

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Plano de Negócio:
BOROGODÓ ESPETARIA

LUCAS GERVÁSIO MENDONÇA BERNARDES

UBERLÂNDIA – MG

DEZEMBRO/2018

LUCAS GERVÁSIO MENDONÇA BERNARDES

PLANO DE NEGÓCIO – BOROGODÓ ESPETARIA

Plano de negócio apresentado equivalente ao Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) do curso de Administração da Faculdade de Gestão e Negócios (FAGEN) da Universidade Federal de Uberlândia (UFU), sob a orientação da Professora Miriam Tiemi Takimura.

UBERLÂNDIA – MG

DEZEMBRO/2018

LISTA DE FIGURAS

Figura 1:	Logotipo.....	06
Figura 2:	Fachada Ilustrativa.....	10
Figura 3:	Modelo de Uniforme.....	13
Figura 4:	Fabricantes de bebidas.....	19
Figura 5:	Fabricantes de bebidas.....	20
Figura 6:	Fabricantes de bebidas.....	20
Figura 7:	Layout da Loja.....	31
Figura 8:	Layout da Loja.....	31
Figura 9:	Layout da Loja.....	32
Figura 10:	Link ou QR Code.....	38

LISTAS DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Pirâmide Etária.....	11
Gráfico 2:	Composição da População.....	11
Gráfico 3:	Sazonalidade.....	34
Gráfico 4:	Projeção de Vendas por Cenário.....	38

LISTAS DE QUADROS

Quadro 1:	Indicadores financeiros considerando o cenário realista.....	06
Quadro 2:	A densidade demográfica.....	08
Quadro 3:	Distribuição da população por sexo.....	09
Quadro 4:	Crescimento do município (IBGE)	12
Quadro 5:	Taxa de Crescimento	13
Quadro 6:	Análise dos concorrentes.....	16
Quadro 7:	Estrutura Organizacional.....	27
Quadro 8:	Descrição de Cargos e Requisitos:.....	28
Quadro 9:	Horário de Funcionamento.....	29
Quadro 10:	Resultado Financeiro no Cenário Pessimista.....	33
Quadro 11:	Resultado Financeiro no Cenário Pessimista.....	34
Quadro 12:	Resultado Financeiro no Cenário Realista.....	35
Quadro 13:	Resultado Financeiro no Cenário Realista.....	35
Quadro 14:	Resultado Financeiro no Cenário Otimista.....	36
Quadro 15:	Resultado Financeiro no Cenário Otimista.....	36

SUMÁRIO

SUMÁRIO EXECUTIVO	6
1 INTRODUÇÃO	7
1.1 Motivação	7
1.2 Observação da oportunidade.....	7
1.2 Dados demográficos de Uberlândia/MG	8
1.4 Conceito do negócio	9
1.6 Core Business	14
1.7 Ambiente Sociocultural	14
1.8 Redes Sociais	15
2 PLANO DE MARKETING	15
2.1 Análise dos concorrentes	16
2.2 Benchmark	17
2.3 Análise De Fornecedores	18
2.4 Análise Dos Stakeholders	24
2.6 Proposta De Valor.....	26
3 PLANO DE PESSOAL	26
4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	27
5 PLANO OPERACIONAL	30
6 PLANO FINANCEIRO	32
6.1 Base de cálculos.....	38
7 PLANO JURÍDICO	38
CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
REFERÊNCIAS	42

SUMÁRIO EXECUTIVO

Este plano de negócio visa realizar o estudo de viabilidade financeira para a BOROGODÓ ESPETARIA, na cidade de Uberlândia/MG.



Figura 1. Logotipo da empresa

Fonte: Elaborado por FFFIRMA

- **Missão:** Servir e satisfazer nossos clientes, num ambiente agradável, proporcionando satisfação e bem-estar.
- **Produtos e Serviços:** Espetos com carnes tradicionais e especiais, além de diversas opções de cervejas long neck.
- **Segmento de clientes:** A empresa visa atender a um público-alvo determinado, composto por consumidores na faixa etária entre 20 a 44 anos, de classe média que estão em busca de alimentação rápida e bebida gelada.
- **Localização da empresa:** Uberlândia/MG – Local a ser escolhido.
- **Investimento:**
 - Equipamentos: R\$ 129.364
 - Custo antes do início da operação: R\$ 34.700
 - Reserva de 02 meses de fluxo de caixa para imprevistos: R\$ 66.849,85
 - TOTAL: R\$ 230.913,85**

▪ **Indicadores financeiros considerando o cenário realista:**

Viabilidade	Valores
VPL (5 anos)	549.119
ROI	324%
Payback Descontado em meses	22
Payback Descontado em anos	1,83
TIR ao mês	5,11%
TIR ao ano	81,87%
Margem de Contribuição	58,83%
Capital de Giro	-34.700

Quadro 1: Indicadores financeiros

Fonte: Elaborado pelo autor

- **Forma jurídica:** Empresa de Pequeno Porte (EPP)
- **Enquadramento tributário:** Simples Nacional

1 INTRODUÇÃO

Este estudo apresenta um plano de negócios para a criação de uma empresa no setor de gastronomia na cidade de Uberlândia, Minas Gerais. A finalidade é desenvolver a estrutura de um plano de viabilidade destinado à inserção desta categoria de empreendimento, que sinaliza as boas possibilidades de investimento e ampliação do quadro de entretenimento da cidade.

1.1 Motivação

A motivação inicial para realizar este estudo partiu do fato de a cidade de Uberlândia possuir poucos bares no formato de espetarias e os que existem possuem características diferentes do conceito aqui apresentado, que traz estratégias de diferenciação criando maior valor percebido ao cliente. A prática da alimentação deixou de ser apenas necessidade e transformou-se em uma experiência para o cliente. Isso influenciou a produção e apresentação dos alimentos, já que os consumidores começaram a buscar outras sensações além do paladar. Diante dessa oportunidade, iniciou-se o estudo para compreender de forma mais aprofundada o mercado e as tendências de alimentação fora do lar, principiando o trabalho de viabilidade do plano de negócio.

1.2 Observação da oportunidade

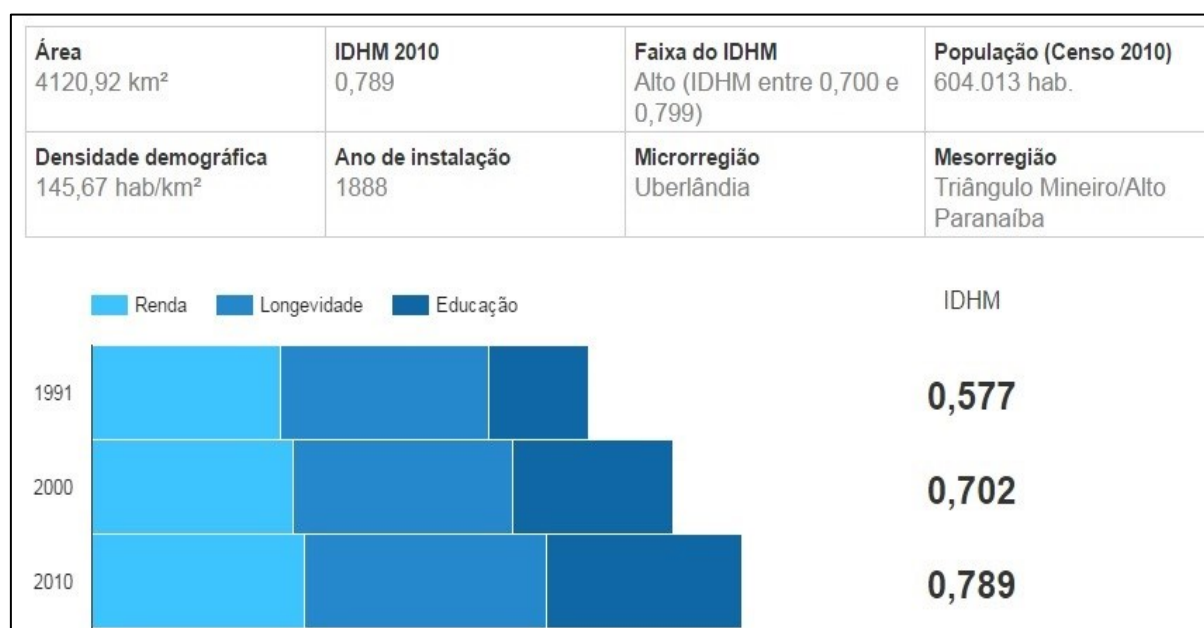
Através do estudo *Brasil Food Trends* (ITAL, 2010), é notável que o mercado de alimentação vem se transformando para atender a presença de novas tendências. O crescimento do mercado e aumento da demanda por alimentações fora do lar fez com que novos nichos se formassem criando assim novas oportunidades de negócio.

Ao observar o mercado de Uberlândia, foi identificada a oportunidade de trazer um conceito diferente do que é praticado na concorrência. A proposta desse plano de negócio é criar um local agradável e com foco na experiência do cliente. Para isso, foi criado um conceito que engloba qualidade no produto, no atendimento e também no ambiente, com diferenciais percebidos pelos clientes.

1.2 Dados demográficos de Uberlândia/MG

A Cidade de Uberlândia/MG chama a atenção pela sua taxa de crescimento, IDH, e também pelos indicadores econômicos, sendo uma praça de ótima qualidade para abertura de novos negócios. O Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) vem melhorando ao longo dos anos, saindo de 0,577 e indo para 0,789 em 2010. Esse índice é considerado alto e ocupa a 71ª colocação em comparação aos 5.565 municípios brasileiros. Esse indicador leva em consideração dados como renda, escolaridade e longevidade da população.

De acordo com os dados divulgados pelo censo do IBGE (2010) a população residente em Uberlândia em 2010 era de 604.013 habitantes, e a população estimada para 2017 pelo referido órgão foi de 676.613, com taxa de crescimento de 12% em 7 anos. A densidade demográfica é de 146,78 (hab/km²). Ver Quadro 2:



Quadro 2: Dados IBGE (2010)
Fonte: PNDU e FJP

Em relação à distribuição da população por sexo, as mulheres representam o maior percentual com 51,17%, enquanto os homens correspondem a 48,83%. A faixa etária com maior percentual foi a de 20 a 24 anos com 9,9% do total da população. Ver Quadro 3:

POPULAÇÃO	
População estimada [2017]	676.613 pessoas
População no último censo [2010]	604.013 pessoas
Densidade demográfica [2010]	146,78 hab/km ²
TRABALHO E RENDIMENTO	
Salário médio mensal dos trabalhadores formais [2015]	2,7 salários mínimos
Pessoal ocupado [2015]	246.411 pessoas
População ocupada [2015]	37,2 %
Percentual da população com rendimento nominal mensal per capita de até 1/2 salário mínimo [2010]	27,2 %
ECONOMIA	
PIB per capita [2015]	44.612,40 R\$
Percentual das receitas oriundas de fontes externas [2015]	54,7 %
Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) [2010]	0,789

Quadro 3: Dados demográficos
Fonte: IBGE (2016)

1.4 Conceito do negócio

O conceito foi inspirado no *Meatpacking District*, um bairro de Manhattan em Nova York, que em 1900 possuía um grande parque industrial contendo mais de 250 matadouros e empacotamento de carnes, dando origem ao nome (meat = carne; packing = empacotamento). De acordo com os sites LovingNewYork e VisiteNovaYork, em 1930, o *Meatpacking District* era responsável por 1/3 de toda carne consumida nos Estados Unidos. Essa região passou por uma grande transformação ao longo do tempo. A transformação começou quando boutiques de moda, bares e boates foram instaladas na região, dando uma nova roupagem ao bairro, sendo hoje reconhecido principalmente pela animada e charmosa vida noturna.

Mergulhado nesse contexto, surgiu a ideia de elaborar um bar no formato de espetaria, com um cardápio que contempla espetos que variam entre carnes tradicionais e especiais, com opções diversas de cervejas long neck, em um ambiente agradável ao som de muito rock, *blues*, *groove*, *soul* e com rodadas de MPB durante a programação semanal.

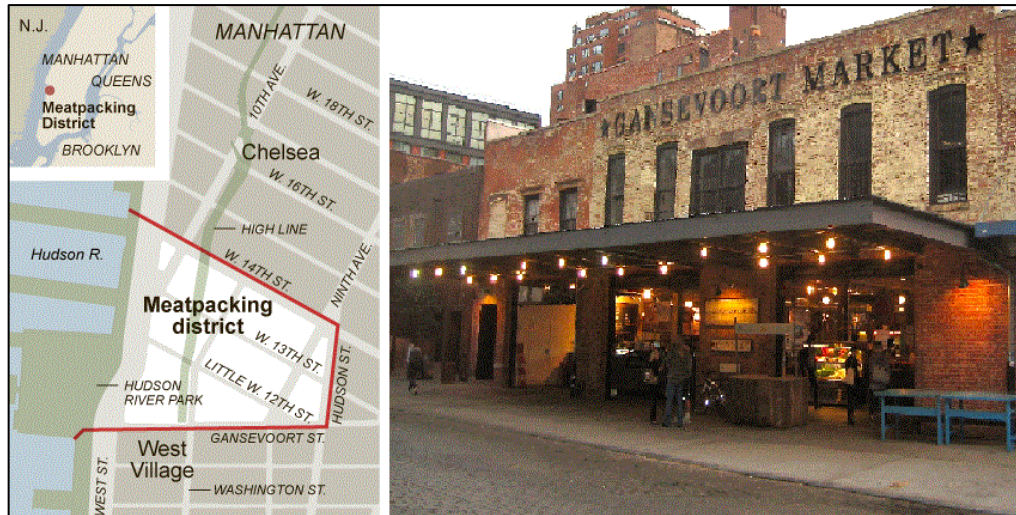


Figura 2: *Meatpacking District*

Fonte: Randolphmase

A decoração será remetida aos armazéns rústicos de Nova York, trazendo uma ambientação diferenciada e charmosa, sendo agradável e ao mesmo tempo marcante. Para a agilidade dos pedidos, será adotado o sistema de fichas para pagamento em dinheiro e cartão nas opções de débito e crédito. A simplicidade faz parte do negócio, e pensando nisso elaboramos um cardápio com apenas 5 (cinco) opções de preço, com valores modalizando entre R\$ 5,00 a R\$ 15,00. Ainda no cardápio, os nossos clientes poderão contar com 15 opções de espetos e cervejas long necks diversificadas. Visando uma tendência de mercado, adotaremos a modalidade de *auto-service*, já estabelecida amplamente nas grandes redes de *fast-food*. As vantagens dessa modalidade são: preços acessíveis (sem taxa de serviço); rapidez no atendimento; um clima mais dinâmico e descontraído, entre outros. De acordo com a Redação Paladar (coluna do jornal Estadão), essa modalidade está ganhando cada vez mais espaço em São Paulo em bares, restaurantes e cafés da capital.

1.5 Posicionamento

O que? A BOROGODÓ ESPETARIA é uma espetaria tradicional que oferece espetos de qualidade, com carnes selecionadas e com bebidas geladas para acompanhar.

A quem a empresa serve? A empresa visa servir seu público-alvo, formado por consumidores na faixa etária entre 20 a 44 anos, de classe média que estão em busca de

alimentação de qualidade e rápida, bebidas geladas, tendo o acompanhamento musical nos segmentos rock, *groove and soul* para remeter ao estilo nova-iorquino. Ver Gráfico 1.

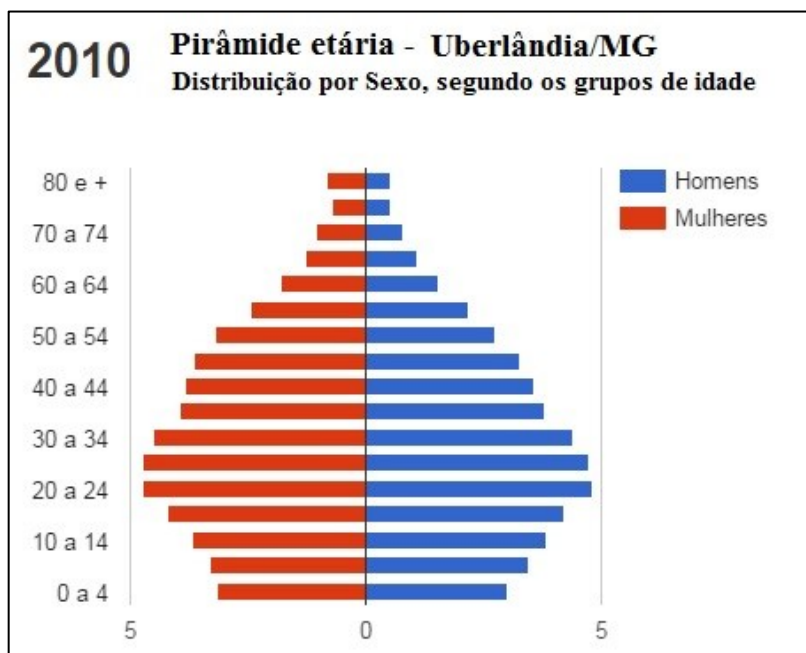


Gráfico1: Dados demográficos de Uberlândia (2010)
Fonte: PNDU, Ipea e FJP

A composição da população economicamente ativa (PEA) de pessoas com 18 anos ou mais em Uberlândia é de 77,5%, divididas em economicamente ativa ocupada (72,5%) e economicamente ativa desocupada (5%). Ver Gráfico 2.

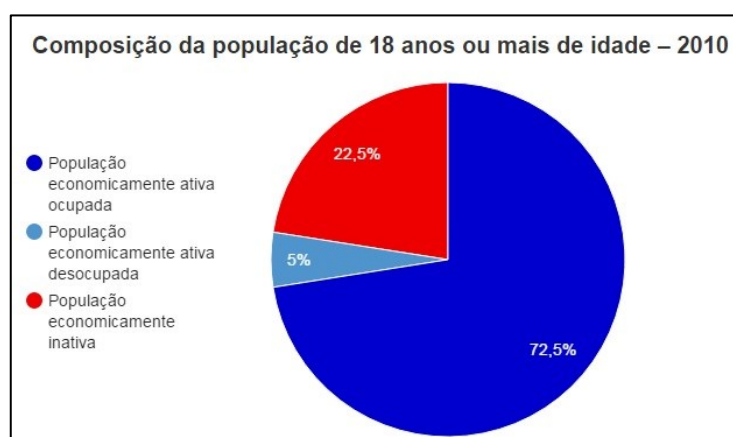


Gráfico2: Dados de composição da população de Uberlândia (2010)
Fonte: PNDU, Ipea e FJP

O Produto Interno Bruto (PIB) per capita apurado em 2015 foi de R\$ 44.612,40 e merece destaque por estar entre os 30 maiores do Brasil, motivo pelo qual atrai para a região diversos empresários, principalmente na área de serviços.

A análise do crescimento populacional faz parte do ambiente demográfico, sendo de suma importância sua análise visto que ela determina a possibilidade de crescimento dos consumidores. Com o aumento populacional de Uberlândia, cresce consequentemente o número de possíveis clientes. A cidade teve um desenvolvimento significativo na última década, com uma taxa de crescimento de 20% para o período. Ver Gráfico 4.

OS MUNICÍPIOS COM MAIS DE 500 MIL HABITANTES, EXCETO			
ORDEM	UF	MUNICÍPIO	POPULAÇÃO 2017
1º	SP	Guarulhos	1.349.113
2º	SP	Campinas	1.182.429
3º	RJ	São Gonçalo	1.049.826
4º	RJ	Duque de Caxias	890.997
5º	SP	São Bernardo do Campo	827.437
6º	RJ	Nova Iguaçu	798.647
7º	SP	Santo André	715.231
8º	SP	São José dos Campos	703.219
9º	SP	Osasco	697.886
10º	PE	Jaboatão dos Guararapes	695.956
11º	SP	Ribeirão Preto	682.302
12º	MG	Uberlândia	676.613
13º	SP	Sorocaba	659.871
14º	MG	Contagem	658.580
15º	BA	Feira de Santana	627.477
16º	SC	Joinville	577.077
17º	MG	Juiz de Fora	563.769
18º	PR	Londrina	558.439
19º	GO	Aparecida de Goiânia	542.090
20º	PA	Ananindeua	516.057

Gráfico 4: Análise de crescimento populacional
Fonte: IBGE/Jornal Correio de Uberlândia

Possíveis consequências para o Negócio: Variável que impacta diretamente ao negócio, pois quanto maior a taxa de crescimento, maior será o mercado disponível para ser atingido. Deve-se sempre considerar que o aumento populacional não significa necessariamente ampliação de mercado, pois só há crescimento real de mercado quando há aumento real no poder de compra. Ver Quadro 5:

MAIORES CRESCIMENTOS POPULACIONAIS DE 2015 PARA 2016			
ORDEM	UF	MUNICÍPIO	% CRESCIMENTO
1º	GO	Aparecida de Goiânia	2,50%
2º	SC	Joinville	1,33%
3º	SP	Ribeirão Preto	1,21%
4º	SP	Sorocaba	1,12%
5º	MG	Uberlândia	1,10%

Quadro 5: Dados de crescimento populacional

Fonte: IBGE

Qual o diferencial? A diferenciação será através de um conjunto de fatores que levará o consumidor a ter uma experiência particularizada, com atenção especial aos detalhes. Todos os espetos terão gravados na madeira a logo do negócio, os garçons e equipe contarão com visual *vintage* e um atendimento cordial e elegante. Outro aspecto diferenciador está presente na nossa operação, pensada estrategicamente para permitir um fluxo de pessoas de forma organizada e ágil, conforme o layout estabelece em sua concepção arquitetônica e, por último, o grande diferencial ficará por conta do estilo que a espetaria possui, um ambiente com decoração e músicas atraentes para quem busca uma alternativa de comida rápida sem abrir mão da qualidade em um local animado.



Figura 3: Uniforme

Fonte: Elaborado pelo autor

1.6 Core Business

Core Business é a parte central de um negócio, em que devem ser concentrados os esforços do investimento. O Core Business da BOROGODÓ ESPETARIA está muito bem definido, focado na comercialização de espetos e cervejas, visando atender as tendências de mercado segundo o estudo *Brasil Food Trends* (ITAL, 2010):

Missão: Servir e satisfazer nossos clientes, num ambiente agradável, proporcionando satisfação e bem-estar.

Visão: Ser reconhecida como a espetaria que oferta a melhor comida e bebida da cidade de Uberlândia.

Valores:

- Excelência com simplicidade;
- Amizade – Relação de afeto entre os indivíduos, gerando considerações e lealdade;
- Cordialidade – Forma de expressar gentileza, familiaridade e amizade.

Para a abertura do plano de negócio, adotou-se as cervejarias tradicionais, com exclusividade de comodato, em função destas estarem adquirindo marcas de cervejas artesanais.

1.7 Ambiente Sociocultural

Busca por praticidade: Com a tecnologia sempre mais presente no cotidiano das pessoas e o ritmo de vida mais acelerado, o tempo é cada vez mais escasso. Com isso, há uma constante busca por praticidade devido à falta de tempo para realizar certas atividades. Essa rotina frenética faz com que as pessoas busquem por empresas que ofereçam essa usabilidade, como o observado no setor de *food service*, em que as pessoas buscam por comida pronta, muitas vezes por não terem tempo de fazer em casa.

De acordo com dados do IFB (Instituto Food Service do Brasil), em 2014, 32,9% do consumo alimentício da população brasileira foi realizado fora de casa. Em 2015 esse setor apresentou crescimento de 6,2%. (IFB, 2014).

Impacto para o negócio: Com o aumento constante por usabilidade, a demanda por alimentos prontos cresce. Sendo necessário que as empresas se adaptem para fornecer serviços facilitadores para a vida das pessoas, visto que essa tendência é uma mudança no comportamento de compra dos consumidores.

1.8 Redes Sociais

O Brasil no aspecto global atual destaca-se como um dos países em que as redes sociais têm registrado maior crescimento de espectro significativo na última década, devido à característica de receptividade do brasileiro.

Tendência e Projeções: Tendência do aumento de usuários conectados nas redes sociais em função da popularização dos *smartphones* e a facilidade por conectividades. Cada vez mais as pessoas estão conectadas num processo cíclico de consumo e produção de conteúdo. Nessa variável, queremos estruturar de forma bastante sólida o posicionamento do negócio, com presença nas principais redes sociais (Facebook e Instagram), com apoio de agência de publicidade para elaboração de um plano de comunicação semestral. Através desse canal de comunicação serão realizadas as campanhas promocionais e divulgação das atrações semanais.

Impacto para o negócio: A vantagem de criar campanhas nas redes sociais é que elas possuem a capacidade de segmentação oferecida por ferramentas como o Google Ads e Facebook Ads, que permitem a escolha do público ao qual será destinada a comunicação. Com isso, é possível uma assertividade maior, além de acompanhamento em tempo real por meio de BI's (*Business Intelligence*) disponíveis por essas ferramentas.

2 PLANO DE MARKETING

2.1 Análise dos concorrentes

Barbacoa Espetaria 	Produto: O Barbacoa Espetaria oferece diversas opções de espetos, com um cardápio amplo. Conta com opções vegetarianas e até espeto “doce”. Praça: Situado em dois pontos da cidade Av. Segismundo Pereira, 783 e Av. Rondon Pacheco, 2130 está presente em locais de muito movimento, sendo a primeira bem próxima da Universidade Federal de Uberlândia e, a segunda, em um local estratégico da avenida Rondon, a principal avenida da cidade. Preço: O preço do Barbacoa é um pouco acima da média do mercado (em comparação as espetarias de bairro), mas condiz com a qualidade e o ambiente agradável. Promoção: Para fazer sua comunicação, o Barbacoa utiliza das redes sociais Facebook e Instagram, que é atualizada com frequência.
Chilli Grill 	Produto: Chilli Gril apresenta um cardápio mais amplo e não somente espetos. Possui opção de aperitivos e também de porções e se caracteriza como um gastrobar. Praça: Possui apenas uma unidade e está localizado no bairro Santa Mônica, à Av. Ana Godói de Souza, 58. Apesar de estar muito próximo da Universidade Federal de Uberlândia, é possível notar que seu público-alvo não é o estudantil. Preço: Possui preço na média do praticado no mercado, sem grandes variações para mais ou para menos. Está atrelado ao seu posicionamento de ambiente descontraído e familiar. Promoção: Não possui site, de forma que sua comunicação é exclusiva pelas redes sociais Facebook e Instagram.
Fábrica Espetaria 	Produto: Apesar de se caracterizar por uma espetaria, a grande maioria do seu público consome apenas bebida no local. Possui um cardápio relativamente pequeno quando comparado com seus concorrentes. Produto de qualidade mediana. Praça: Está localizado no coração da cidade, mais precisamente na praça da Bicota. Possui público jovem com interesse em conhecer novas pessoas. Em grande parte dos dias a espetaria fica cheia e as pessoas ficam em pé, devido à lotação. Seu grande atrativo são as apresentações musicais ao vivo. Conta com decoração estilizada com características de pub. Preço: Preço aderente ao praticado no mercado. Não cobrar taxa de <i>couvert</i>, e por isso acaba tendo o preço das cervejas um pouco maior do que nos demais locais. Promoção: Não possui site próprio. Faz suas postagens no Instagram e Facebook, e possui um número considerável de seguidores. Apresenta postagens com frequência semanal.
Spettos Bar e Restaurante	Produto: Caracteriz-se como gastrobar e serve cortes nobres assados na brasa com guarnições. Possui um cardápio com leque amplo de opções.

	Praça: Está localizado na zona oeste da cidade, à Av. Getúlio Vargas, 1425. Seu público são pessoas entre 30 a 60 anos. É bastante tradicional na cidade devido ao seu tempo de atividade. Preço: Preço coerente com o mercado na grande maioria dos itens do cardápio, sem grandes variações. Promoção: Não possui site próprio. Comunicação feita por redes sociais. Foi observado que não possui periodicidade nas postagens, sendo a última em Janeiro/18. (Data da consulta: 10/10/18).
Chefe Espeto 	Produto: Além da opção de espetos, possui também carne na brasa (porções), hambúrguer e sobremesa. É possível notar que a proposta é de entregar produtos de qualidade para o cliente (produto <i>premium</i>). Praça: Localizado em via de muito movimento, Av Nicodemos Alves dos Santos, 321. Possui alto fluxo no horário de rush. Seu ambiente é inspirado nos pubs de Budapeste. Preço: Preço coerente com o mercado na grande maioria dos itens do cardápio, sem grandes variações. Promoção: Além de utilizar as redes sociais para se comunicar com seu público, possui um site com ótimas características, tanto visuais quanto de navegação e disponibiliza a visualização do cardápio na íntegra e de conhecer os detalhes de cada alimento.

Quadro 6: Análise de concorrente

Fonte: Elaborado pelo autor

2.2 Benchmark

- a) **Benchmark de operação: Steak Me Belo Horizonte/MG** Espetaria que serviu como inspiração tanto no estilo característico do ambiente, quanto nos detalhes da operação. O layout foi pensado na praticidade e comodidade dos clientes. Trabalha na modalidade *auto-service*, onde o cliente compra as fichas e ele mesmo vai ao balcão para solicitar o espeto ou a bebida, sem a presença de garçons.
- b) **Benchmark de ambientação: Beb's Bar Belo Horizonte/MG** O Beb's Bar foi criado em 2015 para unir alegria, diversão, drinks, cerveja gelada, comidas deliciosas e música. O menu diferenciado apresenta espetinhos de estilos variados, porções individuais, drinks inovadores, bebidas destiladas e as tradicionais cervejas. Os bares trabalham com sistema de fichas que facilita o consumo individual. O bom atendimento, a qualidade no serviço e as inovações são outro grande diferencial da rede. Hoje em dia já se pode comprar fichas de onde se estiver pelo aplicativo de

celular e retirá-las em qualquer unidade do bar. A decoração das casas une cores bem alegres e um espaço de convivência mais do que agradável.

c) Benchmark de proposta de estilo - TEX Redneck Bar – São Paulo/SP. Pensando a partir da análise de bares que se localizam entre a fronteira do Estados Unidos da América e o México, o Bar e Restaurante Tex Redneck Bar adota o estilo dos anos 40, oferecendo pratos típicos da região México e Texas, com o tradicional *blues* e *country* como trilha sonora do local. Serviu de inspiração para compreender a necessidade de se criar uma identidade para o negócio.

d) Benchmark de atendimento/processo – Disney É a empresa com um dos maiores índices de satisfação do cliente no mundo, oferecendo um atendimento encantador, pautado em quatro padrões, sendo eles a segurança, a cortesia, o espetáculo e a eficiência. É através dessa satisfação que a Disney fideliza seus clientes e faz com que eles anseiem pela volta ao parque.

A Disney também é referência em seus processos de trabalho que se baseiam na previsão, no gerenciamento de capacidade e no treinamento do pessoal, o que torna seu método eficaz, antecipando possíveis problemas e soluções. De acordo com seu fundador Walt Disney, “Você pode sonhar, criar, projetar e construir o lugar mais maravilhoso do mundo, mas são necessárias pessoas para fazer do sonho uma realidade”. “A cultura de excelência no atendimento é respirada 24 horas por dia pelos bastidores da Disney, os funcionários são recompensados com premiações quando acontecem ações de encantamento”, segundo Marcus Bernardes que realizou treinamento na Disney.

Para alcançar excelência no atendimento, eles adotam uma filosofia que diz: “somente funcionários felizes fazem clientes felizes”, e então, o atendimento é oferecido com atenção e cuidado, procurando agradar e superar as expectativas dos clientes.

2.3 Análise De Fornecedores

A análise de fornecedores visa identificar os pontos fortes e fracos dos potenciais fornecedores do negócio. A importância em se mapear os fornecedores é a de possibilitar a identificação de forma rápida e precisa de seus pontos fortes e fracos, traçar comparações entre os abastecedores e pontuar possíveis riscos para o negócio.

- a) **AmBev:** será um fornecedor fundamental para o negócio. Trata-se de um dos maiores grupos cervejeiros do mundo. Ela possui uma grande variedade de rótulos que são atrativos para os consumidores. Foram selecionadas sete marcas de cervejas deste fornecedor para atender as necessidades do negócio:



Figura 4: Produtos distribuídos pela AmBev
Fonte: Site da empresa AmBev

- b) **Heineken Brasil:** Assim como a AmBev, a Heineken Brasil é detentora da produção de diversos rótulos no território brasileiro. Sendo assim, também optamos por tê-la como fornecedora, oferecendo três importantes cervejas. Hoje, a HEINEKEN é a cervejaria número 1 na Europa, a segunda maior do mundo em rentabilidade no setor e a terceira em volume de vendas, com mais de 250 marcas, mais de 85 mil funcionários. No Brasil tornou-se a segunda maior cervejaria após a aquisição em 2017 da Brasil Kirin.



Figura 5: Produtos distribuídos pela Heineken Brasil
Fonte: Site da empresa Heineken Brasil

- c) **Coca-Cola Brasil:** Será responsável por todas as bebidas não alcoólicas da BOROGODÓ ESPETARIA e fornecerá oito marcas de bebidas. Atualmente a Coca-Cola é o maior player do mercado em bebidas não alcoólicas e possui distribuição em todo o território nacional.



Figura 6: Produtos distribuídos pela Coca-Cola Brasil
Fonte: Site da empresa Coca-Cola Brasil

Ambos fornecedores citados acima possuem disponibilidade para realizar contrato de comodato com as geladeiras/cervejeiras para que o produto possa ser disponibilizado gelado para os consumidores. Dessa forma, não será necessário o investimento em geladeiras e cervejeira próprias, mesmo que isso custe exclusividade com algum dos fornecedores. Neste caso, será adotada o fornecedor com melhor relação de custo x benefício.

- d) **Cevi Alimentos:** É um fornecedor da cidade de Uberlândia/MG de espetinhos variados e é considerado um dos maiores da cidade. A ideia é que ele seja um dos principais fornecedores do negócio. Possui serviço de entrega com horário de funcionamento de segunda à sábado, de 8h às 17h nos dias de semana e 8h às 11h no sábado. Foi avaliada a estrutura do fornecedor e constatado que ele consegue atender a demanda da espetaria.

Trabalha com pagamento em cartões na opção de crédito e débito e também com boleto bancário, além de possuir preço competitivo. **Pontos fortes:** Serviço de entrega e horário de funcionamento. **Ponto fraco:** Não possui todas as opções de espetos que iremos trabalhar. Será necessário a parceria com mais um fornecedor de carnes.

- e) **Marmoreio Carnes Especiais:** Casa especializada em carne de Angus na cidade de Uberlândia/MG. Possui produção própria e preço competitivo com os praticados no mercado de carnes nobres. Possui funcionamento todos os dias da semana, com horário de 09h às 19h de segunda à sábado e 09h às 13h no domingo. Trabalha com pagamento em dinheiro e cartões (débito e crédito). **Pontos fortes:** Empresa especialista em Angus e possui produção própria, conseguindo assim preços competitivos. **Pontos fracos:** Não possui serviço de entregas. Será o fornecedor responsável pelos espetos nobres da espetaria.
- f) **Atacadão:** Rede de Hipermercados atuante há 54 anos. Presente na cidade de Uberlândia há 6 anos, atende pequenos atacadistas e varejistas, com preços especiais para o primeiro. Apresenta preço competitivo de acordo com a sua prestação de serviço, e não oferece o serviço de entregas, porém o produto final adquirido pelo comprador é encontrado em ótimo estado para uso/consumo. Pagamento em dinheiro, cartão de crédito ou débito. Não trabalha com sistema de prazos. **Ponto Forte:** As categorias de produtos são bem distribuídas, não possui grandes filas. **Ponto Fraco:** Não oferece serviço de Entregas.
- g) **Mart Minas:** Possui o total de 17 lojas em Minas Gerais e está presente em Uberlândia desde 2013. Atualmente possui duas lojas na cidade e realiza vendas em atacado e varejo voltado para empresas de pequeno e médio porte. A empresa não fornece serviço de entrega, porém o produto ofertado está sempre perfeito estado. Forma de pagamento dinheiro, cartão crédito e débito, sendo possível parcelar em até 3x com cartões Visa, MasterCard, Big Card e American Express. **Pontos fortes:** Apresenta produtos de qualidade, proporciona preços especiais em compras por atacado e duas filiais na cidade facilitando a proximidade. **Ponto fraco:** Não realiza entrega.
- h) **Luciana Marques Uniformes:** Presente na cidade desde 2007, possui linhas de produtos de pronta entrega e confecciona uniformes em geral e exclusivos. Atende empresas como D'Ville, Algar Telecom e outras. Empresa solicita prazo de 60 dias para o cumprimento da encomenda, sendo a retirada do produto feita na loja ou no local solicitado pelo cliente.

Possui qualidade no atendimento com preço competitivo. Forma de pagamento: Dinheiro e cartão de crédito e débito, sendo também possível pagar por boleto bancário. **Ponto Forte:** Qualidade no atendimento e no produto, realiza o serviço de entrega e tem comprometimento com os prazos. **Ponto Fraco:** Não foi identificado ponto fraco.

- i) **GrandUdi:** A empresa GranUdi é especializada em confecção de uniformes e possui mais de 12 anos de atuação no mercado. Preza por qualidade e rapidez e possui clientes como as empresas Arcom, Hospital Madrecor, Cinemais, Rede Valor e outros. Oferece um atendimento cortês e simpático, transmite confiabilidade e alta resolutividade. O preço é competitivo e sujeito à negociação para compras de volume. Forma de pagamento: Dinheiro, Cheque ou Boleto bancário. **Ponto forte:** Possui muitos anos de atuação no mercado e entrega produtos de qualidade. **Ponto fraco:** Não trabalha com cartões de crédito e débito.
- j) **Elbor:** A Elbor Instalações Comerciais oferece excelência nos serviços e produtos para o comércio. Trabalha com o desenvolvimento de móveis como balcões refrigerados, estufas, entre outros. Possui atendimento personalizado e conta com pós-venda diferenciado, voltado para a excelência no serviço. A empresa se mostra prestativa para conhecer a real necessidade do cliente e oferecer opções personalizadas, sendo reconhecida pela excelência no atendimento. O preço é competitivo ao ser comparado com os de seus concorrentes na cidade. O pagamento pode ser feito por financiamento no Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES), cheques a vista ou com prazos e também com cartão de débito e crédito. **Ponto Forte:** Desenvolvedor de móveis personalizados com qualidade, facilidade nas condições de pagamento. **Ponto Fraco:** Não foi identificado ponto fraco.
- k) **Refrigeração Zagros:** Está no mercado há 21 anos e é a maior empresa do Triângulo Mineiro do setor de móveis comerciais. Reconhecida por sua grande estrutura física que conta com mais de 2.000m² e pela experiência em atender clientes de renome. Empresa trabalha com equipamentos de última tecnologia para atender bem aos consumidores de todo Brasil. O atendimento referente à manutenção e reparos é considerado lento por alguns clientes. Por possuir alta demanda, nem sempre consegue cumprir com os prazos acordados. Oferece bom atendimento e pratica preço um pouco acima de seus concorrentes. Pagamento pode ser realizado por financiamento no BNDES e pelo Programa de Geração de Renda (PROGER) do SEBRAE, através de boletos bancários, cheques, cartão de crédito, débito e

dinheiro. Oferece oportunidade de negociação e parcelamentos levando em consideração as necessidades de seus clientes. **Ponto Forte:** Reconhecida pelo mercado por seus serviços de alta qualidade. **Ponto Fraco:** Prazo de entrega sofre atrasos devido à alta demanda e o atendimento referente à manutenção é considerado lento.

- l) AUDICON:** É uma empresa que presta serviços de consultoria contábil, auditoria interna e administração de pessoas. Trabalha há 16 anos no mercado com a missão de encontrar soluções empresariais para o desenvolvimento de pessoas e suas organizações. **Ponto Forte:** Está sempre investindo em tecnologia para priorizar e modernizar o atendimento. **Ponto fraco:** Não foi identificado ponto fraco.
- m) SIC:** É uma empresa de comunicação estratégica que busca pelo diferente. Caracteriza-se mais como uma empresa de consultoria do que agência de propaganda. Possui atendimento atencioso e personalizado para compreender a necessidade do cliente. **Ponto Forte:** Atendimento e entendimento da necessidade do cliente. **Ponto Fraco:** Não foi identificado nenhum.
- n) SPK Sistemas:** É uma empresa que faz uso da tecnologia de forma constante para garantir seu posicionamento perante o mercado. Atualmente conta com mais de 700 clientes e atua na cidade de Uberlândia desde 2003. Procura sempre pela inovação. Os serviços oferecidos são soluções corporativas integradas, consultoria, concepção e fabricação de software. **Ponto Forte:** Tempo de mercado, quantidade de clientes e constante inovação em seus serviços. **Ponto Fraco:** Não foi identificado nenhum.
- o) Castro Naves:** Trabalha com distribuição de materiais de consumo utilizados pela empresa: copos descartáveis, sacolas plásticas, sabonete, *dispensers* para sabonete líquido, papelaria e afins. A empresa tem atuação em um raio de 500 km da cidade de Uberlândia/MG e é referência em seu segmento de mercado. **Ponto Forte:** Fornecedor faz entrega rápida e possui bom preço em relação aos concorrentes. **Ponto Fraco:** Não foi encontrado ponto fraco.
- p) Gráfica Côrtes:** Este fornecedor será responsável por todos os itens de papelaria do bar, como panfletos, menus e afins. A utilização do fornecedor será esporádica, conforme a necessidade de imprimir novos menus e materiais de publicidade. Possui ótima qualidade

no serviço prestado e tem como clientes grandes empresas na cidade. Possui bom preço no volume, visto tratar-se de uma gráfica de grande porte. **Ponto Forte:** Qualidade no serviço realizado. **Ponto Fraco:** É necessário que sejam feito pedidos de grandes volumes para que o preço seja satisfatório.

q) Imobiliárias: Foram analisadas as principais imobiliárias da cidade de Uberlândia, que podem fazer parte dos fornecedores (a ação está condicionada à escolha do imóvel). Foram pesquisadas: Imobiliária Ivan Negócios Imobiliários; Arantes Imóveis e Delta Imóveis. Todas são empresas consolidadas no mercado e apresentam contratos semelhantes de locação. O atendimento foi considerado bom em todas as empresas analisadas.

As empresas a seguir são consideradas relevantes fornecedoras em Uberlândia de fonte única ou monopolista. Com isso, torna-se dispensável análise aprofundada.

ALGAR Telecom – Oferece serviços de TV, Telefonia e Internet.

DMAE – Departamento Municipal de Água e Esgoto (DMAE) é responsável pelo abastecimento de água e tratamento de esgoto da cidade de Uberlândia.

CEMIG – Companhia Energética Minas Gerais (CEMIG) é a companhia que fornece energia elétrica em todo o estado de Minas Gerais, inclusive na cidade de Uberlândia.

2.4 Análise Dos Stakeholders

A análise dos stakeholders é um processo sistemático de coleta e análise de informações sobre os interesses, objetivos e preferências dos interessados para se mapearem os riscos e as necessidades de comunicação do projeto. Essa análise se baseia na coleta e verificação de todas as informações sobre as necessidades e interesses dos Stakeholders envolvidos, buscando assim gerenciar os riscos e as necessidades do projeto. Consideram-se como stakeholders envolvidos nesse processo: os clientes, os colaboradores, fornecedores, a comunidade e o governo.

- a) **Clientes:** Desejam qualidade no produto e serviço oferecido. E querem pagar um preço justo por isso.
- b) **Colaboradores:** Buscam condições de trabalho satisfatórias, oportunidades e remuneração justa.
- c) **Fornecedores:** Ambicionam relações em longo prazo.

- d) **Comunidade:** deseja uma empresa que se preocupe com a sustentabilidade e com o desenvolvimento da comunidade local.
- e) **Governo:** deseja que a empresa cumpra as leis vigentes e faça o recolhimento dos devidos tributos.

Com base nesse levantamento, conclui-se que é necessário realizar as seguintes ações:

- a) **Clientes:** Aglutinar valor ao produto e serviço oferecido, buscando proporcionar o máximo de satisfação possível ao cliente.
- b) **Colaboradores:** Oferecer um bom clima organizacional, com remuneração compatível com o mercado e com pacote de benefícios.
- c) **Fornecedor:** Contratos estabelecidos com prazo mínimo de um ano e realizar parcerias para estreitar o relacionamento.
- d) **Comunidade:** Fazer uma comunicação nas redes sociais mostrando as ações de sustentabilidade da empresa, como o descarte correto dos resíduos, utilização de carvão de madeiras de áreas de reflorestamento entre outros.
- e) **Governo:** Cumprir com a legislação e realizar o pagamento de todos os tributos.

2.6 Proposta De Valor

Queremos entregar para nossos clientes uma experiência diferente das demais espetarias locais. Para isso contamos com um ambiente planejado, pensado para atender da melhor forma nossos consumidores com espetinhos e bebidas de qualidade, tudo isso em uma atmosfera de descontração que permita a socialização entre as pessoas.

3 PLANO DE PESSOAL

Para que se tenha uma estratégia de marketing de sucesso é preciso investir em pessoas e em suas capacitações para conseguir criar um diferencial em relação ao que já é oferecido no mercado e, assim, agregar valor ao serviço prestado.

Os colaboradores são a linha de frente da empresa e acabam sendo considerados o elo mais forte ou mais fraco do crescimento da relação ao longo prazo com os consumidores. Os esforços em endomarketing serão realizados constantemente. A aplicação do endomarketing na empresa será baseada na teoria japonesa Kaizen que determina que a empresa deve sempre estar em melhoria contínua. Assim, não se deve passar um dia sem que se tenha obtido ao menos uma melhoria, tanto nos procedimentos da organização, quanto na vida dos colaboradores. Com isso, esse sistema de gestão consegue gerar bons resultados, possibilitando a redução de *turnover* e aumento da produtividade, assim, serão aplicadas quatro estratégias para o pessoal:

- a) **Treinamento:** Realizar treinamentos constantes para que todos os envolvidos sigam o posicionamento da empresa e tenham conhecimento de todos os produtos oferecidos. Para que o atendimento e a produção estejam inteiramente alinhados, o serviço prestado seja padronizado e todos os clientes sejam atendidos com a mesma cordialidade, o investimento em capacitação profissional deve ser prioridade.
- b) **Comunicação Interna:** Para que o processo flua perfeitamente, todos devem estar conversando na mesma linguagem. Para tanto, devemos trabalhar com um planejamento de comunicação interna estruturado a fim de garantir que todos os colaboradores estejam a par das informações mais relevantes do negócio.
- c) **Reconhecimento e Recompensa:** Para que o funcionário se mantenha motivado serão realizadas avaliações de performance e desempenho e, a partir dos resultados

das mesmas, o colaborador deverá ser reconhecido pela empresa e até mesmo recompensado pela sua produtividade.

- d) **Remuneração:** Para ajudar a garantir a motivação dos profissionais, iremos trabalhar com um plano de carreira e remuneração compatível com o mercado, garantindo todos os direitos e benefícios dos colaboradores.

4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL



Quadro 7: Estrutura organizacional

Fonte: Elaborado pelo autor

- a) **Descrição de Cargos e Requisitos:** O cargo define-se como as atividades executadas por um ocupante, onde se especifica o conjunto de tarefas ou atribuições que serão desempenhadas. A posição do cargo no organograma define o nível de hierarquia do ocupante, bem como a quem o ocupante do cargo deve reportar, ou seja, quem é o seu superior imediato, sob quem exercerá autoridade, isto é, quem serão os seus subordinados.

CARGO	FUNÇÃO/ATRIBUIÇÃO	DESCRIÇÃO DE ATIVIDADE	REQUISITOS
Garçom	Atendimento ao cliente, auxílio dos clientes em caso de dúvidas. Servir alimentos e bebidas solicitados. Função será exercida dentro do balcão.	Apresentação das opções ao cliente, auxiliando-o na escolha do pedido e em caso de dúvida. Servir bebidas e espetos. Retirar resíduos das mesas e jogar no lixo. Preservar o ambiente limpo e organizado. Realizar outras atividades da mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional quando solicitado.	Escolaridade: Ensino médio completo e técnico em atendimento. Experiência: Mínimo 01 ano.
Churrasqueiro	Preparação dos pedidos realizados pelos clientes. Preparar, assar e entregar pronto ao garçom.	Realizar manutenção diária da churrasqueira, informar sobre a necessidade antecipada de matéria prima (Espetos e insumos para preparação da churrasqueira). Responsável por assar todos os espetos.	Escolaridade: Ensino médio completo. Técnico em áreas de gastronomia será um diferencial. Experiência: Mínimo 02 anos.
Auxiliar de Cozinha	Auxiliar o Churrasqueiro no preparo de pedidos e controle da quantidade necessária da operação. Limpeza e conservação dos ambientes (cozinha/churrasqueira)	Preparação de alimentos de modo que mantenha a qualidade, higiene, sabor e aroma. Verificar a higienização de equipamentos e utensílios. Colaborar na supervisão de utensílios e outros equipamentos.	Escolaridade: Ensino médio completo. Técnico em áreas de gastronomia será um diferencial. Experiência: Mínimo 01 ano.
Caixa	Realizar as operações financeiras conforme necessidade do cliente. Receber e entregar a quantidade de fichas solicitadas	Realizar o recebimento por meio de dinheiro, cartão de débito e crédito. Entregar as fichas ao cliente. Responsável por abrir e fechar o caixa. Reportar ao Gerente qualquer problema ou necessidade.	Escolaridade: Ensino médio completo ou superior cursando. Experiência: Mínimo 01 ano. Necessário ter bom raciocínio lógico e facilidade com números.
Gerente de Atendimento	Garantir que todo o funcionamento ocorra de forma eficiente e com a máxima qualidade para o cliente. Garantir que os padrões estejam sendo cumpridos em todos os requisitos. Responsável por gerenciar conflitos internos e externos. Será o responsável por toda a operação	Responsável por toda a equipe. Ter espírito de líder e ter bom jogo de cintura. Acompanhar horário de entrada e saída dos colaboradores, acompanhar e avaliar o desempenho das atividades pelos funcionários. Ajudará na organização do ambiente e na conservação da ordem. Deverá auxiliar em qualquer gargalo que houver na operação, podendo atuar como Caixa e Garçom caso seja necessário em algum momento de maior movimento.	Escolaridade: Ensino superior completo ou cursando. Técnico em áreas administrativas será um diferencial. Experiência: Mínimo 02 anos.
Sócios	Responsável por planejar, organizar, dirigir e acompanhar a estratégias da empresa, que auxilie no momento de tomada de decisão e garantir o bom funcionamento e lucratividade do negócio.	Conduzir reuniões com os colaboradores, realizar processo de entrevistas e admissões. Liderar e acompanhar o desenvolvimento de todas as áreas da empresa. Planejar, orientar e gerir. Acompanhar o atendimento, observar o desempenho de toda a equipe e administrar conflitos.	Escolaridade: Superior completo ou cursando. Ter conhecimento das rotinas de uma empresa no setor alimentício é desejável.

Quadro 8: Descrição de cargos

Fonte: Elaborado pelo autor

b) Sindicato: A empresa terá filiação ao sindicato que atenda a sua categoria, sendo este sindicato Intermunicipal de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba e Noroeste de Minas Gerais. Seguindo normas pré-estabelecidas em convenção Coletiva de Trabalho do ano 2018/2019.

c) Terceirização: Visando competitividade e foco na atividade principal do negócio, será feita a terceirização de alguns serviços como:

- Assessoria Contábil;
- Assessoria Jurídica;
- Limpeza (Uma vez no mês será contratada uma empresa para limpeza pesada);
- TI (Software de controle de vendas e estoque);
- Nutricionista (Especificação nutricional dos alimentos);

Para a seleção dessas empresas ou profissionais parceiros, será levado em consideração a qualidade do serviço prestado, acompanhado de registros e legalizações dos serviços e fiscalização do cumprimento de demandas. Estes serviços serão acompanhados de perto pelos Sócios da BOROGODÓ ESPETARIA.

d) Adicional Noturno: A Consolidação das Leis do Trabalho - CLT - Decreto Lei nº 5.452 de 01 de Maio de 1943 em seu artigo 73 diz:

Art. 73. Salvo nos casos de revezamento semanal ou quinzenal, o trabalho noturno terá remuneração superior a do diurno e, para esse efeito, sua remuneração terá um acréscimo de 20 % (vinte por cento), pelo menos, sobre a hora diurna. (Redação dada pelo Decreto-lei nº 9.666, de 1946).

§ 1º A hora do trabalho noturno será computada como de 52 minutos e 30 segundos. (Redação dada pelo Decreto-lei nº 9.666, de 1946).

§ 2º Considera-se noturno, para os efeitos deste artigo, o trabalho executado entre as 22 horas de um dia e as 5 horas do dia seguinte. (Redação dada pelo Decreto-lei nº 9.666, de 1946).

A BOROGODÓ ESPETARIA, em função de seu horário de funcionamento, terá que realizar o pagamento de adicionais noturnos, visto que seu horário de funcionamento se estende todos os dias após as 22h, conforme proposta abaixo de horário de funcionamento (Quadro 9).

Horário de Funcionamento		Horas úteis
Segunda-Feira	17:00 - 00:00	7h
Terça-Feira	17:00 - 00:00	7h
Quarta-Feira	17:00 - 00:00	7h
Quinta-Feira	17:00 - 01:00	8h
Sexta-Feira	17:00 - 02:00	9h
Sábado	17:00 - 02:00	9h
Domingo	Fechado	-
Horário total de funcionamento semanal: 47h		

Quadro 9: Horário de funcionamento
Fonte: Elaborado pelo autor

5 PLANO OPERACIONAL

- a) **Localização:** O local deve ser escolhido de forma estratégica, dando preferência para onde haja grande movimentação de pessoas e de fácil acesso. A combinação entre a concentração de público-alvo e demanda reflete no alcance de praticamente todos os objetivos traçados em uma empresa. A recomendação é que seja próximo de edifícios residenciais e comerciais, onde haja um fluxo diário e contínuo de pessoas e que tenha boa visibilidade externa, pois é nesses locais que se encontra nosso público-alvo, pessoas que buscam por entretenimento de *happy hour*, pessoas ativas profissionalmente em busca de locais que ofereçam atendimento após o horário de expediente e que sejam descontraídos.

Ponto de Atenção: Verificar a lei municipal de zoneamento do município de Uberlândia para evitar problemas com vizinhos e fiscalização. A facilidade de estacionamento é ponto fundamental para o sucesso do negócio.

- b) **Leis contra poluição sonora e ambiental:** Muito se tem discutido sobre o bem-estar da comunidade e sobre o politicamente correto. Analisando o comportamento da sociedade moderna, percebemos um aumento na preocupação com questões como a poluição ambiental, incluindo a poluição sonora. Para empresas que atuam no setor, essa tendência representa uma importante ameaça, visto que a emissão de ruídos e a grande geração de lixo são problemas frequentes.

Por esse motivo, será necessário uma escolha estratégica da localização da BOROGODÓ ESPETARIA para que não haja problemas com a vizinhança.

- c) **Layout:** O layout foi desenvolvido pensando no fluxo de movimentação de pessoas, tanto do ponto de vista de cliente, quanto dos colaboradores. O arranjo físico foi elaborado em escala e considera os principais móveis que serão necessários para a operação. Um ponto importante para destacar é que será utilizado espaço externo para a colocação das mesas. Esse ponto é importante, pois influenciará na escolha do imóvel que será locado, sendo obrigatória à presença de uma área externa. Ver figuras 7, 8 e 9.

Área Externa

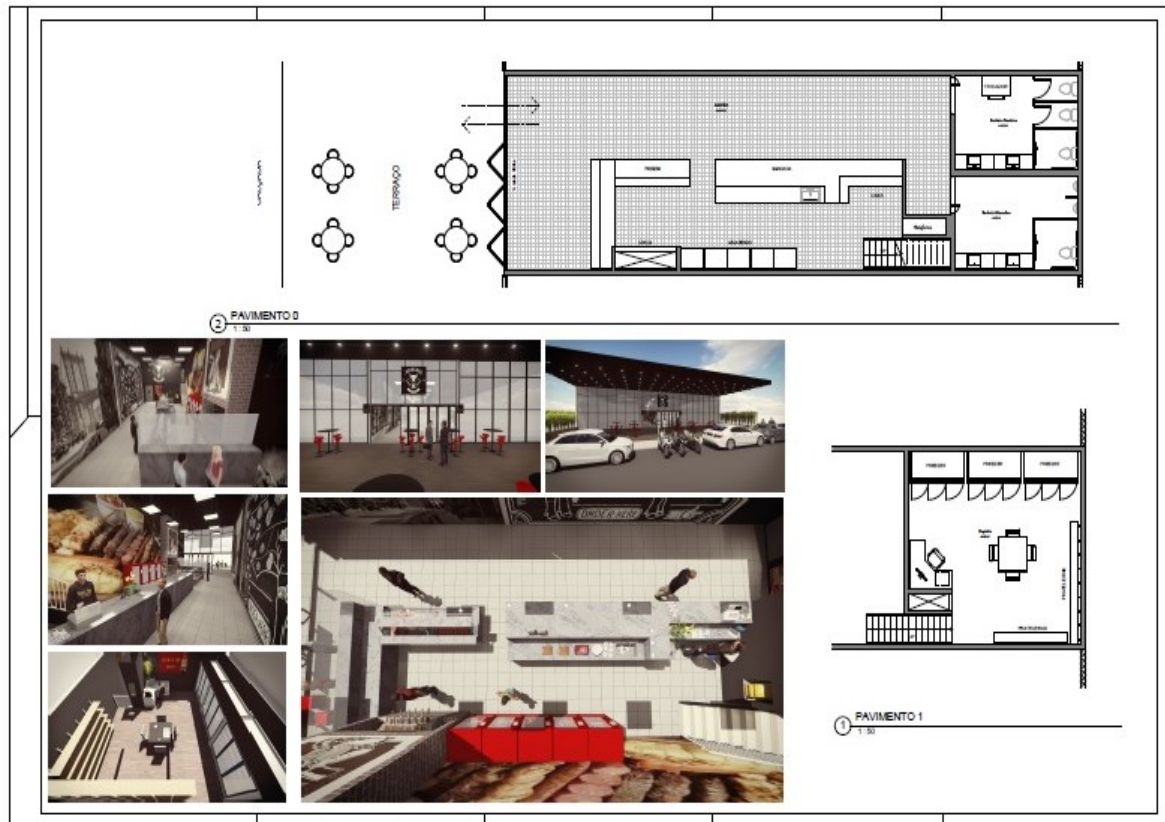


Figura 7: Projeto arquitetônico
Fonte: Elaborado pelo autor

Área Interna



Figura 8: Projeto arquitetônico
Fonte: Elaborado pelo autor

Fachada



Figura 9: Projeto arquitetônico
Fonte: Elaborado pelo autor

6 PLANO FINANCEIRO

Para a elaboração do plano financeiro, foram concebidos três cenários de previsibilidade, sendo eles em situação otimista, realista e pessimista. Essa técnica é utilizada comumente no dia a dia nos processos decisórios. Embora não seja possível prever com exatidão as variáveis macroeconômicas, é possível que sejam utilizadas premissas para orientar o investidor, de forma a delimitar os possíveis espaços de evolução da realidade.

Foram contemplados neste estudo as projeções de receita, custos, despesas, investimentos e fluxo de caixa, sendo a viabilidade atestada através dos fundamentais indicadores, tais como, VPL (Valor Presente Líquido), TIR (Taxa Interna de Retorno), ROI (Retorno Sobre o Investimento) e o Payback Descontado.

Em todos os cenários foram consideradas taxas iguais de sazonalidade e taxa de crescimento do negócio, sendo a principal alteração a quantidade de clientes/hora em cada cenário. A utilização de dados históricos de uma empresa já atuante foi necessária para identificar a sazonalidade mensal de vendas, conforme demonstrado no gráfico 3, onde o eixo X representa a distribuição do faturamento anual, e o eixo Y o crescimento anual.

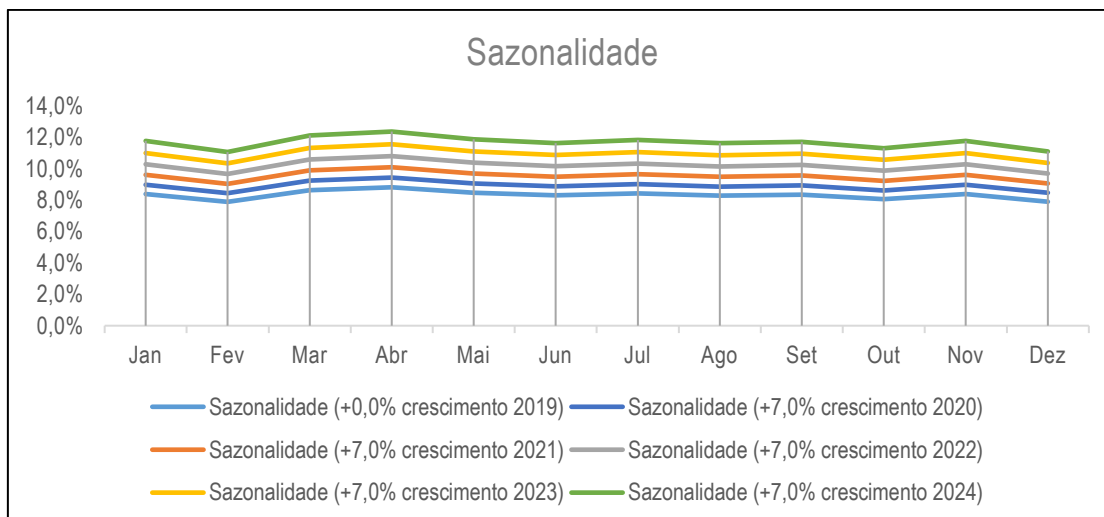


Gráfico 3: Análise de sazonalidade
Fonte: Elaborado pelo autor

- a) **Cenário Pessimista:** Neste cenário serão avaliadas as variáveis que desfavorecem o planejamento estratégico. Para compor este cenário, foram utilizadas premissas de baixo volume de clientes diários, com uma taxa de 10 (dez) clientes por hora, com ticket médio de R\$ 30,00 (trinta reais). Com esse volume, a expectativa será atender 470 clientes por semana e 2.035 por mês.

Resultado financeiro no cenário pessimista. Ver quadros 10 e 11.

Viabilidade	Valores
VPL (5 anos)	-19.823
ROI	-115%
Payback Descontado em meses	Inviavel
Payback Descontado em anos	Inviavel
TIR ao mês	-0,25%
TIR ao ano	-2,91%
Margem de Contribuição	58,83%
Capital de Giro	-63.009

Quadro 10: Análise de cenário pessimista (viabilidade)
Fonte: Elaborado pelo autor

DRE	2019	2020	2021	2022	2023	2024	TOTAL
Receita Bruta de Vendas	362.370	815.277	905.060	1.006.424	1.119.612	629.955	4.838.698
Bebidas	271.778	611.458	678.795	754.818	839.709	472.466	3.629.024
Espetos	90.593	203.819	226.265	251.606	279.903	157.489	1.209.675
(-) Impostos - Simples Nacional	-24.786	-67.505	-75.663	-84.137	-94.607	-56.885	-403.583
(=) Receita Operacional Líquida	337.584	747.772	829.397	922.287	1.025.005	573.070	4.435.115
(-) Gastos Variáveis	-108.530	-252.491	-289.298	-332.567	-382.675	-222.894	-1.588.456
Insumos Bebidas	-84.523	-197.770	-227.782	-263.235	-304.462	-178.241	-1.256.014
Insumos Espetos	-7.882	-18.442	-21.240	-24.546	-28.390	-16.621	-117.120
Taxa cartão (3,5%)	-8.878	-19.974	-22.174	-24.657	-27.431	-15.434	-118.548
Desperdício (2,0%)	-7.247	-16.306	-18.101	-20.128	-22.392	-12.599	-96.774
(=) Margem De Contribuição	229.054	495.281	540.099	589.720	642.330	350.175	2.846.659
(-) Gastos Fixo	-276.804	-505.165	-527.895	-550.092	-573.910	-303.099	-2.736.965
Infraestrutura	-36.387	-75.684	-78.565	-81.618	-84.857	-47.791	-404.902
Utensílios	-2.725	-1.300	-1.349	-1.402	-1.458	-758	-8.993
Telefonia e Internet	-594	-1.188	-1.188	-1.188	-1.188	-594	-5.940
Salários e Ordenados	-85.505	-176.815	-183.913	-191.498	-199.155	-103.601	-940.487
Adicional Noturno (25%)	-21.764	-45.268	-46.966	-48.809	-50.746	-26.400	-239.954
Serviços Terceirizados	-54.636	-74.124	-77.066	-79.972	-83.146	-43.256	-412.201
Mercadológico	-20.800	-16.800	-19.200	-20.400	-22.200	-12.000	-111.400
Pro-labore	-50.016	-104.033	-108.195	-112.252	-116.707	-60.715	-551.918
Manutenção de sistema	-4.376	-9.953	-11.453	-12.953	-14.453	-7.982	-61.170
(=) Resultado Operacional Líquido	-47.750	-9.884	12.204	39.628	68.420	47.077	109.694
(-) Investimentos	-129.364						-129.364
Equipamentos	-103.739						-103.739
Moveis	-23.125						-23.125
Sistemas	-2.500						-2.500
(-) Depreciação	-12.936	-25.873	-25.873	-25.873	-25.873	-12.936	-129.364
Fluxo de caixa - Mês	-177.113	-9.884	12.204	39.628	68.420	47.077	-19.670
Fluxo de caixa - Mês descontado	-177.122	-9.895	12.190	39.598	68.367	47.038	-19.823
Fluxo de caixa - Acumulado	-177.113	-186.998	-174.794	-135.166	-66.746	-19.670	-19.670
Fluxo de caixa - Acumulado desc.	-177.122	-187.017	-174.827	-135.229	-66.862	-19.823	-19.823

Quadro 11: Análise de cenário pessimista (DRE)

Fonte: Elaborado pelo autor

Com este volume de vendas o negócio não se tornou viável, com VLP negativo e sem retorno do payback em cinco anos. Este resultado mostra que para esse volume de vendas a estrutura de custo deverá ser reduzida para conseguir comportar o projeto.

Cenário Realista: Para o cenário realista, as premissas são ajustadas para valores mais próximos possíveis da realidade, de forma que não estejam subestimados nem tampouco superestimados. O volume calculado para este cenário foi de 12 (doze) clientes por hora, com ticket médio de R\$ 30,00 (trinta reais), com atendimento de 2.442 clientes por mês.

Resultado financeiro no cenário realista. Ver quadros 12 e 13.

Viabilidade	Valores
VPL (5 anos)	549.119
ROI	324%
Payback Descontado em meses	22
Payback Descontado em anos	1,83
TIR ao mês	5,11%
TIR ao ano	81,87%
Margem de Contribuição	58,83%
Capital de Giro	-34.700

Quadro 12. Análise de cenário realista (viabilidade)
Fonte: Elaborado pelo autor

DRE	2019	2020	2021	2022	2023	2024	TOTAL
Receita Bruta de Vendas	434.844	978.333	1.086.072	1.207.709	1.343.535	755.946	5.806.438
Bebidas	326.133	733.750	814.554	905.782	1.007.651	566.959	4.354.828
Espetos	108.711	244.583	271.518	301.927	335.884	188.986	1.451.609
(-) Impostos - Simples Nacional	-29.743	-81.006	-90.796	-100.964	-113.529	-68.262	-484.300
(=) Receita Operacional Líquida	405.101	897.327	995.276	1.106.745	1.230.006	687.684	5.322.138
(-) Gastos Variáveis	-130.236	-302.990	-347.157	-399.081	-459.211	-267.473	-1.906.148
Insumos Bebidas	-101.427	-237.324	-273.339	-315.882	-365.355	-213.889	-1.507.217
Insumos Espetos	-9.458	-22.130	-25.488	-29.455	-34.068	-19.945	-140.544
Taxa cartão (3,5%)	-10.654	-23.969	-26.609	-29.589	-32.917	-18.521	-142.258
Desperdício (2,0%)	-8.697	-19.567	-21.721	-24.154	-26.871	-15.119	-116.129
(=) Margem De Contribuição	274.865	594.337	648.119	707.664	770.795	420.210	3.415.990
(-) Gastos Fixo	-276.804	-505.165	-527.895	-550.092	-573.910	-303.099	-2.736.965
Infraestrutura	-36.387	-75.684	-78.565	-81.618	-84.857	-47.791	-404.902
Utensílios	-2.725	-1.300	-1.349	-1.402	-1.458	-758	-8.993
Telefonia e Internet	-594	-1.188	-1.188	-1.188	-1.188	-594	-5.940
Salários e Ordenados	-85.505	-176.815	-183.913	-191.498	-199.155	-103.601	-940.487
Adicional Noturno (25%)	-21.764	-45.268	-46.966	-48.809	-50.746	-26.400	-239.954
Serviços Terceirizados	-54.636	-74.124	-77.066	-79.972	-83.146	-43.256	-412.201
Mercadológico	-20.800	-16.800	-19.200	-20.400	-22.200	-12.000	-111.400
Pro-labore	-50.016	-104.033	-108.195	-112.252	-116.707	-60.715	-551.918
Manutenção de sistema	-4.376	-9.953	-11.453	-12.953	-14.453	-7.982	-61.170
(=) Resultado Operacional Líquido	-1.939	89.172	120.224	157.572	196.885	117.112	679.026
(-) Investimentos	-129.364						-129.364
Equipamentos	-103.739						-103.739
Moveis	-23.125						-23.125
Sistemas	-2.500						-2.500
(-) Depreciação	-12.936	-25.873	-25.873	-25.873	-25.873	-12.936	-129.364
Fluxo de caixa - Mês	-131.303	89.172	120.224	157.572	196.885	117.112	549.662
Fluxo de caixa - Mês descontado	-131.323	89.105	120.133	157.453	196.735	117.016	549.119
Fluxo de caixa - Acumulado	-131.303	-42.131	78.093	235.665	432.550	549.662	549.662
Fluxo de caixa - Acumulado desc.	-131.323	-42.218	77.915	235.368	432.103	549.119	549.119

Quadro 13: Análise de cenário realista (DRE)
Fonte: Elaborado pelo autor

Neste cenário, temos um incremento de 20% em relação ao cenário pessimista nas quantidades de clientes por hora, de 10 para 12. Essa diferença altera de forma considerável os resultados mensais e consequentemente os resultados de cada exercício contábil, possuindo indicadores

financeiros saudáveis, com VLP de R\$ 549.119,00 em cinco anos, com retorno do investimento no 22º mês de operação e com ROI de 324%.

Cenário Otimista: Nesse cenário as variáveis impactam de forma positiva à empresa. Diante disso, foi considerada uma taxa maior de clientes por hora, com média de 14/clientes hora, representando um público mensal de 2.849 clientes, com o ticket médio de R\$ 30,00 (trinta reais), que implica em um aumento de 17% em relação ao cenário realista.

Resultado financeiro no cenário otimista. Ver quadros 14 e 15.

Viabilidade	Valores
VPL (5 anos)	1.118.022
ROI	764%
Payback Descontado em meses	12
Payback Descontado em anos	1,00
TIR ao mês	9,53%
TIR ao ano	198,16%
Margem de Contribuição	58,83%
Capital de Giro	-34.700

Quadro 14: Análise de cenário otimista (viabilidade)
Fonte: Elaborado pelo autor

DRE	2019	2020	2021	2022	2023	2024	TOTAL
Receita Bruta de Vendas	507.318	1.141.388	1.267.084	1.408.994	1.567.457	881.936	6.774.178
Bebidas	380.489	856.041	950.313	1.056.745	1.175.593	661.452	5.080.633
Espetos	126.830	285.347	316.771	352.248	391.864	220.484	1.693.544
(-) Impostos - Simples Nacional	-34.701	-94.507	-105.928	-117.792	-132.450	-79.639	-565.017
(=) Receita Operacional Líquida	472.618	1.046.881	1.161.155	1.291.202	1.435.007	802.298	6.209.161
(-) Gastos Variáveis	-151.942	-353.488	-405.017	-465.594	-535.746	-312.052	-2.223.839
Insumos Bebidas	-118.332	-276.878	-318.895	-368.529	-426.247	-249.537	-1.758.420
Insumos Espetos	-11.034	-25.818	-29.736	-34.364	-39.747	-23.269	-163.968
Taxa cartão (3,5%)	-12.429	-27.964	-31.044	-34.520	-38.403	-21.607	-165.967
Desperdício (2,0%)	-10.146	-22.828	-25.342	-28.180	-31.349	-17.639	-135.484
(=) Margem De Contribuição	320.676	693.393	756.139	825.608	899.261	490.245	3.985.322
(-) Gastos Fixo	-276.804	-505.165	-527.895	-550.092	-573.910	-303.099	-2.736.965
Infraestrutura	-36.387	-75.684	-78.565	-81.618	-84.857	-47.791	-404.902
Utensílios	-2.725	-1.300	-1.349	-1.402	-1.458	-758	-8.993
Telefonia e Internet	-594	-1.188	-1.188	-1.188	-1.188	-594	-5.940
Salários e Ordenados	-85.505	-176.815	-183.913	-191.498	-199.155	-103.601	-940.487
Adicional Noturno (25%)	-21.764	-45.268	-46.966	-48.809	-50.746	-26.400	-239.954
Serviços Terceirizados	-54.636	-74.124	-77.066	-79.972	-83.146	-43.256	-412.201
Mercadológico	-20.800	-16.800	-19.200	-20.400	-22.200	-12.000	-111.400
Pro-labore	-50.016	-104.033	-108.195	-112.252	-116.707	-60.715	-551.918
Manutenção de sistema	-4.376	-9.953	-11.453	-12.953	-14.453	-7.982	-61.170
(=) Resultado Operacional Líquido	43.872	188.228	228.244	275.516	325.351	187.147	1.248.357
(-) Investimentos	-129.364						-129.364
Equipamentos	-103.739						-103.739
Moveis	-23.125						-23.125
Sistemas	-2.500						-2.500
(-) Depreciação	-12.936	-25.873	-25.873	-25.873	-25.873	-12.936	-129.364
Fluxo de caixa - Mês	-85.492	188.228	228.244	275.516	325.351	187.147	1.118.994
Fluxo de caixa - Mês descontado	-85.540	188.087	228.071	275.307	325.103	186.994	1.118.022
Fluxo de caixa - Acumulado	-85.492	102.736	330.980	606.496	931.847	1.118.994	1.118.994
Fluxo de caixa - Acumulado desc.	-85.540	102.547	330.618	605.925	931.028	1.118.022	1.118.022

Quadro 15: Análise de cenário otimista (DRE)
Fonte: Elaborado pelo autor

O cenário otimista considera um volume difícil de se atingir de forma contínua. Acreditamos que teremos momentos na BOROGODÓ ESPETARIA em que conseguiremos atingir picos que irão alcançar os volumes projetados neste cenário, porém não será um volume constante.

Este cenário apresenta ótima viabilidade financeira, com VPL de R\$ 1.118.022 em 60 meses, com *payback* em 12 meses e um retorno sobre o investimento (ROI) de 764%.

Projeção de Receita: A projeção de receita abaixo considera os três cenários apresentados, no patamar de visão de 60 meses, tendo início em Jul/2019. Foi utilizada uma taxa 7% a.a de crescimento do negócio, mais a taxa de correção do ticket médio pelo índice projetado do IPCA. Ver Gráfico 4.

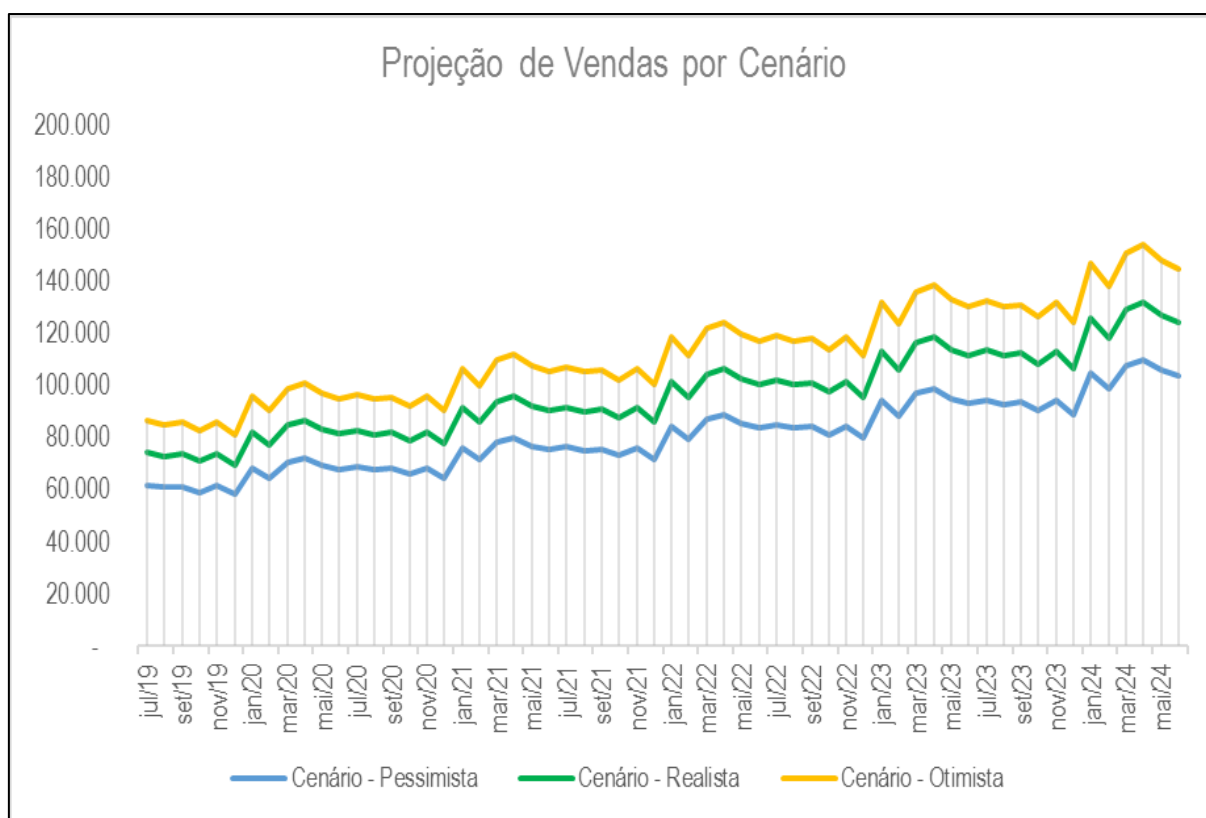


Gráfico 4: Projeção de vendas
Fonte: Elaborado pelo autor

No gráfico 4, é visível o crescimento da projeção de vendas, que não é uma reta linear devido à sazonalidade do negócio, ou seja, a projeção de crescimento acompanha as variáveis de sazonalidade.

6.1 Base de cálculos

Todos os cálculos utilizados no planejamento financeiro deste projeto estão disponíveis em uma planilha digital que poderá ser acessada através do link ou QR Code disponibilizado a seguir. Ver figura 10.



Figura 10: QR Code
Fonte: Elaborado pelo autor

7 PLANO JURÍDICO

O plano jurídico deste projeto tem o objetivo de apontar e direcionar os gestores sobre as principais questões jurídicas relacionadas ao negócio. Vale ressaltar que nele não estão disponíveis todas as leis, mas aquelas que possuem maior impacto no negócio.

- a) **Constituição da Empresa:** Para se construir uma empresa é necessário passar por uma série de etapas burocráticas até se poder trabalhar legalmente. É preciso definir a empresa com nome, endereço de atividade, tipo de atividade a ser desempenhada, capital total que será investido, regime tributário e a relação entre os sócios e sua divisão de lucros, entre outros detalhes. Sendo assim, é necessário estabelecer um

contrato social especificando todos os aspectos úteis para a devida constituição da empresa de forma legal.

- b) **Regime de Tributação:** O regime de tributação mais indicado para a empresa será o Simples Nacional, este é um regime tributário diferenciado, simplificado e favorecido, previsto em Lei Complementar nº 123, de 2006, aplicável às Microempresas e às Empresas de Pequeno Porte (sociedade empresária, sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei nº 10.406) a partir de 01/07/2007.

As microempresas deverão auferir em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (Trezentos e Sessenta Mil Reais) no caso das empresas de pequeno porte, em cada ano-calendário receita bruta igual ou inferior a R\$ 480.000.000,00 (Quatrocentos e oitenta Milhões de Reais). O Simples Nacional implica o recolhimento mensal, perante documento único de arrecadação, dos seguintes tributos: IRPJ, IPI, CSLL, COFINS, PIS/PASEP, CPP, ICMS e ISS.

- c) **Sócios:** As Empresas de Pequeno Porte (EPP) podem ser legitimamente construídas com dois ou mais sócios, pessoas físicas ou jurídicas. Sendo assim, a empresa será formada por dois sócios que respondem sobre o valor do capital social da empresa, sem valor mínimo de capital.

- d) **Nome Empresarial:** Tomando como base o art. 1.158 da Lei nº 10.406/02 e Instrução Normativa DNRC nº116, de 22 de novembro de 2011, o nome empresarial obedecerá ao princípio da veracidade e da novidade, incorporando os elementos específicos ou complementares exigidos ou não proibidos em Lei. A sociedade limitada pode ter dois tipos de nomes: Denominação ou Firma, ambas devem integrar a palavra final “limitada” ou a sua abreviatura “Ltda.”, ressaltando que a adição ao nome empresarial da expressão ME ou EPP não pode ser efetuada no contrato social. Optou-se pelo tipo de nome denominação e, sendo assim, a empresa deverá conter no seu nome empresari, palavras ou expressões que denotem atividade prevista no objeto social da empresa. Admitindo-se as regras acima citadas, o nome da empresa será: BOROGODÓ ESPETARIA BAR LTDA.

- e) **Registro da Marca:** Para realizar o registro da marca é necessária uma pesquisa junto ao site do INPI (Instituto Nacional de Propriedade Industrial), que é responsável pelo aperfeiçoamento, disseminação e gestão do sistema brasileiro de concessão e garantia de direitos de propriedade intelectual para a indústria. A pesquisa foi realizada e não encontrou nenhum registro do nome “BOROGODÓ ESPETARIAL BAR LTDA”, podendo a empresa pagar a taxa de Guia de Recolhimento da União. Após o pagamento, solicitar o pedido via preenchimento de formulário. Depois de realizar o pedido, o processo deve ser acompanhado pelo site (<https://www.registreonline.com.br>). Caso o pedido seja deferido, deverá ser paga uma nova taxa relativa aos primeiros dez anos de utilização da marca que poderão ser renovados sucessivamente.
- f) **Alvará de Funcionamento:** O alvará de funcionamento é o documento que habilita o local onde a empresa será instalada para desempenhar suas atividades. Ele pode ser adquirido através do site da Prefeitura Municipal de Uberlândia ou diretamente na prefeitura. Os documentos necessários para a liberação do alvará são: cópia do recibo IPTU (Imposto Predial e Territorial Urbano) e é preciso que ele esteja quitado, a planta do imóvel como o habite-se, certificado de conclusão e auto de vistoria. Não ter o alvará de funcionamento implica em penalidades na forma de multas, que serão cobradas a cada 30 dias até a emissão do documento ou o encerramento das atividades da empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O projeto da BOROGODÓ ESPETARIA mostrou-se viável nos cenários realista e otimista com bons resultados financeiros. No cenário pessimista, que leva em consideração premissas que desfavorecem o negócio, os indicadores financeiros não se mostraram saudáveis, ou seja, a empresa deve trabalhar para alcançar os objetivos de vendas previstos nos cenários realista e otimista.

O plano de marketing e comunicação será feito por uma empresa terceirizada, que fará um planejamento anual por meio de campanhas. A expansão do negócio será realizada através de lojas próprias, uma vez que não foi contemplado neste trabalho o estudo de franqueabilidade.

Após análise das projeções, verifica-se que o projeto é viável considerando os cenários realista e otimista, tendo Payback com prazo menor que cinco anos. O cenário otimista apresenta Payback com maior rapidez devido as receitas serem maiores em relação aos demais cenários.

Este trabalho foi limitado pela pesquisa com consumidor, que será realizada próximo da abertura do negócio.

REFERÊNCIAS

KOTLER, Philip; KELLER, Kelvin Lane. Administração de Marketing. 14.Ed. Pearson Education – BR,2012.

BERTAGLIA, P.R Logística e Gerenciamento de Cadeia de Abastecimento: São Paulo: Saraiva 2006

ÍNDICE DE DESEMPENHO FOODSERVICE. INSTITUTO FOODSERVICE BRASIL. Disponível em: <www.institutofoodservicebrasil.org.br>. Acesso em: 23 jun. 2018.

INSTITUTO DE TECNOLOGIA DE ALIMENTOS – ITAL. Brasil Food Trends 2020. São Paulo: ITAL/FIESP, 2010. 173 p. Disponível em: <<http://www.alimentosprocessados.com.br/arquivos/Consumo-tendencias-e-inovacoes/Brasil-Food-Trends-2020.pdf>>. Acesso em: 18 nov. 2015.

MEATPACKING DISTRICT. LovingNewYork. Disponível em: <<https://lovingnewyork.com.br/meatpacking-district/>>. Acesso em: 02 mai. 2018.

BAIRRO – MEATPACKING DISTRICT. VisiteNovaYork. Disponível em: <<https://www.visitenovayork.com.br/bairro-meatpacking-district/>>. Acesso em: 02 mai. 2018.

PANORAMA UBERLÂNDIA. IBGE. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/uberlandia/panorama>>. Acesso em: 10 jul. 2018.

ESTIMATIVAS POPULACIONAIS PARA OS MUNICÍPIOS E PARA AS UNIDADES DA FEDERAÇÃO BRASILEIROS EM 01.07.2017. IBGE. Disponível em: <https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/estimativa2017/estimativa_dou.shtm>. Acesso em: 12 jul. 2018.

POR RAPIDEZ E DESCONTRAÇÃO, RESTAURANTES APOSTAM NO AUTO-SERVIÇO. ESTADÃO. Disponível em: <<https://paladar.estadao.com.br/noticias/restaurante-e-bares,por-rapidez-e-descontracao-restaurantes-apostam-no-auto-servico-confira-nove-casas,70002280565>>. Acesso em 16 nov. 2018.

CÁLCULO DE CUSTO DE FUNCIONÁRIO PARA EMPRESA. CALCULADOR. Disponível em: <<http://www.calculador.com.br/calculo/custo-funcionario-empresa>>. Acesso em: 15 ago. 2018.

RELATÓRIO DE MERCADO FOCUS. BANCO CENTRAL DO BRASIL. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/pec/GCI/PORT/readout/R20181130.pdf>>. Acesso em: 02 dez. 2018.