

**UNIVERSIDADE DE PERNAMBUCO – UPE**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO DE PERNAMBUCO – FCAP**  
**ESCOLA DO RECIFE - ER**  
**COORDENADORIA DE ENSINO PÓS-MÉDIO/TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO**



Jonas José Uchôa de Albuquerque Barros

Valéria Joanne de Araújo Maranhão

Valéria Louise de Araújo Maranhão

Recife, Novembro de 2005

Jonas José Uchôa de Albuquerque Barros

Valéria Joanne de Araújo Maranhão

Valéria Louise de Araújo Maranhão



Projeto apresentado a Coordenadoria de Ensino Pós-Médio / Técnico em Administração, da Universidade de Pernambuco, junto a Escola do Recife, como parte dos requisitos para a conclusão do curso Técnico em Administração de Empresas.

**Orientador:** Sandro da Silva Soares

**Co-orientador:** Jáuvoro Carneiro Leão

Recife, Novembro de 2005

**UNIVERSIDADE DE PERNAMBUCO – UPE**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO DE PERNAMBUCO – FCAP**  
**ESCOLA DO RECIFE - ER**  
**COORDENADORIA DE ENSINO PÓS-MÉDIO/TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO**



Jonas José Uchôa de Albuquerque Barros

Valéria Joanne de Araújo Maranhão

Valéria Louise de Araújo Maranhão

Projeto defendido e aprovado pela banca examinadora composta pelos(as) seguintes professores(as):

---

Sandro da Silva Soares  
Orientador

---

Adeílto Pereira da Silva  
Coordenador do Pós-Médio da FCAP/UPE

---

Jáúvaro Carneiro Leão  
Co-orientador

---

Examinador Pós-médio/FCAP/UPE

---

Examinador Pós-médio/FCAP/UPE

---

Examinador Pós-médio/FCAP/UPE

Projeto aprovado no dia \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ , no Pós-Médio em Administração da Universidade de Pernambuco FCAP/UPE.

“Dedicamos este trabalho a Deus, a nossos pais, irmãos, mestres e amigos; a todos que apreciam a riqueza da cultura e da culinária nacional”.

“Nós somos aquilo que fazemos repetidamente. A  
excelência, portanto, não é um ato, mas um hábito”.

Aristóteles

## **LISTA DE SIGLAS**

ABAG – Associação Brasileira de Alta Gastronomia

ABPR – Associação Brasileira dos Proprietários de Restaurantes

ABRASEL – Associação Brasileira de Entretenimento e Lazer

ABREDI – Associação de Bares e Restaurantes Diferenciados

ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária

CACEPE - Cadastro de Contribuintes do Estado de Pernambuco

CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica

COFINS - Contribuição para Financiamento da Seguridade Social

CPF – Cadastro das Pessoas Físicas

CRT - Certificado de Responsabilidade Técnica

DBE – Documento Básico de Entrada

EIA - Estudo de Impacto Ambiental

EPP – Empresa de Pequeno Porte

FCPJ – Ficha Cadastral da Pessoa Jurídica

IBAMA – Instituto Brasileiro de Meio Ambiente

ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços

INSS – Instituto Nacional da Seguridade Social

IPI – Imposto sobre Produtos Industrializados

IPTU – Imposto sobre a Propriedade Territorial Urbana

ISS – Imposto sobre Serviços

JUCEPE – Junta Comercial do Estado de Pernambuco

LPS - Livro de Prestadores de Serviço

NIRE - Número de Inscrição no Registro de Empresas

QSA – Quadro de Sócios e Administradores

RIMA - Relatório de Impacto Ambiental

RCPJ – Registro Civil de Pessoas Jurídicas

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

SIM-PE – Sistema do ICMS Simplificado - Pernambuco

SRF – Secretaria da Receita Federal

TLF - Taxa de Licença de Funcionamento

TLL - Taxa de Licença de Localização

## SUMÁRIO

1.	Apresentação/ Justificativa .....	08
2.	Missão .....	13
3.	Visão .....	13
4.	Valores .....	13
5.	Definição dos Objetivos .....	14
6.	Ações Estratégicas .....	15
7.	Produtos e Serviços .....	21
8.	Mercado e Público Alvo .....	24
9.	Locus de Atuação, Perfil e Dimensão .....	35
10.	Metodologia da Pesquisa .... ..	37
11.	Recursos Humanos .....	42
12.	Atos Jurídicos de Abertura .....	48
13.	Recursos e Planejamento Financeiro .....	56
14.	Recursos Técnicos .....	61
15.	Resultados Esperados .....	62
16.	Cronograma .....	63
17.	Referências Bibliográficas .....	64
18.	Anexos .....	65

## 1. APRESENTAÇÃO / JUSTIFICATIVA

### 1.1 Histórico do mercado gastronômico

Pouco se sabe sobre restaurantes antes do Século XVIII. Há mais de 2000 anos a.C., os sumérios e egípcios já comercializavam cerveja e vinho. Na época do Império Romano, nos núcleos urbanos, havia os taverneiros, que forneciam comes e bebes aos viajantes. Nas grandes feiras da época do Renascimento havia quem comercializasse esses produtos.

Para alguns autores, o restaurante propriamente dito surgiu em fins do Século XVIII, na França. Afirmam que nessa época proliferaram, tanto em Paris como em Londres, típicas tavernas, dentre elas a taverna Mitre, em Londres, muito freqüentada por artistas e escritores.

Segundo esses autores, os estabelecimentos que poderiam ser chamados de restaurantes surgiram antes da Revolução Francesa de 1789. Alguns escritores, precursores dos atuais críticos gastronômicos, ficaram famosos escrevendo livros de culinária, sendo o de Brillat Savarin o mais famoso. Um dos primeiros estabelecimentos é tido como o de um comerciante que oferecia sopas restauradoras, o que teria originado a palavra “restaurante”.

A Revolução Francesa acabou com as corporações e provocou uma debandada dos nobres, deixando seus ótimos cozinheiros disponíveis para se lançarem a esses novos empreendimentos. Logo surgiram os bistrôs, pequenos estabelecimentos onde uma família servia refeições típicas.

No Brasil também não é fácil precisar a origem das casas de restauração. Sabe-se que em 1599 um português de nome Marcos Lopes teria inaugurado uma em São Paulo, onde atendia aos viajantes. Segundo Antônio Houaiss, *expert* na matéria, o que tivemos no início foram as paragens, casas de pastos, pensões. Os primeiros grandes estabelecimentos do país tornaram-se conhecidos como leiterias ou confeitarias; o galicismo “restaurante” passou a ser aceito no fim do século XIX, sob forte influência da culinária francesa.



Em 1847, havia dois restaurantes em São Paulo, então uma cidade de 14 mil habitantes, o do velho Charles e o Fontaine, segundo uma cronista carioca que veio fazer Curso de Direito na Faculdade do Largo de São Francisco.

A partir de 1854, começam a ser fundados vários hotéis, quase todos com restaurantes de cozinha francesa: Universal, Paulistano, Itália, Europa. Também no Rio de Janeiro, os hotéis criaram restaurantes, com o desenvolvimento econômico e cultural e atendendo à demanda das famílias. Eles foram fundamentais na introdução do costume de comer fora de casa. No final do século, quando a cidade de São Paulo deveria ter por volta de 130 mil habitantes, vão surgir os primeiros restaurantes típicos, a começar pelas cantinas italianas.

A partir da Segunda Guerra Mundial, a cada ano cresce continuamente a população brasileira. O ciclo de desenvolvimento econômico, conhecido como “substituição de importações”, cria uma classe média forte e amplia a urbanização, propiciando a formação de grandes cidades por todo o país. A urbanização atrai mão-de-obra barata que vem do campo. Muitos filhos de imigrantes passam a trabalhar em bares e restaurantes, sendo mais tarde substituídos por brasileiros de outros Estados, principalmente do Nordeste. Com o liberalismo influenciando os costumes, a mulher e o jovem tornam-se mais independentes e a frequência a bares e restaurantes passa a ser uma opção familiar.

Os milhares de imigrantes têm a oportunidade de mostrar sua culinária típica fora dos restritos círculos familiares, que vem somar-se à rica variedade dos pratos regionais brasileiros.

Sendo tão novo o desenvolvimento de restaurantes no país, originários principalmente da urbanização crescente após a Segunda Guerra Mundial, nada mais natural que os empresários do setor sejam oriundos de outras profissões ou empresas e tenham bem menos tradição e consciência de classe do que acontece em outros países, sobretudo na Europa, onde existem famílias que há mais de um século estão no ramo.

Os restaurantes e bares experimentaram novo surto de desenvolvimento na década de 70, com o “milagre brasileiro”. A entrada de capital externo e o crescimento interno dão origem a uma classe média ascendente, que propicia mercado para a criação de bares e restaurantes mais sofisticados. Esse segmento, cada vez mais exigente, pressiona os estabelecimentos, que são obrigados a se aprimorar. Surgem nas grandes cidades restaurantes tão bons quanto os europeus.

Na década de 80 começam a se multiplicar os *fast-foods*, pizzarias e outros estabelecimentos onde se pode comprar rapidamente e sem gastar muito. As danceterias, choperias e outras casas de diversão noturna vão se tornar cada vez mais sofisticadas, atingindo todas as capitais brasileiras de nível equivalente aos países desenvolvidos.

Em São Paulo é fundada a Abredi – Associação de Bares e Restaurantes Diferenciados. Na década de 90, a contínua sofisticação do mercado, aliada à abertura para a importação de produtos e a vinda de *chefs* estrangeiros, dá um novo impulso à gastronomia. Os *chefs* de origem nordestina começam a se destacar. Em São Paulo, é formada a Abag – Associação Brasileira de Alta Gastronomia; no Rio de Janeiro, a ABPR – Associação Brasileira dos Proprietários de Restaurantes e a Abrasel - Associação Brasileira de Empresas de Entretenimento e Lazer.

Essas entidades são reflexos da conscientização e da necessidade de organização dos empresários do setor, que passa a exigir reconhecimento pelo seu trabalho e pelo resultado de seus empreendimentos.

## 1.2 Introdução ao mercado brasileiro

Com os dados de pesquisas realizadas por diferentes instituições, é possível verificar a quantidade de clientes potenciais para o Restaurante **À BRASILEIRA**. Este estabelecimento pretende atingir um público de classe média-alta, se enquadrando no perfil de Bares e Restaurantes Diferenciados.

Primeiramente, vamos falar sobre o potencial empregatício do setor. Segundo a *Revista dos Bares e Restaurantes*, o setor gastronômico é o que mais gera empregos no país, e pelo menor custo. De acordo com a pesquisa pela Abrasel, o setor de Bares e Restaurantes emprega aproximadamente 2% da População Economicamente Ativa do Estado de Pernambuco. Neste Estado, o total dos rendimentos anuais deste setor chegou a R\$ 236,6 milhões, o que equivale a 3,1% do total dos rendimentos anuais do setor no país.

O mercado brasileiro para estabelecimentos diferenciados de melhor nível, no país, pode ser avaliado em cerca de 8 mil estabelecimentos e 8 milhões de consumidores. Este é o número aproximado dos que declaram imposto de renda e eram portadores de cartões de crédito antes do Plano Real, quando aconteceu a “popularização” dos cartões.

Também é, aproximadamente, o número da metade adulta dos 16 milhões de brasileiros considerados ricos (10% da população que fica com 50% da renda).

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o país tem 160 milhões de habitantes, onde apenas 3,2 milhões têm rendimento entre 10 e 20 salários mínimos, o que já permite a frequência a restaurantes cujos preços são considerados medianos; e somente 1,5 milhão têm renda mensal superior a 20 salários mínimos.

Segundo pesquisa do jornal *Folha de S. Paulo*, a elite que recebe mais de R\$ 3.000,00 por mês tem, em média, dois carros, empregada doméstica e se resume a 8% da população. Existem distorções a nível regional: enquanto que a elite compõe 33% dos moradores de Brasília, esse número só chega a 4% dos de Pernambuco. Embora tais números não possuam exatidão matemática, pode-se reiterar que o mercado regular dos estabelecimentos diferenciados é de aproximadamente 8 milhões de pessoas da população adulta.

O IBGE, em seu Censo 2000, demonstra que a população do Estado de Pernambuco é de aproximadamente 7,92 milhões de pessoas, chegando a 6,06 milhões nas áreas urbanas. Então, de acordo com o percentual já dito, a elite pernambucana nas áreas urbanas é composta de aproximadamente 242.400 pessoas: são nossos potenciais clientes.

Em 2000, a Relação Anual de Informações Sociais – RAIS registrou o número de 1.556 Bares e Restaurantes formalmente registrados na Região Metropolitana do Recife. Ainda de acordo com a RAIS, o número de empregos gerados por estes estabelecimentos chega a 12.000, uma média de aproximadamente oito empregados por estabelecimento.

A Abrasel, através de seu Estudo Quantitativo, verificou que dos 1.556 estabelecimentos, 34,4% são restaurantes (incluindo as lanchonetes), o que equivale a 535 estabelecimentos dessa categoria na RMR. A partir desses dados, é possível estabelecer uma média de 455 clientes para cada um desses restaurantes.

De acordo com a pesquisa da Abrasel, 51,5% dos Bares e Restaurantes tem capacidade para atender apenas 50 clientes simultaneamente, enquanto que somente 3,1% têm uma capacidade acima de 300. A média de capacidade dos Restaurantes é de 120 lugares; supondo uma rotatividade de trinta minutos, e trabalhando em dois turnos de quatro horas cada, é possível atender a demanda solicitada, sendo um mercado em fase de maturação: oferta e procura estão equilibrados.

Para se diferenciar neste segmento, é preciso fornecer produtos e serviços de qualidade, uma das obrigações do Restaurante **À BRASILEIRA**.

O mercado gastronômico brasileiro vem sofrendo influências de culturas estrangeiras. A pesquisa realizada com base no Guia Veja Recife 2004/2005: O melhor da cidade comprova essa tese, uma vez que, em um pouco mais de três décadas, a quantidade de restaurantes fornecedores de pratos internacionais superou a de fornecedores de pratos típicos do nosso país, em Recife.

Detalhando a pesquisa, foi possível verificar que a quantidade de restaurantes estrangeiros começou a se aproximar da de restaurantes típicos na década de 90, mais precisamente em 1996, quando o então Presidente Fernando Henrique Cardoso realizava uma política mais aberta a investimentos internacionais. Contudo, os restaurantes estrangeiros se tornaram maioria no Recife somente no novo milênio e tiveram, em apenas três anos, um crescimento de 157,5% em relação à década anterior.

A política implantada no Brasil há pouco mais de uma década e que perdura até os dias atuais vem trazendo algumas conseqüências. A ativação da economia nacional e o conseqüente desenvolvimento é uma das boas. A influência de culturas estrangeiras no cotidiano é a mais grave de todas pois, na medida em que sofremos esse processo de “globalização cultural”, tendemos a esquecer a cultura nativa, tão bonita e diversificada em nosso país.

Pretendemos ao abrir um restaurante diferenciado de comidas típicas brasileiras, trazer para o cotidiano a verdadeira cultura nacional, diminuindo assim a influência estrangeira e resgatando a nossa cultura. Pretendemos também levar essa cultura para um grande número de pessoas, sejam clientes ou participantes dos projetos de responsabilidade social, a serem detalhados mais adiante.

## **2. MISSÃO**

Resgatar a cultura tipicamente brasileira nos aspectos da música, da dança e, principalmente, da culinária, estimulando um retorno às tradições e oferecendo serviços culinários de qualidade, com rapidez e conforto.

## **3. VISÃO**

Ser reconhecido regionalmente como o melhor restaurante fornecedor de comidas típicas brasileiras, bem como ponto turístico, de informação e resgate da cultura nacional.

## **4. VALORES**

É de extrema importância para a nossa empresa a ética e o respeito, bem como o ambiente em que vivemos. Por isso, ao criar e manter esta pessoa jurídica pretendemos ser éticos, respeitando os valores da sociedade em geral.

A cultura nativa é o mais importante instrumento de comunicação com os nossos clientes. Portanto, é de grande valor para a nossa empresa utilizar a mesma sem distorcê-la, demonstrando-a na sua íntegra, sem nenhum tipo de influência.

O bem estar da sociedade é também um de nossos valores. Por isso, ao implantarmos projetos de responsabilidade social, pretendemos ajudar as comunidades mais próximas para que as mesmas consigam alcançar este bem estar.

Por fim, o meio ambiente é um valor com a mesma importância dos acima citados. Sabemos que o mesmo é essencial para a sobrevivência do ser humano e que vem sendo degradado nos últimos tempos. Portanto, é importante preservá-lo. Assim, com programas de responsabilidade ambiental, pretendemos conservá-lo e incentivar a comunidade a fazer o mesmo.

## **5. DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS**

### **5.1 Objetivo Geral**

Liderar o mercado de restaurantes e entretenimento é o objetivo geral. Este objetivo vai se realizando na medida em que são cumpridos os objetivos específicos e que são realizadas as ações estratégicas, detalhadas mais adiante.

### **5.2 Objetivos Específicos**

- Fornecer serviços e produtos de qualidade, marcando o cliente com o bom atendimento e com a variedade oferecida pelos pratos típicos servidos em nosso restaurante.
- Inserir um preço competitivo no mercado e aumentar o público alvo gradualmente, respeitando e valorizando o cliente.
- Ter uma equipe motivada, dinâmica, qualificada e disposta a explicar a cultura embutida nos pratos e apresentações culturais oferecidos.
- Ajudar a comunidade, implantando projetos de responsabilidade social que melhorem a qualidade de vida da mesma.
- Preservar o meio ambiente, realizando projetos de responsabilidade ambiental e conscientizando a população sobre a importância do mesmo.

## 6. AÇÕES ESTRATÉGICAS

Desenvolvemos quatro ações estratégicas empresariais, com o objetivo de atrair cada vez mais clientes e aumentar a quantidade de vendas. Para cada estratégia, apresentamos pontos fortes e fracos, bem como ameaças e oportunidades.

### 6.1 Ação Estratégica de Promoção de Eventos

Uma forma de atrair o nosso público alvo se dá através da promoção periódica de eventos culinários e artístico-culturais. Enquanto um restaurante de comidas típicas do Brasil, pretendemos realizar festivais culinários relacionados às estações do ano e às datas comemorativas originais do país, como o carnaval, o São João, o Dia da Independência, dentre outras.

Atrair *gourmets*, especialistas na arte de comer e beber, para degustar alimentos e bebidas de alto nível é sempre motivo de atração de clientela selecionada, formadora de opinião, e de notícias jornalísticas, sendo uma de nossas estratégias para atingir o público alvo desejado.

As apresentações artístico-culturais, como música ao vivo e eventos de dança, também estarão sempre relacionadas com a cultura do Brasil, reforçando assim a missão do estabelecimento.

- Pontos Fortes: Diversificação dos produtos e serviços e maior movimentação de caixa, trazendo maiores receitas financeiras;
- Pontos Fracos: Aumento do gasto com publicidade e propaganda; cobrança de taxas especiais por parte do Escritório Central de Arrecadação e Distribuição – Ecad, que trata dos Direitos Autorais relativos à música; cobrança por parte da Ordem dos Músicos de contratos padronizados; exigência de alvará por parte da prefeitura e, se houver cobrança de ingresso, exigirá o Imposto Sobre Serviços – ISS; enfim, toda uma burocracia que, em vez de promover os músicos, acabam com a maior parte de seus empregos.
- Oportunidades: Maior atração de clientes, críticos da culinária, jornalistas e formação de parcerias com patrocinadores.
- Ameaças: Sazonalidade em queda e não aceitação por parte do público daquela culinária específica.

## 6.2 Ação Estratégica de Fidelização do Cliente

Para fazer com que o cliente compareça frequentemente ao Restaurante **À BRASILEIRA**, desenvolvemos duas ações estratégicas: a criação do cartão de fidelização “Eu sou Brasileiro” e dos clubes de comes e bebes.

Com o cartão de fidelização, o cliente recebe descontos nos festivais de gastronômicos e artístico-culturais, e se alimenta gratuitamente no dia do aniversário dele. O cadastro que será realizado permitirá a elaboração do CRM – Customer Relationship Management ou Sistema de Gerenciamento de Clientes, para conhecer melhor os hábitos dos mesmos, superando as expectativas e fidelizando-os.

Vários são os clubes de comes e bebes que podem ser criados de acordo com as preferências dos clientes: O Clube do Vinho, do Uísque, da Comida Nordestina, das Receitas Caseiras, dentre outros. As reuniões dos clubes serão realizadas duas vezes na semana dentro do próprio restaurante, estimulando assim a frequência dos clientes.

Por exemplo, com o Clube das Receitas Caseiras, as participantes poderão expor a culinária feita em casa, agradando principalmente aos seus familiares que frequentam o estabelecimento.

Já no Clube do Vinho, os clientes poderão trazer seus vinhos prediletos e debaterem a respeito do tema; há também a possibilidade de ser criado o Festival do Vinho, com as informações geradas nestas discussões.

- Pontos Fortes: Reunião de informações sobre o cliente, que muito ajudará para surpreendê-lo; conhecimento de novas receitas e dicas de culinária, trazidas pelos próprios clientes através dos clubes.
- Pontos Fracos: Alto custo de manutenção e dificuldade em encontrar ou desenvolver software especializado para esse tipo de trabalho.
- Oportunidades: Fidelização dos clientes; atração de nova clientela, trazida muitas vezes pelos que já frequentam o estabelecimento.
- Ameaças: Não aceitação por parte do público alvo.



### 6.3 Ação Estratégica de Responsabilidade Social e Ambiental

O Restaurante À **BRASILEIRA** é uma empresa ética, que se preocupa com a preservação do Meio Ambiente e com a qualidade de vida das pessoas. E esta preocupação, antes mesmo de ser demonstrada através de Programas de Responsabilidade Social e Ambiental, tem que ser vista dentro da própria empresa.

Por isso, a Política Interna de Responsabilidade Social e Ambiental tem como objetivo a conscientização de nossos funcionários, fornecedores e clientes da importância desses aspectos. Evitar o desperdício de papel e de alimentos, bem como incentivar constantemente os funcionários para que eles estudem e pratiquem exercícios farão deles pessoas ambientalmente responsáveis e com qualidade de vida.

Quanto aos nossos clientes e fornecedores, periodicamente realizaremos propaganda de conscientização desses aspectos, para que eles passem a refletir e tomar atitudes em prol do Meio Ambiente e da comunidade.

Já a Política Externa de Responsabilidade Social e Ambiental visa realizar ações concretas, que tragam benefícios em proporções maiores para o Meio Ambiente e para a sociedade. Nossos Programas de Responsabilidade Social e Ambiental são:

- **Programa RECICLAGEM 100 %**

Este programa ambiental tem como objetivo reduzir a produção de resíduos sólidos ou líquidos que seriam descartados no meio-ambiente. Os nossos funcionários realizarão a coleta seletiva, em ambiente apropriado para isso dentro da empresa, onde todos os resíduos serão separados em seis categorias: papel, plástico, vidro, metal, material orgânico e materiais não-recicláveis.

O papel, o plástico, o metal e o vidro serão destinados ao programa OFICINA DA COMUNIDADE, aproveitando este material para a confecção de artigos e objetos, que serão vendidos e o lucro, revertido para a comunidade.

O material orgânico (restos de comidas, cascas, sementes, etc.) será destinado ao programa REAPROVEITAMENTO ORGÂNICO, para ser distribuído com os catadores deste tipo de material cadastrados pela CPRH – Agência Estadual de Meio Ambiente e Recursos Hídricos e pela ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária.

Materiais não-recicláveis como cartuchos e pilhas, utilizados no escritório, serão trocados por cartuchos e baterias recarregáveis, diminuindo a produção de resíduos. Todos esses materiais serão divididos nas seis categorias assim que forem considerados resíduos e serão distribuídos toda segunda-feira, dia que o restaurante fica fechado por conta do descanso semanal dos funcionários.

- **Programa OFICINA DA COMUNIDADE**

É um programa social que tem por objetivo ensinar às pessoas da comunidade um ofício e o espírito de empreendedorismo. Com o material da reciclagem, as pessoas que participam desse programa poderão confeccionar, com a ajuda dos voluntários, objetos que serão vendidos em benefício da própria comunidade. Ex.: cartões, porta-retratos, brinquedos, abajures, etc. Será alugado um galpão onde essas pessoas poderão trabalhar nos finais de semana e os produtos finais serão vendidos no restaurante.

- **Programa REAPROVEITAMENTO ORGÂNICO**

Mediante autorização da CPRH e da ANVISA, o Restaurante **À BRASILEIRA** distribuirá na segunda-feira todo o resíduo orgânico para os catadores credenciados pelos já citados órgãos. A distribuição será realizada no galpão do Programa OFICINA DA COMUNIDADE, já que neste dia os participantes não estarão realizando suas atividades.

- **Programa CONHECIMENTO PARA TODOS**

Este programa visa uma melhor qualificação educacional e profissional para todos da comunidade. Os voluntários darão aulas de português, matemática e inglês, além de outras disciplinas, dentro da própria comunidade e durante os finais de semana, aumentando assim o nível de conhecimento de todos.

Todos esses programas visam ajudar a comunidade e o Meio Ambiente, mas somente no futuro, quando a empresa possuir mais recursos, é que poderá ser desenvolvido um Programa de Desenvolvimento Sustentável, onde seríamos capazes de produzir o que consumimos, diminuindo assim o impacto ambiental.

- Pontos Fortes: Voluntariado por parte dos funcionários, com capacitação para explicar e desenvolver os meios de reciclagem, bem como de levar informação e entretenimento; controle dos resíduos produzidos pelo restaurante.
- Pontos Fracos: Alto custo de manutenção; relativa distância entre o restaurante e o local de realização dos programas, pois não há uma comunidade que necessite desse auxílio dentro do nosso *locus* de atuação (Graças).
- Oportunidades: Melhoria da comunidade em todos os âmbitos, diminuindo os índices de violência e analfabetismo; reconhecimento do nosso trabalho pelos funcionários, clientes e pela sociedade em geral, trazendo mais clientela.
- Ameaças: Outras empresas impedirem o avanço dos programas sociais e ambientais, por não obedecerem às normas de preservação do meio ambiente e não dar importância à comunidade ao seu redor.

#### 6.4 Ação Estratégica de Marketing

Um Marketing eficaz começa com a elaboração de uma boa logomarca. A imagem que o Restaurante À **BRASILEIRA** quer passar é de um estabelecimento que fornece comes e bebes típicos do Brasil para um público de classe média-alta.

Analisando este perfil, elaboramos a logomarca, um prato com borda dourada que tem como conteúdo algumas cores e formas que lembram o Brasil e a parte circular da bandeira nacional.

O Marketing que será feito antes da inauguração tem como objetivo gerar curiosidade no cliente a respeito do novo estabelecimento que está para abrir. Para isso, lançaremos slogans como “Você é Brasileiro?” ou “Quer experimentar o Brasil sem sair do Recife?”.

Na época da inauguração, pretendemos atrair os clientes para que eles venham ao restaurante. Slogans como “O Brasil estará reunido no Bairro das Graças. No dia 1º de Julho venha conhecer o Restaurante À **BRASILEIRA**” ou “Venha para o Restaurante À **BRASILEIRA** e viaje pelo Brasil” são eficazes nesta situação.

Igualmente ao ciclo de vida de um produto, o Restaurante entrará na fase de estabilidade; então vamos procurar fidelizar os clientes desde a fase anterior, divulgando

o cartão de fidelização “Eu sou Brasileiro” e os clubes, conforme a estratégia de fidelização.

Sempre estaremos inovando e divulgando nossos produtos e serviços, para nunca entrarmos na fase de declínio. Obviamente, as divulgações serão realizadas com o objetivo de atingir a classe média-alta. De acordo com a pesquisa da Abrasel, os meios de comunicação que mais influenciam esse público são o rádio, os outdoors, os panfletos e as revistas especializadas.

O estabelecimento utilizará os quatro meios, juntamente com as técnicas de Marketing que o fazem mais eficaz. Como Anexo 01 encontra-se o composto de marketing do restaurante (panfleto, visualização do outdoor e da revista).

Os outdoors estarão espalhados por cinco bairros, quais sejam: Graças, Casa Forte, Jaqueira, Boa Viagem e Espinheiro, para atingir o nosso público alvo, pois eles residem nesses locais. Os panfletos serão distribuídos nos mesmos lugares citados anteriormente pelos mesmos motivos.

O estabelecimento será divulgado em quatro revistas, quais sejam: Carta Capital, Continente, Cozinha Profissional e Você S.A. Quanto à rádio, serão realizadas seis chamadas entre 11:00 h e 13:00 h na Universitária F.M. e na Nova Brasil F.M.

- Pontos Fortes: fidelização dos clientes; busca contínua pela inovação; crescimento constante.
- Pontos fracos: alto custo de manutenção.
- Oportunidades: atração de novos clientes; traz a possibilidade de se tornar um estabelecimento conhecido e apreciado entre os especialistas da área.
- Ameaças: não surtir o efeito esperado; concorrentes realizando estratégias parecidas.

## 7. PRODUTOS E SERVIÇOS

O restaurante **À BRASILEIRA** oferece produtos e serviços no setor alimentício, através do sistema à La Carte, com as opções de pratos executivos e para quatro pessoas. Os clientes poderão fazer reserva de mesas pelo telefone ou pela internet. Nossos produtos são de qualidade, acompanhados de excelentes serviços de atendimento e entretenimento, trazendo conforto e segurança para os nossos clientes.

O cardápio deste restaurante (Anexo 02) oferece cinco diferentes opções de entrada e vinte e nove pratos principais, dentre aves, carnes e peixes. Existem vinte e duas opções de acompanhamentos, desde massas e saladas até os mais típicos, como arroz e feijão. Também são fornecidos oito diferentes tipos de sopas e cremes, vinte e quatro aperitivos e sobremesas e mais de trinta opções de bebidas.

O estabelecimento funcionará de terça-feira a domingo, em dois turnos. O primeiro turno vai das 10:00 h às 15:00 h e o segundo, das 17:00 h à meia-noite. Com este horário pretendemos atingir todos os perfis da classe alta, desde as reuniões de executivos na hora do almoço até aqueles que preferem comer, beber e dançar até um pouco mais tarde. Os clientes poderão efetuar o pagamento a vista, em cheque (pré-datado para no máximo trinta dias), com cartão de crédito e com o ticket alimentação (em papel ou eletrônico).

Nossos serviços de entretenimento têm como um de seus objetivos demonstrar aos nossos clientes a riqueza da cultura nacional. As apresentações artísticas serão realizadas no ambiente interno do restaurante; danças como frevo, caboclinho, maracatu e forró, bem como a Música Popular Brasileira serão apresentadas ao vivo, proporcionando um ambiente agradável, de lazer e cultura. Além dos festivais de gastronomia, eventualmente serão realizadas exposições de pinturas e artesanato, enriquecendo a diversidade e inovação do estabelecimento.

### 7.1 Plano de vendas

Um eficaz plano de vendas faz com que nossos produtos e serviços se tornem conhecidos e apreciados pelo público alvo. Para atingir essa eficácia, é preciso demonstrar aos potenciais clientes o perfil do estabelecimento. No caso, o Restaurante **À BRASILEIRA** é uma empresa ética, social e ambientalmente responsável e que oferece produtos e serviços de excelente qualidade.

Além do público alvo da própria região, através do Plano de Vendas pretendemos alcançar a clientela decorrente do turismo, que é hoje o terceiro maior setor em volume de negócios no mundo. O fluxo de turistas externos e internos gera receitas significativas para um universo pequeno de bares e restaurantes: os que se localizam em grandes hotéis, têm vínculos com agência de viagem ou tem renome suficiente para servir de atração.

Já que pretendemos atingir esse público, devemos nos enquadrar em alguns dos perfis acima citados; como não nos localizamos dentro de um grande hotel e estamos iniciando o negócio, vamos procurar o segundo perfil, ou seja, através do nosso plano de vendas nós iremos realizar parcerias com agências de viagem e turismo, para que as mesmas indiquem o nosso estabelecimento aos turistas.

Para que o turista volte e divulgue o estabelecimento, é preciso tratá-lo com atenção, ter cardápio em várias línguas, saber comunicar-se em sua língua, fornecer-lhe informações e sugerir-lhe passeios. Nosso estabelecimento abordará esses aspectos, visando sempre a satisfação do cliente.

Mas somente isso não seria suficiente, pois é preciso trazer os turistas para o nosso país; de acordo com uma pesquisa realizada pela Folha de São Paulo, a quantidade de turistas que vêm ao Brasil está diminuindo por conta da violência, da limpeza urbana, do transporte e da informação turística, que são responsabilidade do estado e da prefeitura. Então, para atrair os turistas e conseqüentemente mais renda, tanto para o empresário como para o país, os donos de bares e restaurantes podem ajudar a melhorar as condições de recepção do turista, sugerindo medidas nos aspectos já abordados. Essa será uma das políticas de vendas do nosso estabelecimento.

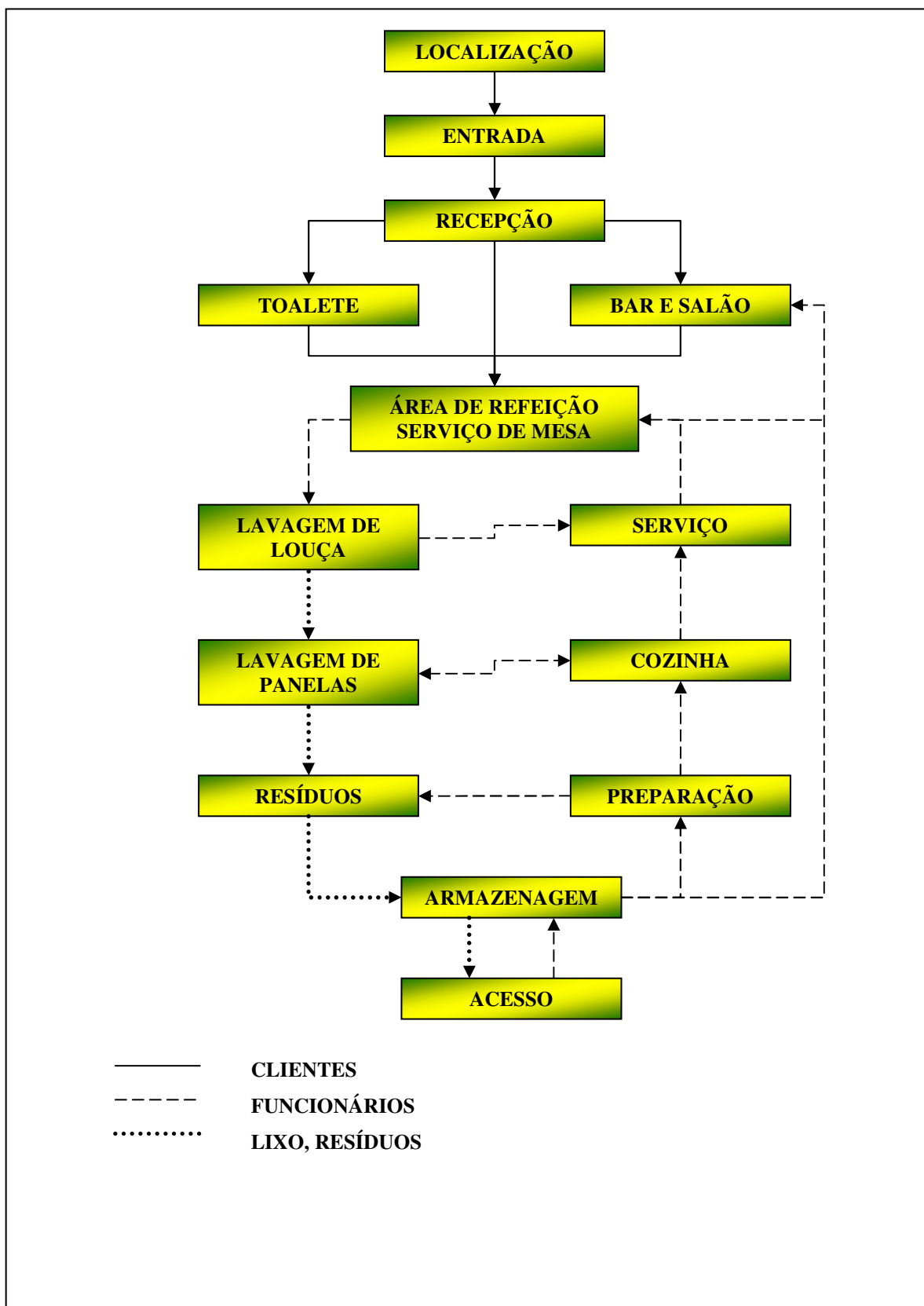
## **7.2 Produção e as regras de higiene**

Fornecer produtos alimentícios de qualidade é sinônimo de boa administração da produção. A figura 1 mostra o fluxo de operação/circulação do nosso estabelecimento.

Junto a esse sistema existem as regras de higiene, fundamentais em qualquer estabelecimento comercial e principalmente naqueles que fornecem produtos que podem afetar a saúde do consumidor, como é o caso dos comensais e bebês.

Com o objetivo de fornecer produtos de excelente qualidade, o Restaurante **À BRASILEIRA** elaborou o seu primeiro Procedimento Operacional Interno, chamado de Regras de Higiene (Anexo 03).

**Figura 01 – Fluxo de Operação/Circulação**



## **8. MERCADO E PÚBLICO ALVO**

### **8.1 Análise do comportamento do consumidor**

Interesses, preferências e escolhas do consumidor estão sujeitas a várias influências, tais como: antecedentes (cultura, classe sócio-econômica, grupos de referência), individuais (papel na sociedade, status, estilo de vida, idade, estado civil), situação (circunstâncias, épocas, restrições) e informação (promoção, anúncios, publicidade).

Algumas dessas influências, como por exemplo, cultura e classe sócio-econômica, são constantes, enquanto outras variam de uma situação para outra (papel na sociedade). Todas as decisões de compra dependem de informações, que podem ser explícitas (folhetos, menus, experiência) ou implícitas (através de promoções e exposição de imagem).

Diferentemente de muitos outros produtos nos quais a escolha pode ser feita através de motivos concretos (qualidade, especificações, design, preço, garantias), decisões de onde comer, beber e se divertir com os amigos estão freqüentemente condicionados à experiência pessoal e influências externas.

Cultura pode ser definida como grau de escolaridade e desenvolvimento artístico e social de um grupo. Isso reflete a agregação de valores, percepções, preferências e comportamentos, que são obtidos através de aprendizagem e socialização com o grupo. Cada cultura usualmente contém grupos menores ou sub-culturas que têm identificação, socialização e estilo de vida mais específicos (minorias étnicas, grupos religiosos, variações regionais e locais).

Influências culturais em alimentação e valores sociais são muito fortes, e elas são refletidas em características nacionais diferentes, códigos religiosos e preferências regionais. Entretanto, como resultado do turismo, imigração, promoções internacionais e cadeias de operação multinacionais, produtos tradicionais estão sendo constantemente adaptados e introduzidos em outras sociedades.

Desenvolvimento cultural também expressa o refinamento de gostos e maneiras pelas quais a sociedade pode julgar padrões de aprendizagem e comportamento. Praticamente todas as sociedades mostram alguma forma de estratificação. Isto pode ser um reflexo de divisões políticas, religiosas, raciais ou de castas, mas na sociedade ocidental, isto é fortemente caracterizado pelas diferenças sócio-econômicas.



Classificações sócio-econômicas representam largos grupos de pessoas em uma sociedade que tendem a compartilhar atitudes, interesses e valores similares. A ordem hierárquica de classes sociais é em grande parte ditada por fatores como passado familiar, educação, status ocupacional e renda.

Enquanto as percentagens de pessoas dentro de classes diferentes podem mudar com avanços na educação ou como um reflexo de mudanças demográficas ou de condições econômicas, a estrutura de classes de uma sociedade tende a não se modificar ao longo do tempo.

A maioria das refeições e bebidas para as classes sociais mais altas tende a ser considerada de uma maneira simbólica como demonstração de um paladar refinado, conhecimento e status. As pessoas das altas classes também estabelecem padrões de referência e moda para as classes imediatamente abaixo.

Jovens são uma exceção. Eles estabelecem suas próprias estruturas de grupo baseadas em critérios menos concretos e permanentes (estilos, modas, interesses, emoções), freqüentemente estruturadas nas opiniões de líderes de grupos com quem eles convivem.

Não é interessante estabelecer um único design para tentar satisfazer as diversas diferenças na estrutura social. A importância da segmentação de mercado está na identificação de diversos problemas (ou até oportunidades) que podem surgir durante a operação de um estabelecimento: um restaurante pode usualmente satisfazer as necessidades de duas classes, por fornecer deliberadamente um amplo leque de escolhas (cardápio) e um serviço menos estruturado; instalações de hotéis e clubes com mercados suficientemente amplos podem oferecer dois ou mais estilos de restaurantes (com diferentes menus, preços, padrões e serviços); restaurantes populares e pontos de venda de *fast-foods* normalmente direcionam suas promoções a um espectro social amplo (adultos, jovens, famílias, festas ou entregas). Diferenciação de mercado pode ser baseada em períodos e ocasiões, por exemplo: almoços de negócios (classes A e B), eventos sociais de final de semana (classe C), visitantes noturnos e turistas (classes B e C).

Indivíduos tendem a adotar atitudes, opiniões e valores similares às pessoas com quem elas têm contato próximo, interação e associação. Grupos de referência podem ser primários (família, amigos, vizinhos e colegas de trabalho) ou secundários (sociedades profissionais, associações, companhias, etc.).

Como regra, indivíduos desejam imitar e se identificar com os grupos aos quais eles estão associados. Grupos de referência formam uma fonte em potencial de negócios para muitos clubes, restaurantes familiares, funções sociais, etc., e são efetivos meios de promoção (recomendações pessoais e convites). Promoções são geralmente direcionadas aos grupos formadores de opiniões (personalidades fortes, diretores de eventos e grupos de secretárias).

Cada grupo de estado civil pode ser identificado com interesses e necessidades particulares. Segmentação de mercado para clubes e restaurantes comerciais freqüentemente mostra uma divisão clara entre solteiros jovens, recém casados ou casais, famílias jovens, mulheres maduras, homens de negócios, trabalhadores, casais maduros e aposentados.

Status ocupacional e circunstâncias econômicas têm um efeito significativo no comportamento de compra: ambos são amplamente expressos em classificações sócio-econômicas, embora que a proporção de rendimentos irá afetar individualmente o poder de compra.

Personalidades individuais e estilos de vida podem mostrar amplas variações das normas de comportamento do grupo. Em grande parte o estilo de vida é um reflexo da personalidade, traços do caráter e hábitos que podem ser mensurados como perfis psicográficos.

As atitudes e reações de um indivíduo são na sua maioria determinadas pela sua percepção do comportamento conveniente que lhe é solicitado devido ao seu papel na sociedade em determinado período. Os padrões comportamentais, portanto, mudam de uma situação para outra (prestígio em negócios, satisfação social, informalidade em família, lazer, ocasião formal, conveniências de viagem):

- seguir modelos freqüentemente envolve símbolos para identificação e conformidade (paletós, gravatas, ternos, jeans, design dos uniformes dos funcionários);
- a escolha do local é fortemente influenciada pelo status, de acordo com tipos particulares de clientes e seus papéis na sociedade (atenção pessoal, reconhecimento, grau de formalidade);
- os comportamentos são freqüentemente modelados pelos líderes de opinião (reais ou caracterizados), os quais exibem o sucesso pessoal ou as qualidades do cargo que as

pessoas querem ter. Líderes de opinião têm uma forte influência em moda, atitudes e tendências do consumidor;

- a experiência deveria ser vista para realçar a personalidade e a moral do consumidor e protegê-lo de preocupações, ridículos ou perda de prestígio (teoria do conceito individual).

## **8.2 O Mercado em Pernambuco**

A ABRASEL (Associação Brasileira de Restaurantes e Empresas de Entretenimento), juntamente com a FADE – UFPE (Fundação de Apoio ao Desenvolvimento da Universidade Federal de Pernambuco), o NHT (Núcleo de Hotelaria e Turismo da UFPE) e o SEBRAE (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Pernambuco), realizou, durante todo o segundo semestre de 2002, um estudo quantitativo do perfil de bares, restaurantes e lanchonetes do Grande Recife e Litorais de Pernambuco.

As variáveis econômicas e sociais referentes ao setor de Bares e Restaurantes são quantificadas pela RAIS (Relação Anual de Informações Sociais). Por isso, é necessária a observação de que a categoria Restaurantes e Bares da PNAD (Pesquisa Nacional por Amostras de Domicílio) é na verdade a soma de duas categorias da RAIS: “Restaurantes e Estabelecimentos de Bebidas, com Serviço Completo” e “Lanchonetes e Similares”.

Em 2000, a RAIS registrou a existência de 1.556 estabelecimentos classificados como Bares e Restaurantes, na RMR (Região Metropolitana do Recife). Esse número correspondia na época a 1,8% do total de estabelecimentos do conjunto das RM's pesquisadas pelo Ministério do Trabalho. Dessas regiões pesquisadas, Recife ocupava a oitava posição, pelo critério de números de estabelecimentos.

A pesquisa também investigou os números de empregos formais nos Bares e Restaurantes das RM's pesquisadas em 2000. O número desses empregos, no Recife, está calculado em aproximadamente 12.201 (2,6% do total correspondente as RM's pesquisadas pelo Ministério do Trabalho) o que, novamente, coloca o Recife na oitava posição, agora por este critério de número de empregos.

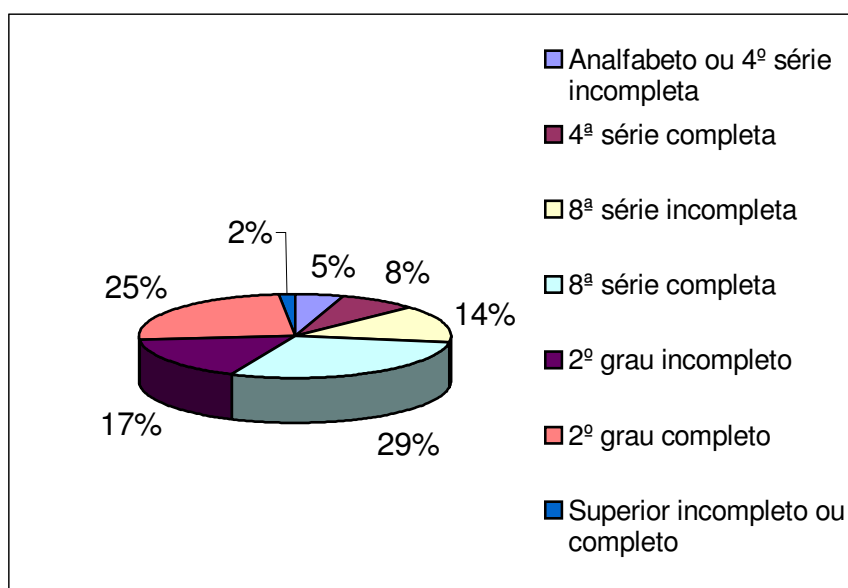
Desses dados, é possível calcular o número médio de empregados por estabelecimento no setor. No Recife, os Bares e Restaurantes formais têm, em média, 7,8 empregados. É oportuno analisar essa estimativa como uma variável do número total de estabelecimentos. Visto o grande número de pequenos empreendimentos, tais como

lanchonetes, por exemplo, o número médio de empregados por estabelecimento é bastante reduzido, considerando que neste tipo de negócio são necessários apenas 2 ou 3 funcionários.

A pesquisa da ABRASEL também analisou dados relativos à escolaridade e faixa etária dos empregados no setor gastronômico. No Recife, dos que estão empregados no setor de Bares e Restaurantes, 5,1% são analfabetos ou não conseguiram concluir a quarta série do ensino fundamental. Apesar de ser uma taxa relativamente alta, Recife encontra-se em quarto lugar em relação às outras RM's analisadas pela pesquisa. Passando da baixa para média e alta escolaridade, 24,9% dos empregados no setor possuem 2º grau completo, o que coloca Recife em terceiro lugar em relação às outras RM's nesse critério, ficando atrás apenas de Salvador (28,9%) e Natal (25,8%). O Gráfico 01 demonstra o Grau de Escolaridade dos Empregados Formais deste setor no Recife.

No setor gastronômico em Recife, 31,8% dos empregados têm entre 18 e 24 anos, 28% têm entre 30 e 39 anos e 22,5% têm entre 25 e 29 anos. A média de idade estimada para o Recife foi de 30,4 anos. Dados da PNAD juntamente com a RAIS informam que os empregados, em regra, são mais jovens do que os proprietários, e que há mais pessoas de meia idade, ou mesmo velhas, entre os informais, aparentemente.

**Gráfico 01 – Grau de Escolaridade dos Empregados Formais nos Bares e Restaurantes do Recife, 2000.**

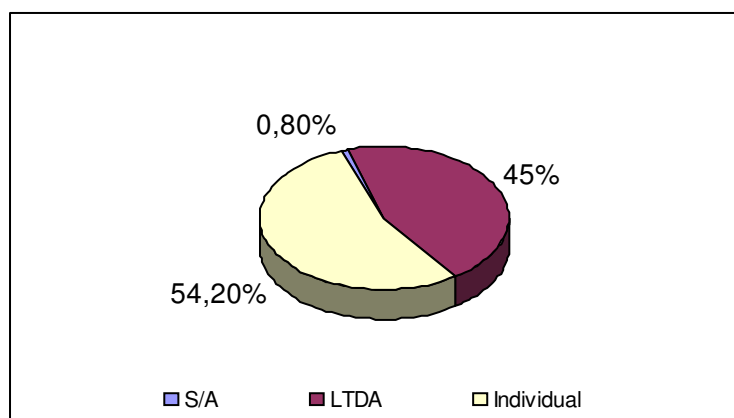


Fonte: ABRASEL; Os Restaurantes, Bares e Lanchonetes do Grande Recife e dos Litorais de Pernambuco – Um Estudo Quantitativo.

A mesma pesquisa demonstra o perfil dos restaurantes quanto à natureza jurídica e quanto à quantidade de sócios. O Restaurante **À BRASILEIRA** será uma sociedade limitada, ficando entre os 45% dos estabelecimentos com as mesmas condições, possuindo três sócios; apenas 5,7% dos restaurantes da RMR encontram-se nesta situação (a maioria não é organizada na forma de sociedade ou possui apenas um sócio).

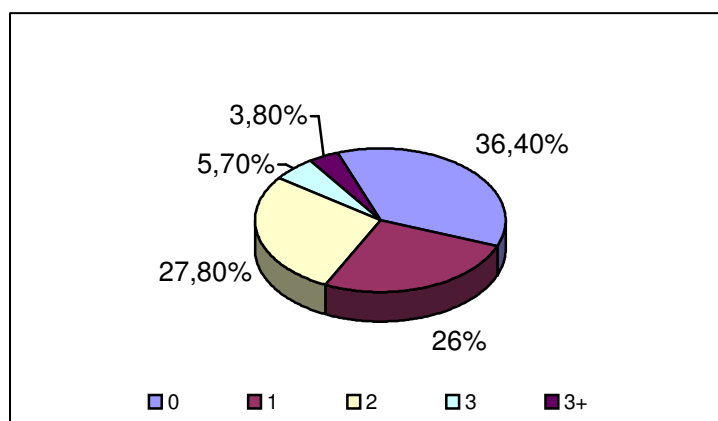
O setor de Bares e Restaurantes do Recife é dominado por micro e pequenas empresas; isso pode ser visto através da situação de franquia (apenas 3,8% são franqueados enquanto 95% são independentes), da existência de filial (apenas 10,3% disse que sim), da situação do imóvel (mais de 50% são alugados) e do faturamento bruto anual (76,5% era de até R\$ 100.000,00 no ano de 2001); todos esses dados foram extraídos da pesquisa da Abrasel. Os Gráficos 2, 3 e 4 demonstram com maior riqueza de detalhes esta segmentação.

**Gráfico 02 – Bares e Restaurantes no Recife Segundo a Natureza Jurídica**

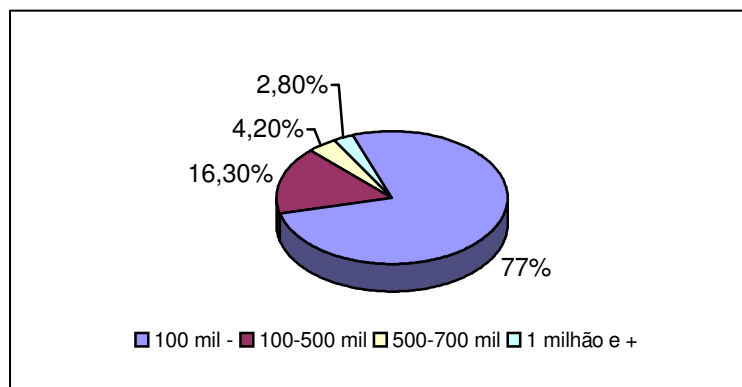


Fonte: ABRASEL; Os Restaurantes, Bares e Lanchonetes do Grande Recife e dos Litorais de Pernambuco – Um Estudo Quantitativo.

**Gráfico 03 – Bares e Restaurantes no Recife Segundo o Número de Sócios**



Fonte: ABRASEL; Os Restaurantes, Bares e Lanchonetes do Grande Recife e dos Litorais de Pernambuco – Um Estudo Quantitativo.

**Gráfico 04 – Bares e Restaurantes no Recife Segundo o Faturamento**

Fonte: ABRASEL; Os Restaurantes, Bares e Lanchonetes do Grande Recife e dos Litorais de Pernambuco – Um Estudo Quantitativo.

Ainda de acordo com a pesquisa, 45,5% dos Restaurantes do Recife são regionais; apenas 2,7% são de luxo, enquanto que 57,3% são familiares; a quantidade média de lugares é de 120,7; aproximadamente 89% dos estabelecimentos foram implantados com capital próprio; tanto para o gerente como para os garçons e o chef de cozinha, a maioria dos estabelecimentos exige entre cinco e doze anos de experiência; mais de 75% dos estabelecimentos não possui funcionários bilíngües; as maiores dificuldades encontradas na operação foram a alta carga tributária (66,9%), o alto custo da matéria-prima (43,8%) e a falta de segurança pública (38,9%).

### 8.3 Identificação da concorrência

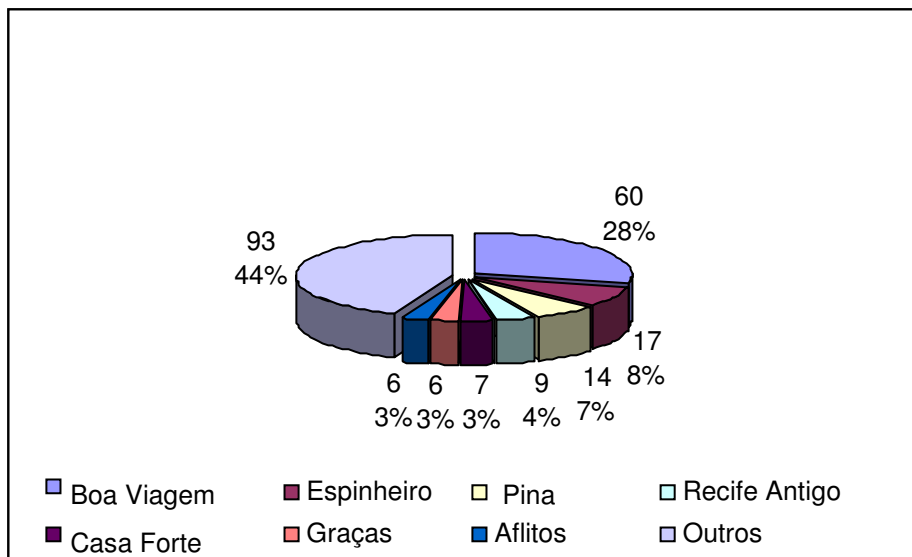
Identificamos os nossos principais concorrentes através de uma pesquisa que tem como fonte o Guia Veja Recife 2004/2005: o melhor da cidade, revista que mostra os melhores bares e restaurantes da cidade. Com os dados encontrados, construímos um gráfico que demonstra o crescimento deste setor (Anexo 04), que aumentou significativamente com o Plano Real e com a política de abertura de micro e pequenas empresas.

Os 212 melhores restaurantes da cidade foram escolhidos por jurados especialistas nesta área, como Maria Letícia Cavalcanti, que cursou a escola de gastronomia Cordon Bleu, em Paris e faz viagens enogastrômicas por todo o mundo.

Do total destes 212 estabelecimentos, 60 encontram-se em Boa Viagem, 17 no Espinheiro, 14 no Pina, 9 no Recife Antigo, 7 em Casa Forte, 6 nas Graças, 6 nos Afritos

e 93 em outras regiões (veja Gráfico 05); escolhemos os bairros acima citados para detalhá-los pois a maioria do nosso público alvo (classe média e alta) reside nesses locais.

**Gráfico 05 – Restaurantes no Recife por Bairro**



Fonte: Dados do Guia Veja Recife: O melhor da cidade em 2004/2005

Consideramos como principais concorrentes fora do nosso *locus* de atuação: Barraco (Pina), Cantinho da Paz (Candeias), Capiba (Ilha do Leite), Carcará (Boa Viagem), Carne-de-Sol do Cunha (Rosarinho), Dobradinha do Gordo (Torre), Komida Kaseira (Afogados), Mourisco (Olinda), O Cangaceiro (Pina), O Buraquinho (Centro), Parraxaxá (Casa Forte), Leite (Santo Antônio), Pirão de Parida (Torre), Recanto do Picuí (Derby), Tio Pepe (Boa Viagem), Restaurante da Mira (Casa Amarela) e Restaurante e Bar 75 (Pina); dentro do nosso locus de atuação (Graças/Aflitos), consideramos: Macunaíma, Mafuá do Malungo e Matita Perê.

Os restaurantes acima foram classificados como concorrentes de maior potencial por oferecerem produtos similares ao nosso (comida típica nacional ou regional) e por terem como público alvo pessoas de classe média e alta. Para superar a concorrência, o Restaurante **À BRASILEIRA** desenvolve as ações estratégicas já descritas anteriormente e está sempre disposto a inovar em produtos e serviços.

#### **8.4 Identificação do Público Alvo**

Nosso público alvo é formado basicamente por pessoas de médio e alto poder aquisitivo, ou aquelas que possam desfrutar do conforto e qualidade oferecidos. O nosso consumidor tem um perfil bem específico. É aquele que aprecia a cultura nacional e gosta de comidas típicas.

Quanto à faixa etária, o perfil do estabelecimento está mais voltado para os adultos acima de 35 anos, que já têm uma família constituída e desejam um ambiente agradável e calmo para se alimentar e conversar.

No primeiro turno, pretendemos atingir um público mais específico, os executivos e empresários que realizam reuniões de negócios na hora do almoço. Já no segundo turno, o atendimento estará voltado para as reuniões de família, e as crianças que vierem ao estabelecimento poderão se divertir na creche.

#### **8.5 Riscos de Mercado**

Aprender a conviver com o risco e saber administrá-lo é um fator importante para a adaptação às novas regras do mercado. Preço, qualidade, apresentação, conveniência, são alguns dos parâmetros que o consumidor analisa para decidir onde comer.

Um dos maiores riscos de mercado são as crises. No caso do mercado gastronômico, a crise econômica é a mais comum dentre os estabelecimentos comerciais. As crises relativas a algum tipo de produto e as crises internas (referentes à equipe de trabalho).

Pode-se observar que os dois modelos de crises que atuam neste setor são a interna, motivada por questões gerenciais, e a externa, por causa da grande concorrência.

Quando se fala em taxas e impostos, também é possível falar em riscos financeiros; dependendo do aumento destes tributos, toda uma parte do negócio pode ser inviável; o Administrador deve ter a capacidade de perceber essas alterações e se adequar.

#### **8.6 Tendências e o futuro do segmento de mercado**

Várias são as influências que afetam a demanda do mercado gastronômico; mudanças demográficas, sócio-econômicas e influências externas (moda, viagens, educação do consumidor e legislação) afetam em muito o padrão de procura nos restaurantes. Outros fatores que devem ser considerados são a promoção, as evoluções competitivas na prática operacional e o surgimento de novos conceitos nessa área.



A maioria dos principais mercados gastronômicos na América e na Europa está relativamente estável por causa de suas dimensões e diversificação. Em geral, o crescimento deste mercado tende a ser uma função linear do crescimento populacional e das tendências econômicas.

A tendência nas cadeias de operações que está respondendo no momento é o *fast-food*; conceitos de casas de frios e as cadeias de operações populares estão sendo disseminados para bares, lojas varejistas, serviços de alimentação para empregados e todas as áreas de serviço de bufê.

As principais unidades estão crescendo em tamanho e investimento para gerar um impacto no mercado e aumentar o volume das vendas; muitas estão fornecendo alimentação alternativa e lugares para festas.

Quanto ao design, novos estilos de decoração estão sendo progressivamente implantados para criar uma imagem caseira natural. O design de um restaurante é estabelecido a partir de dois objetivos principais: fornecer ao cliente uma experiência de satisfação e diversão, e atingir as metas operacionais em termos de volume de vendas, controle do custo e eficiência. Um design criativo envolve um conjunto muito extenso de diferentes interpretações, dependendo do tipo do local, das necessidades do mercado e dos objetivos da empresa.

Os requisitos legais (higiene, segurança, licença de funcionamento, acesso para deficientes) também influenciam o layout, escolhas de acabamento e equipamentos. Algumas das tendências gerais incluem:

- Demonstração de “showmanship” em habilidades de preparação (bares de sushi), culinária (churrascos, grelhas e fornos tradicionais) e serviços (visita do Chef às mesas);
- Introdução de novas comidas (pratos regionais tradicionais, ampla linha étnica, receitas de pratos saudáveis, ampliação de escolhas com self-service de saladas e balcão de frutas, saladas para café-da-manhã, pratos de entrada, ajudantes em mesas de bufê);
- Criação de cenário (ambiente) de jardim com extensões de estufa de plantas, fontes, áreas plantadas e pátios internos servidos por quiosques;
- Estilo peculiar de cafeterias de médio e alto nível, que usam a “nova arte”, recordações e outros temas;

- Design individual no lançamento de bistrôs, bares comuns e de vinho, com ênfase no ambiente orientado para profissionais jovens;
- Caracterização dos restaurantes e bares como conversíveis, com monumentos restaurados e cenários únicos;
- Desenvolvimento de centros de varejo e exposição de comidas incorporando uma variedade de restaurantes especialistas e duplo restaurante – casa de frios ou conceitos de padaria;
- Associações de restaurantes e cafés com “adicionais de recreação”, fornecendo centros proveitosos sobre áreas de interesse visual e atividade.

O desenvolvimento da produção sistematizada da operação do serviço de *fast-food* tem tido amplos impactos no modelo dos equipamentos do serviço gastronômico em geral. Sistemas integrados também têm evoluído para alcançar requisitos mais específicos da produção em larga escala, distribuição e controle, os quais aplicam-se em muitos serviços alimentícios, institucionais e industriais. Tendências atuais na operação e produção podem ser agrupadas em quatro áreas principais:

- Separação da preparação e cozimento primário (fundamental ou em volume) do cozimento final e regras de serviço (em local, tempo e equipamento), utilizando o cozimento frio ou congelados e frescos preparados;
- Melhoramentos no equipamento, eficiência e performance na cozinha, com controles programados de automonitoramento, combinação de processos de cozimento, equipamentos mecanizados de transporte, regulação automática, conservação de energia e restabelecimento do calor (controle);
- Facilidades de limpeza e higienização com equipamentos dispostos em módulos, temperatura superficial controlada, aparelhos de auto-higienização e componentes removíveis;
- Uso em larga escala de microcomputadores no controle do processo, avaliação da performance, produção do mercado, faturas, programação da produção, gerenciamento de funcionários, controle do balanço, programas de manutenção, monitoramento da energia e sistemas de estação remota.

## 9. *LOCUS* DE ATUAÇÃO, PERFIL E DIMENSÃO

Escolhemos o bairro das Graças/Aflitos para a instalação da nossa empresa, sendo esses bairros então o nosso *locus* de atuação. Vários foram os motivos desta escolha, especificados a seguir.

Como o nosso objetivo é ter uma clientela de alto poder aquisitivo, verificamos que, por esse fator, os bairros de melhor instalação para o restaurante seriam Boa Viagem, Casa Forte, Graças e Espinheiro. Como escolher então o melhor lugar para abrir o restaurante? Com base no número de restaurantes e na concorrência. O mercado no bairro de Boa Viagem já está saturado, comportando 60 restaurantes, sendo 24 nacionais e 36 de outros tipos. Espinheiro, por ser um bairro pequeno, já está saturado também, comportando 17 restaurantes, sendo 3 nacionais e 14 de outros tipos. Escolhemos as Graças pois, além de o poder aquisitivo da população ser alto, a concorrência não é tão grande, sendo localizado nesse bairro apenas 2 restaurantes nacionais e 4 de outros tipos.

O perfil do restaurante **À BRASILEIRA** está de acordo com as características do seu público alvo. Um restaurante refinado, que atende seus clientes com eficiência e qualidade; que proporciona conforto, segurança e status e é uma excelente opção de entretenimento quando se fala em música e apresentações artísticas; também é um local agradável, onde se possam realizar reuniões de negócios ou de famílias.

A edificação do restaurante é composta por um piso térreo de 1.428 m<sup>2</sup> de área de terreno, toda construída. A mesma é composta por um estacionamento para trinta carros de grande porte (carros utilitários), com uma guarita de segurança na qual haverá um manobrista e um segurança para prestar nossos serviços afins aos clientes.

No tocante aos cômodos do restaurante, pode-se citar um salão de refeição com capacidade para trinta mesas com quatro cadeiras em cada uma delas, salão este que também tem um palco onde haverá apresentações culturais e musicais ao vivo. Ao lado do palco, há uma coxia, na qual os artistas preparar-se-ão para os espetáculos.

Logo na entrada, há uma recepção para melhor atender os clientes. Bem ao lado, há um bar com capacidade para quinze pessoas, onde os clientes poderão esperar por uma das mesas, por exemplo, ou para aqueles que apenas estão esperando por alguém, etc.

Após o salão há uma creche para as crianças que, por ventura, tenham vindo com seus pais, e estes queiram desfrutar de momentos íntimos, sem a companhia das crianças; se

preferirem, podem deixar suas crianças brincando ou até mesmo repousando enquanto seus pais jantam e aproveitam o momento. Depois da creche há o nosso escritório, onde reúne os setores administrativos.

No corredor de acesso, têm-se dois banheiros para os clientes e um para os funcionários. À esquerda encontra-se a cozinha, três despensas e dois banheiros para que os funcionários desta área possam higienizar-se para a adequada prática de manuseio e preparo de alimentos. Na cozinha há um acesso de carga e descarga de produtos e alimentos, para que possam ser estocados adequadamente. As cargas chegam a este local pelas laterais do restaurante.

A planta baixa do Restaurante **À BRASILEIRA** encontra-se como Anexo 05, em duas perspectivas (por cima e em 3 dimensões).

## 10. METODOLOGIA DA PESQUISA

Pesquisas de mercado são muito importantes em qualquer negócio, seja para identificação da concorrência, do público alvo ou de qualquer outro aspecto que possa interessar ao plano de negócios da empresa. Para o mercado gastronômico, são cinco os principais tipos de pesquisa de mercado: pesquisa do consumidor, pesquisa de recursos, pesquisa do produto, pesquisa de análise de mercado, pesquisa da concorrência.

Elas são necessárias para: desenvolver novos conceitos no restaurante e identificar preferências quanto ao entretenimento, expandir produtos já existentes para novas áreas e reciclar periodicamente o processo de operações para que inovações e modificações no restaurante sejam percebidas positivamente pelos seus clientes.

Nesses casos, informações de mercado são vistas como uma excelente contribuição para estudos de viabilidade econômica do investimento que se pretende fazer.

Também é necessário supervisionar mercados estabilizados durante anúncios ou levantamentos junto a clientes regulares, para avaliar: mudanças nas reações dos consumidores, o efeito de diferentes formas de promoção e o resultado de pequenas mudanças na operação. Essa supervisão deve, por exemplo, testar a introdução de novos itens no menu ou mudanças no estilo do serviço.

Uma pesquisa de mercado compreende cinco fases: definição do problema, planejamento, trabalho de campo, análise de dados e preparação de relatórios. Seguindo esses passos, é possível conseguir resultados eficazes.

### 10.1 Definição do problema

Conforme citado anteriormente, o público alvo do estabelecimento é a classe média-alta, sendo os mesmos adultos com mais de 35 anos; mas, além disso, é preciso identificar o perfil desse segmento.

Identificamos nossos concorrentes através de uma pesquisa de dados que tem como fonte o Guia Veja Recife: o melhor da cidade em 2004/2005, já citado anteriormente; todavia, não sabemos quais vantagens e desvantagens o Restaurante **À BRASILEIRA** têm em relação a eles.

Tendo como problema essa necessidade de informação, definimos os objetivos da Pesquisa de Mercado: analisar o perfil do nosso público alvo e as vantagens e desvantagens do estabelecimento com relação à concorrência.

## **10.2 Planejamento**

Decidimos segmentar o perfil do público alvo em sete categorias: sexo, faixa etária, bairro onde reside, profissão, preferência entre restaurantes nacionais e estrangeiros, frequência com que vai a um restaurante e renda.

Quanto ao perfil dos nossos concorrentes, solicitaremos aos entrevistados que indiquem seu restaurante predileto e analisem o mesmo quanto a atendimento, produto, preço, higiene e estacionamento.

Definindo esses critérios, elaboramos um questionário (Anexo 06). O método utilizado será o da abordagem direta, pois é o mais rápido e significativo comparado com outras maneiras.

A pesquisa será realizada em dois locais, quais sejam: no Parque da Jaqueira e nas salas da Pós-graduação e dos docentes da FCAP/UPE. Escolhemos esses lugares porque são frequentados pelo nosso público alvo (pessoas de classe média-alta).

## **10.3 Trabalho de campo**

A pesquisa de mercado foi realizada nos locais planejados, durante a primeira quinzena de outubro de 2005. Cinquenta e oito pessoas responderam à pesquisa.

Poucas foram as pessoas que não responderam à última questão (qual a renda mensal do entrevistado), já que utilizamos vários argumentos como o fato de ser opcional e a garantia do anonimato na apresentação dos dados.

A amostragem adquirida foi menor que a planejada, mas isso não afeta muito o resultado. Com os dados adquiridos, é possível fazer uma análise de dados capaz de demonstrar o perfil do público alvo e os pontos fortes e fracos da concorrência.

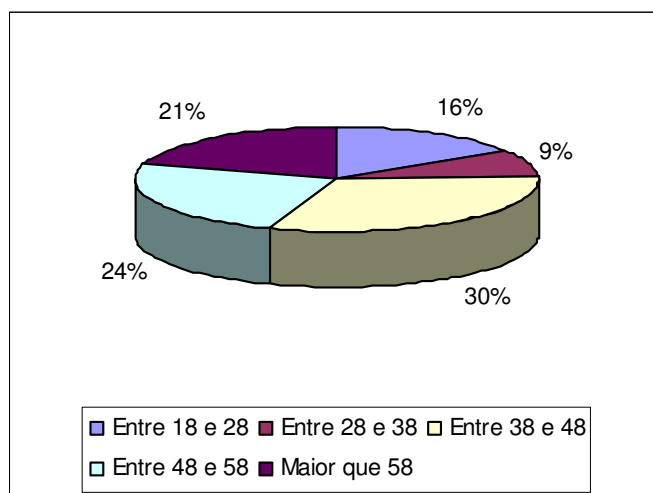
## **10.4 Análise de dados**

A análise dos dados obtidos será feita através da elaboração de planilhas e gráficos em formato de pizza, para uma visualização mais clara dos dados.

Do total dos 58 entrevistados, 95% preferem a comida nacional, enquanto que apenas 5% preferem a estrangeira. Isso significa que a maioria dos potenciais clientes prefere os comensais e bebidas que iremos fornecer, aumentando assim a probabilidade de sucesso do estabelecimento.

Cerca de 75% dos entrevistados tem idade acima de 38 anos. Como o público-alvo do estabelecimento está restrito aos maiores de 35 anos, novamente temos uma vantagem com relação ao perfil do restaurante e dos potenciais clientes. O Gráfico 06 demonstra a segmentação dos entrevistados por faixa etária.

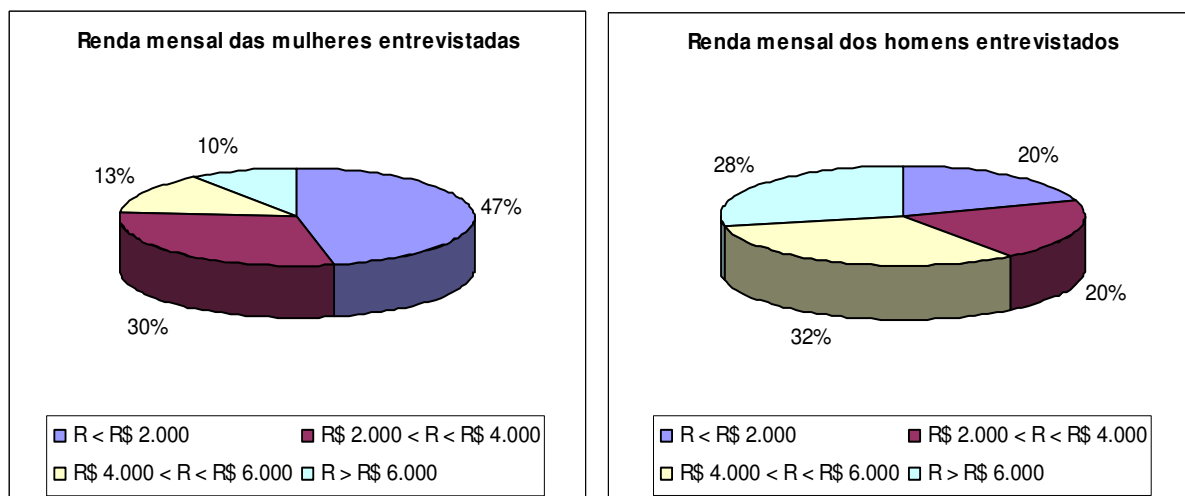
**Gráfico 06 – Entrevistados por faixa etária**



Fonte: Pesquisa de Mercado realizada em outubro/2005.

Quanto à renda mensal da família, 65% dos entrevistados responderam que ganham acima de R\$ 2.000,00, valor que já pode trazer ao cliente o conforto de se alimentar em um restaurante com o nosso perfil. Dividindo esta classificação por sexo, constatamos que as mulheres em média ganham menos que os homens, algo muito discutido ultimamente, sendo fonte de polêmicas e entrevistas no telejornal. Os gráficos 07 e 08 demonstram essa diferença de salário entre os homens e as mulheres.

Gráficos 07 e 08 – Renda mensal familiar por sexo



Fonte: Pesquisa de Mercado realizada em Outubro/2005.

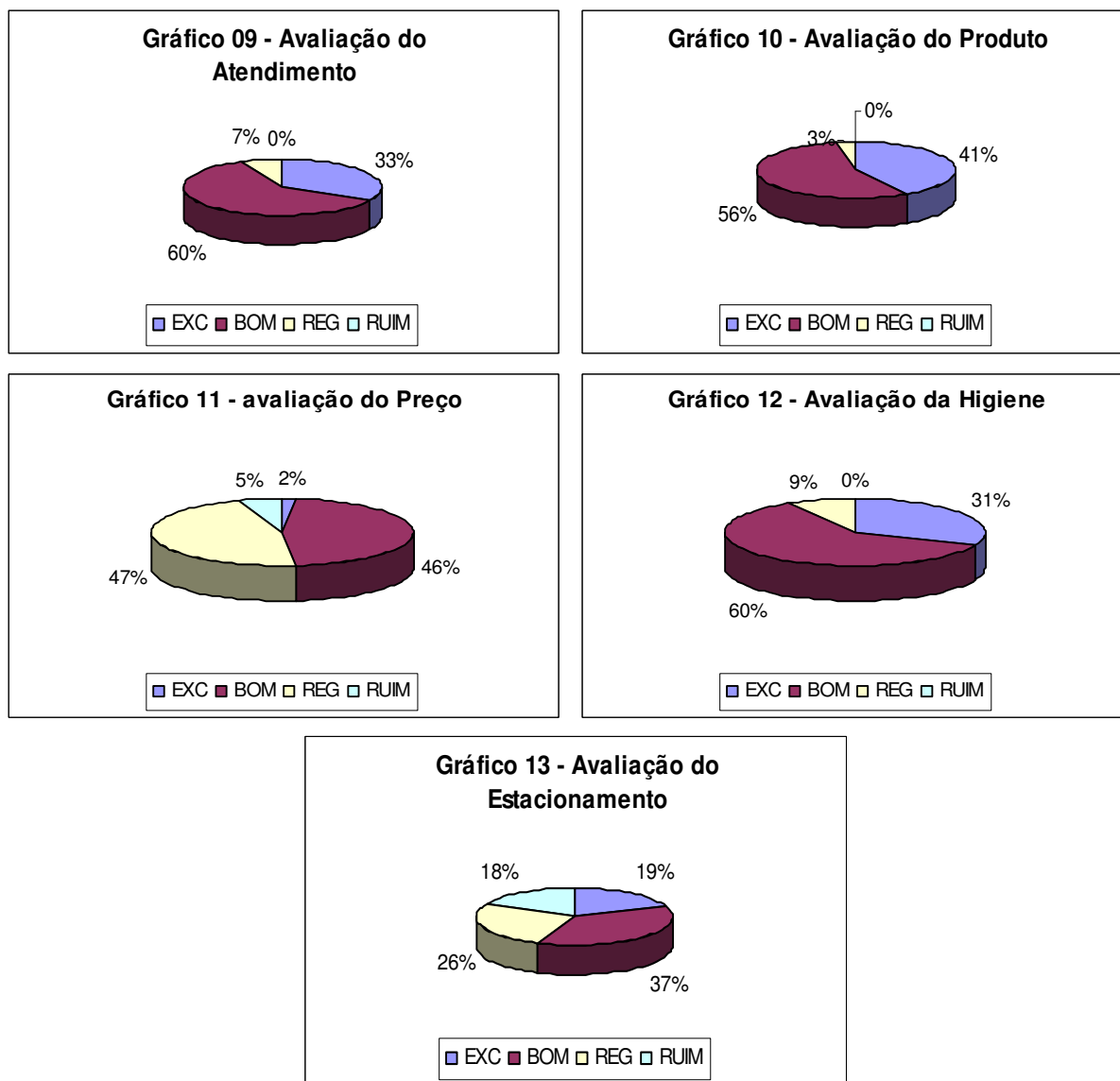
A Pesquisa de Mercado realizada também demonstrou os pontos fortes e fracos dos nossos concorrentes. O ponto mais fraco foi o estacionamento, pois 18% dos entrevistados responderam que este item é ruim no seu restaurante predileto, e 26% respondeu que era regular. Pensando nisso, o Restaurante **À BRASILEIRA** tem em sua dimensão um estacionamento que comporta 30 carros, já que temos 30 mesas, atendendo assim a cada grupo de pessoas que venham ao estabelecimento.

O segundo item que recebeu as piores notas foi o preço; 5% respondeu que este item era ruim, enquanto 47% respondeu o item preço como regular. Como estamos tratando de um público de médio a alto poder aquisitivo, este resultado demonstra que os preços dos nossos concorrentes não são muito acessíveis. Portanto, nossa política de preços visa restringir o nosso público alvo, mas de uma forma que seja acessível aos mesmos.

Nos outros três critérios de avaliação (atendimento, produto e higiene), os consumidores se mostraram em sua maioria satisfeitos; todavia, mais de 50% dos entrevistados respondeu nos três itens o grau bom, significando que algo pode ser melhorado. Os Gráficos 09, 10, 11, 12 e 13 demonstram com mais detalhes a avaliação dos nossos concorrentes.



**Gráficos 09, 10, 11, 12 e 13 – Avaliação da Concorrência**



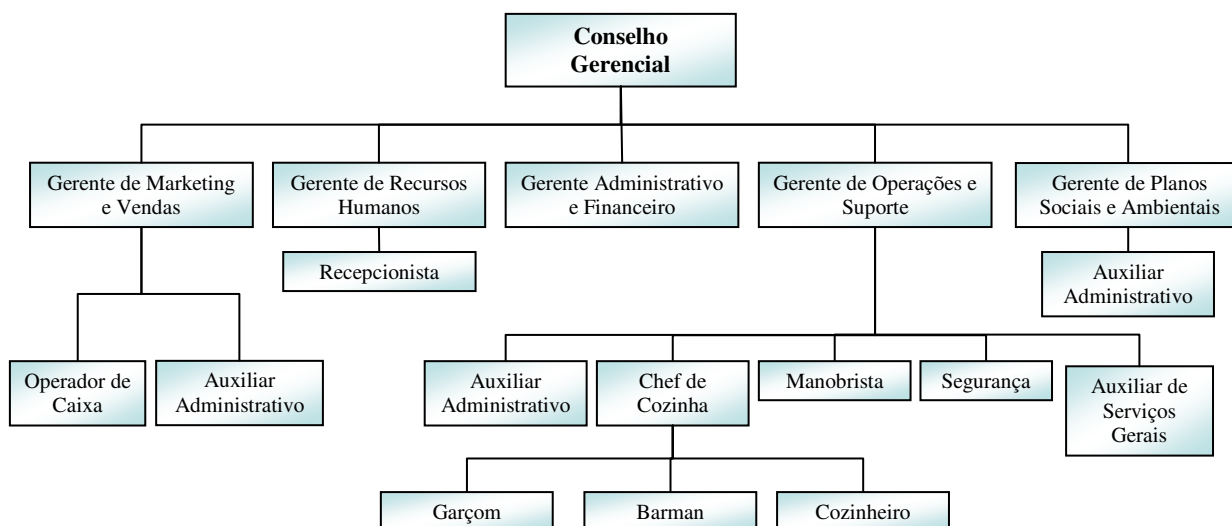
Fonte: Pesquisa de Mercado realizada em Outubro/2005.

Através desses dados, conseguimos identificar o perfil da concorrência, facilitando assim a elaboração de uma ação estratégica que vise trazer diferenças para os nossos clientes.

Os relatórios da pesquisa devem conter o maior detalhamento possível, para que sejam identificadas mais opções de diferenciais, para que assim o nosso estabelecimento tenha sucesso.

## 11. RECURSOS HUMANOS

### 11.1 Organograma



### 11.2 Cultura Interna e Política de RH

A cultura interna de uma organização é o sistema de valores existente numa empresa e que influi sobre toda a sua vida, inclusive as relações pessoais, marketing, atendimentos, sistemas administrativos, controles, produção, entre outros. A cultura interna serve para mediar a adesão dos funcionários, seu comprometimento e sua participação, subjetiva e objetiva, nos processos necessários para que a empresa atinja as metas a que se propõe.

Nas empresas do ramo da gastronomia, o contato direto com funcionários e clientes pode facilitar o desenvolvimento de uma forte cultura interna. Antigas escolas de administração procuravam racionalizar e disciplinar o trabalho a partir do aproveitamento da força física e quando muito, do conhecimento obtido pelo trabalhador por meio da educação.

Mais recentemente, ganhou força a idéia de que a adesão meramente mecânica e disciplinada do trabalhador não bastava: era preciso mobilizar corações e mentes. Conceitos como lealdade, dedicação, participação, engajamento, criatividade,

independência, liberdade de criticar e sugerir, capacidade de improvisação e busca de auto-realização passaram a ser mais valorizados pelos empregadores. Hoje, os resultados são obtidos de forma positiva, e não por medo, coação ou imposição de regras disciplinares de cima para baixo.

No estágio de intensa competição, devem ser escolhidos funcionários que zelam pela clientela, pelo nome e imagem e pelos recursos materiais e financeiros do estabelecimento onde trabalham.

Todo empresário deve saber que seus empregados só desempenharão suas funções de maneira responsável se motivados. Um funcionário disciplinado chega e sai do emprego nos horários determinados, mas só um empregado motivado é capaz de chegar antes de seu turno, trabalhar como dele se espera e ir embora mais tarde, se necessário. Só ele tentará resolver problemas que não são da sua área, mas que podem ser prejudiciais a todos. Só ele ficará preocupado quando alguma coisa estiver errada, e procurará encontrar a solução.

E é por isso que o objetivo de nossa empresa é ter funcionários motivados. Para isso, vamos ter reuniões em que se discute a situação do estabelecimento, fixação de metas e procura de soluções, difusão de informações num clima de cooperação e transparência entre empregadores e empregados. Nossa política de RH será sempre a da administração participativa.

Para fazer com que os funcionários acompanhem o crescimento da empresa, é preciso administrar, sempre com transparência, explicando-lhes os objetivos, despertando neles expectativas e interesses, favorecendo seu amadurecimento técnico e profissional, fazendo-os entender processos e sistemas, elogiando-os, estimulando-os, delegando-lhes responsabilidades, abrindo-lhes a participação nos resultados.

Não será um processo fácil, na verdade, será lento e trabalhoso, especialmente no Brasil, onde prevalece, não só nas empresas como também na sociedade, a tradição de uma cultura autoritária, impositiva, que favorece a arrogância e o paternalismo de uns e a submissão, o conformismo e a dissimulação de outros.

Nosso passado recente de escravidão e o excesso de autoritarismo estimularam sentimentos de submissão e obediência, que, acrescidos do gravíssimo problema de concentração de renda e da falta de preparo e educação da mão-de-obra, dificultavam a atividade empresarial, especialmente quando as mudanças ocorrem rapidamente.

Funcionários determinados, conscientes, adaptam-se com mais rapidez e facilidade do que os acostumados à passividade, que estão sempre à espera de ordens.

Não se pode dizer que a administração participativa elimine os conflitos entre capital e trabalho. Eles continuam a existir, mas são trazidos à tona, tornados transparentes, considerados naturais, permitindo assim a busca de soluções que beneficiem a todos. Com isso, o empresário valoriza seu capital e aumenta seus lucros, e os trabalhadores obtêm segurança no emprego, promoções, participação nos resultados e um clima favorável no trabalho.

Seria impensável obter uma cultura interna forte e eficaz sem alterar as concepções administrativas em vigor no país, especialmente nas pequenas empresas, das quais os bares e restaurantes são bons exemplos. Vigoram ainda nas empresas o autoritarismo, o clientelismo, o nepotismo, o paternalismo e outros tantos que impedem o desenvolvimento do indivíduo e o pleno exercício da cidadania. A disciplina e hierarquia são supervalorizadas. A administração é verticalizada, autoritária, em parte fruto da colonização portuguesa e da tradição autoritária que por séculos caracterizou o país.

A administração participativa busca maior cooperação, estimula críticas, avaliações e sugestões, aproxima os processos de tomada de decisões dos processos de produção e serviços. Permite que subordinados avaliem superiores, aceita divergências, estimula inovações, exige mais flexibilidade, consenso, descentraliza funções, democratiza informações e decisões, torna transparentes as relações e a empresa, expondo erros e permitindo busca de soluções, reduz os níveis hierárquicos.

Ao contrário da administração impositiva, a participativa procura esclarecer não só as obrigações, mas também os direitos dos funcionários, justa retribuição do trabalho. Afasta a insegurança e os boatos da “rádio peão” através da informação e da transparência. Mais do que isso, procura enfrentar e vencer as limitações dos funcionários por meio do esclarecimento de seus direitos e deveres para com a sociedade e o Estado.

A consciência da responsabilidade, dos direitos e obrigações de qualquer cidadão, é o primeiro passo para se obter um funcionário exemplar, bem informado, seguro e motivado. Sem um país desenvolvido e empresas fortes, ninguém terá qualidade de vida: nem empresários, nem funcionários.

No plano específico de restaurantes, essa educação também deve ser canalizada para demonstrar como os desperdícios ou quebra de utensílios e equipamentos, por exemplo, são prejudiciais para todos. Por isso, devem ser ministrados conhecimentos gerais de

higiene, segurança, conservação e manipulação de alimentos, manutenção de equipamentos.

Enfim, tudo o que faz crescer o funcionário interessa à administração participativa. Ele não é mais visto como um subalterno passivo, mas como parceiro talentoso, criativo. Ele entende que, além de seus “braços”, a empresa precisa de seu coração e sua mente, que ele “vista a camisa”.

### 11.3 Descrição dos Cargos

*Conselho Gerencial:* É responsável pela integração entre os setores da empresa, pela tomada de decisões e pela definição das diretrizes e objetivos que devem ser cumpridos. É responsável também pelos atos jurídicos de abertura e continuidade da empresa. É composto pelos cinco gerentes dos diferentes setores da empresa, e deverá se reunir uma vez por semana.

*Gerente de Marketing e Vendas:* Utiliza as críticas, idéias e sugestões de clientes e funcionários para aperfeiçoar a política de marketing da empresa, planeja a ação de marketing e analisa o impacto de novas propagandas sobre o cliente. Realiza o planejamento das vendas e estabelece as metas para o próximo exercício. Analisa as estatísticas de vendas e de mercado. Realiza o cadastro dos clientes e de suas preferências artísticas e culinárias. O Gerente deste setor é o Sr. André Parisi, e a ele estarão subordinados o assessor e os operadores de caixa.

*Gerente de Recursos Humanos:* Responsável pela contratação de funcionários, realizando as etapas de seleção e atos legais. É responsável também pelo treinamento, acompanhamento e verificação de resultados dos funcionários contratados. Promove treinamentos, cursos e palestras e busca a melhoria contínua da política de RH. A Gerente deste setor é a Sra. Valéria Joanne, e a ela estará subordinada a recepcionista, responsável pela recepção dos clientes e pelo sistema de reserva de mesas.

*Gerente Administrativo e Financeiro:* Responsável pelo controle do fluxo de caixa, contas a pagar, contas a receber, cobrança, investimentos, receitas, despesas e análise de gráficos financeiros. Também é responsável por todas as rotinas administrativas da empresa. A Gerente deste setor é a Sra. Valéria Louise.

*Gerente de Operações:* Analisa e arquiva receitas; seleciona, controla e compra os ingredientes a serem utilizados; produz os pratos escolhidos pelos clientes; serve os pratos produzidos e cuida da organização e limpeza do restaurante. É responsável também pela análise e escolha das apresentações artísticas. O responsável por este setor é o Sr. Jonas Barros, e a ele estará subordinada toda a equipe de operações, desde os manipuladores de alimentos até os servidores gerais, manobristas e seguranças.

*Gerente de Planos Sociais e Ambientais:* Tem como função controlar os resíduos produzidos pelo restaurante, além de desenvolver os programas de responsabilidade social e ambiental: Reciclagem 100%, Oficina da Comunidade, Pequenos Agricultores e Conhecimento para todos. O responsável por este setor é o Sr. Joélcio Pontes, e a ele estará subordinado um assessor.

#### 11.4 Funcionários e Política Salarial

Para uma noção mais ampla da área de recursos humanos do restaurante, discriminamos a seguir a quantidade de funcionários e seus respectivos salários e fazemos uma análise da política salarial da empresa.

Observe a tabela a seguir:

#### QUADRO DE PESSOAL E SALÁRIOS

QTD	FUNCIONÁRIO	SALÁRIO	TOTAL
3	Auxiliar Administrativo	R\$ 360,00	R\$ 1.080,00
4	Auxiliar de Serviços Gerais	R\$ 300,00	R\$ 1.200,00
2	Barman	R\$ 360,00	R\$ 720,00
2	Chef de Cozinha	R\$ 1.000,00	R\$ 2.000,00
4	Cozinheiro	R\$ 400,00	R\$ 1.600,00
6	Garçom	R\$ 360,00	R\$ 2.160,00
2	Gerente de Departamento	R\$ 1.200,00	R\$ 2.400,00
4	Manobrista	R\$ 360,00	R\$ 1.440,00
2	Operador de Caixa	R\$ 360,00	R\$ 720,00
2	Recepcionista	R\$ 360,00	R\$ 720,00
6	Segurança	R\$ 400,00	R\$ 2.400,00
<b>37</b>			
		<b>TOTAL:</b>	R\$ 16.440,00

São necessários ao total 37 funcionários, divididos em dois turnos, gerando um gasto mensal com salários de R\$ 16.440,00, sem incluir encargos sociais, férias e outros. Por ser um restaurante diferenciado, estabelecemos os salários acima da média do rendimento mensal de pessoas ocupadas em bares e restaurantes, segundo estudo quantitativo realizado pela ABRASEL (Associação Brasileira de Bares e Restaurantes), juntamente com o SEBRAE, que estabeleceu o rendimento mensal para pessoas ocupadas nesse setor no Brasil e em cada estado da federação.

Nossa política salarial inclui PCCS (Plano de Cargos, Carreiras e Salários) para todos os funcionários do restaurante. À medida que o funcionário for recebendo cursos e treinamentos, podemos reajustar o seu salário e promovê-lo a outros cargos, gerenciando a sua carreira e fazendo-o crescer como profissional.

## 12. ATOS JURÍDICOS DE ABERTURA

Com o compromisso de estar sempre de acordo com a lei, relacionamos abaixo uma sequência de atos jurídicos de abertura de uma empresa, que devem ser cumpridos ou não, de acordo com a atividade desenvolvida. O Restaurante **À BRASILEIRA** irá prestar serviços de culinária e entretenimento, não desenvolvendo nenhum tipo de venda de mercadorias. Por esse fato, seremos dispensados de alguns registros e taxas. Por trabalharmos na área alimentícia, alguns outros registros, como, por exemplo, o da ANVISA, serão solicitados.

### 12.1 Consultas Prévias

**12.1.1 Aprovação do Local:** A localização da empresa está subordinada às normas da prefeitura local. Essa aprovação deve ser feita antes da constituição do contrato ou da mudança de endereço da empresa. É válido enquanto a empresa permanecer no local. São documentos necessários para a aprovação: Formulário padronizado, Guia do IPTU do Imóvel e cópia da identidade do requerente.

**12.1.2 Aprovação do Nome:** Nome empresarial diferente de qualquer outro já inscrito na JUCEPE ou no RCPIJ. A Junta Comercial é o órgão competente desta aprovação. Deve ser feito antes da constituição do contrato ou da mudança de nome. Logo que aprovado, deve ser utilizado no prazo de 24 horas. Documentação necessária: Guia de recolhimento da taxa na Junta Comercial.

### 12.2 Ato Constitutivo

**12.2.1 Elaboração:** O tipo jurídico da empresa, objetivo social, normas que regerão o funcionamento, a administração e as relações na empresa compõem o contrato. A elaboração do mesmo compete ao próprio interessado. Deve ser elaborado antes do início das atividades. É válido por prazo determinado ou indeterminado, dependendo dos sócios. O Contrato Social do nosso estabelecimento encontra-se em anexo (Anexo 06).

**12.2.2 Arquivamento:** A existência legal das pessoas jurídicas começa com a inscrição do Ato Constitutivo ou Contrato Social no respectivo registro. O órgão competente é a Junta Comercial. Deve ser feito antes da constituição da empresa. O Ato Constitutivo deve ser registrado no prazo de 30 dias da data de assinatura e deve ser mantido atualizado. São necessários os seguintes documentos: Capa de Processo, Ficha de Cadastro Nacional, três vias do Contrato Social, cópias do CPF e Identidade do titular



ou sócios, Guias das taxas para a JUCEPE, para a Receita Federal e de Consulta Prévia do Nome.

**12.2.3 Declaração de ME / EPP:** O arquivamento da declaração de ME (Microempresa) / EPP (Empresa de Pequena Porte) garante o tratamento diferenciado e favorecido no âmbito administrativo, de crédito, trabalhista, previdenciário e de desenvolvimento empresarial. São enquadradas de acordo com a sua receita anual bruta: até R\$ 244.000,00 como ME. O órgão competente é a Junta Comercial. É válido a partir do arquivamento e enquanto a empresa preencher as condições para enquadramento. É necessário: Declaração de Microempresa com firma reconhecida e capa de processo.

## **12.3 Receita Federal**

**12.3.1 Inscrição no CNPJ:** Identifica, de forma eletrônica, todas as pessoas jurídicas constituídas no país. O órgão competente é a Secretaria da Receita Federal. Deve ser feito antes do início das atividades e o prazo é de trinta dias da data de registro dos Atos Constitutivos. É válido a partir da data do início das atividades até a extinção da empresa, devendo ser mantido atualizado. Os documentos necessários são: FCPJ, o QSA, o DBE com firma reconhecida e cópia autenticada do contrato social.

**12.3.2 Opção pelo Simples Federal:** A ME ou EPP será favorecida no recolhimento de tributos federais nesse sistema. Abrange somente o ICMS e o ISS. Para isso, a ME deverá ter uma receita bruta anual de até R\$ 120.000,00. O órgão competente é a Secretaria da Receita Federal. Deverá ser feito juntamente com a inscrição do CNPJ e é válido a partir do ato de inscrição do CNPJ e enquanto a empresa preencher as condições para o enquadramento. Documentação necessária: FCPJ e DBE.

## **12.4 INSS – Instituto Nacional de Seguridade Social**

**12.4.1 Matrícula da Empresa:** O número de inscrição no INSS será utilizado para o recolhimento da contribuição previdenciária patronal dos descontos sobre a remuneração das pessoas a serviço da empresa. O órgão competente é o INSS. Deve ser feita antes do início das atividades. O prazo é de trinta dias da data do registro dos Atos Constitutivos. É válido a partir do início das atividades até a sua extinção.

**12.4.2 Matrícula dos sócios ou titular:** A inscrição do titular ou dos sócios tem por finalidade o recolhimento das respectivas contribuições previdenciárias. Deve ser feita no

início das atividades da empresa ou sempre que ingressar um novo sócio. O prazo é de trinta dias da data de registro dos Atos Constitutivos. É válido da inscrição à extinção.

## **12.5 Estado**

**12.5.1 Inscrição Estadual:** O Cadastro de Contribuintes do Estado de Pernambuco – CACEPE tem por finalidade o registro das empresas que realizam a circulação de mercadorias ou prestação de serviços de comunicação, de transportes, além da reunião de informações de interesse da administração tributária estadual. Devido às nossas atividades, não é necessário, a princípio.

**12.5.2 Regime Simplificado - ICMS – SIM – PE:** Através desse regime, o ICMS é pago mensalmente por faixas de valores fixados, segundo o montante da receita bruta, o volume de entradas anuais de mercadorias e o nível de recolhimento de imposto do ano-base. Enquadra ME que tenha receita bruta anual de até 420.000,00 reais e volume anual de entrada de até 325.000,00 reais. Devido às nossas atividades, não é necessário, a princípio.

## **12.6 Município**

**12.6.1 Licença de Localização e Cadastro Municipal:** A Licença de Localização é exigida de qualquer estabelecimento instalado em Recife. A expedição do alvará de localização implicará na automática inscrição da empresa prestadora de serviços no Cadastro Mercantil de Contribuintes do Município. O órgão competente é a Prefeitura Municipal. Deve ser feita no início da atividade, com renovação semestral. A documentação necessária é: Certidões expedidas para o cumprimento das normas relativas ao desenvolvimento das atividades econômicas no imóvel, Comprovante de inscrição no CNPJ e cópia dos Atos Constitutivos registrados.

**12.6.2 Regime Simplificado – Declaração de ME:** As pessoas jurídicas que auferirem receita bruta de até 26.064,97 reais podem solicitar o enquadramento como ME, no município de Recife. O registro especial como ME garante os seguintes benefícios: isenção total do ISS por três anos, redução de 50% da TLF e da TLL – Taxa de Licença de Funcionamento e Taxa de Licença de Localização; dispensa também da escrituração do LPS – Livro de Prestadores de Serviços. O órgão competente é a Prefeitura Municipal – Secretaria de Finanças. Deve ser feito até o último dia útil do mês de junho de cada ano e a ME, enquadrada no regime especial do ISS, deverá entregar

uma declaração à Prefeitura informando sua receita bruta auferida no ano anterior. É válido por três anos e não é renovável. É necessário: Declaração de Receita Bruta do ano anterior, Emissão de Notas Fiscais, Retenção na Fonte do ISS de Terceiros e documentação referente aos atos negociais.

**12.6.3 Licença de Publicidade:** A Licença de Publicidade é exigida de todos os proprietários de engenho de divulgação de anúncio tais como placa, painel, outdoor, tabuleta, mural, letreiro e outros artefatos. O órgão competente é o DIRCON da Prefeitura do Recife. O período é semestral. Deve ser feito antes da utilização de publicidade e renovado semestralmente. A documentação necessária é: requerimento do licenciamento de anúncio; comprovante da propriedade do imóvel ou contrato de locação ou permissão de uso do proprietário do imóvel onde será instalado o engenho de publicidade; alvará de localização e funcionamento; especificação do tipo de engenho, dos materiais empregados, suas dimensões e o local onde será afixado; planta de situação do imóvel onde será instalado o engenho; croquis da fachada ou fotografia da edificação, com a inserção do engenho na fachada se for esta a sua utilização; Termo de Responsabilidade Técnica, no caso de engenho complexo; Guia de Arrecadação Municipal devidamente quitada, referente aos serviços de licenciamento e fiscalização; certidão de quitação plena expedida pela Secretaria Municipal de Finanças.

## **12.7 Registro de Livros**

**12.7.1 Livros Contábeis e Societários:** As empresas devem providenciar o registro e a autenticação dos seguintes livros: Diário, Balancetes Diários e Balanços (se a escrituração for realizada através de fichas), Atas da Administração (se houver administrador nomeado fora do contrato), Atas da Assembléia (para Sociedade Limitada com mais de 10 sócios), Conselho Fiscal (se houver) e Registro de Duplicatas (se ainda as emitir). O órgão competente é a JUCEPE. Deve ser feito antes do início das atividades e na substituição ou regularização de novos livros. Documentação necessária: Requerimento, em duas vias, contendo nome e endereço completo da empresa com o Número de Inscrição no Registro de Empresas (NIRE); Livros a registrar; e pagamento da taxa.

**12.7.2 Livros Fiscais Federais – IPI:** Este livro só é necessário para empresas industriais. De acordo com as nossas atividades, não é preciso.

**12.7.3 Livros Fiscais Federais – Registro de Empregados:** O Livro ou Ficha de Registro de Empregados se destina ao registro e controle de todas as obrigações da empresa contratante e dos direitos trabalhistas de seus empregados. O órgão competente é o Ministério do Trabalho. Deve ser feito antes da contratação de empregados e quando forem admitidos ou desligados (os respectivos dados devem ser atualizados).

**12.7.4 Livros Fiscais Federais – Inspeção do Trabalho:** O Livro Inspeção do Trabalho deve ser mantido pela empresa, em cada um dos seus estabelecimentos, para que sejam anotadas as averiguações e irregularidades constatadas pela fiscalização realizada por agente do Ministério do Trabalho. O órgão competente é o Ministério do Trabalho e Emprego. Deve ser feito antes da contratação de empregados, após a instalação da empresa e antes da visita do agente da Fiscalização Trabalhista. O livro será autenticado na primeira inspeção.

**12.7.5 Livros Fiscais Estaduais – ICMS:** Necessário para as empresas que realizam circulação (compra e venda) de mercadorias e serviços. Deve ser autenticado pela repartição pública competente para validar a escrituração. Deve ser realizada antes do início das atividades ou na abertura de um novo livro. São documentos necessários: o formulário de requerimento, o ato constitutivo, a inscrição no CNPJ e no cadastro estadual.

**12.7.6 Livros Fiscais Municipais – ISS:** O Livro de Prestadores de Serviços (LPS) deverá ser escriturado pelas empresas contribuintes do ISS – Imposto sobre Serviços. O órgão competente é a Prefeitura Municipal – Departamento de Tributos Mercantis. Os livros devem ser autenticados antes do início das atividades ou de iniciar um novo exemplar. De acordo com as nossas atividades, não é preciso.

## **12.8 Impressão de Documentos Fiscais**

**12.8.1 Documentos Fiscais Estaduais – ICMS:** Necessário para empresas contribuintes do ICMS. O órgão competente é a Secretaria Estadual da Fazenda, e a impressão deve ser feita antes do início das atividades ou quando necessitar de um novo talonário.

**12.8.2 Documentos Fiscais Municipais – ISS:** a empresa contribuinte do ISS deverá emitir Nota Fiscal de Serviços na qual serão discriminados os serviços prestados e o preço cobrado em cada operação. De acordo com as nossas atividades, não será preciso.

## **12.9 Outros Registros**

**12.9.1 Ministério do Trabalho – Inspeção Prévia (Federal):** Antes de iniciar suas atividades, a pessoa jurídica deve apresentar à Delegacia Regional do Trabalho a Declaração de Instalação da Empresa, informando que o estabelecimento está livre de riscos de acidentes e/ou de doenças do trabalho. A Delegacia Regional do Trabalho, após realizar a inspeção prévia, emitirá o Certificado de Aprovação das Instalações. O órgão competente é a Secretaria de Segurança e Medicina no Trabalho. Deve ser feito antes do início das atividades ou quando ocorrerem modificações substanciais nas instalações ou equipamentos do estabelecimento. Documentação necessária: Declaração de Instalação na Empresa. Manter a disposição: cópia da referida declaração e seu respectivo recibo de entrega; croquis das instalações e Declaração de Aprovação das Instalações, emitida pelo Ministério do Trabalho.

**12.9.2 Cadastro Técnico Federal no IBAMA (Federal):** O Certificado de Cadastramento Técnico no IBAMA deve ser obtido pelas pessoas jurídicas que desenvolvem atividades potencialmente poluidoras e/ou extração, produção, transporte e comercialização de produtos potencialmente perigosos ao meio ambiente, assim como de produtos e subprodutos da fauna e da flora. Este cadastro não é necessário de acordo com as nossas atividades.

**12.9.3 Departamento da Polícia Federal (Federal):** A licença para funcionamento, que é emitida pela Polícia Federal, deve ser requerida pelas empresas especializadas em prestação de serviços de segurança privada. Portanto, não estando em conformidade com as nossas atividades, não será preciso adquirir esta licença.

**12.9.4 Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Federal):** A autorização da ANVISA é exigida para o funcionamento de empresas de comercialização de medicamentos, e de fabricação, distribuição e importação dos seguintes produtos: medicamentos de uso humano; alimentos, inclusive bebidas, águas envasadas, seus insumos, suas embalagens, aditivos alimentares; limites de contaminantes orgânicos; resíduos de agrotóxicos e de medicamentos veterinários; cosméticos; saneantes; equipamentos; e material médico – hospitalar; imunobiológicos; cigarros; enfim, quaisquer outros produtos que envolvam a possibilidade de risco à saúde. O órgão responsável, como já foi dito, é a ANVISA e a autorização deve ser requerida antes do início da atividade e quando ocorrer alteração ou for exigida a renovação da autorização. A documentação necessária para o requerimento da autorização é: Formulário próprio

preenchido e assinado pelo representante legal da empresa e pelo responsável técnico; comprovante de inscrição no CNPJ, Licença Sanitária emitida pela Vigilância Sanitária Local do exercício anterior ou o protocolo do requerimento da licença do exercício corrente; comprovante original do pagamento da Taxa de Fiscalização da Vigilância Sanitária.

**12.9.5 Corpo de Bombeiros (Estadual):** A edificação ou o espaço destinado a uso coletivo deve possuir o laudo de vistoria e liberação para o seu funcionamento emitido pelo Corpo de Bombeiros, após a análise e aprovação do sistema de prevenção e combate a incêndio e pânico. O Corpo de Bombeiros emitirá o atestado de regularidade e/ou o atestado de conformidade dos extintores e sistemas contra incêndio, que deverão ser atualizados periodicamente. O órgão competente é o Centro de Atividades Técnicas – CAT, do Corpo de Bombeiros Militar de Pernambuco. O Atestado de Regularidade deve ser renovado anualmente, enquanto o Atestado de Conformidade deve ser renovado semestralmente. Existem vários tipos de vistoria, dependendo da situação da obra: Vistoria Prévia (antes do acabamento da obra ou reforma), Vistoria de Regularização (após a conclusão da obra ou em edificações já existentes), e Vistoria de Fiscalização (em qualquer momento). Documentação necessária: requerimento ao Corpo de Bombeiros; memorial descritivo da construção, Nota Fiscal de Serviços de manutenção ou aquisição dos equipamentos; memorial de cálculo dos sistemas hidráulicos especiais; detalhamento de instalação de sistemas fixos de segurança contra incêndio e pânico; cópia do CNPJ e/ou Atestado de Regularidade anterior; Atestado de instalação das canalizações de gás; atestado de segurança dos elevadores; atestado de regularidade do edifício, se este fizer parte de galerias, conjuntos comerciais e congêneres; comprovante de pagamento da taxa do Corpo de Bombeiros; mapa ou roteiro do local a ser vistoriado; comprovante de recolhimento da taxa de prevenção de incêndio.

**12.9.6 Vigilância Sanitária (Municipal):** A licença da Vigilância Sanitária no âmbito municipal é exigida de todas as empresas que exerçam quaisquer atividades definidas no Código Municipal de Saúde como de interesse à saúde e sujeitas à fiscalização. O órgão competente é o Departamento de Vigilância Sanitária e a licença deve ser renovada semestralmente. O prazo é antes do início das atividades, após requerer a licença de localização e a renovação semestral. Deve ser adquirida pelas empresas que realizam as atividades de produção, comercialização e fornecimento de alimentos; hospedagem; serviços de saúde; óticas, consultórios e laboratórios; academia de

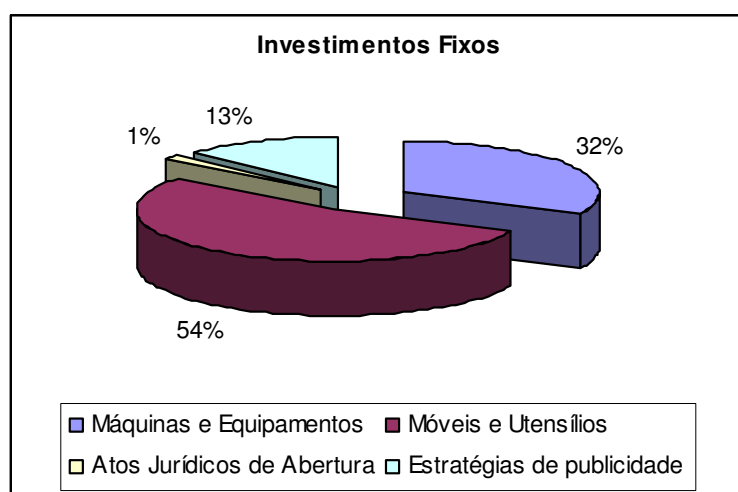
ginástica; salão de beleza; venda de cosméticos; agro-veterinários; higiene sanitária e produtos químicos. A documentação necessária é: cópia do contrato social, comprovante de inscrição no CNPJ, comprovante de inscrição municipal; indicação do nome, RG, CPF e inscrição no conselho profissional do seu responsável técnico, se for o caso; demais documentos exigidos pela repartição competente.

**12.9.7 Meio Ambiente – Recife (Municipal):** As atividades potencialmente geradoras de impactos ambientais ou aquelas capazes, sob qualquer forma, de causar degradação ambiental, dependerão da Licença Ambiental antes de iniciar seu funcionamento. São consideradas como fontes de impacto ambiental as seguintes atividades ou situações: extração e tratamento de minerais; atividades públicas ou privadas de saneamento; de serviços de limpeza e de tratamento de resíduos; prédios que não disponham de adequados sistemas de esgoto; atividades industriais, agroindustriais, agrícolas, pecuárias e comerciais; atividades que utilizem incineradores, usinas de concreto e atividades de construção civil; as atividades que utilizam combustíveis sólidos, líquidos ou gasosos para fins comerciais ou de serviços; o comércio de plantas. O órgão responsável é a Prefeitura Municipal de Recife - Secretaria Municipal de Planejamento Urbano e Ambiental. Deve ser requerida antes da construção, instalação, ampliação e funcionamento da empresa. O custo é com o treinamento contínuo e adequado dos empregados para o enfrentamento de situações de risco ambiental. A documentação necessária é: Estudo de Impacto Ambiental (EIA), Relatório de Impacto Ambiental (RIMA); Estudo das Alternativas Minimizadoras do Impacto Ambiental e de Vizinhança.

### 13. RECURSOS E PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Para identificarmos a viabilidade financeira do estabelecimento, pesquisamos detalhadamente todos os investimentos fixos, desde móveis e utensílios, máquinas e equipamentos até investimento em propaganda inicial. A seguir, a tabela primária de investimentos fixos (todas as planilhas secundárias encontram-se no Anexo 07):

INVESTIMENTOS FIXOS	VALOR (R\$)	% s. IF	% s. TI
Máquinas e Equipamentos	R\$ 46.334,19	32,08%	7,91%
Móveis e Utensílios	R\$ 77.287,13	53,51%	13,19%
Atos Jurídicos de Abertura	R\$ 1.805,77	1,25%	0,31%
Estratégias de publicidade	R\$ 19.000,00	13,16%	3,24%
<b>TOTAL:</b>	<b>R\$ 144.427,09</b>	<b>100,00%</b>	<b>24,65%</b>

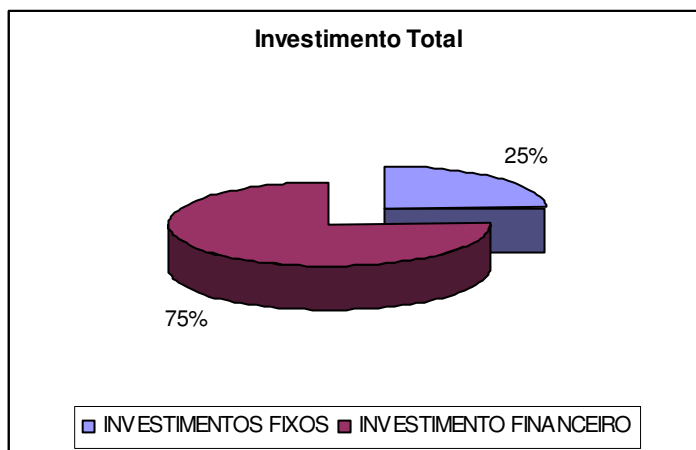


Os investimentos financeiros incluem apenas o capital de giro, necessário para manter a empresa em funcionamento no período de um mês. Observe:

INVESTIMENTO FINANCEIRO	VALOR (R\$)	% s. I. FIN	% s. TI
Capital de Giro	R\$ 441.453,48	100,00%	75,35%
<b>TOTAL:</b>	<b>R\$ 441.453,48</b>	<b>100,00%</b>	<b>75,35%</b>

Analisando o gráfico abaixo, constatamos que mais de 70 % do investimento total inicial é formado pelo investimento financeiro, indicando que os custos mensais da empresa são maiores que o valor do investimento fixo.

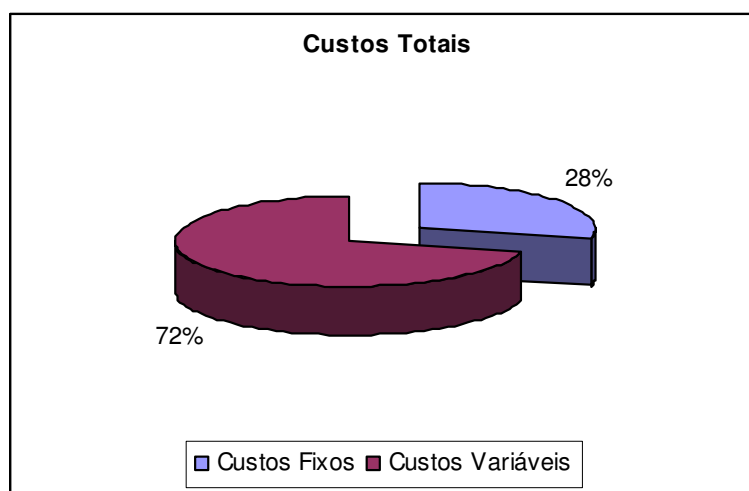




A seguir, a planilha primária de custos da empresa, divididos em custos fixos e custos variáveis:

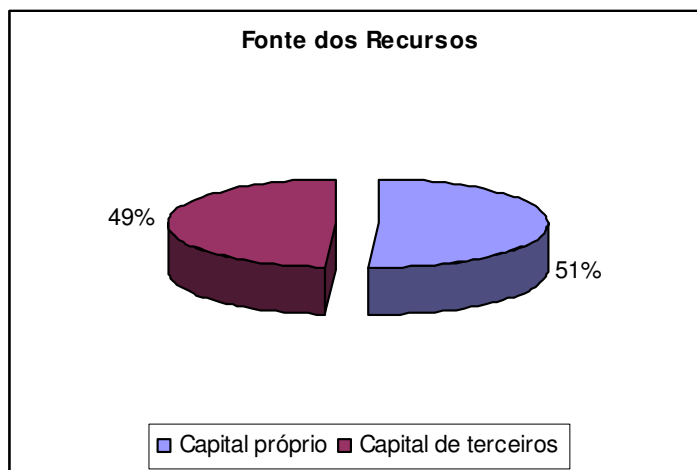
DESCRIÇÃO	VALOR (R\$)	% s. CT
Custos Fixos	R\$ 124.474,43	28,20%
Custos Variáveis	R\$ 316.979,05	71,80%
<b>TOTAL:</b>	<b>R\$ 441.453,48</b>	<b>100,00%</b>

Podemos observar que os custos variáveis são bem maiores que os custos fixos, indicando uma alta despesa para fornecer comidas e bebidas de qualidade. Observe o gráfico:



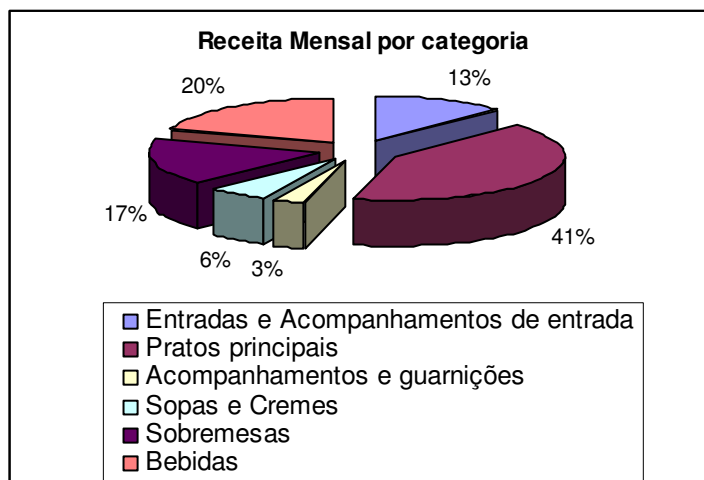
Vamos agora analisar a fonte dos recursos, que possibilitarão a realização do investimento inicial para abertura do restaurante. De acordo com o contrato social, os três sócios entrarão cada um com R\$ 100.000,00, dando um total de R\$ 300.000,00 de capital próprio. Para complementar o valor total do investimento final, iremos realizar um empréstimo no banco, no valor de R\$ 285.880,57, que irão ser pagas em 13 parcelas de R\$ 25.000,00, que já incluem os juros cobrados.

FONTE DOS RECURSOS		
DESCRIÇÃO	VALOR (R\$)	%
Capital próprio	R\$ 300.000,00	51,20%
Capital de terceiros	R\$ 285.880,57	48,80%
<b>TOTAL:</b>	<b>R\$ 585.880,57</b>	<b>100,00%</b>



A seguir, a planilha primária da previsão de vendas e receitas. Podemos observar que a maior receita é proveniente da venda dos pratos principais, seguido por bebidas, sobremesas e entradas.

PLANILHA DE RECEITAS			
DESCRIÇÃO	QTD NO MÊS	VALOR (R\$)	% s. RT
Entradas e Acompanhamentos de entrada	14.976	R\$ 114.192,00	12,72%
Pratos principais	12.480	R\$ 369.720,00	41,17%
Acompanhamentos e guarnições	6.248	R\$ 26.696,00	2,97%
Sopas e Cremes	3.120	R\$ 52.260,00	5,82%
Sobremesas	12.480	R\$ 152.880,00	17,03%
Bebidas	49.920	R\$ 182.208,00	20,29%
<b>TOTAL DA RECEITA:</b>		<b>R\$ 897.956,00</b>	<b>100,00%</b>



Quatro são os impostos indiretos que fazem parte do Demonstrativo de Resultados do Exercício: COFINS, PIS, ICMS, Contribuição Social e IRRF. Veja a seguir a tabela de valores, considerando que COFINS, PIS e ICMS são calculados em cima do valor da receita total, enquanto que a Contribuição Social e o Imposto de Renda são calculados sob o lucro bruto:

PLANILHA DE IMPOSTOS INDIRETOS		
DESCRIÇÃO	TAXA	VALOR (R\$)
ICMS	17%	R\$ 152.652,52
COFINS	3%	R\$ 26.938,68
PIS	0,65%	R\$ 5.836,71
CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	1,08%	R\$ 4.930,23
IMPOSTO DE RENDA	12%	R\$ 54.780,30
TOTAL DOS IMPOSTOS:		R\$ 245.138,44

Vamos analisar o Demonstrativo de Resultados do Exercício de um mês de funcionamento do restaurante, através da tabela abaixo. As porcentagens ao lado dos valores são uma análise vertical dos itens em relação à receita total.

DEMONSTRATIVO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO		
	VALOR (R\$)	% s. RO
1) Receita Operacional	R\$ 897.956,00	100%
2) Custos Variáveis	R\$ 316.979,05	35,30%
3) Margem de Contribuição	R\$ 580.976,95	64,70%
4) Custos Fixos (Despesas)	R\$ 124.474,43	13,86%
5) Lucro Bruto	R\$ 456.502,52	50,84%
6) Impostos Indiretos (ICMS, COFINS, PIS, IRRF)	R\$ 245.138,44	27,30%
7) Lucro Líquido	R\$ 211.364,08	23,54%

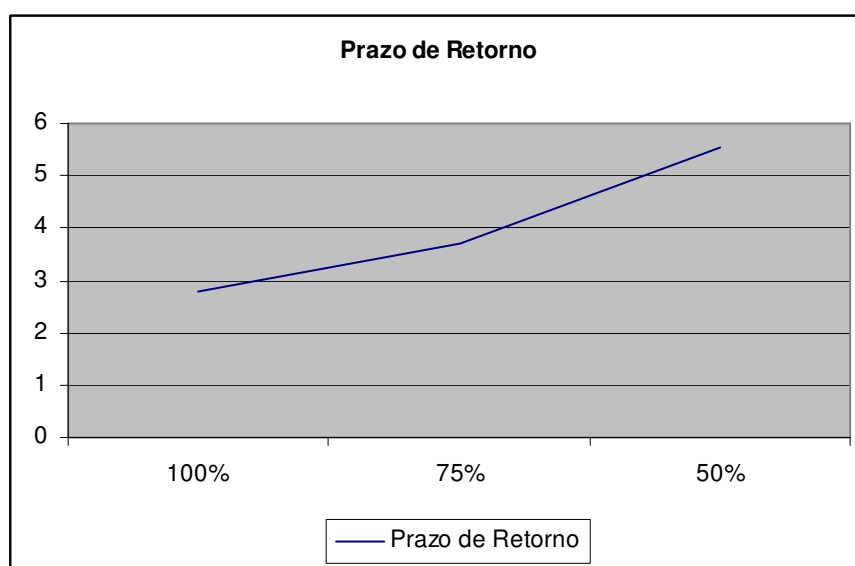
Veja a seguir a viabilidade econômico-financeira da empresa:

	FÓRMULA	VALOR (R\$)
Investimento Total		R\$ 585.880,57
Capital de Giro		R\$ 441.453,48
Margem de Contribuição	RO - CV	R\$ 580.976,95
Ponto de Equilíbrio	CF*RO/MC	R\$ 192.387,26
Custo Total		R\$ 441.453,48
Lucratividade	LLE/RO	23,54%
Rentabilidade	LLE/IT	36,08%
Prazo de retorno do investimento	IT/LLE	2,771902303

Analisando a viabilidade econômico-financeira, observamos uma lucratividade de 23,54% e uma rentabilidade de 36,08%, comprovando a viabilidade de instalar um restaurante do porte pretendido.

Para esses cálculos foram considerados uma rotatividade média de meia hora durante as oito horas de funcionamento do restaurante, dando um total de 16 giros por dia, ou seja, atender 1920 pessoas por dia, e, durante 26 dias ao mês, atender um total de 49.920 pessoas.

É interesse de todo restaurante que o estabelecimento fique lotado durante o seu período de funcionamento. Mas sabemos que nem sempre isso acontece. Considerando que o restaurante funcione durante todo o mês com uma lotação de 75% e de 50%, fazemos a seguir a análise do tempo de retorno do investimento:



O prazo de retorno do investimento sobe de 2,7 meses para 3,7 e depois para 5,5 meses, indicando um rápido retorno de investimento inicial nessas condições de funcionamento se aplicarmos todo o lucro líquido para pagamento desse investimento.

## 14. RECURSOS TÉCNICOS

A tecnologia ajuda em muitos aspectos, e é por isso que o Restaurante **À BRASILEIRA** pretende fazer uso desta ferramenta para realizar o “Business Intelligence”, onde o computador processa as informações e muitas vezes mostra resultados que os seres humanos não perceberiam tão rapidamente.

A utilização de um software financeiro traz facilidades em gerenciar as contas, as receitas, as cobranças e a análise de gráficos, sendo parte fundamental neste setor. No setor de Marketing e Vendas é fundamental um software que trabalhe a questão de gerenciamento de clientes ou CRM – Customer Relationship Management, para que melhorem a qualidade do nosso atendimento.

Já nas operações, é preciso um Banco de Dados para armazenar a grande variedade de receitas e também um gerenciador de pedidos, pois através dele podemos fazer a previsão de vendas de cada prato.

A tecnologia da Informação já permite o desenvolvimento de um software que gerencie e faça conexões entre esses dados, visualizando oportunidades e falhas que não se percebem tão facilmente. Todavia, a elaboração desse Sistema Integrado específico custa muito caro, provavelmente até mais do que todos os softwares comprados separadamente. Assim que haja um significativo crescimento na empresa, a mesma pretende elaborar esse sistema específico, para melhorar cada vez mais a qualidade de seus produtos e serviços.

## 15. RESULTADOS ESPERADOS

De acordo com o exposto anteriormente, verificamos que é possível estar dentro das legalidades exigidas no país e ao mesmo tempo abrir uma empresa que possui viabilidade financeira. Podemos considerar que o restaurante **À BRASILEIRA** é viável a partir de dois fatores:

O primeiro é o fator de recursos humanos. Com uma equipe motivada e bem treinada, é possível atrair mais clientes, gerando uma maior receita líquida de vendas e trazendo satisfação para a comunidade local (devido aos programas de responsabilidade social e ambiental).

O outro fator é o financeiro. Com uma boa administração financeira e um alto capital de giro, é possível adquirir credibilidade junto aos fornecedores, sustentar a empresa enquanto ela tiver as dívidas do investimento fixo e maximizar o lucro a cada ano.

Portanto, de acordo com as pesquisas e estudos realizados, verificamos que abrir o restaurante **À BRASILEIRA** é viável, tanto do ponto de vista financeiro como mercadológico. Devemos apenas dividir este financiamento que necessitamos entre capital próprio e capital de terceiros. Não podemos deixar todo o investimento inicial da empresa em forma de empréstimos, para que a empresa não fique em mão de terceiros.



## 20. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LAWSON, Fred. **Restaurants, Clubs and Bars: Planning, Design and Investment for Food Service Facilities**. London, 1994, 2º edition.

MARICATO, Percival. **Como Montar e Administrar Bares e Restaurantes**. Editora SENAC; 3º edição. São Paulo, 2001.

GOMES, Marcos Emílio e equipe. **Guia Veja Recife 2004/2005: o melhor da cidade**. Editora Abril, 7º Edição. Recife, 2004.

ABRASEL - Associação Brasileira de Entretenimento e Lazer. **Os Restaurantes, Bares e Lanchonetes do Grande Recife e Litorais de Pernambuco – Um Estudo Quantitativo**. Recife, Novembro de 2002.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio aos Micro e Pequenos Empresários. **Manual de Normas Higiênicas para Estabelecimentos que Servem Alimentos**.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio aos Micro e Pequenos Empresários. **Série Perfil de Projetos: Restaurante à La Carte**. Vitória, 1999.

SITE DA GASTRONOMIA BRASIL

[www.gastronomiabrasil.com](http://www.gastronomiabrasil.com)

SITE DA COZINHA PROFISSIONAL

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