



**PLANO DE NEGÓCIO:
Resenha Bar**

**BELO HORIZONTE
2016**

**ANDREA CRISTINA SILVESTRE
DAVID REZENDE PIRES
LUCIANO APARECIDO DA SILVA**

**PLANO DE NEGÓCIO:
Resenha Bar**

Trabalho apresentado à disciplina de Elaboração de Projetos do Curso de Administração da FAMIG – Faculdade Minas Gerais como requisito parcial para obtenção de nota e conclusão do curso de Administração.

Orientador: Maximiliano Francisco de Oliveira

**BELO HORIZONTE
2016**

AGRADECIMENTOS

Aos professores que contribuíram com o nosso aprendizado e crescimento no decorrer da graduação, incentivando e orientando;

Aos colegas pela amizade e apoio em todos os momentos.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABRASEL – Associação Brasileira de Bares e Restaurantes
AMBEV - *Americas' Beverage Company* (Companhia de Bebidas das Américas)
ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária
ASSBB – Associação Brasileira de Bartenders
BH – Belo Horizonte
BNDS – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BSC - *Balanced Scorecard*
Ceasa - Central estadual de abastecimento
CEASA – Central Estadual de Abastecimento
CNAE – Classificação Nacional de Atividades Econômicas
CNPJ – Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
CTPS – Carteira de Trabalho e Previdência social
DRE – Demonstração de Resultados no Exercício
EAN - *European Article Number* (Número de artigo Europeu).
FAMIG – Faculdade Minas Gerais
FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
INSS – Instituto Nacional do Seguro Social
IPTU – Imposto Predial Territorial Urbano
Lj- Loja
M²- Metros quadrados
MEI – Microempreendedores individuais
MPE – Micro e pequenas empresas
PCP – Planejamento e controle da produção
QVT – Qualidade de vida no trabalho
RH – Recursos Humanos
Un – Unidade
VPL – Valor Presente Líquido

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Pesquisa Salarial.....	49
Tabela 02 – Cargos X Salários	50
Tabela 03 – Modalidade técnica e custo do recrutamento de pessoas	57
Tabela 04 – Técnica e custo da seleção de pessoas	58
Tabela 05 – Escala única de medição de desempenho	62
Tabela 06 – Análise de Informações	83
Tabela 07 – BSC	91
Tabela 08 – Quantitativo de produtos / tempo de preparo	93
Tabela 09 – Fornecedores	98
Tabela 10 – Recursos Patrimoniais	103

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Fluxograma de processo de atendimento ao cliente	36
Figura 02 – Entrevista	59
Figura 03 – Anúncio para recrutamento de auxiliar de limpeza	60
Figura 04 – Matriz Swot	84
Figura 05 – Layout Resenha Bar	95

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Capital Social	14
Quadro 02 – Segmentação de mercado por multicritérios	19
Quadro 03 – Classificação de atividade da empresa juto ao CNAE	22
Quadro 04 – Pesquisa de preços dos concorrentes	41
Quadro 05 – Pesquisa de preços dos concorrentes (bebidas).....	42
Quadro 06 – Cargos x nº de empregados	45
Quadro 07 – Síntese do recrutamento e seleção de pessoas no Resenha Bar.....	59
Quadro 08 – Tipos de profissionais no atendimento	64
Quadro 09 – Investimento inicial	67
Quadro 10 – Fluxo de caixa	69
Quadro 11 – Previsão de vendas	73
Quadro 12 – DER	76
Quadro 13 – TIR	78
Quadro 14 – Payback	79
Quadro 15 – VPL	80
Quadro 16 – Investimentos	110
Quadro 17 – Gastos indiretos	111
Quadro 18 – Gastos diretos.....	112
Quadro 19 – Ponto de Equilibio.....	145
Quadro 19 – PCP do Resenha	116

SUMÁRIO

1 – SUMÁRIO EXECUTIVO	11
1.1. Conceito no Negócio	11
1.2. Resumos dos principais pontos do plano de negócios	12
1.3 Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições dentro da empresa	12
1.4. Dados do empreendimento	13
1.4.1. Visão	13
1.4.2. Missão.....	13
1.4.3 Capital social.....	14
1.4.4 Fontes de recursos.....	14
2 – ANÁLISES DO CENÁRIO / MACRO AMBIENTE.....	15
2.1. Identificações de oportunidades de negócio	15
2.2. O Setor.....	16
2.3. Descrição dos indicadores macroeconômicos	17
2.4. Apresentação das oportunidades e ameaças dos negócios em relação ao macro ambiente em que está inserido	17
2.5. Análise da concorrência	19
2.6. Perfil do consumidor	19
2.7. Identificação dos fornecedores em potencial	19
3 – ASPECTOS LEGAIS	21
3.1. Definição do ramo de atividade do negócio	21
3.2. Regime jurídico e enquadramento tributário (âmbito federal, estadual e municipal).....	21
3.3. Contrato social	22
3.4. Riscos ambientais relacionados ao negócio	22
3.6. Programa de Responsabilidade ambiental.....	23
4 – ESTRUTURA GERENCIAL.....	24

4.1. Definições do plano de contas	24
5 – ANÁLISE DO MICRO AMBIENTE.....	30
5.1. Análises das curvas de demanda	30
5.2. Análises das curvas de possibilidade de produção.....	30
5.3. Análises do custo de oportunidade	31
5.4. Estruturas de mercado.....	32
5.5. Consumidores produtores e eficiência de mercado	33
6 – ESTRUTURA OPERACIONAL.....	34
6.1. Estrutura organizacional.....	34
6.2. Processos internos e representação por fluxograma e organograma.....	34
Organograma	34
6.3. Missão Visão e Valores.....	36
6.3.1. Missão.....	36
6.3.2. Visão	37
6.3.3. Valores.....	37
6.4. Modelos de liderança aplicada ao negócio	37
6.5. Programas de QVT (Qualidade de Vida no trabalho).....	38
6.6. Modelo motivacional	38
6.7. Programa de Responsabilidade Social	39
7 – PLANO MERCADOLÓGICO	40
7.1 Público alvo.....	40
7.2 Principais produtos e serviços.....	41
7.3. Estratégia de preço	41
7.4. Estratégia de comunicação e promoção	42
7.5. Distribuição de venda.....	43
7.6. Previsão de demandas / vendas.....	43
8 – PLANO DE PESSOAL.....	45

8.1. Cargos salários e benefícios	45
8.1.2. Cargos X N° de empregados	45
8.1.3. Descrição dos cargos	45
8.1.4. Salários	49
8.1.5. Benefícios	50
8.2. Plano de carreira	51
8.3. Encargos sociais incidentes sobre a remuneração	53
8.4. Formas de recrutamento e seleção de pessoas	56
8.4.1. Entrevista	59
8.4.2. Anúncio	60
8.5. Programa de Avaliação de Desempenho	60
8.6. Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal	62
9 – PLANO FINANCEIRO	67
9.1. Investimento Inicial	67
9.2. Capital de giro	67
9.3. Elaborar projeção de vendas	68
9.4. Fluxo de caixa	68
9.5. Orçamentos (orçamento de processos de recrutamento; orçamento de mão de obra; orçamento de marketing; orçamento de matéria-prima)	72
9.6. DER/ balanço	76
9.7. Projeção tributária	76
9.8. Análise do investimento (TIR, VPL, Payback, lucratividade, rentabilidade). ...	76
9.8.1. Tir	77
9.8.2. Payback	79
9.8.3. Rentabilidade	79
9.8.4. Lucratividade	79
Lucratividade indica o percentual de ganho obtido sobre as vendas realizadas.	79

A lucratividade espera para o resenha bar que se enquadra dentro das micro e pequenas empresas é de 5% a 10% sobre as vendas;	80
9.8.5. VLP	80
10 – PLANO ESTRATÉGICO.....	81
10.1. Definir o SIM – Sistema Integrado de Marketing.....	81
10.1.3. Inteligência de marketing	81
10.1.4. Pesquisa de marketing.....	82
10.1.5. Análise de Dados / Informações do SIM.....	83
10.2. Analisar a Matriz SWOT.....	83
10.2.3. Fraquezas	85
10.2.4. Ameaças	86
10.2.5. Oportunidades	86
10.3. Estratégias de posicionamento de mercado	87
10.4. Estratégia de <i>Balanced Scorecard</i> (definir as metas e estratégias visando medir o desempenho empresarial através de indicadores quantificáveis e verificáveis).....	89
11 – PLANO DE PRODUÇÃO E DISTRIBUIÇÃO.....	92
11.1. Definir a estrutura, sistemas e características de produção.....	92
11.2. Apresentar o planejamento e controle da produção.....	92
11.3. Apresentar o <i>layout</i>	94
11.4. Apresentar listagem de possíveis fornecedores.....	97
11.5. Definir o processo de recebimento e controle de materiais	99
11.6. Apresentar os indicadores de estoques (segurança, médio e máximo).....	100
11.7. Apresentar as ferramentas de TI aplicáveis ao processo de planejamento e controle da logística e produção	102
11.8. Apresentar os recursos patrimoniais e formas de controle do patrimônio (inventário).....	103
11.9. Fluxograma do processo logístico.....	104

11.10. Modais de transporte para a distribuição (com base em custo, confiabilidade na entrega, qualidade e satisfação do cliente)	104
11.11. Programas de logística reversa, logística verde, marketing verde e sustentabilidade	105
11.12. Processo de atendimento ao cliente e as ferramentas de atendimento, considerando o relacionamento, a venda, a entrega e o acompanhamento pós-serviços.	107
12 – PROJEÇÕES DE CUSTOS E FORMAÇÕES DE PREÇO	109
12.1. Gastos, custos, despesas, investimentos e perdas	109
12.1.2. Gastos, despesas e custos	110
12.2. Método de rateio dos custos	112
12.3. Sistema de custeio de estoque (PEPS/ UEPS e estoque médio)	113
12.4. Definir o custo do produto ou serviço	113
12.5. Definir preço de venda	113
12.6. Definição da margem de contribuição	113
12.7. Definição do ponto de equilíbrio	114
5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS	117
REFERÊNCIAS	118

1 – SUMÁRIO EXECUTIVO

Nesta seção abordam-se os elementos que identificam a proposta do negócio tais quais: o conceito, os pontos principais que o norteiam, apresentando os dados do empreendimento e empreendedores de modo que seja possível identificar a ideia principal do negócio.

1.1. Conceito no Negócio

Como é amplamente divulgado em revistas, jornais e sites, Belo Horizonte é conhecida como a capital dos bares. Dessa forma, os bares são ponto de encontro e entretenimento para pessoas das mais diversas classes sociais, tornando-se, portanto, um cenário oportuno para a consolidação do Resenha Bar do ponto de vista comercial.

De acordo com o presidente da Associação Brasileira de Bartenders – (ASSBB - (2013, Nilson Viana Cândido o crescimento do setor de bares e restaurantes, motivado, sobretudo pela proximidade da Copa do Mundo de 2014 e das Olimpíadas de 2016, ampliou muito a demanda de empregos e por profissionais qualificados. Nos últimos doze anos, as micros e pequenas empresas (MPE) e os microempreendedores individuais (MEI) representaram importante e indispensável elemento para movimentação da economia brasileira.

O Brasil apresenta um crescimento vertiginoso do número de microempreendedores individuais e das micro e pequenas empresas. Porém, nem sempre uma boa ideia e trabalho sério são suficientes para manter uma empresa. Segundo o Sebrae, 27% de todas as novas empresas fundadas no Brasil acabam fechando as portas no primeiro ano de vida. Daí, a importância do embasamento teórico dos pequenos e micro empreendedores para a boa administração das empresas.

Em entrevista com a microempresária Alline Liberato, que em 2012 abriu um restaurante de comida caseira na região do bairro Santa Tereza, a sua empresa está crescendo e a ampliação de seu negócio já é uma realidade. “*Vou mudar a firma porque subiu o faturamento esse ano*”, declara Alline, que acredita que uma pessoa

sem conhecimentos não consegue chegar longe quando o assunto é empreendedorismo.

1.2. Resumos dos principais pontos do plano de negócios

O plano de negócio tem como objetivo demonstrar os principais produtos e serviços a serem prestados, identificando neles os custos de produção, processo fabril, distribuição, sazonalidade, quem serão os clientes observando o público alvo, análise do ambiente externo que, dentre outros, contempla a localização da empresa. Viabilidade econômica e financeira, o investimento detalhando, o tempo de retorno e definição de custos de implantação.

Os aspectos acima citados são elementos chaves para o sucesso do plano de negócio uma vez que ao serem observados e utilizados tendem a posicionar a empresa no mercado de forma que seja perene.

1.3 Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições dentro da empresa

Sócio 1

Nome: Luciano Aparecido da Silva

Endereço: Rua Seis nº 30- Canaã - Cidade: Belo Horizonte, Minas Gerais - E-mail: lucianobetim@yahoo.com.br – Solteiro, Administrador, nascido em 02/08/1982. Luciano será a gerente de operações.

Sócio 2

Nome: Andréa Cristina Silvestre

Endereço: Rua Juatuba, 181 - Cabral - Cidade: Contagem, Minas Gerais - E-mail: andreasilvestrec@gmail.com – Casada em comunhão parcial de bens, Administradora, nascida em 31/10/1986. Andréa será responsável em toda parte Administrativa.

Sócio 3

Nome: David Rezende Pires

Endereço: Rua Do Tatuapé nº 200- Bairro Cidade Nova - Cidade: Belo Horizonte, Minas Gerais – Cep.00000-000 E-mail: davidrezendepires@yahoo.com.br – Casado em união estável, Administrador, nascido em 10/03/1987. David será gerente financeiro. Ele irá cuidar de tudo que for relacionado a finanças.

Sócio 4

Nome: Rosiana Aparecida Da Silva

Endereço: Rua Tamanduá, nº 05, Bairro Canadá, CEP: 00000-000 Belo Horizonte – Minas Gerais. E-mail: rosiana_ap@yahoo.com.br - Brasileira, solteira, administradora, nascida em 24/10/1983.

Sócio 5

Nome: Renata Ferreira Santos

Endereço: Rua Nova Granada, nº 10, Bairro Santa Tereza, CEP: 00000-000 Belo Horizonte - Minas Gerais. Brasileira, casada em regime parcial de bens, administradora, nascida em 02/03/1984.

Sócio 6

Nome: Rosângela Oliveira Cezar

Endereço: Rua Dezenove, nº 1.500, Bairro Cidade Nova, CEP: 00000-000 Belo Horizonte - Minas Gerais. Brasileira, solteira, estudante, nascida em 24/11/1983.

1.4. Dados do empreendimento

Localizado na região leste de Belo Horizonte, o empreendimento utiliza a denominação social de RESENHA BAR LTDA-ME, e nome fantasia “RESENHA BAR” com sede e foro na cidade de Belo Horizonte em Minas Gerais, na Rua Mármore, Nº 315 Bairro Santa Tereza – Belo Horizonte – MG

1.4.1. Visão

Ser referência e modelo no ramo de bares na capital mineira até 2020.

1.4.2. Missão

Ter excelência no atendimento ao cliente no segmento de bares, oferecendo produtos de qualidade em um ambiente descontraído, garantindo a satisfação e confiança do cliente.

1.4.3 Capital social

Cada sócio entrará com R\$ 16.666,00 (dezesesseis mil e sessenta e seis reais), totalizando a quantia de R\$ 100.000,00 (cento e cinquenta mil reais) integralizados em moeda corrente nacional. Distribuídos conforme tabela a seguir:

SÓCIOS	Nº COTAS		VALOR (R\$)
ANDRÉA CRISTINA SILVESTRE	16.666	16,66 %	16.666,00
LUCIANO APARECIDO DA SILVA	16.666	16,66 %	16.666,00
DAVID REZENDE PIRES	16.667	16,67 %	16.667,00
ROSÂNGELA OLIVEIRA	16.667	16,67 %	16.667,00
ROSIANA APARECIDA SILVA	16.667	16,67 %	16.667,00
RENATA FERREIRA	16.667	16,67 %	16.667,00
TOTALIZANDO	100.000	100,00%	100.000,00

Quadro 01: Capital Social
Fonte: (Elaborado pelos autores)

1.4.4 Fontes de recursos

O projeto visa com a participação de capital de terceiros por meio de possíveis investidores ou empréstimos efetuados por instituições financeiras, como por exemplo, o BNDES que apoia as micro e pequenas empresas. Contudo, a maior parte desse recurso será fornecida pelos sócios.

2 – ANÁLISES DO CENÁRIO / MACRO AMBIENTE

2.1. Identificações de oportunidades de negócio

Em recente pesquisa foi evidenciado a estimativa de crescimento na demanda por bares na região de Belo Horizonte o setor tem investido muito em feiras, eventos e workshops que torna o plano de negócio atrativo, sendo assim é de interesse do Resenha Bar atingir esses novos consumidores atendendo suas necessidades e preferências, consolidando-se no ramo e sendo referência de mercado na região.

Temos como divulgadores do empreendimento o Comida de Boteco, evento que acontece todos os anos na capital mineira, tendo como diferencial esse ano, a escolha do melhor bar do Brasil. Em março aconteceu um workshop onde o tema tratado era o de gestão e liderança em bares, restaurantes e similares, os tópicos abordados foram, o mercado da alimentação, cardápio, preço versus valor, divisão e demanda por setor, postura e exercício de um gestor, atividades de um líder o poder a informação.

Todos esses temas auxiliam nas tomadas de decisões dos gestores. Em relação à sazonalidade no primeiro trimestre de 2015, a média nacional de faturamento teve uma redução de 8,39% em relação ao último trimestre de 2014. Considerando-se o fator da sazonalidade história, entende-se que a queda real foi na ordem de 2,39%.

Vale ressaltar que o comportamento do setor apresenta variações quando comparamos diferentes regiões e estados. O Nordeste, por exemplo, apresenta um quadro de estabilidade em relação ao faturamento, enquanto o Sudeste aponta queda superior à média nacional, na casa dos 3%.

Para controlar essa queda o Resenha Bar investira em promoções nesses períodos mais crítico, procurando adicionar ao cardápio produtos de época que fiquem mais em conta para o consumidor.

Destaca-se também a visão dos empresários sobre o próprio negócio é bem mais otimista, com queda estimada em apenas 1%, o que pode indicar que o mal humor

apurado em relação ao macro cenário possa mais uma influência do ambiente externo do que da realidade vivenciada do próprio negócio.

2.2. O Setor

Com expansão anual em torno de 10%, o setor de alimentação fora de casa ou de bares e restaurantes, como são chamados pelos comerciantes do ramo, gera cerca de 450 mil novas oportunidades de emprego por ano, segundo a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes - Abrasel. A maioria das vagas são para garçons, cerca de 250 mil novos empregos anuais.

O faturamento médio do setor de alimentação fora de casa caiu 8,39% no primeiro trimestre de 2015. Os dados foram divulgados em maio de 2016 pela Abrasel e são comparados ao quarto trimestre do ano passado. De acordo com a Abrasel, considerando a sazonalidade e a redução histórica de 6% para o período, a queda real chega a 2,39%. Essa queda reflete a busca do consumidor por refeições mais baratas. “O setor encolhe, mas o encolhimento não alcança a quantidade de refeições nem a frequência”. Ele ocorre na redução do gasto médio por pessoa e como o resenha tem como foco agradar o consumidor o setor é atrativo para o negócio.

A tributação do setor está cada dia maior a lista de produtos incluídos no novo modelo de tributação traz carnes bovina e suína, embutidos, massas, queijos, óleos, chocolates, molho de tomate, manteiga, requeijão, azeite e outros. Nos últimos três anos, alimentação fora do lar foi uma das variáveis que contribuíram para o avanço da inflação oficial em todo o país. Na Grande Belo Horizonte, o grupo teve alta de 8,47% (2012), 8,55% (2013) e 8,4% (2014) nos últimos três anos. Os percentuais são superiores ao medido pelo Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA).

Uma particularidade que ameaça o setor é a lei seca. Número expressivo da população hoje possui um veículo, e não abre mão de usá-lo, mesmo indo para um

bar. O Resenha Bar pretende, como estímulo, fazer uma parceria com uma companhia de taxi para oferecer comodidade e segurança para seus clientes.

2.3. Descrição dos indicadores macroeconômicos

Segundo Kotler e Armstrong (2008) o macro ambiente é dividido em seis indicadores: demográfico, econômico, sociocultural, político/legal, tecnológico e recursos globais. Segue os pontos a serem analisados pelo Resenha Bar no quadro a seguir:

Geográfico	<ul style="list-style-type: none"> foco no atendimento às pessoas do bairro Santa Teresa, bem como pessoas de bairros circunvizinhos e turistas que deslocam até essa região em busca de entretenimento;
Demográfico	<ul style="list-style-type: none"> visto que Santa Teresa é um bairro tradicional no segmento em questão, o Resenha será um ambiente eclético, para pessoas de ambos os sexos, idades, classes sociais, sem qualquer preconceito.
Recursos Globais	<ul style="list-style-type: none"> Utilização de ações eco sustentáveis como logística reversa.
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> Utilização de sistemas da informação que auxilia como transmissor de informação quando solicitadas.
Os diferenciais são:	
Cartão fidelidade	<ul style="list-style-type: none"> A cada 08 presenças no bar, o cliente ganhará uma rodada de 03 cervejas;
Brindes personalizados	<ul style="list-style-type: none"> No final do ano haverá sorteio de brindes com o logotipo Resenha Bar, tais como abridores de garrafa, camisetas, canecas, etc.

Quadro 02: Segmentação de mercado por multicritérios
Fonte: (Elaborado pelos autores)

2.4. Apresentação das oportunidades e ameaças dos negócios em relação ao macro ambiente em que está inserido

Belo Horizonte é a quinta cidade mais rica do Brasil com 1,38% do PIB nacional, sua população é de 2.502.557 habitantes conforme dados do IBGE no ano de 2015. Sendo um dos maiores centros financeiros do Brasil, Belo Horizonte é caracterizada pela predominância do setor terciário em sua economia. Mais de 80% da economia do município se concentra nos serviços, com destaque para o comércio, serviços financeiros, atividades imobiliárias e administração pública.

Tendo em vista esse contexto, e o fato de que Belo Horizonte é tradicionalmente conhecida pelo grande movimento em bares e similares, entende-se que, tal empreendimento, ainda, apresenta um risco menor, uma vez que tanto a classe B e C são adeptos a esse tipo de estabelecimento, contribuindo ativamente com o aquecimento e estabilidade desse ramo de negócio. O bar terá frequentadores de várias faixas etárias.

Pode-se citar como principal ameaça para o negócio a grande concorrência de bares em Belo Horizonte, principalmente muitos que funcionam de forma irregular e nas mediações do bairro Santa Tereza. São mais de 12 mil bares em Belo Horizonte, segundo associação do setor, a ABRASEL. Como há vastas opções, torna-se um desafio atrair um público que já está acostumado frequentar os bares já consolidados.

Outra ameaça relevante que vale destacar é a política de preços e formas de pagamento praticado pelos fornecedores (Ex.: Ambev) que faturam à vista. A carência de profissionais qualificados tais como, cozinheiro, garçom e outros, também torna-se uma ameaça, pois dificulta a contratação mão-de-obra. Lucas Pego, em matéria no site EM diz:

(...)O setor de alimentação fora de casa vive um déficit de profissionais e esse número deve chegar a 7 mil trabalhadores até a Copa do Mundo, segundo dados da Associação Brasileiras de Bares e Restaurantes de Minas Gerais (Abrasel-MG). Os salários variam de R\$ 880 (auxiliar de cozinha, garçom e churrasqueiro) a R\$ 5 mil (gerente, chefe de cozinha e maître). Muitas vagas não exigem nem experiência. Basta a vontade de trabalhar. A capital vive pleno emprego e temos que encontrar profissionais que estejam dispostos a

trabalhar em dia e horários não convencionais, como à noite, sábado, domingo e feriados. (Fonte: www.em.com.br)

Além disso, o contexto econômico atual apresenta-se instável com juros altos, população endividada, alta taxa de desemprego, poucos planos de favorecimento do BNDS a pequenas empresas, entre outros fatores de instabilidade político-econômica.

2.5. Análise da concorrência

Os principais concorrentes diretos do Resenha Bar, de acordo com levantamento realizado pelos próprios sócios, são Kokeiros Bar, Bar Temático e Bartiquim. Estes são localizados como vizinhos do Resenha Bar e outros e da região que prestam serviços semelhantes e deste modo atingem a mesma parcela do mercado em evidência.

2.6. Perfil do consumidor

O Resenha Bar é aberto para todos os potenciais consumidores, em bebidas e petiscos, contudo o nicho de mercado é foco do empreendimento são os consumidores que buscam a apreciação, do ambiente, comidas, bebidas.

2.7. Identificação dos fornecedores em potencial

Conforme Christopher (1997), tratar os fornecedores como parceiros, em vez de adversários, significa a possibilidade de se obter maior sensibilidade às variações das necessidades do mercado. Ao fazer a seleção de fornecedores e também ao procurar os critérios para a redução da base de fornecedores, a organização deve buscar aqueles que sejam capazes de aceitar o conceito de coprodução. Nesse sentido, autor ainda explica que:

O desenvolvimento de fornecedores deve ser ampliado para uma análise de como seus sistemas e procedimentos, podem ser aperfeiçoados e alinhados com o dos clientes. Tendo sempre em mente que a vantagem competitiva é cada vez mais uma função da

eficiência e da eficácia da cadeia de suprimentos, ficará bastante claro que, quanto maior a colaboração, em todos os níveis, entre os fornecedores e os clientes, maior será a probabilidade de obtenção de alguma vantagem. (CHRISTOPHER 1997, p. 216)

Por se tratar de uma empresa de pequeno porte, prevê-se que o Resenha Bar, inicialmente, trabalhará com poucos fornecedores. Alguns fornecedores como Ambev e Coca-Cola, que farão a entrega de bebidas diretamente no estabelecimento, de segunda à sábado, para suprir a necessidade, pois são itens de maior saída e o espaço para armazenamento é limitado. Os demais produtos, como carne, batata, temperos, entre outros, prevê-se que, sejam comprados semanalmente, e diretamente na CEASA pelo gerente do estabelecimento, com o auxílio dos sócios quando precisar.

3 – ASPECTOS LEGAIS

Será abordado nessa seção os elementos que compõem a personalidade jurídica do Resenha Bar, evidenciando o ramo de atuação e suas classificações jurídicas e tributárias. Antes de iniciar qualquer atividade empresarial é necessário conhecer as leis que regem esta atividade no país, o que será determinante para o sucesso do negócio. As responsabilidades dos sócios são diferentes em cada forma de constituição da sociedade e, conseqüentemente, os benefícios também são diferentes.

3.1. Definição do ramo de atividade do negócio

A empresa será denominada Resenha Bar Ltda. – Ainda não possui o número de inscrição do CNPJ. Atuará no setor de comercialização de alimentos prontos para consumo, incluindo, bebidas já prontas e ou preparadas no próprio estabelecimento e irá adotar a forma jurídica de Sociedade Empresária Limitada e enquadramento jurídico de microempresa.

3.2. Regime jurídico e enquadramento tributário (âmbito federal, estadual e municipal)

O Resenha Bar será registrado na Junta Comercial, Corpo de Bombeiros Militar, na Secretaria da Receita Federal (CNPJ) Secretaria Estadual de Fazenda, Prefeitura do Município para obter o alvará de funcionamento, Enquadramento na Entidade Sindical Patronal (empresa ficará obrigada a recolher por ocasião da constituição e até o dia 31 de janeiro de cada ano, a Contribuição Sindical-Patronal), cadastramento junto à Caixa Econômica Federal no sistema “Conectividade Social-INSS/FGTS”.

Além do cumprimento às exigências acima, consultar a administração municipal sobre a legislação local para esse tipo de negócio. E como principal irá servir alimentos, seguir o procedimentos que devem ser adotados para garantir as condições sanitárias e de higiene na manipulação de alimentos que constam na

Resolução de Diretoria Colegiada - RDC 216 da ANVISA (Agencia Nacional de Vigilância Sanitária).

3.3. Contrato social

O contrato social deve observar a legislação vigente sendo obrigatório que conste no mesmo, além das cláusulas acordadas pelos sócios, os seguintes itens obrigatórios, com base no Art. 997 do Código Civil de 2002:

- I - nome, nacionalidade, estado civil, profissão e residência dos sócios, se pessoas naturais, e a firma ou a denominação, nacionalidade e sede dos sócios, se jurídicas;
- II - denominação, objeto, sede e prazo da sociedade;
- III - capital da sociedade, expresso em moeda corrente, podendo compreender qualquer espécie de bens, suscetíveis de avaliação pecuniária;
- IV - a quota de cada sócio no capital social, e o modo de realizá-la;
- V - as prestações a que se obriga o sócio, cuja contribuição consista em serviços;
- VI - as pessoas naturais incumbidas da administração da sociedade, e seus poderes e atribuições;
- VII - a participação de cada sócio nos lucros e nas perdas;
- VIII - se os sócios respondem, ou não, subsidiariamente, pelas obrigações sociais.

Contrato Social vide em anexo.

3.4. Riscos ambientais relacionados ao negócio

Seção	01	Alojamento e Alimentação
Divisão	56	Alimentação
Grupo	561	Restaurante e outros serviços de alimentos e bebidas.
Classe	5611-2	Restaurante e outros estabelecimentos de serviços de alimentação e bebidas.
Lista de		

atividades		
Seguintes subclasses	5611-2/01	Restaurantes e similares
	5611-2/02	Bares e outros estabelecimentos especializados em servir bebidas.
	5611-2/03	Lanchonetes, casas de chá, de sucos e similares.

Quadro 03: Classificação de atividade da empresa junto ao CNAE

Fonte: (Elaborada pelos autores)

Esta classe compreende: as atividades de vender e servir comida preparada, com ou sem bebidas alcoólicas, ao público em geral, com serviço completo, compreende também as atividades de servir bebidas alcoólicas, com ou sem serviço de alimentação, com ou sem entretenimento, ao público em geral, com serviço completo, tais como choperias, whiskerias e outros estabelecimentos especializados em servir bebidas.

Esta classe compreende também: o serviço de alimentação para consumo no local, com venda ou não de bebidas, em estabelecimentos que não oferecem serviço completo, tais como, lanchonetes, fast-food, pastelarias, casas de sucos, botequins e similares.

Esta classe não compreende: Os trailers, carrocinhas e outros tipos de ambulantes de alimentação preparada para consumo imediato (56.12-1), a fabricação de sorvetes (10.53-8).

3.6. Programa de Responsabilidade ambiental

Este assunto será tratado no item Programa de logística reversa, logística verde, marketing verde e sustentabilidade.

4 – ESTRUTURA GERENCIAL

Esta seção tem como objetivo mostrar a estrutura contábil do plano de contas estruturado em quatro grandes grupos: ativo, passivo, despesas e contas de resultado.

4.1. Definições do plano de contas

O plano de contas é entendido como o agrupamento de contas que serão utilizados pela contabilidade dentro de uma determinada entidade. Cada empresa utiliza um plano de contas que melhor se adequa às suas atividades e ações internas, adicionando ao plano de contas, sempre que necessário outra conta que venha ser utilizada. Considerando o regime jurídico e tributário do Resenha Bar, o plano de contas a ser utilizado consiste nas contas discriminadas a seguir:

MODELO SIMPLIFICADO DE PLANO DE CONTAS – ATUALIZADO COM AS LEIS Nº 11.638/07 E Lei Nº 11.941/09.

1.	ATIVO
1.1	Circulante
1.1.01	Disponível
1.1.01.01	Caixa
1.1.01.01.01	Caixa
1.1.01.02	Banco conta movimento
1.1.01.02.01	Banco do Brasil S/A.
1.1.01.02.02	Banco Itaú Unibanco S/A.
1.1.01.02.03	Bradesco
1.1.01.03	Aplicações financeiras
1.1.01.03.01	Banco do Brasil S/A.
1.1.01.03.02	Banco Itaú Unibanco S/A.
1.1.01.03.03	Bradesco S/A.
1.1.02	Clientes
1.1.02.01	Cliente X
1.1.02.02	Cliente Y
1.1.03	Duplicatas a receber
1.1.04	(-) Duplicatas descontadas
1.1.04.01	(-) Duplicatas descontadas
1.1.05	(-) Provisão p/ créditos de liquidação duvidosa
1.1.05.01	(-) Provisão p/ créditos de liquidação duvidosa

1.1.06	Adiantamento a fornecedores
1.1.07	Adiantamento a empregados
1.1.08	Títulos a receber
1.1.09	Tributos a recuperar
1.1.09.01	ICMS a recuperar
1.1.09.02	IPI a recuperar
1.1.09.03	IRRF a recuperar
1.1.09.04	CSLL a recuperar
1.1.09.05	PIS a recuperar
1.1.09.06	INSS a recuperar
1.1.09.07	COFINS a recuperar
1.1.09.08	Outros tributos a recuperar
1.1.10	Estoques
1.1.10.01	Mercadorias para Revenda
1.1.10.02	Produtos em elaboração
1.1.10.03	Matéria prima
1.1.10.04	Material de embalagem
1.1.10.05	Materiais de Uso/Consumo
1.1.11	Títulos e valores mobiliários
1.1.11.01	Depósito p/ incentivo fiscal
1.1.12	Despesas antecipadas
1.1.12.01	Juros s/ empréstimo de capital de giro
1.1.12.02	Juros s/ financiamento Imobilizado
1.1.12.03	Seguros
1.1.12.04	Outras
1.2	Não Circulante
1.2.01	Realizável a longo prazo
1.2.01.01	Aplicações em Incentivos Fiscais
1.2.02	Investimentos
1.2.02.01	Participação em outras empresas
1.2.02.02	Outros investimentos
1.2.03	Imobilizado
1.2.03.01	Terrenos
1.2.03.02	Móveis e utensílios
1.2.03.03	(-) Depreciação Acumuladas móveis e utensílios
1.2.03.04	Instalações
1.2.03.05	(-) Depreciação Acumuladas instalações
1.2.03.06	Máquinas, equipamentos e ferramentas
1.2.03.07	(-) Depreciação Acumul. máquinas, equipamentos e ferramentas
1.2.03.08	Computadores e periféricos
1.2.03.09	(-) Depreciação Acumuladas Computadores
1.2.03.10	Veículos
1.2.03.11	(-) Depreciação Acumuladas veículos
1.2.04	Intangíveis
1.2.04.01	Marcas e Patentes

- 1.2.04.02 (-) Amortização Marcas e patentes
- 1.2.04.03 Direitos autorais
- 1.2.04.04 (-) Amortização sobre direitos autorais

2.

PASSIVO

- 2.1 Circulante
 - 2.1.01 Obrigações com Fornecedores
 - 2.1.01.01 Fornecedor "A"
 - 2.1.02 Duplicatas a pagar
 - 2.1.02.01 Conta "A"
 - 2.1.03 Empréstimos e financiamentos a pagar
 - 2.1.03.01 Banco "X" S/A conta Empréstimos
 - 2.1.04 Obrigações Fiscais
 - 2.1.04.01 ICMS a Recolher
 - 2.1.04.02 PIS Sobre Faturamento a Recolher
 - 2.1.04.03 COFINS a Recolher
 - 2.1.04.04 IRPJ a Recolher
 - 2.1.04.05 CSLL a Recolher
 - 2.1.04.06 IRRF a Recolher
 - 2.1.04.06 ISS a Recolher
 - 2.1.05 Obrigações Trabalhistas
 - 2.1.05.01 Salários a Pagar
 - 2.1.05.02 INSS a recolher
 - 2.1.05.03 FGTS a recolher
 - 2.1.05.04 Provisão para 13º Salário c/encargos
 - 2.1.05.05 Provisão para Férias c/Encargos
 - 2.1.06 Provisões para IR e CSLL
 - 2.1.06.01 Provisão para I.R.
 - 2.1.06.02 Provisão para C.S.L.L.
 - 2.1.07 Outros Títulos a Pagar
 - 2.1.08 Aluguéis a pagar
 - 2.1.09 Dividendos Propostos a Pagar
- 2.2 Não Circulante
 - 2.2.01 Exigível a Longo Prazo
 - 2.2.01.01 Promissórias a Pagar de Longo Prazo
- 2.3 Patrimônio Líquido
 - 2.3.01 Capital Social
 - 2.3.01.01 Capital Subscrito
 - 2.3.01.02 (-) Capital a Integralizar
 - 2.3.02 Reserva de capital
 - 2.3.02.02 Ágio na emissão de ações
 - 2.3.02.03 Alienação de partes beneficiárias
 - 2.3.03 Ajustes de Avaliação Patrimonial
 - 2.3.04 Reservas de Lucros
 - 2.3.04.01 Reserva Legal
 - 2.3.04.02 Reserva Estatutária

2.3.04.03	Reserva para Contingências
2.3.04.04	Reserva de Incentivos Fiscais
2.3.04.05	Reserva de Retenção de Lucros
2.3.04.06	Reserva de Lucros a Realizar
	Reserva Especial para Dividendos Obrigatórios Não
2.3.04.07	Distribuídos
2.3.05	(-) Ações em Tesouraria
2.3.06	(-) Prejuízos Acumulados
2.3.06.01	Lucros do exercício
2.3.06.02	(-) Prejuízos do exercício

3.	DESPESAS
3.1	Custos diretos da produção
3.1.01	Custos dos produtos/Mercadorias vendidas
3.1.01.01	CMV
3.2	Despesas Operacionais
3.2.01	Despesas Administrativas
3.2.01.01	Salários e ordenados
3.2.01.02	Adicional noturno
3.2.01.03	Água / Esgoto
3.2.01.04	Alimentação
3.2.01.05	Aluguéis e arrendamento
3.2.01.06	Assistência médica/social
3.2.01.07	Associação de classe
3.2.01.08	Contribuição/donativos
3.2.01.09	Correios
3.2.01.10	Depreciação/Amortização
3.2.01.11	Despesas com manutenção da loja
3.2.01.12	Farmácia
3.2.01.13	Férias
3.2.01.14	FGTS
3.2.01.15	Gás
3.2.01.16	Horas extras
3.2.01.17	Impostos e taxas
3.2.01.18	Impressos
3.2.01.19	Indenizações/aviso prévio
3.2.01.20	INSS
3.2.01.21	Legais e judiciais
3.2.01.22	Luz e energia
3.2.01.23	Materiais de consumo
3.2.01.24	Multas de trânsito
3.2.01.25	Multas fiscais
3.2.01.26	Pró labore
3.2.01.27	Propaganda e publicidade
3.2.01.28	Reproduções

3.2.01.29	Revistas e jornais
3.2.01.30	13º Salário
3.2.01.31	Seguros
3.2.01.32	Serviços terceiros pessoa física
3.2.01.33	Serviços terceiros pessoa jurídica
3.2.01.34	Telefone
3.2.01.35	Vale transporte
3.2.01.36	Viagens e representações
3.2.02	Despesas Comerciais
3.2.02.01	Créditos de Liquidação Duvidosa
3.2.02.02	Amostra grátis
3.2.02.03	Combustível
3.2.02.04	Comissões de venda
3.2.02.05	Embalagens
3.2.02.06	Fretes na entrega
3.2.02.07	Impostos s/ veículos
3.2.02.08	Manutenção de veículos
3.2.02.09	Propaganda e publicidade
3.2.03	Despesas financeiras
3.2.03.01	Encargos e Juros de Mora
3.2.03.02	Despesas Bancárias
3.2.03.03	Outras taxas e encargos
3.2.04	Provisões
3.3.04.01	Provisões para I.R.
3.3.04.02	Provisões para C.S.L.L.
3.3	Outras Despesas

4.	RECEITA
4.1	Receita bruta s/ vendas e serviços
4.1.01	Receita bruta de venda
4.1.01.01	Revenda de mercadorias
4.1.02	Receita bruta de serviços
4.1.02.01	Prestação de serviços
4.2	Dedução de receita bruta vendas/serviços
4.2.01	Dedução de receita bruta de vendas
4.2.01.01	Cancelamento de devoluções
4.2.01.02	Abatimento incondicional
4.2.01.03	ICMS
4.2.01.04	COFINS
4.2.01.05	PIS s/ vendas e serviços
4.2.02	Dedução de receita bruta s/ serviços
4.2.02.01	ISS
4.3	Receita operacional
4.3.01	Receita financeira
4.3.01.01	Variação monetária ativa
4.3.01.02	Juros s/ aplicações financeiras

4.3.01.03	Descontos obtidos
4.3.01.04	Receita de aplicações pré-fixadas
4.3.01.05	Multas ativas
4.3.01.06	Dividendos
4.3.01.07	Juros s/ duplicatas
4.3.02	Recuperações diversas
4.3.02.01	Reembolsos diversos
4.3.02.02	Venda de sucatas
4.3.03	Receitas patrimoniais
4.3.03.01	Resultado da venda de bens
4.4	Receita de Participações Societária
4.4.01	Receita em Participações com Empresa Coligadas
4.4.01.01	Receita de Participações Societária
4.5	Outras Receitas
5.	CONTAS DE COMPENSAÇÃO
5.1	Resultado do exercício
5.1.01	Resultado do exercício

5 – ANÁLISE DO MICRO AMBIENTE

Nesta seção abordam-se os elementos que interferem de modo positivo ou negativo a estrutura física da empresa, os pontos analisados a seguir são relacionados à micro economia.

As principais forças do Resenha Bar estão voltadas para o foco do cardápio sazonal: Priorização de produtos na safra ou com preços mais atrativos, aumento na expectativa do consumo, elaboração de novos pratos, tecnologias ou até mesmo no atendimento.

As fraquezas do Resenha Bar são voltadas para os elementos que atrapalham o negócio como: poucos fornecedores, ausência de estacionamento, loja alugada, variação da matéria prima, concorrentes, entre outros.

5.1. Análises das curvas de demanda

A demanda é constituída por todo aquele cliente em potencial que tem interesse de adquirir os produtos e atender as suas necessidades, principalmente aquele consumidor que está à procura de um lugar com bom atendimento e qualidade no serviço prestado.

Sendo assim, o Resenha Bar visa atender um público consumidor de homens e mulheres que valorizam um ambiente agradável, e estão dispostos a se divertir, conversar com os amigos e familiares, experimentando os petiscos que serão elaborados pensando no paladar dos clientes. A necessidade é fazer o consumidor estar em um ambiente no qual ele se identifica, como um local tranquilo, familiar e agradável, servindo refeições saborosas, bebidas geladas e ter a sua disposição o que existe de mais atual na culinária de petiscos de buteco.

5.2. Análises das curvas de possibilidade de produção

O posicionamento auxilia os consumidores a distinguir as diferenças entre produtos concorrentes, de modo que possam escolher aquele percebido como o de maior

valor e o que preenche exatamente as suas necessidades e desejos. Segundo Michael Porter (1980), o posicionamento é uma sequencia natural do processo estratégico de segmentação de mercado. São existentes varias oportunidades que nos permitir definir qual será direcionado, através dos pontos de marketing qual tipo de segmento por meio e como competir naquele segmento.

O Resenha Bar será aberto para a todos os tipos de clientes, buscando atender tanto as suas expectativas quanto o seu perfil de exigência. Visando lucratividade, o Resenha trabalhará com estratégias de venda do produto oferecido, como a elaboração de promoções.

5.3. Análises do custo de oportunidade

Conforme pesquisa no website *www.sobreadministracao.com* pode-se entender o custo de oportunidade como:

a possibilidade de um ganho ou perda onde exista mais de uma opção, ou seja, é aquilo que você pode deixar de ganhar em uma transação por escolher uma determinada opção. Pode se dizer que se existe um Recurso R, e duas opções A e B, o custo de oportunidade de usar o R para A é B, e o de usar o R para B é A. O custo de oportunidade esta sempre presente nas transações, pois fazemos escolhas a todo o momento, nos negócios acontece praticamente em todas as transações comerciais. Por exemplo, se você possui um carrinho de pipoca e precisa escolher o melhor ponto para trabalhar entre duas opções: 1- Você pode ir ao ponto A, onde existe maior movimento, porém gastará duas horas para chegar lá. Ou, 2 – Você pode ir ao seu ponto tradicional, com menor movimento, mas com uma distância bem menor. Dentre estas 2 opções, qual será a mais proveitosa? Onde o custo de oportunidade seria mais viável?

Dessa forma, conclui-se que existe um custo de oportunidade está presente nas mais variadas situações, e este custo deve ser conhecido e mensurado pelo

empresário, pois muitas vezes as escolhas que se mostram melhores, podem no final não serem realmente o que se propõem a ser. E, também, é importante a empresa buscar criar produtos e serviços que realmente representem algum diferencial, pois o cliente pode, por meio do preço relativo, escolher outro produto.

5.4. Estruturas de mercado

Parafraseando Vasconcelos (2004), diante das características dos bens ou serviços produzidos as indústrias podem estar organizadas entre si de várias formas. Estas formas que caracterizam a organização das indústrias denomina-se estruturas de mercado. É importante observar que a análise de estrutura de mercado reflete o grau de concorrência entre as empresas que implica na quantidade de indivíduos que consomem os bens. Há relevante influência das estruturas de mercado na formação dos preços de mercado e na capacidade de consumo dos indivíduos, e portanto no seu bem-estar

Vasconcelos (2004) explica que cada estrutura de mercado destaca aspectos essenciais da interação da oferta e da demanda, baseando-se em características observadas em mercados existentes. As estruturas de mercado estão condicionadas por três variáveis principais:

- a) número de firmas produtoras no mercado;
- b) diferenciação do produto;
- c) existência de barreiras à entrada de novas empresas.

No mercado de bens e serviços, as formas de mercado, segundo essas três características, são as seguintes:

Concorrência perfeita: número infinito de firmas, produto homogêneo, e não existem barreiras à entrada de firmas;

Monopólio: uma única empresa, produto sem substitutos próximos, com barreiras à entrada de novas firmas;

Concorrência monopolística (ou imperfeita): inúmeras empresas, produto diferenciado, livre acesso de firmas ao mercado;

Oligopólio: pequeno número de empresas que dominam o mercado, os produtos podem ser homogêneos ou diferenciados, com barreiras à entrada de novas empresas.

Dessa forma, o tipo de estrutura de mercado que o Resenha Bar se encaixa e Concorrência Perfeita. Este caracteriza-se pela existência de inúmeros compradores e vendedores, onde nenhuma empresa consegue ter influência sobre o preço de mercado. Os produtos elaborados são homogêneos, sendo substitutos perfeitos entre si bem como existe completa informação e conhecimento sobre o preço do produto por parte dos produtores e dos consumidores. É o modelo ideal de mercado, pois a entrada e a saída de firmas no mercado são livres, ou seja, não há barreiras. Os empresários sempre maximizam lucro e os consumidores maximizam satisfação. E os consumidores e vendedores têm acesso a toda informação, sem custos.

5.5. Consumidores produtores e eficiência de mercado

O equilíbrio da oferta e da demanda em um mercado maximiza os benefícios totais obtidos por consumidores e produtores. Os mercados competitivos são analisados usando curvas de oferta e demanda que são usadas também para avaliar uma grande quantidade de problemas financeiros, traçando um panorama geral do negócio.

6 – ESTRUTURA OPERACIONAL

Nesta etapa identificará toda a estrutura operacional do empreendimento.

6.1. Estrutura organizacional

O estabelecimento Resenha Bar possui 06 (seis) sócios e proprietários. Levando em consideração que, a presença dos sócios à frente do negócio é de grande relevância e fator de sucesso para sua consolidação, alguns cargos serão ocupados pelos próprios sócios. O sócio David Rezende será o gerente financeiro do Resenha Bar, e os demais donos darão suporte ao atendimento. Além disso, serão contratados mais cinco colaboradores, como será tratado no decorrer do plano. O Resenha Bar funcionará de terça à domingo de 15:00h às 02:00h, respeitando os limites e horários com música alta pela vizinhança.

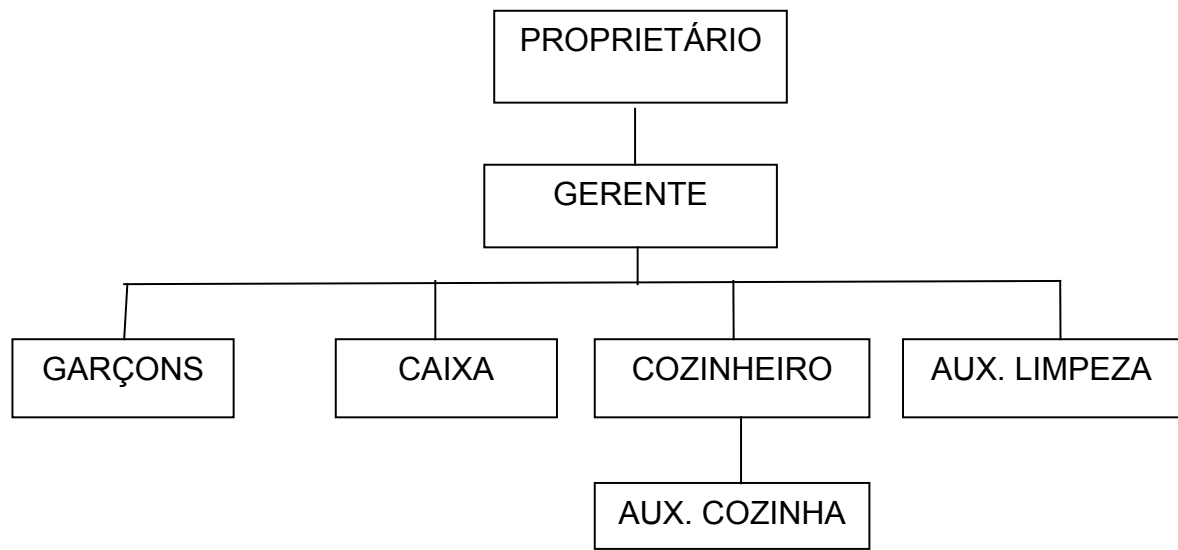
Segundo a Prefeitura de Belo Horizonte (1997), Santa Tereza ganhou fama de ser um dos mais tradicionais boêmios da cidade, pois as casas de serestas e bares fizeram com que o bairro se transformasse nesse reduto boêmio. O Bairro só vem a crescer com os atrativos que nele se encontram, além da seresta, tem o carnaval que também é um dos grandes atrativos. O desfile da banda do bloco carnavalesco é realizado sempre uma semana antes do carnaval e arrasta multidões pelas ruas. Já em 2016 esses blocos fizeram a festa durante os dias do carnaval, aumentando a venda nos bares.

O imóvel escolhido para abertura do Resenha Bar é uma loja alugada, cuja área compreende um espaço de 110,00m², que proporcionará conforto aos clientes e ambiente agradável.

6.2. Processos internos e representação por fluxograma e organograma

Organograma

O organograma a seguir identifica a estrutura organizacional da empresa:



Fonte: Elaborada pelos autores

Fluxograma

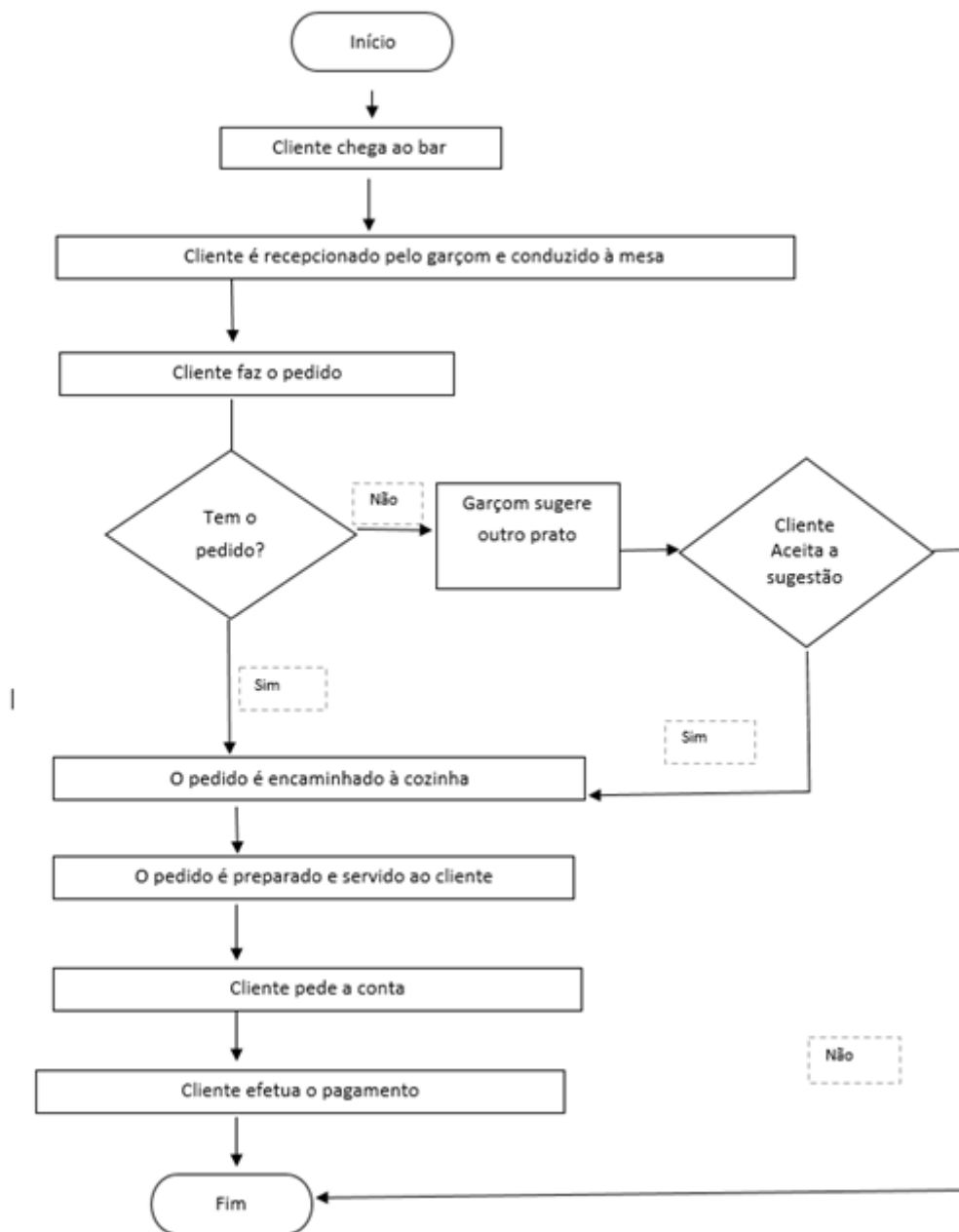


Figura 01– Fluxograma processo atendimento ao cliente

Fonte: Elaborada pelos autores

6.3. Missão Visão e Valores

6.3.1. Missão

Na missão é identificada a previsão de conquistas futuras e como espera ser reconhecida pelos que lhe rodeiam. Kotler (2000) defende a ideia que:

Uma missão bem difundida desenvolve nos funcionários um senso comum de oportunidade, direção, significância e realização. Uma missão bem explícita tua como uma mão invisível que guia os funcionários para um trabalho independente, mas coletivo, na direção da realização dos potenciais da empresa. (KOTLER, 2005)

Ter excelência no atendimento ao cliente no segmento de bares, oferecendo produtos de qualidade em um ambiente descontraído, garantindo a satisfação e confiança do nosso cliente.

6.3.2. Visão

Ser referência e modelo no ramo de bares na capital mineira até 2020.

6.3.3. Valores

Respeito nas relações

Sustentabilidade

Qualidade dos serviços prestados

Foco na satisfação do cliente

A valorização dos seus colaboradores internos e externos

6.4. Modelos de liderança aplicada ao negócio

Levando em consideração que o Resenha Bar é um empreendimento de portas abertas, que busca interação entre a equipe e clientes, entende-se que o modelo de liderança utilizado pode interferir positiva ou negativamente nos resultados da empresa e da equipe. Dessa forma, a liderança situacional será de suma importância, em que o líder terá características autocráticas, quando for necessário, democráticas e *laissez-faire*, de acordo com o engajamento dos funcionários. O líder buscará estimular os liderados a se desenvolverem e a buscarem situações de aprendizado no cotidiano do trabalho, alcançando assim melhores resultados.

6.5. Programas de QVT (Qualidade de Vida no trabalho)

Sabendo que a carência de profissionais, tais como cozinheiros e garçons, no ramo de bares e similares é significativa, foi estabelecida uma escala de folgas mensais nos finais de semana, além da folga na segunda-feira, com a finalidade de proporcionar aos empregados mais tempo com a família e amigos, além de se dedicarem a outros tipos de entretenimento.

Visto que o bar tem funcionamento efetivo aos fins de semana, cujo movimento é grande e exige maior esforço da equipe, proporcionar uma escala possibilitará ao empregado ter um planejamento de sua vida social. O Resenha bar realizará parcerias com garçons que trabalham como *free lancer*. Haverá intervalos de descanso durante o expediente de trabalho, além do horário para jantar.

Além disso, mensalmente, será realizada a confraternização para comemorar os aniversariantes do mês. Será prioritário o zelo pelo bom relacionamento interpessoal, comunicação e integração da equipe. O ambiente ergonomicamente planejado também estará integrado à QVT.

6.6. Modelo motivacional

Dentre as ações para desenvolvimento motivacional, o Resenha Bar terá a participação dos empregados nos lucros do bar, de forma linear, anualmente no mês de dezembro. Haverá a priorização do aperfeiçoamento dos empregados, por meio da oferta de cursos voltados para o ramo de atividade tais como atendimento ao cliente, culinária, etc.

Os empregados terão 01(uma) folga semanal às segundas-feiras e mensalmente uma folga aos domingos. A cada trimestre, não havendo faltas sem justificativa, o empregado folgará um sábado e domingo. Os *feedbacks* serão dados individualmente pelo gerente do bar.

6.7. Programa de Responsabilidade Social

A empresa buscará a sustentabilidade, por meio de economia na utilização de aquecedores solar no projeto arquitetônico, a utilização máxima da iluminação natural e ventilação, utilizar produtos recicláveis como mesas e cadeiras e bancos de madeira de demolição, reciclagem do lixo, uso lâmpadas econômicas e equipamentos com base nos selos do Inmetro (economia de eletricidade e ruídos), separação do óleo saturado dando um destino correto para.

Campanhas educativas como, por exemplo, a conscientização dos frequentadores em relação a não dirigirem quando beberem. Descarte correto do óleo de cozinha saturado, mantendo parceria com uma empresa de reciclagem desse material.

Uso racional de recursos como água e energia elétrica, som ambiente, venda de cigarros e bebidas alcoólicas proibida a menores de 18 anos. Otimização do atendimento do garçom, com um *layout* interno visando o fácil acesso à cozinha e balcão. Treinamento e profissionalização dos colaboradores.

7 – PLANO MERCADOLÓGICO

Nesta etapa identifica-se as ações do Resenha Bar que o direciona para o desenvolvimento assertivo, definindo, identificando a gestão dos produtos e serviços para manter um controle dos índices mercadológicos.

7.1 Público alvo

O bar terá frequentadores de várias faixas etárias, mas acredita-se que o maior potencial será a classe média e média alta, porque são a maioria das pessoas que frequentam aquela região. O Bairro de Santa Tereza, um dos mais tradicionais da capital Mineira, ficou conhecido por servir de berço para ícones da música brasileira, e ser um dos principais redutos da boemia na cidade.

A tradição de seus bares envolve não apenas a sua história, como também a popularidade de seus serviços. São servidos pratos simples, porém deliciosos, capazes de atrair diversas pessoas que buscam estender a noite e aproveitar o que o Santa Tereza oferece de melhor

Considerando-se que, Santa Tereza é um bairro de classe média da região leste de Belo Horizonte. Já foi chamado de Colônia Américo Werneck, Bairro da Imigração, Alto do Matadouro, Bairro do Quartel e Fundos da Floresta. Recebeu oficialmente o nome "Santa Tereza" em 1928, em homenagem à igreja situada na Praça Duque de Caxias. *(Fonte: www.guiadasemana.com.br)*

Ficou famoso por ser o berço de ícones da música brasileira como Milton Nascimento, Fernando Brant, Márcio Borges e Lô Borges (o chamado Clube da esquina), Sepultura, Skank, entre outros. Santa Tereza ganhou fama de ser um dos mais tradicionais redutos boêmios da cidade graças às casas de serestas e bares. Pessoas ligadas à arte costumavam se encontrar para confraternizar, compor música, dançar e cantar durante as madrugadas.

7.2 Principais produtos e serviços

Porção de fritas, porção de mandioca, comida de buteco, são petiscos variados,

- Sucos naturais,
- Refrigerante lata,
- Cerveja e destilados.

Dentre os produtos que serão fornecidos, destaca-se a comida de boteco que será o carro chefe do bar :

- Alegria das Muié - Lagartinho de panela com mandioca cozida.
- Tudo Junto e Misturado –
- Bolinho de mandioca recheado com mini jiló, bolinhas de linguiça empanada na farinha de mandioca acompanhado de dois molhos.
- Trem da Alegria - Linguiça de pernil recheada com azeitona, linguiça de lombo recheada com pimenta biquinho, torresmo de barriga, acompanha purê de mandioca e molho de mostarda com laranja e mel.

7.3. Estratégia de preço

Com base em relação ao preço foi realizada uma pesquisa de preço em cinco bares da região leste de Belo Horizonte de dez itens mais vendidos, estes dados serão usados para definição dos preços de venda do Resenha Bar.

As formas de pagamento serão crédito, debito e dinheiro.

BAR E RESTAURANTE	PORÇÃO S DE FRITAS (500g)	PORÇÕES DE MANDIOCA (500g)	PORÇÕES DE COMIDA DE BUTECO	SUCOS NATURAIS	REFRIGERANTES LATAS
Koqueiros Bar (Sagrada Família)	R\$ 14,90	R\$ 14,00	R\$ 22,90	R\$ 4,00	R\$ 3,50
Bar Temático	R\$ 14,50	R\$ 16,00	R\$ 31,90	R\$ 4,50	R\$ 3,40

(Sta Tereza)					
Cantina da Ana (Sagrada Família)	R\$ 15,00	R\$ 15,00	R\$ 26,90	R\$ 3,00	R\$ 3,00
Bartiquim (Santa Tereza)	R\$ 14,50	R\$ 14,50	R\$ 27,40	R\$ 4,20	R\$ 3,40
Kobes (Horto)	R\$ 11,50	****	R\$ 23,90	R\$ 3,90	R\$ 3,30

Quadro 04: Pesquisa de preços dos concorrentes
Fonte: (elaborado pelos autores)

BAR E RESTAURANTE	CERVEJA BOHEMIA	CERVEJA BRAHMA	CERVEJA SKOL	DESTILADOS
Koqueiros Bar (Sagrada Família)	R\$ 6,90	R\$ 6,00	R\$ 6,00	R\$ 9,00
Bar Temático (Sta Tereza)	R\$ 7,60	R\$ 6,80	R\$ 6,80	R\$ 10,50
Cantina da Ana (Sagrada Família)	R\$ 7,50	R\$ 6,50	R\$ 6,50	R\$ 8,70
Bartiquim (Santa Tereza)	R\$ 7,50	R\$ 6,80	R\$ 6,80	R\$ 10,50
Kobes (Horto)	R\$ 7,95	R\$ 7,00	R\$ 7,00	R\$ 9,10

Quadro 05: Pesquisa de preço dos concorrentes Bebidas
Fonte: (elaborado pelos autores)

7.4. Estratégia de comunicação e promoção

As principais ferramentas deste composto: propaganda, promoção de vendas, venda pessoal e relações públicas. O estabelecimento Resenha Bar contará com uma página no Facebook, onde serão divulgadas promoções do dia, fotos com os

clientes, depoimentos, etc. Será feito panfletagens na região e divulgação em jornais e sites de busca regionais.

Como forma de interação com o mercado a empresa contará com parcerias de outros estabelecimentos na região, tais como padarias, depósitos de gás, distribuidoras de bebidas, açougue, além de comprar com diferentes fornecedores, o que não acontece com a maioria dos concorrentes, que compram apenas de um fornecedor.

7.5. Distribuição de venda

As estratégias de distribuição e vendas terão foco em preço competitivo, formas de pagamento variadas (crédito, débito e dinheiro), equipe qualificada, canais de divulgação como redes sociais, lista de e-mails, promoções em dias da semana, eventos como transmissão de partidas de futebol com preço da cerveja 10% mais barato que em dias convencionais.

Como programa de vendas pretende-se oferecer descontos em datas natalícias de clientes. O cliente que fizer reserva na data de seu aniversário, com confirmação de dez convidados, terá consumação free.

7.6. Previsão de demandas / vendas

Foi feita uma pesquisa em alguns bares na região do Bairro de Santa Tereza que são considerados concorrentes diretos do Resenha Bar no mês de Setembro de 2014. Também foi feito um levantamento de demanda/vendas destes concorrentes com o intuito de calcular a média móvel simples da quantidade de produtos que serão adquiridos pelo Resenha Bar.

Levantamento foi elaborado da previsão de demanda/vendas considerando os dados dos concorrentes dos meses de Abril, Maio, Junho e Julho, utilizando como referência os sete principais produtos, considerados os mais vendidos, que são:

porção de fritas, porção de mandioca, porção de comida de buteco, suco natural, refrigerante lata, cerveja, destilados. E estão demonstrados anexos ao trabalho.

A média móvel simples é calculada com a somatória dos dados obtidos dos quatros meses de cada produto, respectivamente, de cada concorrente e dividida pela quantidade de meses pesquisados.

8 – PLANO DE PESSOAL

O plano de pessoal contemplará o treinamento e desenvolvimento de pessoas dentro da empresa, indicando os esforços da empresa na formação do pessoal. Serão traçadas as táticas de recrutamento e seleção, abrangendo a parte de cargos e salários e estabelecendo os aspectos legais da contratação e pagamento de tributos e benefícios dos funcionários.

8.1. Cargos salários e benefícios

Levando em consideração que a presença dos sócios à frente do negócio é de grande relevância e fator de sucesso para sua consolidação, o sócio Luciano Aparecido será o gerente do bar (gerente operacional). O quadro a seguir mostra os cargos existentes na organização:

8.1.2. Cargos X N° de empregados

Cargos	Número de empregados
Gerente Operacional	01
Garçons	04
Caixa	02
Cozinheiro	01
Auxiliar de cozinha	02
Auxiliar de limpeza	01
Total de empregados	11

Quadro 06: Cargos x N° de empregados
Fonte: (Elaborado pelos autores)

8.1.3 Descrição dos cargos

Para gerenciar o Resenha Bar com qualidade de atendimento ao cliente e na preparação dos alimentos, foi analisado e definido o perfil de cada cargo.

O sócio proprietário deverá: planejar, organizar, controlar e assessorar as organizações nas áreas de recursos humanos, patrimônio, materiais, informações, financeira, tecnológica, entre outras. Implementar programas e projetos. Elaborar planejamento organizacional. Promover estudos de racionalização e controlar o desempenho organizacional. Desempenhar outras atribuições pertinentes ao cargo.

Para ingresso no cargo de cozinheiro a escolaridade exigida será o ensino fundamental completo até a 8ª Série e experiência de 12 meses. Serão exigidos conhecimentos técnicos em culinárias e boas práticas de manipulação e preparo de alimentos. A carga horária de trabalho será de 44 horas semanais. O perfil desse profissional deverá contemplar à facilidade no relacionamento interpessoal e trabalho em equipe, organização e iniciativa. Pontualidade, assiduidade e ética profissional.

São atribuições do cargo preparar alimentos de modo que assegure a qualidade, higiene, sabor, aroma e apresentação da refeição a ser servida. Auxiliar na requisição do material necessário para a preparação dos alimentos. Coordenar atividades da cozinha. Podem participar da execução da faxina da área interna da cozinha, limpeza de máquinas, utensílios e outros equipamentos, utilizando-se de materiais adequados, para assegurar sua utilização no preparo dos alimentos. Inspeccionar a higienização de equipamento e utensílios. Observar os tempos de preparo de alimentos estabelecidos pela Gerência, de forma a garantir que o mesmo seja feita com a velocidade e eficiência necessárias. Observar as boas práticas de manipulação e preparo de alimentos. Desempenhar outras atribuições pertinentes ao cargo.

Para ingresso no cargo de auxiliar de cozinha a escolaridade exigida será o ensino fundamental completo até a 8ª Série e experiência de 12 meses. Serão exigidos conhecimentos técnicos em culinárias e boas práticas de manipulação e preparo de alimentos, além de zeladoria de cozinha. A carga horária de trabalho será de 44 horas semanais. O perfil desse profissional deverá contemplar à facilidade no relacionamento interpessoal e trabalho em equipe, organização e iniciativa. Pontualidade, assiduidade e ética profissional.

Este profissional será responsável por preparo de alimentos, limpeza e conservação das dependências do bar, lanchonete e dos equipamentos existentes. Manter a ordem e a limpeza da cozinha, procedendo a coleta e lavagem das bandejas, talheres, etc. Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional. Efetuar limpeza da cozinha sempre ao final do atendimento dos clientes do Restaurante. Observar os tempos de preparo de alimentos estabelecidos pela Gerência, atendendo às solicitações dos Cozinheiros. Observar as boas práticas de manipulação e preparo de alimentos. Limpeza semanal (as terças). Neste dia, deve-se, sob a orientação da Gerência Operacional efetuar limpeza mais aprofundada dos equipamentos de cozinha. Desempenhar outras atribuições pertinentes ao cargo.

Para ingresso no cargo de garçom a escolaridade exigida será o ensino fundamental completo até a 8ª Série e experiência de 12 meses. Serão exigidos conhecimentos técnicos em atendimento ao cliente. A carga horária de trabalho será de 44 horas semanais. O perfil desse profissional deverá contemplar agilidade, simpatia, dinamismo e capacidade de trabalhar em equipe. Ser proativo, ter facilidade no relacionamento interpessoal e trabalho em equipe, organização e iniciativa. Pontualidade, assiduidade e ética profissional.

O profissional será responsável por organizar as mesas, visando um atendimento satisfatório e com qualidade. Servir alimentos e bebidas e anotar os pedidos. Apresentar o cardápio ao comensal, consultando-o sobre as preferências e fazendo-lhe sugestões, para auxiliá-lo na escolha dos petiscos. Recolher travessas, talheres e outros recipientes desocupados, encaminhar os mesmos para lavagem e secagem. Preparar mesa, dispor e ordenar pratos, copos, talheres e guardanapos. Desempenhar outras atribuições pertinentes ao cargo.

Para ingresso no cargo de gerente administrativo será exigido a formação em Administração de Empresas e experiência de 02 anos e carteira de habilitação. Será exigido conhecimentos técnicos em sistemas de folha de pagamento e compras, gestão de recursos humanos. A carga horária de trabalho será de 44 horas semanais. O perfil desse profissional deverá contemplar a organização, criatividade, flexibilidade, iniciativa, habilidade de comunicação (oral e escrita), facilidade no

relacionamento interpessoal. Liderar, atuar estrategicamente, gerenciar recursos, adaptabilidade, criatividade, Iniciativa, trabalhar em equipe, gerenciando conflitos e interesses e negociação. Pontualidade, assiduidade e ética profissional.

O profissional deverá fazer a gestão de pessoal (contratação, capacitação, reciclagem, demissão e folha de pagamento) e compras. Gerenciar, organizar, comandar e controlar políticas de recursos humanos, visando o aperfeiçoamento contínuo dos funcionários. Controlar o processo de compra, otimizando recursos financeiros. Definir o perfil dos funcionários juntamente com as áreas fins; Analisar e arquivar os currículos; Agendar e entrevistar os candidatos; Elaborar a programação de capacitação; Desenvolver atividades voltadas a reciclagem dos funcionários; Controlar a folha ponto dos funcionários; Fechar a folha de pagamento; Controlar carteira de fornecedores; Negociar preços e formas de pagamento; Otimizar os estoques do bar; Elaborar os processos de compras. Além disso, dar *feedback* aos funcionários, promover cursos de aperfeiçoamento de acordo com as atividades desenvolvidas, controlar os processos rescisórios, realizar os processos de demissão. Desempenhar outras atribuições pertinentes ao cargo.

Para ingresso no cargo de operador de caixa, a escolaridade exigida será o ensino médio completo e experiência de 12 meses. Serão exigidos conhecimentos técnicos em operação de máquina registradora, computador e máquinas de cartões de débito e crédito. A carga horária de trabalho será de 44 horas semanais. O perfil desse profissional deverá contemplar organização, flexibilidade, habilidade de comunicação, facilidade no relacionamento interpessoal. Pontualidade, assiduidade e ética profissional.

O operador de caixa será responsável pela abertura do caixa sempre no horário estipulado; atendimento aos clientes; fechamento do caixa sempre no horário estipulado; entrega de relatório ao gerente administrativo; desempenhar outras atribuições pertinentes ao cargo.

Para ingresso no cargo de auxiliar de limpeza, a escolaridade exigida será o ensino fundamental completo 8ª Série e experiência de 12 meses. Será exigido conhecimentos técnicos em boas práticas de limpeza e higiene do ambiente. A carga

horária de trabalho será de 44 horas semanais. O perfil desse profissional deverá contemplar organização, organização, iniciativa, facilidade no relacionamento interpessoal. Pontualidade, assiduidade e ética profissional.

O profissional deverá executar trabalhos rotineiros de limpeza em geral, espanando, varrendo, lavando ou encerando dependências, móveis, utensílios e instalações, para manter as condições de higiene e conservá-los. Ser assíduo e pontual, cumprindo a respectiva escala de serviço; usar o uniforme e cuidar bem dele; limpar escadas, pisos, passadeiras e tapetes, varrendo-os, lavando-os ou encerando-os e passando aspirador de pó, para retirar poeira e detritos; limpar utensílios, e objetos de adorno, utilizando pano ou esponja embebidas em água e sabão e outros meios adequados, para manter a boa aparência dos locais; arrumar banheiros, limpando-os com água e sabão, detergentes e desinfetantes e reabastecendo-os de papel sanitário, toalhas e sabonetes, para conservá-los em condições de uso; proceder a limpeza das áreas comuns, varrendo diariamente a calçada; limpar vidros, janelas, extintores, caixas de incêndio; recolher e/ou auxiliar no recolhimento do lixo, usando o carrinho próprio, observando o horário determinado para tal, colocando-o em local próprio e devidamente embalado; verificar periodicamente se existem objetos na marquise, tais como lixo, roupa, etc., e desentupir os canos de água fluvial; desempenhar outras atribuições pertinentes ao cargo.

8.1.4. Salários

Para definir os salários dos colaboradores do Resenha Bar, fez-se uma pesquisa salarial nos principais sites de empregos, com vagas oferecidas para Belo Horizonte, em 24/08/2014. Abaixo tabulação dos dados.

Cargos	Catho	Indeed	Manager	Infojobs	Média Salarial	Maior Salário	Menor salário
Gerente Adm.	R\$ 2.000,00	R\$ 1.800,00	R\$ 3.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.200,00	R\$ 3.000,00	R\$ 1.800,00
Garçom	R\$ 980,00	R\$ 895,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000	R\$968,75	R\$ 1.000,00	R\$ 895,00

Caixa	R\$ 1.000	R\$ 900,00	R\$ 1.200,00	R\$ 900,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.200,00	R\$ 900,00
Cozinheiro	R\$ 1.000,00	R\$ 900,00	R\$ 1.500,00	R\$ 900,00	R\$ 1.075,00	R\$ 1.500,00	R\$ 900,00
Auxiliar de limpeza/cozinha	R\$ 880,00	R\$ 890,00	R\$ 1.000,00	R\$ 880,00	R\$ 912,50	R\$ 1.000,00	R\$ 880,00

Tabela 01: Pesquisa Salarial
Fonte: (Elaborado pelos autores)

Assim sendo, os salários oferecidos pelo Resenha Bar foram definidos tendo como base a média da pesquisa salarial realizada. O reajuste salarial será concedido anualmente de acordo com o Acordo Coletivo de Trabalho. A folha de pagamento terá os seguintes valores:

Cargos	Salários
Gerente administrativo	R\$ 2.200,00
Garçom	R\$ 852,25
Caixa	R\$ 939,50
Cozinheiro	R\$ 1.075,00
Auxiliar de Limpeza	R\$ 814,50
Sócios	R\$2.500,00

Tabela 02: Cargos x Salários
Fonte: (Elaborado pelos autores)

8.1.5. Benefícios

O empregado terá direito à folga no dia de seu aniversário natalício, para que possa passar a data junto de seus familiares.

Com a finalidade de auxiliar na alimentação dos empregados e de seu grupo familiar o Resenha Bar concederá um crédito mensal em cartão eletrônico no valor de R\$320,00, em caráter de cesta básica, para pagamento de gêneros alimentícios in natura nos estabelecimentos credenciados pela empresa administradora dos cartões, inclusive no mês de gozo das férias. O benefício será subsidiado pela empresa.

A cesta de natal será um benefício concedido, no mês de dezembro de cada ano, aos empregados por meio de crédito extra no cartão alimentação, cujo valor será de R\$352,00 (ajustado anualmente pela inflação), viabilizando a aquisição de produtos alimentícios para a Ceia de Natal.

O Resenha Bar concederá a todos os funcionários durante o horário de trabalho, o lanche padrão, que consistirá em uma embalagem ou copo de 200 ml de leite, um pão de 50 gramas com manteiga e café.

A empresa pagará adicional de tempo de serviço, a título de anuênio, correspondente a 2% a partir do primeiro ano de serviço prestado, e a partir do 6º ano 3%.

O auxílio funeral será um benefício para o empregado ou dependente, no valor de R\$ 1.780,00. O benefício poderá ser requerido quando da ocorrência de falecimento do empregado ou de seu dependente legal, mediante apresentação de atestado de óbito.

8.2. Plano de carreira

Para a administração dos recursos humanos, o Resenha Bar contará com um plano de carreiras estratégico e transparente, estruturado visando promover o crescimento/desenvolvimento profissional dos colaboradores bem como reter os talentos. Entende-se que a remuneração e plano de carreira juntos contribuem para um ambiente de trabalho equilibrado e produtividade, além da satisfação dos empregados.

Tendo em vista o equilíbrio interno, cada cargo terá sua remuneração estabelecida conforme as responsabilidades e grau de complexidade, verificando-se também a situação de mercado, ou seja, a média salarial paga no mercado em atividades similares no mesmo ramo de negócio, a disponibilidade financeira da empresa, o desenvolvimento profissional dos empregados e a contribuição nos resultados da empresa.

Os salários serão administrados de acordo com as faixas salariais de cada cargo. Existindo, assim, três faixas salariais para cada cargo. Todo empregado será contratado com o salário no início de sua faixa salarial. Os cargos poderão ser reclassificados quando receberem atribuições adicionais.

O crescimento profissional se dará de forma horizontal e vertical e ocorreram no mês de maio de cada ano. A promoção vertical (promoção para um cargo hierarquicamente superior) se dará através da existência de vaga e desde que o empregado tenha o tempo mínimo de casa de 03 anos, atenda a todos os requisitos, apresente pontuação satisfatória nas avaliações e não transponha mais que um cargo.

A promoção horizontal (aumento de salário no mesmo cargo) se dará com o crescimento dentro das faixas salariais. A cada semestre o empregado terá uma avaliação, e a cada quatro avaliações obtendo o percentual mínimo de 75% passará para a faixa seguinte, ou seja, o empregado que pretende a determinado cargo na faixa salarial, passará para a faixa salarial 2. Nesse crescimento o empregado receberá um aumento de 4% em seu salário.

A avaliação de desempenho visará o crescimento profissional dos empregados, em equilíbrio com os objetivos da empresa. A metodologia de avaliação de desempenho tem como objetivo a modelagem do comportamento pessoal e profissional visando a excelência do desempenho do funcionário. O método de avaliação de desempenho a ser utilizado pelo Resenha é o escala gráfica. Isto ocorre através de um *feedback*, ou seja, a comunicação dos resultados da avaliação seguido de um plano de melhorias para o desempenho Este instrumento auxilia as decisões a serem tomadas para efeito de aumento de salário. Necessariamente o funcionário deve ter uma boa avaliação para justificar o aumento, no entanto, é preciso esclarecer que o aumento depende de orçamento.

As competências para compor o perfil de desempenho serão: conhecimento, qualificação e experiência, qualidade do trabalho, liderança, organização, gestão, relacionamento interpessoal, capacidade de trabalhar em equipe, foco na atividade, atitude, disciplina, assiduidade, pontualidade, disponibilidade, responsabilidade,

apresentação pessoal, auto desenvolvimento técnico- profissional, entendimento, aceitação de mudanças e resolução de conflitos.

8.3. Encargos sociais incidentes sobre a remuneração

Os encargos sociais são taxas e contribuições pagas pelo empregador para financiamento das políticas públicas que beneficiam de forma indireta o trabalhador. Estes incluem:

- a) Seguridade e Previdência Social - INSS ou Plano de Seguridade Social do Servidor Público – PSS;
- b) FGTS
- c) PIS/PASEP
- d) Salário-educação (emprego no setor privado empresarial)
- e) Sistema S (emprego no setor privado empresarial)

Já os encargos trabalhistas são valores pagos diretamente ao empregado mensalmente ou no final de seu contrato de trabalho, incluem também benefícios não expressos em valores. Este incluem:

- a) Décimo-terceiro Salário;
- b) Adicional de Remuneração;
- c) Adicional de Férias;
- d) Ausência Remunerada;
- e) Férias;
- f) Licenças;
- g) Repouso Remunerado e Feriado;
- h) Rescisão contratual;
- i) Salário Família ou Auxílio Pré-Escolar;
- j) Vale Transporte ou Auxílio Transporte;
- k) Indenização por Tempo de Serviço;
- l) Outros Benefícios.

O décimo terceiro salário é um benefício correspondente a 1/12 do salário mensal do trabalhador. O benefício será pago em duas parcelas: a 1ª parcela até o dia 30 de

novembro, salvo se o empregado a recebeu na ocasião das férias e a 2a parcela até o dia 20 de dezembro.

O adicional de férias deverá ser feito o pagamento de 1/3 do salário por ocasião do gozo férias anuais remuneradas.

A ausência remunerada são situações que se pode faltar ao serviço sem ser descontado:

- a) por um dia quando doar sangue, comprovado por atestado do banco de sangue ou hospital;
- b) por dois dias para tirar título de eleitor, comprovado por declaração da Justiça Eleitoral ou com o próprio título;
- c) por oito dias corridos em caso de casamento, falecimento de cônjuge, companheiro, pais, madrasta, padrasto, enteados, menor sob guarda ou tutela e irmão. Em todos os casos devem ser comprovados com certidões de casamento e óbito.
- d) servidor estudante tem direito a horário especial quando comprovada a incompatibilidade entre o horário escolar e o do expediente, sem prejuízo do exercício do cargo.

Férias devem ser gozadas a cada 12 meses de trabalho, o servidor fará jus a trinta dias de férias. As férias podem ser acumuladas, até o máximo de dois períodos, no caso de necessidades do serviço, ressalvadas nas hipóteses em que haja legislação específica.

Será concedido o Adicional de Férias ou Abono Constitucional que é a complementação correspondente a 1/3 (um terço) do período de férias, calculado sobre a remuneração.

O repouso remunerado e feriado Todo trabalhador tem direito ao repouso remunerado de no mínimo onze horas consecutivas para descanso - entre duas jornadas de trabalho, um descanso semanal de 24 horas consecutivas e nos feriados civis e religiosos de acordo com a tradição local. Existem diversos acordos

coletivos de compensação de horas para que o sábado seja livre, totalizando uma carga horária mensal de 40 horas.

Na rescisão contratual a Constituição Federal garante ao trabalhador aviso prévio proporcional ao tempo de serviço. No caso dos trabalhadores que recebem salários mensalmente, o aviso deverá ser de no mínimo de 30 dias de antecedência.

O vale transporte é o benefício concedido em pecúnia pela União que se destina ao custeio parcial das despesas realizadas com transporte coletivo municipal, intermunicipal ou interestadual, nos deslocamentos de servidores de suas residências para os locais de trabalho e vice-versa. Benefício antecipado ao trabalhador custeado em 6% pelo trabalhador.

Na indenização por tempo de no ato da demissão o empregado tem direito a receber indenização pelos anos trabalhados. São eles: 13º salário proporcional, equivalente a 1/12 da remuneração mensal por mês de trabalho ou fração igual ou superior a 15 dias; às férias vencidas e às férias proporcionais, equivalentes a 1/12 da remuneração mensal por mês de trabalho ou fração igual ou superior a 15 dias.

Outros benefícios oferecidos ao trabalhador que não são considerados como salário:

- a) vestuários, equipamentos e outros acessórios fornecidos aos empregados e utilizados no local de trabalho, para a prestação do serviço;
- d) assistência médica, hospitalar e odontológica, prestada diretamente ou mediante seguro-saúde;
- e) seguros de vida e de acidentes pessoais.

Assim sendo, para definir as contratações dos colaboradores do Resenha Bar, foi acertada pelo trabalho formal carteira assinada. É um dos maiores direitos do empregado, pois com o registro na carteira de trabalho ele contribui para a previdência, tem o seu FGTS recolhido e tem direito ao Seguro Desemprego quando da demissão sem justa causa. E em caso de eventual acidente de trabalho o empregado terá assegurado o auxílio acidente.

8.4. Formas de recrutamento e seleção de pessoas

Parafraseando Chiavenato (2005) recrutamento de pessoas é o processo pelo qual a organização divulga oportunidades de emprego e atrai candidatos no mercado de trabalho para abastecer o seu processo seletivo. O recrutamento poderá ser interno, ou seja, quando o preenchimento do cargo é feito pelos trabalhadores atuais da organização, ou ainda através do recrutamento externo, cujo preenchimento do cargo é feito por talentos externos à organização.

Sendo assim, a Resenha Bar optará pela modalidade de recrutamento externo. As técnicas usadas serão de indicação pelos próprios sócios e também através de anúncio das vagas disponível em cartaz afixado na faixa do estabelecimento. A escolha da modalidade externa justifica-se por ser esta uma forma adequada de trazer talentos com experiência em outras empresas do mesmo ramo. Já a preferência das técnicas de indicação e cartaz justifica-se pelo baixo custo, e também por não serem cargos de alta complexidade, o que exigiria uma técnica mais adequada.

Como foi verificado em bares da região, e em Roda de negócios na FAMIG (evento semestral que proporciona interação entre graduandos de Administração e empresários), parcela significativa dos estabelecimentos do ramo de bares e afins utilizam-se da modalidade externa e técnicas de indicação e cartazes por serem eficientes e imediatos.

Dessa forma, está definido que o cargo de garçom em aberto será provido através de indicação do sócio Luciano. A vaga de cozinheiro será provida através da indicação do sócio David. As duas vagas de auxiliar de cozinha serão providas através de indicação das sócias Andréa e Renata, e a vaga de auxiliar de limpeza será de acordo com cartaz afixado no estabelecimento. Abaixo, quadro síntese do que foi tratado neste tópico:

Como mostra a seguir:

Cargo	Requisitos		
	Modalidade	Técnica	Custos (despesas)
Garçom	Externo	Indicação	R\$ 0,00
Cozinheiro	Externo	Indicação	R\$ 0,00
Auxiliar de cozinha	Externo	Indicação	R\$ 0,00
Auxiliar de limpeza	Externo	Anúncio no estabelecimento	R\$ 3,00

Tabela 03: Modalidade, técnica e custo do recrutamento de pessoas
Fonte: (Elaborado pelos autores)

Após a etapa do recrutamento tem-se a seleção de pessoas, que é o processo de escolher o melhor candidato para ocupar cargo disponível. Para este processo há técnicas específicas de seleção, tais como a entrevista, técnica bastante conhecida e mais utilizada no mercado. Para esta, é elaborado um roteiro de perguntas pelo profissional responsável (*staff*), e que deve verificar do candidato questões sobre o seu núcleo familiar, a sua vida educacional, experiência profissional, requisitos mentais e físicos, fatores de personalidade e questão salarial. O Resenha Bar aplicará como técnica de seleção para prover a vaga de auxiliar de limpeza a entrevista, esta será extensivo aos cargos cuja forma de recrutamento será por indicação.

Para o cargo de cozinheiro haverá o teste prático, em que o candidato mostrará suas habilidades e conhecimentos técnicos no manuseio e preparo dos pratos. O candidato deverá preparar, sob orientação, os principais petiscos do Bar. Será avaliada a qualidade, tempo de preparo e apresentação dos petiscos.

Já para o cargo de garçom haverá o teste prático cujo objetivo será verificar a habilidade no atendimento ao cliente, tais como agilidade, cordialidade, apresentação, tratamento, entre outros atributos relevantes à função.

Cargo	Seleção	
	Técnica	Custos (despesas diretas)

Gerente	Cargo ocupado	R\$ 0,00
Garçom	Entrevista e teste prático	R\$ 0,00
Caixa	Cargo ocupado	R\$ 0,00
Cozinheiro	Entrevista e teste prático	R\$ 50,00
Auxiliar de cozinha	Entrevista	R\$ 0,00
Auxiliar de limpeza	Entrevista	R\$ 0,00
Gerência administrativa	Cargo ocupado	R\$ 0,00

Tabela 04: Técnica e custos da seleção de pessoas.

Fonte: (Elaborado pelos autores)

Como síntese do que foi discutido, apresenta-se o quadro a seguir:

Cargos	Qde vagas	Requisitos	Status	Recrutamento			Seleção	
				Modalidade	Técnica	Custo*	Técnica	Custo
Gerência administrativa	01	Bacharelado em Administração Experiência de 02 anos Carteira de habilitação	Ocupado (Sócio David)	Externo	Ocupado (Sócio David)	R\$ 0,00	Cargo ocupado	R\$ 0,00
Garçons	04	Ensino médio completo Experiência de 01 anos	Ocupado pelos sócios (Luciano, Renata e Andréa) e a contratar	Externo	Ocupado pelos sócios (Luciano, Renata e Andréa) e indicação	R\$ 0,00	Entrevista e teste prático	R\$ 0,00
Caixa	02	Ensino médio completo Experiência de 01 anos	Ocupado pelos sócios (Rosiana e Rosângela)	Externo	Ocupado pelas sócias (Rosiana e Rosângela)	R\$ 0,00	Cargo ocupado	R\$ 0,00
Cozinheiro	02	Ensino Fundamental completo Experiência de 12 meses	A contratar	Externo	Indicação	R\$ 0,00	Entrevista e teste prático	R\$ 50,00
Auxiliar de cozinha	01	Ensino Fundamental completo Experiência de 12 meses	A contratar	Externo	Indicação	R\$ 0,00	Entrevista	R\$ 0,00

Auxiliar de limpeza	01	Ensino Fundamental completo Experiência de 12 meses	A contratar	Externo	Anúncio no estabelecimento	R\$ 3,00	Entrevista	R\$ 0,00
Total de empregados	11	-	-	-	-	R\$ 5,00	-	R\$50,00

Quadro 07: Síntese do recrutamento e seleção de pessoas no Resenha Bar
Fonte: (Elaborado pelos autores)

8.4.1. Entrevista

As entrevistas serão feitas nas dependências do Resenhar Bar pelo gerente. Não há respostas certas ou erradas, pois o objetivo será compreender as características pessoais, as realizações do candidato, bem como os seus planos para o futuro. Caberá ao entrevistador avaliar se as respostas são interessantes para as necessidades e as características da empresa. Para isso, as entrevistas serão sempre na hora marcada e sem atrasos; não serão aceitas quaisquer interrupções durante a entrevista.

No encerramento o gerente passará as informações a respeito de como se dará o processo final da entrevista. Abaixo o roteiro definido:

ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Por que você escolheu essa profissão?
2. Como você avalia o seu desenvolvimento profissional até o presente momento?
3. Quais são as suas principais limitações profissionais?
4. Qual é a sua meta profissional de longo prazo?
5. O que mais lhe irrita no ambiente de trabalho?
6. Qual foi a situação profissional mais difícil que você resolveu? Como?
7. Em seu último emprego, quais foram as suas realizações mais importantes?
8. Qual objetivo que você não conseguiu atingir em seu último emprego?
9. Dentre os gerentes com quem você já trabalhou, qual foi o melhor e o pior? Por quê?
10. Por que você saiu (ou deseja sair) do seu emprego atual?
11. O que você sabe sobre nossa empresa?
12. O que lhe faz querer trabalhar conosco?

Figura 02: Entrevista
Fonte: (Elaborado pelos autores)

8.4.2. Anúncio

O quadro abaixo apresenta o anúncio a ser afixado no Resenha Bar para preencher a vaga de auxiliar de limpeza.

Resenha Bar contrata:

- Cargo: Auxiliar de limpeza
- 01 vaga
- Requisitos: ensino fundamental completo e experiência de 12 meses na função.

Os interessados poderão enviar *curriculum* para o e-mail resenhabar@gmail.com, ou deixá-lo pessoalmente no Bar em horário comercial.

Figura 03: Anúncio para recrutamento de auxiliar de limpeza
Fonte: (Elaborado pelos autores)

8.5. Programa de Avaliação de Desempenho

De acordo com CHIAVENATO (2010), avaliação de desempenho consiste em identificar, mensurar e administrar o desempenho humano nas organizações, estabelecendo uma comparação entre o desempenho esperado e o apresentado por esses indivíduos. Identificar é determinar o que examinar no cargo; mensurar é fazer comparações com padrões objetivos e administrar é corrigir os *gaps* diagnosticados.

Dessa forma, o Resenhar Bar utilizar-se-á desta ferramenta, pois entende que avaliar o desempenho humano na empresa trará recompensas como subsidiar aumento salarial ou promoção; retroação, ou seja, como é percebido o desempenho do empregado; relacionamento no sentido de melhorar a interação com os demais

colegas de trabalho; desenvolvimento a partir da identificação dos pontos fracos como objetivo de melhoria por meio de treinamentos, e até mesmo punição, quando o desempenho do empregado não estiver alinhado com os objetivos estratégicos da empresa.

Para isso, os cargos do Resenha Bar foram agrupados de acordo com os grupos ocupacionais a saber: (1) Grupo gerencial: gerente; grupo administrativo: caixa; (2) Grupo operacional: cozinheiro(a), auxiliar de cozinha e auxiliar de limpeza. Os cargos que serão avaliados serão os cargos do grupo administrativo e operacional. O gerente não será avaliado por não haver hierarquicamente cargo superior.

O método de avaliação de desempenho a ser utilizado pelo Resenha é o escala gráfica. Para CHIAVENATO (2010), é o método mais utilizado nas empresas. Este avalia o desempenho por meio de indicadores antecipadamente definidos, graduados por meio da descrição de desempenho em uma variação de ruim a excepcional. Para cada graduação pode haver exemplos de comportamentos esperados para facilitar a observação da existência ou não do indicador. Este método de avaliação permite a elaboração de gráficos que facilitarão a avaliação e acompanhamento do desempenho histórico do avaliado. Este método tem como vantagens ser uma avaliação de fácil entendimento e aplicação mais simples. Como desvantagem, ele não permite a flexibilização ao avaliador e pode ocasionar a rotinização dos resultados.

Para o grupo ocupacional administrativo e operacional, definiu-se que os fatores de avaliação serão os mesmos (*vide anexo* ficha de avaliação grupo administrativo e operacional). A avaliação de desempenho será aplicada semestralmente, sempre na primeira semana do mês de julho e de janeiro pelo gerente, o qual será responsável por avaliar todos os colaboradores. Será submetido à avaliação de desempenho todo empregado que estiver no mínimo há um ano no cargo. A mesma acontecerá na própria empresa, em horário de expediente mediante preenchimento de formulário em papel. Esses documentos serão tratados como confidenciais e arquivados pelo gerente em local adequado no arquivo.

A apuração dos resultados será realizada pelo cálculo da média das respostas dos participantes da pesquisa, com linha de corte de 3,0. Os empregados que atingirem nota inferior à nota de corte serão submetidos a treinamento e reciclagem, visando tratar os *gaps* encontrados. Como forma de garantir a maior confiabilidade dos dados, serão usados salvaguardas. Dessa forma, questionários que possuírem respostas extremas serão desconsiderados. O empregado receberá de antemão o formulário para que possa fazer sua autoavaliação, e assim o gestor poderá ter parâmetros a discutir com o avaliado.

Para implementação da avaliação de desempenho, será gasto a importância de R\$10,00 para impressão dos formulários. Uma vez que a avaliação ocorrerá na própria empresa em horário de expediente, não haverá gastos adicionais. A utilização da escala em número par justifica-se em função da tendência de escolher a resposta do meio quando há número ímpar.

Abaixo encontra-se o quadro com informações sobre escala única de medição de desempenho.

ESCALA ÚNICA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO		
Abaixo do esperado	AE	frustra as expectativas de desempenho
Próximo do esperado	PE	atende parcialmente as expectativas de desempenho
Dentro do esperado	DE	atende as expectativas de desempenho
Supera o esperado	SE	supera as as expectativas de desempenho

Tabela 05: Escala única de medição de desempenho
Fonte: (Elaborado pelos autores)

O formulário de avaliação de desempenho, a ser preenchido pelo gerente, e o formulário de auto-avaliação, a ser preenchido pelo empregado, ver anexo II deste plano.

8.6. Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal

Segundo Chiavenato (2010), o treinamento é um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim

de contribuir melhor para os objetivos organizacionais, cada vez mais valiosos. O treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio. É uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes. O treinamento enriquece o patrimônio humano das organizações e é o responsável pelo capital humano das organizações, além de possibilitar à organização adaptação às mudanças ambientais.

Ainda, de acordo com o autor, as etapas do treinamento são o levantamento das necessidades de treinamento; desenho do programa de treinamento; implementação e avaliação. O diagnóstico é o levantamento de necessidades ou carências de treinamento a serem sanadas. Neste, faz-se uma comparação das competências que as pessoas possuem *versus* as competências requeridas pela organização. O *gap* entre as duas situações será a necessidade de treinamento.

Para o autor acima referenciado, esta primeira etapa pode ser realizada em quatro níveis a saber: nível organizacional, análise de RH, análise da estrutura do cargo e análise do treinamento. O levantamento em nível organizacional ocorre a partir da análise global da organização, deve-se identificar aspectos da missão, visão e objetivos estratégicos que o treinamento deve atender. A análise de RH ocorre a partir do perfil das pessoas, identifica quais competências são necessárias para que as pessoas possam contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos. A análise da estrutura de cargo ocorre a partir da análise de cargo (descrição e especificação), identifica as habilidades que as pessoas deverão desenvolver para ocuparem seus cargos. Por fim, a análise do treinamento, que ocorre a partir dos objetivos do treinamento, onde deverá ser analisada a eficiência e eficácia do programa de treinamento.

Tendo em vista que o Resenha Bar terá seu foco na análise da estrutura de cargo, o treinamento a ser realizado será Atendimento ao Cliente. Esta definição, justifica-se *a priori*, pelo cenário altamente competitivo no ramo de bares em Belo Horizonte, levando em consideração que o diferencial para os clientes está na qualidade de atendimento. Assim sendo, para alcançar e superar suas expectativas temos que buscar "Atender com Excelência" isto é "Entender com Excelência". Assim, os empregados do Bar, que ainda não passaram por um treinamento deste conteúdo

poderão aperfeiçoar-se, desenvolvendo as habilidades e competências requeridas pelo Bar.

O objetivo principal do treinamento é, portanto, que seus colaboradores atendam o cliente com excelência, como diferencial competitivo, numa busca contínua pela qualidade. Pretende-se eliminar também os erros de atendimento que provocam a insatisfação e a perda dos clientes. Diferenciar os produtos pela qualidade e pelos serviços de venda e pós-venda. E assim, aumentar a motivação do pessoal, melhorando o desempenho da equipe. Existem quatro categorias de características dos profissionais que trabalham em atendimento, conforme pesquisa realizada no *web site* Portal Fox, o qual apresenta-se no quadro abaixo:

Dominância		Influência		Estabilidade		Conformidade
Busca Exigente Superador Iniciativa	Resultado	Amável Otimista Atencioso Sociável		Calma Atencioso Paciente Servidor		Qualidade Preciso Preocupado Cauteloso
Arrogante Impaciente Problemas Agressivo	Ouvir	Sem Foco Desorganizado Permissivo Falta Acabativa		Falta Iniciativa Lento Não a mudanças Permissivo		Inflexível Arrogante Crítico Lento para agir

Quadro 08: Tipos de profissionais no atendimento

Fonte: Adaptado do Site Portal Fox

O Resenha Bar almeja que seus colaboradores tenham iniciativa, cautela, atenção, calma, busquem resultados e qualidade. Para isso, o treinamento contemplará os assuntos: como posso melhorar o padrão de qualidade do atendimento da minha empresa? Ter como meta a superação das expectativas dos clientes já é um ótimo ponto de partida, pois faz com que esses clientes passem a ser encarados como parceiros do sucesso das empresas e não, apenas, como fregueses. compreensão das necessidades: atender é entender o cliente; conhecimento do serviço e produto. Entende-se que, pessoas preparadas atendem melhor, por isso a sintonia com o cliente é importante, ou seja, clientes diferentes merecem atendimentos diferentes. O Resenha Bar elaborará um formulário próprio de pesquisa de satisfação do cliente. Neste formulário haverá itens que contemplem o atendimento prestado, a qualidade

dos petisco e o ambiente. Essa avaliação será numa escala de insatisfeito, satisfeito e muito satisfeito. Posto isso, será possível mensurar qual o percentual de clientes insatisfeitos com o atendimento prestado no Resenha . Para se chegar a esse número divide-se o número de pesquisas cuja avaliação foi negativa, pelo número total de pesquisas realizadas no período de 30 dias e multiplica-se este resultado por 100, obtendo-se então o percentual. Por exemplo: De 600 avaliações respondidas no mês de maio, 65 disseram estar insatisfeitos com o atendimento do garçom, ou seja, o percentual de clientes insatisfeitos com o atendimento prestado pelo garçom avaliado foi de 10,83%.

Dessa forma, os resultados do treinamento serão mensuráveis, ou seja, a partir da pesquisa de satisfação que é feita com os clientes será possível comparar o grau de evolução de satisfação destes e mapeando inclusive os pontos de melhoria. Espera-se que com o treinamento o percentual de clientes satisfeitos ou altamente satisfeitos atinja 95%.

A segunda etapa do treinamento é desenho do programa, ou seja, a sua elaboração visando atender às necessidades diagnosticadas na primeira etapa. Inicialmente , todos os colaboradores serão treinados: gerente, garçons, caixas, cozinheiro(a), auxiliares de cozinha e auxiliar de limpeza. Decidiu-se treinar todos os colaboradores, pelo fato de que todos estão envolvidos no processo, desde o cozinheiro ao auxiliar de limpeza. Durante o expediente, um cliente pode desejar conhecer a cozinha e as pessoas mais indicadas para recepcioná-lo são os funcionários que lá trabalham. Da mesma forma, o auxiliar de limpeza, que poderá fazer a limpeza de alguma mesa ou o piso, tendo contato com os clientes.

A técnica de treinamento a ser utilizada será mista (conteúdo e processo), utilizando-se de simulações *in loco*. Será contratado um profissional para que o curso seja aplicado em horário de trabalho, visando minimizar custos extras. O custo deste profissional é R\$1.500,00 para uma carga horária de 15h , divididos em cinco dias de treinamento, no período vespertino, de 16:00 às 19:00h. O treinamento acontecerá no próprio estabelecimento. O material a ser usado, que inclui apostila, será disponibilizado pelo instrutor, e o custo com o lanche a ser comprado em

padaria da região será no total de R\$120,00 para os cinco dias. Assim sendo, o custo total com o treinamento será de R\$1.620,00.

O treinamento ocorrerá inicialmente no mês de Agosto de 2016, após início das atividades do Bar e, ocorrerá anualmente neste período, quando do surgimento da necessidade em função de novos empregados contratados.

A terceira etapa do treinamento será a implementação, que é a execução do programa de treinamento, que compreende a sensibilização dos treinados acerca da relevância do treinamento para a empresa e a cooperação do gerente.

A avaliação verificará os resultados obtidos com o treinamento e se os resultados justificam o seu custo. As medidas utilizadas para essa verificação são custo; qualidade; serviço; rapidez e resultados. São cinco os níveis de avaliação do treinamento. O primeiro é a reação. Neste, mede-se a satisfação dos participantes quanto à experiência do treinamento, se os mesmos gostaram, entre outros. O aprendizado avalia o treinamento quanto ao nível de aprendizagem.

O desempenho avalia o impacto do treinamento no desempenho do trabalho, se o participante mudou seu comportamento e isso contribuiu positiva e qualitativamente. O resultado mede o impacto do treinamento nos resultados do negócio da organização, se o índice de satisfação de atendimento aumentou e o cliente voltou ao estabelecimento. Retorno sobre o investimento (ROI), que é o valor que o treinamento agregou à organização em termos de retorno sobre o investimento.

No plano de negócio o trabalho será focado na avaliação de desempenho. Após o treinamento, espera que 100% dos empregados saibam atender o cliente com excelência, prestatividade, proatividade e cordialidade. Também serão analisados todos os formulários de pesquisa de satisfação e apresentado a evolução esperada em forma de gráfico e disponibilizado a toda equipe mensalmente nas reuniões.

9 – PLANO FINANCEIRO

A análise financeira do negócio tem por finalidade viabilizar a instalação da empresa considerando as análises financeiras tais como retorno de investimento, necessidades de capital de giro, taxa interna de retorno, valor presente líquido dentre outras. A partir do que é analisado nesta seção é apurado a real viabilização do negócio em relação ao custo de oportunidade do mercado em outros investimentos de mesmo prazo.

9.1. Investimento Inicial

O Resenha Bar terá um investimento inicial de R\$100.000,00 (Ano 0), este valor será gasto na preparação de abertura do estabelecimento com, compra de materiais de escritório e limpeza, reformas, entre outros.

O quadro abaixo mostra parte dos gastos iniciais do estabelecimento.

RESENHA BAR		
Investimento Pré-Operacional	R\$	19.708,98
Material de Escritório + Limpeza	R\$	758,98
Material Publicitário	R\$	2.750,00
Reforma	R\$	5.400,00
Estoque Inicial	R\$	10.000,00
Registro em Cartório	R\$	800,00
Investimento Consultoria PN	R\$	-
Investimento Fixo	R\$	28.403,38
Equipamentos	R\$	22.722,68
Software	R\$	750,00
Móveis	R\$	4.930,70
Capital de Giro	R\$	-
TOTAL	R\$	48.112,36

Quadro 09: Investimento Inicial
Fonte: (Elaborado pelos autores)

9.2. Capital de giro

Contas a Receber: 50% das vendas serão a prazo no cartão de crédito. O prazo médio de recebimento é de 30 (trinta) dias.

Contas a Pagar: As compras junto a fornecedores representam 80% dos custos de produção. O prazo médio de pagamento é de 30 (trinta) dias.

Estoques: Prazo médio de estocagem será o mínimo possível, para isso o Resenha Bar adotará o método de controle de estoque Just in time, para administração da produção de forma a reduzir os estoques e os custos decorrentes

9.3. Elaborar projeção de vendas

Receitas: Média de vendas R\$ 800.000 no Ano 1, e um crescimento anual de 5%. A média de venda foi baseada em pesquisa de mercado de produtos mais vendidos nos cinco bares da região leste de Belo Horizonte. Custos de Produção: Os custos com produção representam 38% sobre as vendas. Mão de Obra: Representa R\$137.419 ano 1 e aumento anual de 7%. Estes valores representam os gastos anuais com empregados incluindo salários, benefícios e vale transporte. E o aumento anual de 7% é o reajuste da Convenção Coletiva do Trabalho. Como mostra na planilha em anexo.

9.4. Fluxo de caixa

Para elaboração do Fluxo de Caixa foram considerados os custos fixos a partir do segundo mês por ser despesas que serão gastas no primeiro mês. As vendas serão 50% no crédito e 50% a vista, estes dados foram obtidos através de entrevistas com profissionais da área. O quadro abaixo apresenta o fluxo de caixa do Resenha Bar.

Descrição	Ano 02											
	jan	fev	mar	abr	maio	jun	jul	ago	set	out	nov	dez
Saldo Inicial	R\$ 74.424,21	R\$ 79.167,37	R\$ 94.081,59	R\$ 108.382,87	R\$ 113.615,57	R\$ 122.131,63	R\$ 131.484,65	R\$ 143.273,82	R\$ 155.876,07	R\$ 166.047,69	R\$ 173.530,03	R\$ 182.872,51
Entradas												
Cervejas	R\$ 33.477,31	R\$ 41.840,63	R\$ 42.337,97	R\$ 34.675,94	R\$ 36.538,16	R\$ 37.480,84	R\$ 39.681,92	R\$ 40.628,00	R\$ 38.673,43	R\$ 36.145,06	R\$ 37.420,98	R\$ 42.115,66
Destilados	R\$ 5.021,60	R\$ 6.276,09	R\$ 6.350,70	R\$ 5.201,39	R\$ 5.480,72	R\$ 5.619,13	R\$ 5.952,29	R\$ 6.094,20	R\$ 5.801,02	R\$ 5.421,76	R\$ 5.613,15	R\$ 6.317,35
Porções	R\$ 23.314,55	R\$ 29.139,01	R\$ 29.485,37	R\$ 24.149,31	R\$ 25.446,22	R\$ 26.088,80	R\$ 27.635,63	R\$ 28.294,50	R\$ 26.933,28	R\$ 25.172,45	R\$ 26.061,04	R\$ 29.330,55
Refrigerantes	R\$ 14.646,32	R\$ 18.305,28	R\$ 18.522,86	R\$ 15.170,72	R\$ 15.985,44	R\$ 16.389,12	R\$ 17.360,84	R\$ 17.774,75	R\$ 16.919,63	R\$ 15.813,46	R\$ 16.371,68	R\$ 18.422,60
Sucos	R\$ 4.065,10	R\$ 5.080,65	R\$ 5.141,04	R\$ 4.210,65	R\$ 4.436,78	R\$ 4.548,82	R\$ 4.818,52	R\$ 4.933,40	R\$ 4.696,06	R\$ 4.389,04	R\$ 4.543,98	R\$ 5.114,04
0	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Total de Entradas	R\$ 80.524,88	R\$ 100.641,66	R\$ 101.837,93	R\$ 83.408,01	R\$ 87.887,31	R\$ 90.106,69	R\$ 95.449,20	R\$ 97.724,85	R\$ 93.023,42	R\$ 86.941,78	R\$ 90.010,82	R\$ 101.303,21
Saídas												
Retenção Cartão de Crédito (50%)	R\$ 1.143,84	R\$ 1.087,09	R\$ 1.358,66	R\$ 1.374,81	R\$ 1.126,01	R\$ 1.186,48	R\$ 1.216,44	R\$ 1.288,56	R\$ 1.319,29	R\$ 1.255,82	R\$ 1.173,71	R\$ 1.215,15
Aluguel	R\$ 4.500,00	R\$ 4.500,00	R\$ 4.500,00	R\$ 4.500,00	R\$ 4.500,00	R\$ 4.500,00	R\$ 4.500,00	R\$ 4.500,00	R\$ 4.500,00	R\$ 4.500,00	R\$ 4.500,00	R\$ 4.500,00
Água	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00
Energia Elétrica	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
Telefone + Internet	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00
0	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Salário	R\$ 10.275,60	R\$ 10.275,60	R\$ 10.275,60	R\$ 10.275,60	R\$ 10.275,60	R\$ 10.275,60	R\$ 10.275,60	R\$ 10.275,60	R\$ 10.275,60	R\$ 10.275,60	R\$ 10.275,60	R\$ 10.275,60
Provisão de Férias e 13º Salário	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
0	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Taxa de Serviço de Cartão de Crédito	R\$ 220,00	R\$ 220,00	R\$ 220,00	R\$ 220,00	R\$ 220,00	R\$ 220,00	R\$ 220,00	R\$ 220,00	R\$ 220,00	R\$ 220,00	R\$ 220,00	R\$ 220,00
Gás	R\$ 114,80	R\$ 143,47	R\$ 145,18	R\$ 118,91	R\$ 125,29	R\$ 128,46	R\$ 136,07	R\$ 139,32	R\$ 132,61	R\$ 123,94	R\$ 128,32	R\$ 144,42
0	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Pro labore	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00
Material de Escritório + limpeza	R\$ 758,98	R\$ 758,98	R\$ 758,98	R\$ 758,98	R\$ 758,98	R\$ 758,98	R\$ 758,98	R\$ 758,98	R\$ 758,98	R\$ 758,98	R\$ 758,98	R\$ 758,98
Publicidade Mensal	R\$ 2.750,00	R\$ 2.750,00	R\$ 2.750,00	R\$ 2.750,00	R\$ 2.750,00	R\$ 2.750,00	R\$ 2.750,00	R\$ 2.750,00	R\$ 2.750,00	R\$ 2.750,00	R\$ 2.750,00	R\$ 2.750,00
Serviço de Segurança	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00
Honorário Contábil	R\$ 724,00	R\$ 724,00	R\$ 724,00	R\$ 724,00	R\$ 724,00	R\$ 724,00	R\$ 724,00	R\$ 724,00	R\$ 724,00	R\$ 724,00	R\$ 724,00	R\$ 724,00
Aquisição de Produtos	R\$ 41.098,18	R\$ 51.365,35	R\$ 51.975,90	R\$ 42.569,67	R\$ 44.855,81	R\$ 45.988,53	R\$ 48.715,23	R\$ 49.876,67	R\$ 47.477,17	R\$ 44.373,23	R\$ 45.939,60	R\$ 51.702,99
Simplex Nacional	R\$ 3.897,52	R\$ 3.704,14	R\$ 4.629,52	R\$ 4.684,55	R\$ 3.836,77	R\$ 4.042,82	R\$ 4.144,91	R\$ 4.390,66	R\$ 4.495,34	R\$ 4.279,08	R\$ 3.999,32	R\$ 4.140,50
INSS	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
INSS Patronal	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
FGTS	R\$ 1.168,80	R\$ 1.168,80	R\$ 1.168,80	R\$ 1.168,80	R\$ 1.168,80	R\$ 1.168,80	R\$ 1.168,80	R\$ 1.168,80	R\$ 1.168,80	R\$ 1.168,80	R\$ 1.168,80	R\$ 1.168,80
Provisão de IPTU + Alvará	R\$ 280,00	R\$ 280,00	R\$ 280,00	R\$ 280,00	R\$ 280,00	R\$ 280,00	R\$ 280,00	R\$ 280,00	R\$ 280,00	R\$ 280,00	R\$ 280,00	R\$ 280,00
IPVA+Licenciamento+Seguro												
Obrigatório	R\$ 100,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Total de Saídas	R\$ 75.781,72	R\$ 85.727,44	R\$ 87.536,65	R\$ 78.175,31	R\$ 79.371,26	R\$ 80.773,66	R\$ 83.640,04	R\$ 85.122,60	R\$ 82.851,79	R\$ 79.459,45	R\$ 80.668,34	R\$ 86.630,44
Saldo Não Acumulado	R\$ 4.743,16	R\$ 14.914,22	R\$ 14.301,29	R\$ 5.232,70	R\$ 8.516,06	R\$ 9.333,03	R\$ 11.809,16	R\$ 12.602,25	R\$ 10.171,63	R\$ 7.482,33	R\$ 9.342,48	R\$ 14.672,77
Saldo Mensal Acumulado	R\$ 31.055,01	R\$ 45.969,23	R\$ 60.270,51	R\$ 65.503,21	R\$ 74.019,27	R\$ 83.352,29	R\$ 95.161,46	R\$ 107.763,71	R\$ 117.935,33	R\$ 125.417,67	R\$ 134.760,15	R\$ 149.432,92
Saldo Não Acumulado Descontado	R\$ 3.967,12	R\$ 12.289,72	R\$ 11.610,49	R\$ 4.185,38	R\$ 6.710,92	R\$ 7.246,02	R\$ 9.032,97	R\$ 9.497,15	R\$ 7.562,13	R\$ 5.473,31	R\$ 6.733,01	R\$ 10.418,21
Saldo Acumulado Descontado	R\$ 26.490,76	R\$ 38.780,48	R\$ 50.390,97	R\$ 54.576,35	R\$ 61.287,27	R\$ 68.533,29	R\$ 77.566,26	R\$ 87.063,41	R\$ 94.615,54	R\$ 100.088,85	R\$ 106.821,86	R\$ 117.240,08
Investimento Inicial												

Ano 04												
Descrição	janeiro	fevereiro	março	abril	maio	junho	julho	agosto	setembro	outubro	novembro	dezembro
Saldo Inicial	R\$ 411.784,98	R\$ 430.310,49	R\$ 463.056,21	R\$ 494.943,28	R\$ 514.115,56	R\$ 537.890,68	R\$ 562.811,43	R\$ 591.203,98	R\$ 620.708,68	R\$ 646.805,66	R\$ 669.131,67	R\$ 692.857,58
Entradas	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Cervejas	R\$ 46.917,66	R\$ 58.638,53	R\$ 59.335,53	R\$ 48.597,40	R\$ 51.207,25	R\$ 52.500,36	R\$ 55.613,16	R\$ 56.939,06	R\$ 54.199,79	R\$ 50.656,34	R\$ 51.416,18	R\$ 57.866,65
Destilados	R\$ 7.037,63	R\$ 8.795,78	R\$ 8.900,33	R\$ 7.289,61	R\$ 7.681,09	R\$ 7.875,05	R\$ 8.341,97	R\$ 8.540,86	R\$ 8.129,97	R\$ 7.598,45	R\$ 7.712,43	R\$ 8.680,00
Porções	R\$ 32.674,73	R\$ 40.837,55	R\$ 41.322,96	R\$ 33.844,62	R\$ 35.662,19	R\$ 36.562,75	R\$ 38.730,59	R\$ 39.663,99	R\$ 37.746,28	R\$ 35.278,52	R\$ 35.807,70	R\$ 40.299,99
Refrigerantes	R\$ 20.526,43	R\$ 25.654,36	R\$ 25.959,30	R\$ 21.261,36	R\$ 22.403,17	R\$ 22.869,91	R\$ 24.330,76	R\$ 24.910,84	R\$ 23.712,41	R\$ 22.162,15	R\$ 22.494,56	R\$ 25.316,66
Sucos	R\$ 5.697,13	R\$ 7.120,39	R\$ 7.205,03	R\$ 5.901,11	R\$ 6.218,02	R\$ 6.375,04	R\$ 6.753,03	R\$ 6.914,03	R\$ 6.581,40	R\$ 6.151,13	R\$ 6.243,39	R\$ 7.026,66
0	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Total de Entradas	R\$ 112.853,48	R\$ 141.046,60	R\$ 142.723,15	R\$ 116.894,10	R\$ 123.171,73	R\$ 126.282,13	R\$ 133.769,51	R\$ 136.958,77	R\$ 130.369,85	R\$ 121.846,69	R\$ 123.674,29	R\$ 139.189,95
Saídas	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Retenção Cartão de Crédito (50%)	R\$ 1.603,06	R\$ 1.523,52	R\$ 1.904,13	R\$ 1.926,76	R\$ 1.578,07	R\$ 1.662,82	R\$ 1.704,81	R\$ 1.805,89	R\$ 1.848,94	R\$ 1.759,89	R\$ 1.644,93	R\$ 1.669,60
Aluguel	R\$ 4.500,00	R\$ 4.500,00	R\$ 4.500,00	R\$ 4.500,00	R\$ 4.500,00	R\$ 4.500,00	R\$ 4.500,00	R\$ 4.500,00	R\$ 4.500,00	R\$ 4.500,00	R\$ 4.500,00	R\$ 4.500,00
Água	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00
Energia Elétrica	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
Telefone + Internet	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00
0	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Salário	R\$ 10.275,60	R\$ 10.275,60	R\$ 10.275,60	R\$ 10.275,60	R\$ 10.275,60	R\$ 10.275,60	R\$ 10.275,60	R\$ 10.275,60	R\$ 10.275,60	R\$ 10.275,60	R\$ 10.275,60	R\$ 10.275,60
Provisão de Férias e 13º Salário	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
0	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Taxa de Serviço de Cartão de Crédito	R\$ 220,00	R\$ 220,00	R\$ 220,00	R\$ 220,00	R\$ 220,00	R\$ 220,00	R\$ 220,00	R\$ 220,00	R\$ 220,00	R\$ 220,00	R\$ 220,00	R\$ 220,00
Gás	R\$ 137,25	R\$ 171,54	R\$ 173,58	R\$ 142,17	R\$ 149,80	R\$ 153,58	R\$ 162,69	R\$ 166,57	R\$ 158,56	R\$ 148,19	R\$ 150,41	R\$ 169,28
0	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Pro labore	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00
Material de Escritório + limpeza	R\$ 758,98	R\$ 758,98	R\$ 758,98	R\$ 758,98	R\$ 758,98	R\$ 758,98	R\$ 758,98	R\$ 758,98	R\$ 758,98	R\$ 758,98	R\$ 758,98	R\$ 758,98
Publicidade Mensal	R\$ 2.750,00	R\$ 2.750,00	R\$ 2.750,00	R\$ 2.750,00	R\$ 2.750,00	R\$ 2.750,00	R\$ 2.750,00	R\$ 2.750,00	R\$ 2.750,00	R\$ 2.750,00	R\$ 2.750,00	R\$ 2.750,00
Serviço de Segurança	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00
Honorário Contábil	R\$ 724,00	R\$ 724,00	R\$ 724,00	R\$ 724,00	R\$ 724,00	R\$ 724,00	R\$ 724,00	R\$ 724,00	R\$ 724,00	R\$ 724,00	R\$ 724,00	R\$ 724,00
Aquisição de Produtos	R\$ 57.598,00	R\$ 71.987,17	R\$ 72.842,84	R\$ 59.660,25	R\$ 62.864,22	R\$ 64.451,70	R\$ 68.273,10	R\$ 69.900,83	R\$ 66.537,98	R\$ 62.187,89	R\$ 63.120,71	R\$ 71.039,58
Simples Nacional	R\$ 5.462,27	R\$ 5.191,26	R\$ 6.488,14	R\$ 6.565,26	R\$ 5.377,13	R\$ 5.665,90	R\$ 5.808,98	R\$ 6.153,40	R\$ 6.300,10	R\$ 5.997,01	R\$ 5.604,94	R\$ 5.689,02
INSS	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
INSS Patronal	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
FGTS	R\$ 1.168,80	R\$ 1.168,80	R\$ 1.168,80	R\$ 1.168,80	R\$ 1.168,80	R\$ 1.168,80	R\$ 1.168,80	R\$ 1.168,80	R\$ 1.168,80	R\$ 1.168,80	R\$ 1.168,80	R\$ 1.168,80
Provisão de IPTU + Alvará	R\$ 280,00	R\$ 280,00	R\$ 280,00	R\$ 280,00	R\$ 280,00	R\$ 280,00	R\$ 280,00	R\$ 280,00	R\$ 280,00	R\$ 280,00	R\$ 280,00	R\$ 280,00
IPVA+Licenciamento+Seguro	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Obrigatório	R\$ 100,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Total de Saídas	R\$ 94.327,97	R\$ 108.300,88	R\$ 110.836,08	R\$ 97.721,63	R\$ 99.396,60	R\$ 101.361,38	R\$ 105.376,96	R\$ 107.454,07	R\$ 104.272,97	R\$ 99.520,47	R\$ 99.948,38	R\$ 107.994,86
Saldo Não Acumulado	R\$ 18.525,51	R\$ 32.745,72	R\$ 31.887,07	R\$ 19.172,27	R\$ 23.775,13	R\$ 24.920,74	R\$ 28.392,55	R\$ 29.504,70	R\$ 26.096,88	R\$ 22.326,11	R\$ 23.725,91	R\$ 31.195,09
Saldo Mensal Acumulado	R\$ 382.198,13	R\$ 414.943,85	R\$ 446.830,92	R\$ 466.003,20	R\$ 489.778,32	R\$ 514.699,07	R\$ 543.091,62	R\$ 572.596,32	R\$ 598.693,20	R\$ 621.019,31	R\$ 644.745,22	R\$ 675.940,31
Saldo Não Acumulado Descontado	R\$ 10.839,08	R\$ 18.876,05	R\$ 18.109,44	R\$ 10.727,49	R\$ 13.106,33	R\$ 13.534,84	R\$ 15.192,55	R\$ 15.554,33	R\$ 13.554,47	R\$ 11.424,61	R\$ 11.961,48	R\$ 15.494,67
Saldo Acumulado Descontado	R\$ 266.157,14	R\$ 285.033,19	R\$ 303.142,63	R\$ 313.870,11	R\$ 326.976,45	R\$ 340.511,29	R\$ 355.703,84	R\$ 371.258,17	R\$ 384.812,65	R\$ 396.237,25	R\$ 408.198,73	R\$ 423.693,40
Investimento Inicial	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -

Quadro 10: Fluxo de caixa
Fonte: (Elaborado pelos autores)

9.5. Orçamentos (orçamento de processos de recrutamento; orçamento de mão de obra; orçamento de marketing; orçamento de matéria-prima)

A análise financeira do negócio tem a finalidade de viabilizar a construção da empresa, com intuito de retorno do investimento gasto na sua implementação.

O investimento inicial do Resenha Bar será de R\$100.000,00 este valor será investido pelos sócios, que será gasto na compra de maquinários, mesas, cadeiras, reformas, marketing, e o que será necessário para montagem do estabelecimento.

Abaixo segue detalhado as premissas referentes ao que foi projetado:

Os gastos fixos da empresa serão com aluguel, IPTU, água, energia, telefone, internet, material de escritório e limpeza, publicidade, contabilidade, INSS, FGTS e salários.

A elaboração da folha de pagamento é obrigatória para o empregador, conforme preceitua o artigo 32 da Lei 8.212/91, de 24 de julho de 1991, que dispõe sobre a organização e o Plano de Custeio da Seguridade Social.

A média de venda foi baseada em pesquisa de mercado de produtos mais vendidos em cinco bares, e o crescimento é uma estimativa baseada em entrevista com profissionais da área considerando os índices econômicos gerais e as taxas que incidem no Brasil.

.

Previsão de vendas

Média por Categoria											
	Cervejas	Destilados	Porções	Refrigerantes	Sucos						
Mark-up Médio	1.750	4.023	1.765	2.188	5.000						
PV Médio	R\$ 7,00	R\$ 7,00	R\$ 30,00	R\$ 3,50	R\$ 4,00						
P.C. Médio	R\$ 4,00	R\$ 1,74	R\$ 17,00	R\$ 1,60	R\$ 0,80						
Taxa de Crescimento	1,50%	Ao Mês									
Taxa de Participação Inicial	30%	Do Mercado									
Sazonalidade	%	123%	100%	81%	104%	101%	104%	94%	92%	102%	
Previsão de Vendas											
Descrição	janeiro	fevereiro	março	abril	maio	junho	julho	agosto	setembro	outubro	novembro
Cervejas	R\$ 28.000,00	R\$ 34.994,98	R\$ 35.410,94	R\$ 29.002,52	R\$ 30.560,05	R\$ 31.331,77	R\$ 33.189,46	R\$ 33.980,75	R\$ 32.345,97	R\$ 30.231,27	R\$ 31.298,44
Destilados	R\$ 4.200,00	R\$ 5.249,25	R\$ 5.311,64	R\$ 4.350,38	R\$ 4.584,01	R\$ 4.699,77	R\$ 4.978,42	R\$ 5.097,11	R\$ 4.851,90	R\$ 4.534,69	R\$ 4.694,77
Porções	R\$ 19.500,00	R\$ 24.371,50	R\$ 24.661,19	R\$ 20.198,18	R\$ 21.282,89	R\$ 21.820,34	R\$ 23.114,09	R\$ 23.665,16	R\$ 22.526,66	R\$ 21.053,92	R\$ 21.797,13
Refrigerantes	R\$ 12.250,00	R\$ 15.310,30	R\$ 15.492,29	R\$ 12.688,60	R\$ 13.370,02	R\$ 13.707,65	R\$ 14.520,39	R\$ 14.866,58	R\$ 14.151,36	R\$ 13.226,18	R\$ 13.693,07
Sucos	R\$ 3.400,00	R\$ 4.249,39	R\$ 4.299,90	R\$ 3.521,73	R\$ 3.710,86	R\$ 3.804,57	R\$ 4.030,15	R\$ 4.126,23	R\$ 3.927,73	R\$ 3.670,94	R\$ 3.800,52
TOTAL	R\$ 67.350,00	R\$ 84.175,42	R\$ 85.175,97	R\$ 69.761,41	R\$ 73.507,84	R\$ 75.364,10	R\$ 79.832,51	R\$ 81.735,83	R\$ 77.803,62	R\$ 72.717,01	R\$ 75.283,92
Previsão de Custos											
Descrição	janeiro	fevereiro	março	abril	maio	junho	julho	agosto	setembro	outubro	novembro
Cervejas	R\$ 16.000,00	R\$ 19.997,13	R\$ 20.234,83	R\$ 16.572,87	R\$ 17.462,89	R\$ 17.903,87	R\$ 18.965,41	R\$ 19.417,57	R\$ 18.483,41	R\$ 17.275,01	R\$ 17.884,82
Destilados	R\$ 1.044,00	R\$ 1.304,81	R\$ 1.320,32	R\$ 1.081,38	R\$ 1.139,45	R\$ 1.168,23	R\$ 1.237,49	R\$ 1.267,00	R\$ 1.206,04	R\$ 1.127,19	R\$ 1.166,98
Porções	R\$ 11.050,00	R\$ 13.810,52	R\$ 13.974,68	R\$ 11.445,64	R\$ 12.060,31	R\$ 12.364,86	R\$ 13.097,98	R\$ 13.410,26	R\$ 12.765,11	R\$ 11.930,56	R\$ 12.351,71
Refrigerantes	R\$ 5.600,00	R\$ 6.999,00	R\$ 7.082,19	R\$ 5.800,50	R\$ 6.112,01	R\$ 6.266,35	R\$ 6.637,89	R\$ 6.796,15	R\$ 6.469,19	R\$ 6.046,25	R\$ 6.259,69
Sucos	R\$ 680,00	R\$ 849,88	R\$ 859,98	R\$ 704,35	R\$ 742,17	R\$ 760,91	R\$ 806,03	R\$ 825,25	R\$ 785,55	R\$ 734,19	R\$ 760,10
TOTAL	R\$ 34.374,00	R\$ 42.961,33	R\$ 43.471,99	R\$ 35.604,73	R\$ 37.516,83	R\$ 38.464,23	R\$ 40.744,81	R\$ 41.716,22	R\$ 39.709,30	R\$ 37.113,21	R\$ 38.423,30
Previsão de Vendas Quantitativo											
Descrição	janeiro	fevereiro	março	abril	maio	junho	julho	agosto	setembro	outubro	novembro
Cervejas	4000	4999	5059	4143	4366	4476	4741	4854	4621	4319	4471
Destilados	600	750	759	621	655	671	711	728	693	648	671
Porções	650	812	822	673	709	727	770	789	751	702	727
Refrigerantes	3500	4374	4426	3625	3820	3916	4149	4248	4043	3779	3912
Sucos	850	1062	1075	890	928	951	1008	1032	982	918	950
TOTAL	9600	11998	12141	9944	10478	10742	11379	11651	11090	10365	10731

Sazonalidade	94%	123%	100%	81%	104%	101%	104%	101%	101%	94%	92%	100%	111%
Previsão de Vendas													
Descrição	janeiro	fevereiro	março	abril	maio	junho	julho	agosto	setembro	outubro	novembro	dezembro	
Cervejas	R\$ 40.026,08	R\$ 50.025,42	R\$ 50.620,04	R\$ 41.459,18	R\$ 43.685,68	R\$ 44.788,86	R\$ 47.444,43	R\$ 48.575,57	R\$ 46.238,66	R\$ 43.215,69	R\$ 43.863,93	R\$ 49.366,91	
Destilados	R\$ 6.003,91	R\$ 7.503,81	R\$ 7.593,01	R\$ 6.218,88	R\$ 6.552,65	R\$ 6.716,33	R\$ 7.116,66	R\$ 7.286,34	R\$ 6.935,80	R\$ 6.482,35	R\$ 6.579,59	R\$ 7.405,04	
Porções	R\$ 27.875,30	R\$ 34.839,13	R\$ 35.253,25	R\$ 28.873,36	R\$ 30.423,96	R\$ 31.192,24	R\$ 33.041,66	R\$ 33.829,42	R\$ 32.201,92	R\$ 30.096,64	R\$ 30.548,09	R\$ 34.380,53	
Refrigerantes	R\$ 17.511,41	R\$ 21.886,12	R\$ 22.146,27	R\$ 18.138,39	R\$ 19.112,49	R\$ 19.595,13	R\$ 20.756,94	R\$ 21.251,81	R\$ 20.229,41	R\$ 18.906,86	R\$ 19.190,47	R\$ 21.598,03	
Sucos	R\$ 4.860,31	R\$ 6.074,51	R\$ 6.146,72	R\$ 5.034,33	R\$ 5.304,69	R\$ 5.438,65	R\$ 5.761,11	R\$ 5.893,46	R\$ 5.614,69	R\$ 5.247,62	R\$ 5.326,33	R\$ 5.994,55	
TOTAL	R\$ 96.277,01	R\$ 120.328,99	R\$ 121.759,29	R\$ 99.724,13	R\$ 105.079,67	R\$ 107.733,20	R\$ 114.120,80	R\$ 116.841,60	R\$ 111.220,49	R\$ 103.949,17	R\$ 105.508,41	R\$ 118.745,06	
Previsão de Custos													
Descrição	janeiro	fevereiro	março	abril	maio	junho	julho	agosto	setembro	outubro	novembro	dezembro	
Cervejas	R\$ 22.872,04	R\$ 28.585,95	R\$ 28.925,74	R\$ 23.690,96	R\$ 24.963,25	R\$ 25.593,63	R\$ 27.111,10	R\$ 27.757,47	R\$ 26.422,09	R\$ 24.694,68	R\$ 25.065,10	R\$ 28.209,67	
Destilados	R\$ 1.492,40	R\$ 1.865,23	R\$ 1.887,40	R\$ 1.545,84	R\$ 1.628,85	R\$ 1.669,98	R\$ 1.769,00	R\$ 1.811,17	R\$ 1.724,04	R\$ 1.611,33	R\$ 1.635,50	R\$ 1.840,68	
Porções	R\$ 15.796,01	R\$ 19.742,17	R\$ 19.976,84	R\$ 16.361,57	R\$ 17.240,24	R\$ 17.675,60	R\$ 18.723,61	R\$ 19.170,00	R\$ 18.247,76	R\$ 17.054,76	R\$ 17.310,59	R\$ 19.482,30	
Refrigerantes	R\$ 8.005,22	R\$ 10.005,08	R\$ 10.124,01	R\$ 8.291,84	R\$ 8.737,14	R\$ 8.957,77	R\$ 9.488,89	R\$ 9.715,11	R\$ 9.247,73	R\$ 8.643,14	R\$ 8.772,79	R\$ 9.873,38	
Sucos	R\$ 972,06	R\$ 1.214,90	R\$ 1.229,34	R\$ 1.006,87	R\$ 1.060,94	R\$ 1.087,73	R\$ 1.152,22	R\$ 1.179,69	R\$ 1.122,94	R\$ 1.049,52	R\$ 1.065,27	R\$ 1.198,91	
TOTAL	R\$ 49.137,73	R\$ 61.413,35	R\$ 62.143,34	R\$ 50.897,07	R\$ 53.630,42	R\$ 54.984,72	R\$ 58.244,81	R\$ 59.633,46	R\$ 56.764,56	R\$ 53.053,43	R\$ 53.849,24	R\$ 60.604,94	
Previsão de Vendas Quantitativo													
Descrição	janeiro	fevereiro	março	abril	maio	junho	julho	agosto	setembro	outubro	novembro	dezembro	
Cervejas	5718	7146	7231	5923	6241	6398	6778	6939	6606	6174	6266	7052	
Destilados	858	1072	1085	888	936	960	1017	1041	991	926	940	1058	
Porções	929	1161	1175	962	1014	1040	1101	1128	1073	1003	1018	1146	
Refrigerantes	5003	6253	6328	5182	5461	5599	5931	6072	5780	5402	5483	6171	
Sucos	1215	1519	1537	1259	1326	1360	1440	1475	1404	1312	1332	1499	
TOTAL	13723	17152	17355	14215	14978	15356	16267	16654	15853	14817	15039	16926	

Sazonalidade	94%	123%	100%	81%	104%	101%	104%	101%	101%	94%	92%	100%	111%
Previsão de Vendas													
Descrição	janeiro	fevereiro	março	abril	maio	junho	julho	agosto	setembro	outubro	novembro	dezembro	
Carvejas	R\$ 46.917,56	R\$ 58.638,53	R\$ 59.333,53	R\$ 48.587,40	R\$ 51.207,25	R\$ 52.500,36	R\$ 55.610,16	R\$ 56.939,06	R\$ 54.199,79	R\$ 50.656,34	R\$ 51.416,18	R\$ 57.866,65	
Destilados	R\$ 7.037,63	R\$ 8.795,78	R\$ 8.900,33	R\$ 7.289,61	R\$ 7.881,09	R\$ 7.875,05	R\$ 8.341,97	R\$ 8.540,96	R\$ 8.129,97	R\$ 7.598,45	R\$ 7.712,43	R\$ 8.680,00	
Porções	R\$ 32.674,73	R\$ 40.837,55	R\$ 41.322,96	R\$ 33.844,62	R\$ 35.662,19	R\$ 36.582,75	R\$ 38.730,59	R\$ 39.653,99	R\$ 37.146,28	R\$ 35.276,52	R\$ 35.807,70	R\$ 40.299,99	
Refrigerantes	R\$ 20.526,43	R\$ 25.654,36	R\$ 25.953,30	R\$ 21.261,36	R\$ 22.403,17	R\$ 22.968,91	R\$ 24.330,76	R\$ 24.910,84	R\$ 23.712,41	R\$ 22.162,15	R\$ 22.494,58	R\$ 25.316,66	
Sucos	R\$ 5.697,13	R\$ 7.120,39	R\$ 7.205,03	R\$ 5.901,11	R\$ 6.218,02	R\$ 6.375,04	R\$ 6.753,03	R\$ 6.914,03	R\$ 6.581,40	R\$ 6.151,13	R\$ 6.243,39	R\$ 7.026,66	
TOTAL	R\$ 112.853,48	R\$ 141.046,60	R\$ 142.723,15	R\$ 116.894,10	R\$ 123.171,73	R\$ 126.282,13	R\$ 133.769,51	R\$ 136.958,77	R\$ 130.389,85	R\$ 121.846,59	R\$ 123.674,29	R\$ 139.189,95	
Previsão de Custos													
Descrição	janeiro	fevereiro	março	abril	maio	junho	julho	agosto	setembro	outubro	novembro	dezembro	
Carvejas	R\$ 26.810,03	R\$ 33.507,73	R\$ 33.906,02	R\$ 27.769,94	R\$ 29.261,29	R\$ 30.000,21	R\$ 31.778,95	R\$ 32.536,60	R\$ 30.971,31	R\$ 29.946,48	R\$ 29.380,68	R\$ 33.066,66	
Destilados	R\$ 1.749,35	R\$ 2.186,38	R\$ 2.212,37	R\$ 1.811,99	R\$ 1.909,30	R\$ 1.957,51	R\$ 2.073,58	R\$ 2.123,01	R\$ 2.020,88	R\$ 1.888,76	R\$ 1.917,09	R\$ 2.157,60	
Porções	R\$ 18.515,68	R\$ 23.141,28	R\$ 23.416,34	R\$ 19.178,82	R\$ 20.208,58	R\$ 20.718,89	R\$ 21.947,34	R\$ 22.470,59	R\$ 21.389,56	R\$ 19.991,16	R\$ 20.291,03	R\$ 22.836,66	
Refrigerantes	R\$ 9.383,51	R\$ 11.727,71	R\$ 11.867,11	R\$ 9.719,48	R\$ 10.241,45	R\$ 10.500,07	R\$ 11.122,63	R\$ 11.387,81	R\$ 10.839,96	R\$ 10.131,27	R\$ 10.283,24	R\$ 11.573,33	
Sucos	R\$ 1.139,43	R\$ 1.424,08	R\$ 1.441,01	R\$ 1.180,22	R\$ 1.243,60	R\$ 1.275,01	R\$ 1.360,61	R\$ 1.382,81	R\$ 1.316,28	R\$ 1.230,23	R\$ 1.248,68	R\$ 1.405,33	
TOTAL	R\$ 57.598,00	R\$ 71.987,17	R\$ 72.842,84	R\$ 59.660,25	R\$ 62.864,22	R\$ 64.451,70	R\$ 68.273,10	R\$ 69.900,83	R\$ 66.537,98	R\$ 62.187,89	R\$ 63.120,71	R\$ 71.039,58	
Previsão de Vendas Quantitativo													
Descrição	janeiro	fevereiro	março	abril	maio	junho	julho	agosto	setembro	outubro	novembro	dezembro	
Carvejas	6703	8377	8477	6942	7315	7500	7945	8134	7743	7237	7345	8267	
Destilados	1005	1257	1271	1041	1097	1125	1192	1220	1161	1085	1102	1240	
Porções	1089	1361	1377	1128	1189	1219	1291	1322	1258	1176	1194	1343	
Refrigerantes	5865	7330	7417	6075	6401	6563	6952	7117	6775	6332	6427	7233	
Sucos	1424	1780	1801	1475	1555	1594	1688	1729	1645	1538	1561	1757	
TOTAL	16086	20105	20344	16662	17557	18000	19067	19522	18583	17368	17628	19840	

Quaro 11: Previsão de vendas
Fonte: (elaborado pelos autores)

9.6. DER/ balanço

Na demonstração do resultado do exercício são apuradas as diferenças entre as receitas, custos com produção e impostos. É verificado também a lucratividade e rentabilidade do negócio.

DER

Demonstração do resultado do exercício				
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4
Vendas brutas no mercado nacional	R\$ 927.436,37	R\$ 1.108.859,78	R\$ 1.321.287,83	R\$ 1.548.780,14
(-) deduções e abatimentos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(-) Comissão sobre vendas	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(=) Vendas líquidas	R\$ 927.436,37	R\$ 1.108.859,78	R\$ 1.321.287,83	R\$ 1.548.780,14
(-) Custo de mercadorias vendidas	R\$ 473.343,69	R\$ 565.938,32	R\$ 674.357,06	R\$ 790.464,27
(=) Lucro bruto operacional	R\$ 454.092,68	R\$ 542.921,46	R\$ 646.930,77	R\$ 758.315,87
(-) despesas administrativas	R\$ 324.967,12	R\$ 352.069,65	R\$ 355.228,56	R\$ 358.259,16
(-) despesas com vendas (impostos)	R\$ 54.701,35	R\$ 67.730,72	R\$ 77.462,52	R\$ 87.789,02
(-) depreciação	R\$ 4.369,79	R\$ 4.369,79	R\$ 4.369,79	R\$ 4.369,79
(=) Lucro líquido operacional	R\$ 70.054,42	R\$ 118.751,29	R\$ 209.869,91	R\$ 307.897,90

Quadro 12: DER

Fonte: (Elaborado pelos autores)

9.7. Projeção tributária

O Resenha Bar será tributado no Simples Nacional. A tabela nos anexos mostra os valores a serem deduzidos em forma de impostos. Com base no faturamento de quatro anos a empresa terá que pagar uma alíquota de 7,60% em janeiro do primeiro ano, e ao final do exercício do quarto ano terá uma alíquota de 9,03%.

9.8. Análise do investimento (TIR, VPL, Payback, lucratividade, rentabilidade).

O Valor Presente Líquido é uma fórmula matemática financeira utilizada para calcular o valor presente de série de pagamentos futuros descontando uma taxa de custo de capital estipulada. Ele existe, pois, naturalmente, o dinheiro que vamos receber no futuro não vale a mesma coisa que o dinheiro no tempo presente. Isso pode parecer um pouco abstrato, mas não é. Isso acontece pela mesma maneira que existe o próprio juros, a incerteza do amanhã.

O dinheiro no futuro, vale menos, justamente por não termos certeza de que vamos recebê-lo. Portanto, esse cálculo justamente faz esse ajuste, descontando as devidas taxas do fluxo de caixa futuro. A empresa terá um VPL de R\$518.667,39 ao final do projeto. Com esse resultado positivo concluímos que o plano de negócio é viável.

9.8.1. Tir

A taxa interna de retorno de um investimento é a taxa de juro que faz com que o valor presente líquido (VPL) do fluxo de caixa seja igual a zero. A TIR representa o ponto de reversão da decisão de investir, se a taxa mínima de atratividade para o investimento for inferior a TIR, o projeto deverá ser aceite, se a taxa mínima de atratividade for superior a TIR, o projeto deverá ser rejeitado.

Como mostra no quadro a seguir:

TIR Mensal						
	Taxa		53,09%	Taxa Anual		16472,42%
Meses	Entrada de Caixa	Saldo Acumulado	Constante	Valor Presente	Valor Presente Acumulado	
01/15	R\$ 28.376,00	R\$ (19.736,36)	1,00000	R\$ 28.376,00	R\$ (19.736,36)	
02/15	R\$ 7.659,37	R\$ (12.076,99)	0,65321	R\$ 5.003,16	R\$ (14.733,20)	
03/15	R\$ 7.146,73	R\$ (4.930,26)	0,42668	R\$ 3.049,37	R\$ (11.683,83)	
04/15	R\$ (438,13)	R\$ (5.368,39)	0,27871	R\$ (122,11)	R\$ (11.805,94)	
05/15	R\$ 2.308,03	R\$ (3.060,36)	0,18206	R\$ 420,19	R\$ (11.385,75)	
06/15	R\$ 2.991,34	R\$ (69,02)	0,11892	R\$ 355,73	R\$ (11.030,02)	
07/15	R\$ 5.062,35	R\$ 4.993,33	0,07768	R\$ 393,24	R\$ (10.636,78)	
08/15	R\$ 5.725,67	R\$ 10.719,00	0,05074	R\$ 290,53	R\$ (10.346,26)	
09/15	R\$ 3.692,73	R\$ 14.411,73	0,03314	R\$ 122,39	R\$ (10.223,86)	
10/15	R\$ 1.443,44	R\$ 15.855,17	0,02165	R\$ 31,25	R\$ (10.192,61)	
11/15	R\$ 2.999,25	R\$ 18.854,41	0,01414	R\$ 42,42	R\$ (10.150,20)	
12/15	R\$ 7.457,43	R\$ 26.311,85	0,00924	R\$ 68,89	R\$ (10.081,31)	
01/16	R\$ 4.743,16	R\$ 31.055,01	0,00603	R\$ 28,62	R\$ (10.052,69)	
02/16	R\$ 14.914,22	R\$ 45.969,23	0,00394	R\$ 58,78	R\$ (9.993,90)	
03/16	R\$ 14.301,29	R\$ 60.270,51	0,00257	R\$ 36,82	R\$ (9.957,08)	
04/16	R\$ 5.232,70	R\$ 65.503,21	0,00168	R\$ 8,80	R\$ (9.948,28)	
05/16	R\$ 8.516,06	R\$ 74.019,27	0,00110	R\$ 9,36	R\$ (9.938,93)	
06/16	R\$ 9.333,03	R\$ 83.352,29	0,00072	R\$ 6,70	R\$ (9.932,23)	
07/16	R\$ 11.809,16	R\$ 95.161,46	0,00047	R\$ 5,54	R\$ (9.926,69)	
08/16	R\$ 12.602,25	R\$ 107.763,71	0,00031	R\$ 3,86	R\$ (9.922,84)	
09/16	R\$ 10.171,63	R\$ 117.935,33	0,00020	R\$ 2,03	R\$ (9.920,80)	
10/16	R\$ 7.482,33	R\$ 125.417,67	0,00013	R\$ 0,98	R\$ (9.919,82)	
11/16	R\$ 9.342,48	R\$ 134.760,15	0,00009	R\$ 0,80	R\$ (9.919,03)	
12/16	R\$ 14.672,77	R\$ 149.432,92	0,00006	R\$ 0,82	R\$ (9.918,21)	
01/17	R\$ 11.447,11	R\$ 160.880,03	0,00004	R\$ 0,42	R\$ (9.917,79)	
02/17	R\$ 23.588,24	R\$ 184.468,27	0,00002	R\$ 0,56	R\$ (9.917,23)	
03/17	R\$ 22.855,41	R\$ 207.323,68	0,00002	R\$ 0,36	R\$ (9.916,88)	
04/17	R\$ 12.012,84	R\$ 219.336,52	0,00001	R\$ 0,12	R\$ (9.916,75)	
05/17	R\$ 15.938,48	R\$ 235.275,00	0,00001	R\$ 0,11	R\$ (9.916,65)	
06/17	R\$ 16.915,27	R\$ 252.190,27	0,00000	R\$ 0,07	R\$ (9.916,57)	
07/17	R\$ 19.875,78	R\$ 272.066,05	0,00000	R\$ 0,06	R\$ (9.916,52)	
08/17	R\$ 20.824,01	R\$ 292.890,06	0,00000	R\$ 0,04	R\$ (9.916,48)	
09/17	R\$ 17.917,92	R\$ 310.807,98	0,00000	R\$ 0,02	R\$ (9.916,46)	
10/17	R\$ 14.702,54	R\$ 325.510,52	0,00000	R\$ 0,01	R\$ (9.916,45)	
11/17	R\$ 15.896,40	R\$ 341.406,92	0,00000	R\$ 0,01	R\$ (9.916,44)	
12/17	R\$ 22.265,70	R\$ 363.672,62	0,00000	R\$ 0,01	R\$ (9.916,43)	
01/18	R\$ 18.525,51	R\$ 382.198,13	0,00000	R\$ 0,00	R\$ (9.916,43)	
02/18	R\$ 32.745,72	R\$ 414.943,85	0,00000	R\$ 0,00	R\$ (9.916,42)	
03/18	R\$ 31.887,07	R\$ 446.830,92	0,00000	R\$ 0,00	R\$ (9.916,42)	
04/18	R\$ 19.172,27	R\$ 466.003,20	0,00000	R\$ 0,00	R\$ (9.916,42)	
05/18	R\$ 23.775,13	R\$ 489.778,32	0,00000	R\$ 0,00	R\$ (9.916,42)	
06/18	R\$ 24.920,74	R\$ 514.699,07	0,00000	R\$ 0,00	R\$ (9.916,42)	
07/18	R\$ 28.392,55	R\$ 543.091,62	0,00000	R\$ 0,00	R\$ (9.916,42)	
08/18	R\$ 29.504,70	R\$ 572.596,32	0,00000	R\$ 0,00	R\$ (9.916,42)	
09/18	R\$ 26.096,88	R\$ 598.693,20	0,00000	R\$ 0,00	R\$ (9.916,42)	
10/18	R\$ 22.326,11	R\$ 621.019,31	0,00000	R\$ 0,00	R\$ (9.916,42)	
11/18	R\$ 23.725,91	R\$ 644.745,22	0,00000	R\$ 0,00	R\$ (9.916,42)	
12/18	R\$ 31.195,09	R\$ 675.940,31	0,00000	R\$ 0,00	R\$ (9.916,42)	

Quadro 13: TIR

Fonte – (Elaborado pelos autores)

9.8.2. Payback

Tempo necessário para que se tenha o retorno sobre o investimento em um projeto. A partir do momento do *payback*, o projeto passa a ser vantajoso do ponto de vista financeiro.

O tempo de *payback* é visto como um indicador de risco de projeto, por isso todo plano de projeto ou novo negócio deve ter como prioridade, minimizar seu *payback*. O Resenha Bar terá um *payback* simples em 1 ano e 0,79 meses. E o *payback* descontado em 1 ano e 2,47 meses.

Payback

Pay Back Simples		
Descrição		Valor
Investimento Inicial		R\$ 48.112,36
Recuperado até	segunda-feira, 1 de junho de 2015	R\$ 48.043,34
Falta Recuperar		R\$ 69,02
Lucro de	11/15	R\$ 5.062,35
Média de Faturamento Diário		R\$ 168,74
Dias Necessários para Recuperar		1
Pay Back Simples: 0 anos, 10 meses e 1		dias (aproximadamente)

Pay Back Descontado		
Descrição		Valor
Investimento Inicial		R\$ 48.112,36
Recuperado até	segunda-feira, 1 de junho de 2015	R\$ 47.232,79
Falta Recuperar		R\$ 879,57
Lucro de	08/17	R\$ 5.062,35
Média de Faturamento Diário		R\$ 168,74
Dias Necessários para Recuperar		6
Pay Back Simples: 0 anos, 7 meses e 6		dias (aproximadamente)

Quadro 14: Payback
Fonte: (Elaborado pelos autores)

9.8.3. Rentabilidade

Rentabilidade é o retorno esperado de um investimento descontando custos, tarifas e imposto, nas planilhas anexas temos todos os demonstrativos da rentabilidade do negócio.

9.8.4. Lucratividade

Lucratividade indica o percentual de ganho obtido sobre as vendas realizadas.

A lucratividade espera para o resenha bar que se enquadra dentro das micro e pequenas empresas é de 5% a 10% sobre as vendas;

9.8.5. VPL

VPL						
Taxa	1,88%					
Meses	Entrada de Caixa	Saldo Acumulado	Constante	Valor Presente	Valor Presente Acumulado	
01/15	R\$ 28.376,00	R\$ (19.736,36)	1,00000	R\$ 28.376,00	R\$ (19.736,36)	
02/15	R\$ 7.659,37	R\$ (12.076,99)	0,98155	R\$ 7.518,03	R\$ (12.218,33)	
03/15	R\$ 7.146,73	R\$ (4.930,26)	0,96343	R\$ 6.885,40	R\$ (5.332,92)	
04/15	R\$ (438,13)	R\$ (5.368,39)	0,94566	R\$ (414,32)	R\$ (5.747,24)	
05/15	R\$ 2.308,03	R\$ (3.060,36)	0,92821	R\$ 2.142,33	R\$ (3.604,91)	
06/15	R\$ 2.991,34	R\$ (69,02)	0,91108	R\$ 2.725,34	R\$ (879,57)	
07/15	R\$ 5.062,35	R\$ 4.993,33	0,89427	R\$ 4.527,08	R\$ 3.647,51	
08/15	R\$ 5.725,67	R\$ 10.719,00	0,87776	R\$ 5.025,78	R\$ 8.673,29	
09/15	R\$ 3.692,73	R\$ 14.411,73	0,86157	R\$ 3.181,53	R\$ 11.854,82	
10/15	R\$ 1.443,44	R\$ 15.855,17	0,84567	R\$ 1.220,67	R\$ 13.075,49	
11/15	R\$ 2.999,25	R\$ 18.854,41	0,83006	R\$ 2.489,56	R\$ 15.565,05	
12/15	R\$ 7.457,43	R\$ 26.311,85	0,81474	R\$ 6.075,91	R\$ 21.640,96	
01/16	R\$ 4.743,16	R\$ 31.055,01	0,79971	R\$ 3.793,16	R\$ 25.434,11	
02/16	R\$ 14.914,22	R\$ 45.969,23	0,78495	R\$ 11.706,96	R\$ 37.141,08	
03/16	R\$ 14.301,29	R\$ 60.270,51	0,77047	R\$ 11.018,69	R\$ 48.159,77	
04/16	R\$ 5.232,70	R\$ 65.503,21	0,75625	R\$ 3.957,23	R\$ 52.117,00	
05/16	R\$ 8.516,06	R\$ 74.019,27	0,74230	R\$ 6.321,43	R\$ 58.438,44	
06/16	R\$ 9.333,03	R\$ 83.352,29	0,72860	R\$ 6.800,03	R\$ 65.238,46	
07/16	R\$ 11.809,16	R\$ 95.161,46	0,71515	R\$ 8.445,36	R\$ 73.683,82	
08/16	R\$ 12.602,25	R\$ 107.763,71	0,70196	R\$ 8.846,23	R\$ 82.530,05	
09/16	R\$ 10.171,63	R\$ 117.935,33	0,68900	R\$ 7.008,29	R\$ 89.538,34	
10/16	R\$ 7.482,33	R\$ 125.417,67	0,67629	R\$ 5.060,22	R\$ 94.598,56	
11/16	R\$ 9.342,48	R\$ 134.760,15	0,66381	R\$ 6.201,63	R\$ 100.800,19	
12/16	R\$ 14.672,77	R\$ 149.432,92	0,65156	R\$ 9.560,19	R\$ 110.360,38	
01/17	R\$ 11.447,11	R\$ 160.880,03	0,63954	R\$ 7.320,85	R\$ 117.681,23	
02/17	R\$ 23.588,24	R\$ 184.468,27	0,62774	R\$ 14.807,17	R\$ 132.488,40	
03/17	R\$ 22.855,41	R\$ 207.323,68	0,61615	R\$ 14.082,40	R\$ 146.570,80	
04/17	R\$ 12.012,84	R\$ 219.336,52	0,60478	R\$ 7.265,15	R\$ 153.835,95	
05/17	R\$ 15.938,48	R\$ 235.275,00	0,59362	R\$ 9.461,43	R\$ 163.297,38	
06/17	R\$ 16.915,27	R\$ 252.190,27	0,58267	R\$ 9.855,98	R\$ 173.153,35	
07/17	R\$ 19.875,78	R\$ 272.066,05	0,57192	R\$ 11.367,27	R\$ 184.520,62	
08/17	R\$ 20.824,01	R\$ 292.890,06	0,56136	R\$ 11.689,80	R\$ 196.210,43	
09/17	R\$ 17.917,92	R\$ 310.807,98	0,55100	R\$ 9.872,83	R\$ 206.083,25	
10/17	R\$ 14.702,54	R\$ 325.510,52	0,54084	R\$ 7.951,66	R\$ 214.034,91	
11/17	R\$ 15.896,40	R\$ 341.406,92	0,53086	R\$ 8.438,69	R\$ 222.473,60	
12/17	R\$ 22.265,70	R\$ 363.672,62	0,52106	R\$ 11.601,75	R\$ 234.075,35	
01/18	R\$ 18.525,51	R\$ 382.198,13	0,51144	R\$ 9.474,76	R\$ 243.550,12	
02/18	R\$ 32.745,72	R\$ 414.943,85	0,50201	R\$ 16.438,57	R\$ 259.988,68	
03/18	R\$ 31.887,07	R\$ 446.830,92	0,49274	R\$ 15.712,13	R\$ 275.700,81	
04/18	R\$ 19.172,27	R\$ 466.003,20	0,48365	R\$ 9.272,68	R\$ 284.973,49	
05/18	R\$ 23.775,13	R\$ 489.778,32	0,47473	R\$ 11.286,66	R\$ 296.260,15	
06/18	R\$ 24.920,74	R\$ 514.699,07	0,46597	R\$ 11.612,20	R\$ 307.872,35	
07/18	R\$ 28.392,55	R\$ 543.091,62	0,45737	R\$ 12.985,81	R\$ 320.858,16	
08/18	R\$ 29.504,70	R\$ 572.596,32	0,44893	R\$ 13.245,46	R\$ 334.103,62	
09/18	R\$ 26.096,88	R\$ 598.693,20	0,44064	R\$ 11.499,40	R\$ 345.603,02	
10/18	R\$ 22.326,11	R\$ 621.019,31	0,43251	R\$ 9.656,31	R\$ 355.259,33	
11/18	R\$ 23.725,91	R\$ 644.745,22	0,42453	R\$ 10.072,37	R\$ 365.331,70	
12/18	R\$ 31.195,09	R\$ 675.940,31	0,41670	R\$ 12.998,89	R\$ 378.330,59	

Quadro 15: VPL

Fonte: (Elaborado pelos autores)

10 – PLANO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é um conceito comum no âmbito da administração, que significa o ato de pensar e fazer planos de uma maneira estratégica. O planejamento estratégico irá ajudar na elaboração de estratégias e resolução de alguns problemas do Resenha Bar. Muitas vezes uma empresa não consegue criar e satisfazer necessidades no mercado, porque não planeja estrategicamente. Alguns problemas que podem surgir em empresas sem um planejamento estratégico adequado são: falta de posicionamento, políticas de preços inadequadas, falhas de comunicação, canais de distribuição pouco eficientes, etc.

10.1. Definir o SIM – Sistema Integrado de Marketing

As outras funções estratégicas do software são: contas a pagar e a receber; Plano de contas; relatórios de curva ABC de produtos (representatividade de cada produto no faturamento) pode-se realizar reservas de mesas; planilha de controle de estoque; validade dos produtos; preparo diário dos alimentos e entrada e saída de mercadoria. Controle financeiro/ estoque e acesso do software: tem o intuito de fazer transferência de balcão para comanda individual; abertura e fechamento de mesas; gerenciamento de estoque; trabalha simultaneamente com comandas e mesas.

O software permite acesso remoto pela Internet, ou seja, a gestão da informação pode ser realizada a qualquer momento pelos proprietários e gestores. A empresa fornecedora também garante suporte 24 horas, 7 dias por semana por telefone e pela Internet. O Resenha Bar irá investir anualmente neste software R\$ 750,00.

10.1.3. Inteligência de marketing

O Sistema de inteligência de marketing é composto por informações diárias sobre as alterações no ambiente de marketing da empresa. Deve determinar o tipo de inteligência (método) necessário, coletar essas informações por meio de pesquisas no ambiente e repassá-las aos gerentes para que o processo de planejamento de mercado se efetive eficazmente.

O Sistema de Inteligência de Marketing pode utilizar de muitas fontes, tais como: pessoal interno (memória de marketing); compra de informações de agências de pesquisa (participação no mercado, preços de varejo, marcas mais comercializadas etc.); coleta de informações a partir de:

Observações diretas dos concorrentes, através, por exemplo, de análise do ambiente físico, dos produtos/serviços ou do uso da metodologia do cliente oculto. Inteligência de marketing é algo que pode funcionar em duas direções. Assim sendo a empresa deve tomar medidas para proteger a si mesmas da inteligência dos concorrentes.

“Um **sistema de inteligência de marketing** é um conjunto de procedimentos e fontes usado por gerentes para obter informações diárias sobre ocorrências no ambiente de marketing. Os sistemas de registros internos fornecem dados de *resultados*, enquanto o sistema de inteligência de marketing fornece dados de *eventos*. Os gerentes de marketing coletam informações de marketing de diversas maneiras: lendo livros, jornais e publicações setoriais; conversando com clientes, fornecedores e distribuidores; acompanhando mídias sociais na internet; e participando de reuniões com gerentes de outras empresas”. (KOLTER & KELLER 2012, p.73)

10.1.4. Pesquisa de marketing

Kotler (1998) define pesquisa de marketing como planejamento, coleta, análise e apresentação sistemática de dados e descobertas relevantes sobre uma situação específica de marketing enfrentada por uma empresa. Foi feita uma pesquisa em alguns bares na região do Bairro de Santa Tereza que são considerados concorrentes diretos do Resenha Bar no mês de Setembro de 2014. Também foi feito um levantamento de demanda/vendas destes concorrentes com o intuito de calcular a média móvel simples da quantidade de produtos que serão adquiridos pelo Resenha Bar.

Esse levantamento foi feito da previsão de demanda/vendas considerando os dados dos concorrentes dos meses de Abril, Maio, Junho e Julho, utilizando como

referência os sete principais produtos, considerados os mais vendidos, que são: porção de fritas, porção de mandioca, porção de comida de boteco, suco natural, refrigerante lata, cerveja, destilados. A média móvel simples é calculada com a somatória dos dados obtidos dos quatros meses de cada produto, respectivamente, de cada concorrente e dividida pela quantidade de meses pesquisados. A pesquisa será feita anualmente pelos sócios do Resenha Bar para melhorar os resultados da empresa.

10.1.5. Análise de Dados / Informações do SIM

Fonte	Grupo	Periodicidade	Pessoa/Meio	Motivo	Relatório/Ação	R\$
Google/Site	Inteligência de marketing	Semanalmente	Assistente de Rh	Apresentar informações	Divulgar promoções, fotos de eventos.	0,00
Software	Sistema de Registro Interno	Diariamente	Atendente	Cadastro de informações	Controle interno e externo do Resenha Bar	750,00
Relatórios	—	Quinzenalmente	Atendente, cozinheiro, garçons.	Controle	Verificar manutenção/equipamentos.	0,00
Pesquisa	Pesquisa de marketing	Mensalmente	Sócios	Satisfação	Avaliar a qualidade no atendimento	0,00

Tabela 06: Análise de informações

Fonte: (Elaborado pelos autores)

Será realizado pelo Resenha Bar quinzenalmente para avaliações de dados e pendências obtidas neste período através de relatórios, pesquisa de satisfação dentre outros. Essas informações serão extremamente importantes, pois permite a identificação das necessidades dos clientes e a importância que os mesmos atribuem a cada característica produto/serviço do Resenha Bar.

10.2. Analisar a Matriz SWOT

De acordo com Serra e Torres M. Torres (2004) é por intermédio desta análise que se pode relacionar metodicamente, um modelo esboçando as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças que estão a todo o momento rondando a empresa.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), sua função é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. A avaliação estratégica realizada a partir da matriz SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva. Trata-se de relacionar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno da organização. As quatro zonas servem como indicadores da situação da organização. Conforme figura abaixo:



Figura 04: Matriz Swot

Fonte: adaptado SILVA, 2015 (Acesso em 20 nov. 2015, às 14:30 h.)

Para Martins (2006), a análise SWOT é uma das práticas mais comuns nas empresas voltadas para o pensamento estratégico e marketing, é algo relativamente trabalhoso de produzir, contudo a prática constante pode trazer ao profissional uma melhor visão de negócios, afinal de contas, os cenários onde a empresa atua estão sempre mudando.

A SWOT é desenvolvida a partir da divisão de dois ambientes, o interno e o externo. O Ambiente interno está ligado no que internamente pode vir ser oportuno ou prejudicial dentro das dependências da organização, algo que possa ser controlado, como funcionários e sistema operacional. O Ambiente externo são fatores de fora da empresa que podem afeta-la, como a economia e os concorrentes, questões essas de força maior que não podem ser controladas.

Utilizando a SWOT para fundamentar o planejamento de médio e longo prazo é preciso interpretá-la, de forma a unir os componentes que atuam com o os elementos das análises interna e externa. Esse sistema auxilia em diversos aspectos da empresa, como na tomada de decisão, na maximização das oportunidades e minimização das ameaças. Essa ferramenta proporciona a análise subjetiva das condições da empresa, e será realizada mensalmente.

Visando o meio-ambiente contaremos com a sustentabilidade: uso de aquecedor solar para ter água quente na cozinha, descarte adequado do óleo residual de frituras, separação do lixo, etc. Ambiente limpo e agradável: zelar pela limpeza e higiene do ambiente serão prioridade.

Marketing direto: divulgação do empreendimento através de uma conta na rede social Facebook, panfletagem, e uma fachada atrativa. Serviços atrativos de música ao vivo às sextas-feiras com parcerias com artistas locais e música ambiente nos demais dias, teremos espaço reservado para fumantes ambiente totalmente aberto. Não será permitido drogas ilícitas.

Outras forças que podem ser relacionadas referente ao Resenha Bar são: (1) Descontos: contar-se-á com promoções, como descontos para aniversariantes. (2) Qualidade dos produtos: cerveja gelada, porções servidas com agilidade. (3) Plano de negócios: O Bar possui um plano de negócio bem estruturado, que permite uma visão sistêmica de todos processos que envolvem a abertura e consolidação do empreendimento. (4) Sócios à frente do negócio: é importante que os sócios estejam inseridos no dia a dia do negócio, e tendo uma relação próxima com o cliente, a fim de criar um vínculo de amizade e confiança.

10.2.3. Fraquezas

Clientes: em função de ser uma bar novo na região, ainda não haverá uma cartela de clientes formada. Para começo do bar, será uma loja alugada: preços de aluguel praticados em Belo Horizonte, especificamente no bairro escolhido são altos.

Poucos fornecedores: em função de ser um novo empreendimento haverá dificuldade para consolidar uma cartela de fornecedores em curto prazo. Ausência de estacionamento para o bar: o mesmo funcionará em uma loja que não há estacionamento para clientes, apenas está disponível os de rua permitidos pela fiscalização.

Taxa de serviço de 10% para os garçons: muitos clientes possuem resistência em pagar essa taxa, taxa importante para o começo na ajuda das despesas do bar. Menor variedade de produtos: inicialmente o Resenha Bar terá uma variedade de porções e demais produtos limitada, ou seja, trabalhar-se-á com os itens mais requisitados para o tipo de estabelecimento como, porções de batata, mandioca, jiló com fígado, carnes suínas, bovinas e frango; em torno de seis cinco variedade de cerveja, algumas bebidas destiladas mais acessíveis, etc.

10.2.4. Ameaças

Por se tratar de um bar, a lei seca inibe muitas pessoas de consumirem bebidas alcoólicas, será oferecido serviço de taxi com cooperativas. Empresa de pequeno porte: dificilmente, poderemos liderar o mercado. Riscos regulatórios: referentes a mudanças na legislação.

Choques financeiros globais: crises financeiras internacionais. Crises de energia: aumento expressivo do preço da energia. Crise de falta de água: possibilidade de falta de água em função da falta de chuvas, etc;

Inflação dos custos: aumento dos custos para se fazer negócios. Mudança de hábitos: tecnologia transforma os hábitos de consumo. Escassez de mão de obra: dificuldade de se contratar mão de obra para esse tipo de estabelecimento por funcionar à noite, bem como a carência de cozinheiros no mercado.

10.2.5. Oportunidades

Novos canais de marketing: estes viabilizam a divulgação do negócio, tais como:

Redes sociais onde as pessoas que frequentarem o local poderão vir a divulgar o estabelecimento. Crescente número de pessoas que assistem partidas de futebol em bares: esse fenômeno torna-se promissor para o segmento, uma vez que movimenta o consumo de bebidas como cerveja e petiscos, visando o aumento nos lucros e nos clientes.

Bares como referência turística em BH: Com mais de 12.000 bares segundo a ABRASEL, os belo horizontinos valorizam locais que motivaram o título de capital dos botecos, e por isso, vários bares tornam-se locais visitados a e concorridos pelos turistas da mais diversas partes do país e do mundo. Belo Horizonte como 5ª cidade mais rica do Brasil: Em função disso, economicamente BH possui um cenário econômico favorável ao setor de prestação de serviço.

10.3. Estratégias de posicionamento de mercado

Todo produto, serviço ou ideia no mercado ocupa um determinado local na mente de cada consumidor individual. Este local é hierarquizado. O primeiro da lista é o produto líder. Os demais são os produtos, serviços e ideias consideradas secundárias. Philip Kotler (1998) ressalta que “as empresas devem buscar posicionamento e diferenciação relevantes”. Dentro do processo de gerenciamento estratégico da marca, toda empresa e produto precisam representar uma grande ideia diferenciada na mente do mercado-alvo. Dessa forma, posicionamento de mercado é escolher um local na mente do consumidor.

O Resenha se posicionará por atributos e benefícios, os diferenciais do Resenha Bar serão fatores posicionamento no mercado. Ou seja, com uma intenção direcionada ao entretenimento e à valoração do cliente, pretende-se um posicionamento competitivo e estratégico – o cliente lembrará o Resenha Bar como um local descontraído e agradável.

Segmentação de mercado por multicritérios:

1- Geográfico – foco no atendimento às pessoas do bairro Santa Teresa, bem como pessoas de bairros circunvizinhos e turistas que deslocam até essa região em busca de entretenimento;

2- Demográfico – visto que Santa Teresa é um bairro tradicional no segmento em questão, o Resenha será um ambiente eclético, para pessoas de ambos os sexos, idades, classes sociais, sem qualquer preconceito.

Os Diferenciais do Resenha Bar serão:

Cortesia - ao pedir a primeira cerveja o cliente ganhará uma porção de torresmo, ou amendoim;

Cartão fidelidade - a cada 08 presenças no bar, o cliente ganhará uma rodada de 03 cervejas;

Projeto “Resenha de Boteco” – consistirá em levar ao Resenhar Bar, mensalmente, às sextas-feiras, um contador de histórias, para um encontro descontraído e divertido.

Além disso, os clientes também poderão participar contando uma história ou caso. O melhor, eleito pelos clientes *in loco*, será agraciado com uma rodada de cerveja e uma porção de comida de boteco, a escolha.

Festa temática– anualmente, em outubro, o bar organizará uma festa temática no próprio estabelecimento, cujo tema será escolhido através de votação feita pelos clientes na página do Bar, ou em formulário específico no próprio estabelecimento.

Projeto Gentileza- O cliente que desejar, poderá deixar uma cerveja paga para o próximo cliente que sentar naquela mesa, como forma de troca de gentileza e amizade;

Brindes personalizados– no final do ano haverá sorteio de brindes com o logotipo Resenha Bar, tais como abridores de garrafa, camisetas, canecas, etc.

10.4. Estratégia de *Balanced Scorecard* (definir as metas e estratégias visando medir o desempenho empresarial através de indicadores quantificáveis e verificáveis).

Segundo Kaplan e Norton (1997) enunciam, que o *Balanced Scorecard*, um sistema que considera indicadores não somente financeiros, mas também não financeiros, oriundos da estratégia da organização. Seu diferencial é a capacidade de comunicar a visão e a estratégia por meio de indicadores de desempenho originários de objetivos estratégicos e metas que interagem em meio a uma estrutura lógica de causa e efeito.

Para Chandler (1962) a estratégia consiste na determinação dos objetivos e das metas básicas da empresa a longo prazo, a adoção dos cursos de ação e a alocação dos recursos necessários à consecução destes objetivos.

De acordo com Drucker (1975):

"Estratégia, isto é, as respostas às questões 'o que é nosso negócio, o que será e o que deveria ser?' é o que determina as finalidades da estrutura, e por conseguinte, determina quais as atividades básicas para uma empresa ou instituição de serviços quaisquer. Uma estrutura eficaz é a que torna essas atividades básicas aptas a funcionarem e desempenharem, Por sua vez, as atividades básicas são os elementos sustentadores de uma estrutura atuante."

O BSC originou-se de um estudo de pesquisa realizado em 1990 por Kaplan e Norton que notaram que os medidores de desempenho consideravam em seus sistemas de avaliação apenas aspectos financeiros, não levando em consideração outros aspectos importantes que unidos aos financeiros poderiam impulsionar a organização a rentabilidades em longo prazo. Para Chiavenato (2007) e Niven(2005) o *Balanced Scorecard* permite aos gerentes observar a empresa dentro de quatro perspectivas importantes:

- a) Como os nossos clientes nos vêem? (perspectiva do cliente)
- b) Em que devemos melhorar? (perspectiva interna)

c) Podemos continuar melhorando e criando valor? (perspectiva de inovação e aprendizagem)

d) Como os acionistas nos vêem? (perspectiva financeira)

O Resenha Bar adotará estratégias voltadas para a necessidade e desejos dos clientes, tarefa não fácil, visto que as mudanças são contínuas, bem como estratégia para manter sua estrutura organizacional e operacional, trabalhando de forma conjunta para alcançar as metas desejadas de consumo e satisfação de produtos e serviços a serem oferecidos.

Algumas estratégias adotadas pelo Resenha bar, será, de lançar novos pratos, petiscos sazonais, para atrair novos clientes. Incluir promoções nos pratos antigos com bebidas para atrair novos e manter os mesmos. Aumentar a receita para o bar realizando distribuição de folders na região do estabelecimento, páginas no Facebook, realizar o marketing de boca a boca que consideramos este um dos mais vantajosos, e de menor custo. Mais comodidade para os clientes, ao ir para sua residência, será oferecido serviço de taxi para todos que frequentam o bar, inclusive para aqueles que fazem uso de bebidas alcoólicas.

Otimizar o consumo de água, que é uma das maiores preocupações do bar e até mesmo de nossa sobrevivência, utilizando torneiras automáticas, válvulas de sensores, aumento dos reservatórios, conscientização da falta de água nos banheiros e na cozinha.

A empresa atentara às necessidades do mercado de bares, verificando do que o cliente necessita, sente falta e como essa necessidade poderá ser suprida.

Tendo em vista, os objetivos a serem alcançados pelo Resenha Bar de acordo com as estratégias BSC, a tendência será reter e atrair os clientes, habituando-se a consumir petiscos novos sazonais no ambiente familiar. Conseguir fornecedores com preços mais acessíveis e fornecedor próprio para as bebidas como a AMBEV. Incluindo a parceria que irá ser realizada com a cooperativa de taxi.

Para estabelecer uma estratégia dentro de uma organização, é de importância conhecer as teorias de implementações e como diversos autores citam um mesmo tema com visões diferentes, rumo a um único objetivo que é a estratégia da empresa.

Para uma visão melhor, abaixo o quadro com a apresentação dos objetivos, estratégias e recursos para a implementação da estratégia do BSC

BSC Resenha Bar

		META	INDICADORES	COMO	
OBJETIVOS	ESTRATÉGIAS	COMO FAZER	QUEM DEVERÁ FAZER	RECURSOS NECESSÁRIOS	
1	Otimizar o consumo de água	Utilizar torneiras automáticas, válvulas nos sensores de presença. Aumentar o reservatório de água	Pesquisas nas lojas especializadas, instalações com mão de obra acessível.	Gerente do bar, e o profissional contratado para realizar estes serviços.	Avaliar bem os recursos. Capital de giro
2	Lançar novos pratos, novos petiscos	Pesquisa de mercado, produtos sazonais, criatividade	Agregar vendas de coquetéis, consultorias aos chefes de cozinha, pesquisas de sabores	Gerente do bar, e toda a sua equipe	Conhecimento, habilidades, matéria prima. Capital de giro
3	Atrair e ganhar novos clientes	Promoções nos cardápios, acompanhados por bebidas	Pesquisa o mercado e concorrentes, avaliar percepção dos clientes	Gerente do bar e seus sócios	Avaliar condições de compra, e fornecedores
4	Aumento da receita	Melhores vendas	Aumentar a receita de 10 a 15%	Distribuição de folders na região do estabelecimento	Descontos em consumação paga a vista.
5	Redução dos custos	Fazer mais com menos, parcerias, pesquisas de produtos, mantendo a qualidade.	Redução de custos em 20% em relação a receita	Relatório de receita e despesas para variação diária (Gerente)	Conscientização dos funcionários com empenho, compromisso da equipe.
6	Manter os clientes antigos e atrair os novos	Oferecer serviços de taxi para aqueles que ingerem bebidas alcoólicas	Reunião com as cooperativas de taxi, pesquisa de mercado	Gerente do estabelecimento (bar)	Avaliar os recursos e fazer com que tantos bares e as cooperativas possam lucrar

Tabela 07: BSC

Fonte: (Elaborado pelos autores)

11 – PLANO DE PRODUÇÃO E DISTRIBUIÇÃO

Os produtos do Resenha Bar serão produzidos manualmente conforme a demanda. As porções terão seus ingredientes todos já picados e separados antecipadamente para facilitação da montagem de todos os pratos. Após a produção dos pratos, será de responsabilidade dos garçons fazerem a entrega dos mesmos em cada mesa. Nesse caso será realizado o consumo direto do mesmo no próprio estabelecimento

11.1. Definir a estrutura, sistemas e características de produção

Foi elaborada uma pesquisa em alguns bares na região do Bairro de Santa Tereza, que são considerados concorrentes diretos do Resenha Bar: Kokeiros Bar, Bar Temático e Bartiquim no mês de Setembro de 2015. Foi realizado também um levantamento de demanda/vendas destes concorrentes com o intuito de calcular a média móvel simples da quantidade de produtos que serão adquiridos pelo Resenha Bar.

Esse levantamento foi feito da previsão de demanda/vendas considerando os dados dos concorrentes dos meses de Abril, Maio, Junho e Julho, utilizando como referência os oito principais produtos, considerados os mais vendidos: porção de filé com fritas, porção de fritas, porção de mandioca, porção de comida de buteco, suco natural, refrigerante lata, cerveja e destilados. E estão demonstrados anexos ao trabalho.

Cabe esclarecer que, a média móvel simples é calculada com a somatória dos dados obtidos dos quatro meses de cada produto, respectivamente, de cada concorrente e dividida pela quantidade de meses pesquisados.

11.2. Apresentar o planejamento e controle da produção

Segundo Chiavenato (1991), a função PCP é que planeja e programa a produção e as operações da empresa, bem como as controla adequadamente, objetivando aumentar a eficiência e a eficácia através da administração da produção.

Levando em consideração os conceitos de Chiavenato (1991) e Tubino (1997), o Resenha Bar provisionou a quantidade de produtos que serão vendidos por dia, seu tempo de preparo, a quantidade de clientes a serem atendidos, sua rotatividade e o tempo de atendimento de cada garçom por mesa. Estão demonstrados na tabela 01 a quantidade de produção e o tempo de preparo de cada produto por dia.

Produto	Quantidade de produtos vendidos por dia	Tempo de preparo/min.	Quantidade x Tempo/min
Porção de filé com fritas	6	15	90
Porção de fritas	10	10	100
Porção de mandioca	5	10	50
Porção de comida de buteco	6	25	150
Suco natural	11	5	50
Refrigerante lata 350 ml	20	**	**
Cerveja garrafas 600 ml	185	**	**
Destilados	5	**	**
Total	38	55	440

Tabela 08: Quantitativo de produtos / tempo por preparo

Fonte: Elaborado pelos autores

O tempo total de preparo das porções será de 440 min/dia. Sendo assim, para suprir a demanda o Resenha Bar possuirá três funcionários na cozinha, sendo um cozinheiro e dois auxiliares de cozinha. A descrição das atribuições e atividades de cada cargo constam no plano de pessoal, parte integrante deste plano de negócios. Cada funcionário possuirá disponível 420min/dia de produção. Ressalta-se que, a mão de obra utilizada é a mesma para todos os pratos, ou seja, para cada prato elaborado foi necessário o trabalho dos três empregados da cozinha.

O Resenha Bar possui uma estrutura que comporta 47 clientes sentados. De acordo com dados obtidos da pesquisa feita nos bares concorrentes, o giro de clientes em uma mesa pode chegar até três vezes por noite. Levando essa informação em consideração o quantitativo de pessoas que o Resenha Bar poderá atender será de aproximadamente 141 clientes por dia, podendo variar de acordo com os eventos ocorridos no dia.

Para atendimento dos clientes e entrega dos pedidos aos clientes sem atraso, o

Resenha Bar possuirá quatro garçons, um contratado e três sócios que revezarão como copeiros dependendo da demanda.

Ainda tendo como referência os dados obtidos nos concorrentes, o tempo médio de atendimento de cada mesa por garçom é de sete minutos, e cada garçom possuirá disponível quatrocentos e vinte minutos por noite. Dessa forma, um garçom terá uma média de produção de sessenta mesas atendidas por dia, atendendo assim as expectativas.

11.3. Apresentar o *layout*

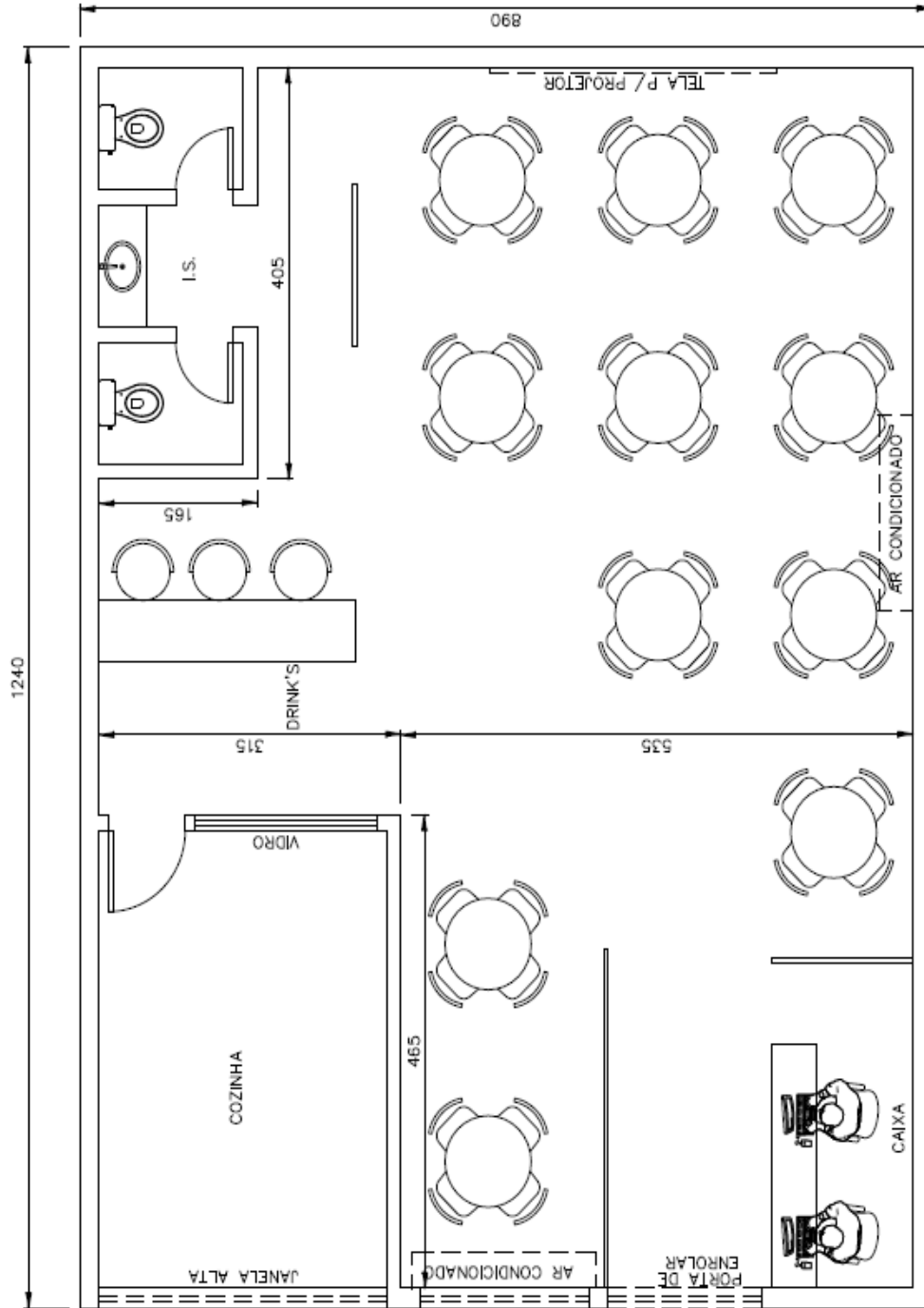
Entende-se que, o *layout* de um estabelecimento precisa ser elaborado e pensado de forma a acolher bem seus clientes, proporcionando-lhes ambiente agradável, com características que contemplem uma boa iluminação, boa circulação de ar, acessibilidade, entre outras características que agreguem valor à experiência de frequentar um bar.

A fachada do Resenha Bar é composta por uma porta de metal, com 2m de largura, e 3m de altura, com uma janela de sacada e um basculante de 0,80cm, por 1,80m, uma placa de identificação com o nome do bar, resenha bar 0,80 cm por 2m, a área externa pode abrigar mesas. A planta possui 110m² com capacidade para quarenta e sete pessoas sentadas, serão onze jogos de mesas com quatro cadeiras e três banquetas distribuídas em torno do balcão, onde os *drinks* serão servidos.

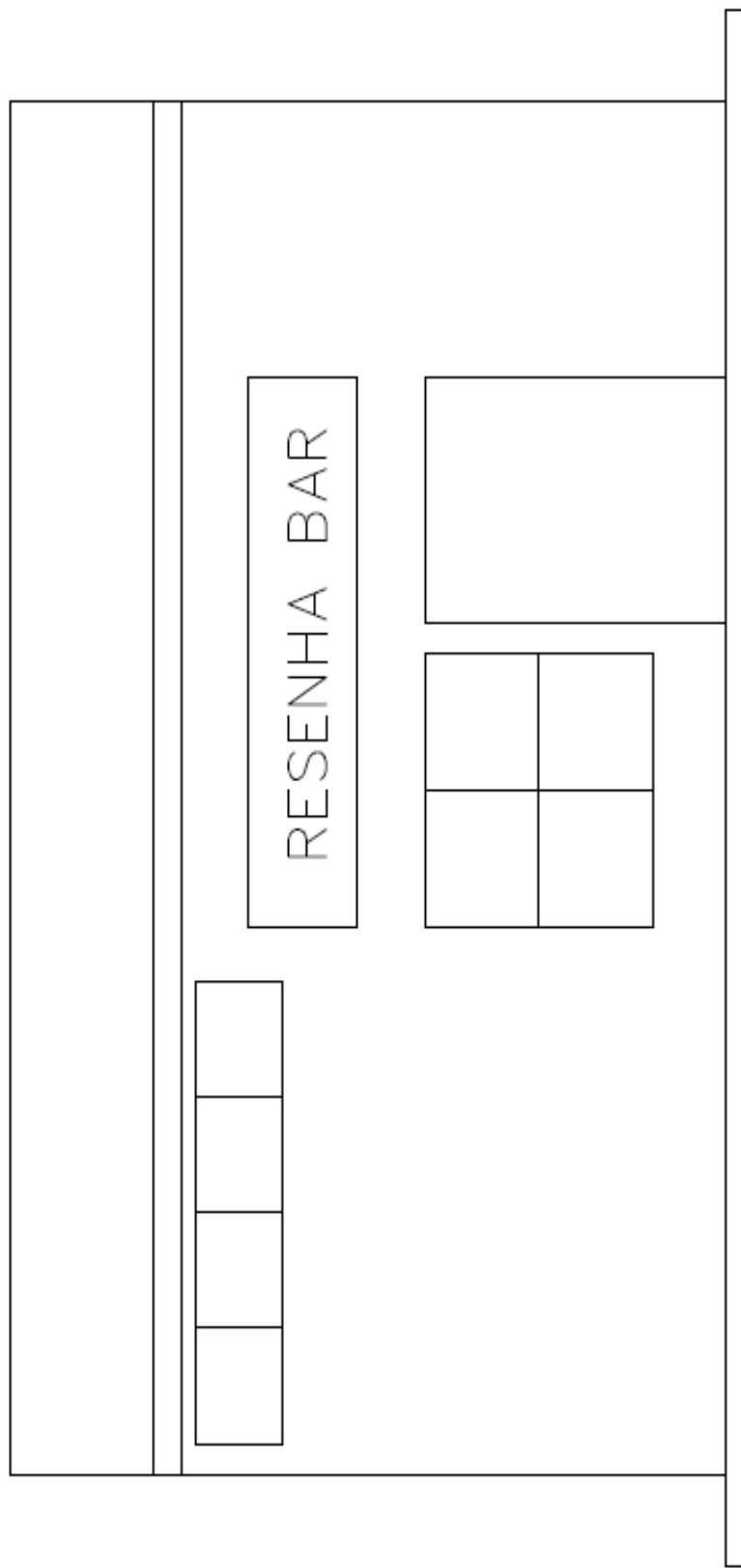
A cozinha terá parede de vidro para que os clientes possam ver os alimentos sendo preparados, além disso dois banheiros com área de lavatório comum. A parede com fundo livre com tela para retroprojeter, os caixas estão posicionados na entrada à esquerda para evitar tumulto na porta do estabelecimento. Ar condicionado no meio do bar e outro na parede ao lado da porta de entrada, para uma boa circulação do ar, deixando o ambiente agradável.

A seguir o *layout* do empreendimento:

Layout Resenha Bar



RESENHA BAR
ESCALA 1:75
ÁREA: 110,00m²



FACHADA
ESCALA 1:50

11.4. Apresentar listagem de possíveis fornecedores

Conforme Christopher (1997), tratar os fornecedores como parceiros, em vez de adversários, significa a possibilidade de se obter maior sensibilidade às variações das necessidades do mercado. Ao fazer a seleção de fornecedores e também ao procurar os critérios para a redução da base de fornecedores, a organização deve buscar aqueles que sejam capazes de aceitar o conceito de co-produção. Nesse sentido, autor ainda explica que:

O desenvolvimento de fornecedores deve ser ampliado para uma análise de como seus sistemas e procedimentos, podem ser aperfeiçoados e alinhados com o dos clientes. Tendo sempre em mente que a vantagem competitiva é cada vez mais uma função da eficiência e da eficácia da cadeia de suprimentos, ficará bastante claro que, quanto maior a colaboração, em todos os níveis, entre os fornecedores e os clientes, maior será a probabilidade de obtenção de alguma vantagem. (CHRISTOPHER 1997, p. 216)

Martins (2003) corrobora com esse ponto de vista e comenta:

A função compras inicia-se com a identificação e seleção de fornecedores habilitados a atender as necessidades referentes a prazo, quantidade e qualidade do cliente. Hoje o relacionamento com o cliente-fornecedor é totalmente diferente de alguns anos atrás, quando cada um procurava tirar o máximo proveito do outro, e, se não eram inimigos, pelo menos a desconfiança era mútua. Atualmente o relacionamento é do tipo parceria, com elevada confiança, onde cliente e fornecedor se ajudam sempre na procura de soluções eficazes e que possam trazer mais benefícios aos consumidores finais. (MARTINS 2003, p.137).

Por se tratar de uma empresa de pequeno porte, o Resenha Bar, inicialmente, trabalhará com poucos fornecedores. Conta-se com a parceria com Ambev e Coca-Cola, que farão a entrega de bebidas diretamente no estabelecimento, de segunda à sábado, para suprir a necessidade, pois são itens de maior saída e o espaço para armazenamento é limitado. Os demais produtos, como carne, batata, temperos, entre outros, prevê-se que, sejam comprados semanalmente, conforme a demanda referenciada no item 2 deste plano, e diretamente na CEASA, pelo gerente do estabelecimento, com o auxílio dos sócios quando precisar. Na tabela abaixo, tem-se a tabela com o levantamento de possíveis fornecedores para o empreendimento:

Tabela Fornecedores

PRODUTO	FORNECEDOR	PREÇO	LOCALIZAÇÃO	PEDIDO MINIMO	FORMA DE PAGAMENTO
Água	Igarapé	Fardo 24un. R\$15,00	R. Antônio Chagas Diniz, nº 555 Cidade Industrial Contagem	10 fardos	Faturado 15 e 30 dias
	Roda D'água	Fardo 24un. R\$14,00	BR 262, Boa Vista da Serra, Juatuba	10 fardos	Faturado 15 dias
	Ingá	Fardo 24un. R\$14,50	Rua Antônio Bento Antunes, 565 Igarapé MG	10 fardos	Faturado 15 dias
Cerveja	Ambev	20eng.600ml R\$50,00	R. Piloto Airtton Senna, s/n Juatuba MG	20 cx/engr.	À Vista
	Itaipava	20eng.600ml R\$40,00	Av. Simão Antônio – Contagem MG	20 cx/engr.	À Vista
	Antártica	20eng.600ml R\$38,00	Av Engenheiros, 1510, Castelo BHte	20 cx/engr.	À Vista
Carnes	Frigorífico Alvorada	Preços variados	Rodovia BR-040 km 688 – Kennedy Contagem, MG	Não há	À Vista
	Frigorífico Torino	Preços variados	AV. Dom Pedro II, 3784, Caiçara BHte	Não há	À Vista
	Frigorífico Perrella	Preços variados	Av. Contorno, 2416, Floresta – Bhte MG	Não há	À Vista
Temperos	Casa do Alho Roxo	Preços variados	Rua Pedro I, nº 130 - Água Branca – Contagem	Não há	À Vista
	Casa dos Temperos	Preços variados	Av Olegário Maciel, 714 – lj 134 Centro Bhte MG	Não há	À Vista
	Mixtemper Ind Comercio	Preços variados	Rua Cândida Ferraz Garcia, 190 Nova Gameleira – Bhte	Não há	À Vista
Frutas	R. Legumes	Preços variados	Rodovia BR-040 km 688 – Kennedy Contagem, MG	Não há	À Vista
	Skinão das Frutas	Preços variados	Av. Cristiano Machado, 1950 – Cidade Nova BH	Não há	À Vista
	Sacolão Real	Preços variados	Rua dos Tupinambás, 257, Centro Bhte MG	Não há	À Vista
Refrigerante	Coca Cola	Não informado	Anel Rodoviário, Km 17, 2233 Sumaré Bhte MG	20 cx/engr.	Faturado 10 dias
	Refrigerante Del Rey	Não informado	BR 040, 505 Contagem MG	20 cx/engr.	À Vista
	Pepsico	Não informado	R. Cardeal Arco Verde, 1665 Água Branca Contagem	20 cx/engr.	À vista

Tabela 09: Fornecedores

Fonte: (Elaborado pelos autores – arquivo 2015)

Vale destacar que, as informações relacionadas na tabela acima foram coletadas por meio de telefonemas aos possíveis fornecedores, e também por meio de conversas com donos de outros bares em diversas regiões de Belo Horizonte e região metropolitana que compram nesses estabelecimentos. Portanto, os valores, bem como quantidade mínima poderão sofrer variações em função do cenário atual, não correspondendo com exatidão aos valores por hora informados.

Ao comprar diretamente em fornecedores localizados na CEASA, espera-se que o Resenha Bar consiga melhores preços de produtos, variedade e liberdade de escolha, uma vez que o CEASA é uma referência para compras na região metropolitana de Belo Horizonte, o que pode ser confirmado em contato com empresários do mesmo ramo de negócio durante as pesquisas de mercado realizadas outrora. Tendo em vista que o arranjo empresarial daquele local reúne fornecedores dos mais variados produtos, a proximidade, a concorrência, todos esses fatores levam a competitividade, refletindo no preço ao consumidor. Além disso, o gerente poderá firmar parcerias e priorizar a compra com determinado fornecedor, conforme o cenário atual.

Sendo assim, cabe levar em consideração o que defende Martins (2003), quando diz que o papel dos fornecedores dentro da logística moderna é o de parceiros operacionais. O conceito de parceiros exige um relacionamento aberto, que compreende desde o desenvolvimento conjunto do produto até contratos de fornecimento com preços, qualidade e prazos sujeitos a uma mútua administração, visando a conservação do mercado pela contínua satisfação do cliente.

11.5. Definir o processo de recebimento e controle de materiais

Visando atender aos clientes na hora certa com a quantidade certa e requerida, as mercadorias serão recebidas durante o dia, entre 09:00 às 11:00h, de segunda à sábado a fim de minimizar transtornos para o funcionamento do estabelecimento em seu horário de maior movimento.

Martins (2003) comenta que a gestão de estoques constitui uma série de ações que permitem ao administrador verificar se os estoques estão sendo bem utilizados, bem localizados em relação aos setores que dele se utilizam, bem manuseados e bem controlados.

De acordo com Martins (2003) o inventário físico consiste na contagem física dos itens de estoque. Caso haja diferenças entre o inventário físico e os registros do controle de estoques, deve ser feitos os ajustes conforme recomendações contábeis e tributárias. O mesmo autor também explica que, o inventário físico é geralmente

feito de dois modos: periódico ou rotativo. Ele é periódico quando em determinados períodos, normalmente no encerramento de exercícios fiscais, ou duas vezes por ano, faz-se a contagem física de todos os itens do estoque. É uma força tarefa designada exclusivamente para esse fim. Já o inventário é rotativo quando permanentemente se contam os itens em estoque. Sendo assim, o inventário do Resenha Bar será o rotativo, a ser realizado semanalmente pelos sócios com o apoio dos empregados quando necessário, prioritariamente às segundas-feiras.

Para a gestão do estoque virtual será utilizado o *software* Colibri Food, adquirido em empresa especializada em sistema de informação ao custo de R\$750,00 anuais. Esse *software* foi escolhido considerando as necessidades de informação para gestão da empresa. As principais funcionalidades do *software* para o negócio são: gestão do quantitativo de clientes atendidos em determinado dia, do quantitativo de clientes por mesa, da quantidade de itens vendidos por dia/mês, da quantidade dos insumos gastos por dia/mês e valor de itens vendidos por dia/mês, entre outros. Além disso, será possível dar entrada de todos os produtos e visualizar sua baixa.

11.6. Apresentar os indicadores de estoques (segurança, médio e máximo)

Parafraseando Martins (2003), os estoques têm a função de funcionar como reguladores do fluxo de negócios. Como a velocidade com que as mercadorias são recebidas é usualmente diferente da velocidade com que são utilizadas, há a necessidade de um estoque, funcionando como amortecedor.

Ao tratar deste tópico, vale ainda destacar o que afirma Martins (2003) sobre o item estoques:

O posicionamento atual da função aquisição é bem diferente do modo tradicional como era tratada antigamente. Antes da Primeira Guerra Mundial, tinha papel essencialmente burocrático. Depois, já na década de 1970, devido principalmente à crise do petróleo, a oferta de várias matérias-primas começou a diminuir enquanto seus preços aumentavam vertiginosamente. Nesse cenário, saber o que, quanto e quando e como comprar começou a assumir condição de sobrevivência, e, assim, o departamento de compras ganha mais visibilidade dentro da organização. (MARTINS 2003, p.64)

Christopher (1997) complementa:

A presença de estoques na cadeia de suprimentos sejam eles componentes, subconjuntos, semimanufaturados ou produtos acabados, inevitavelmente aumenta o comprimento do fluxo logístico. No passado, a justificativa para esse estoque baseava-se no princípio da “proteção”, isto é, o desejo de proteger a produção, distribuição ou marketing contra as flutuações de demanda. Esta motivação, entretanto, deve ser considerada imprudente, uma vez que ela serve somente para reduzir a flexibilidade. Em vez disso, deve-se enfatizar a adoção dos princípios *just-in-time* na entrega e na fabricação, para levar os produtos rapidamente ao mercado. (CHRISTOPHER 1997, p. 23)

O Resenha Bar terá um estoque mínimo de bebidas (cervejas e refrigerantes), pois são os itens que se destacam previsão de vendas. Quando a quantidade de itens que entra no estoque da empresa é maior que a quantidade de itens que saí, o estoque tende a aumentar. Quando acontece o inverso o estoque tende a diminuir, podendo inclusive comprometer as vendas. Se a quantidade que entra no estoque é proporcional à quantidade vendida, o estoque manter-se-á constante. Sendo assim, os estoques de segurança diminuem os riscos de não atendimento das solicitações dos clientes externos ou internos, em função de possíveis falhas no processo de ressuprimento dos estoques.

Para se chegar ao índice necessário para o estoque mínimo, utiliza-se da seguinte fórmula:

E min. = consumo do período

2

Os indicadores de estoque também estão diretamente relacionados ao nível de serviço ou nível de atendimento, que é o indicador de quão eficaz foi o estoque para atender às solicitações dos usuários. Assim, quanto mais requisições forem atendidas, nas quantidades e especificações solicitadas, tanto maior será o nível de serviço.

Nível de serviço = Número de requisições atendidas

Número de requisições efetuadas

Não serão apresentados dados conclusivos de níveis de estoque visto que, os dados ainda são previsões, e só poderão ser objetivos após pleno funcionamento do

estabelecimento. Contudo, prevê-se manter um estoque mínimo de 15 caixas de cerveja.

11.7. Apresentar as ferramentas de TI aplicáveis ao processo de planejamento e controle da logística e produção

Conforme Martins (2003) a logística é a responsável pelo planejamento, operação e controle de todo fluxo de mercadorias e informação, desde a fonte fornecedora até o consumidor. Assim, dentro do espírito da empresa moderna, o básico da atividade logística é o atendimento do cliente.

As vantagens de se usar um *software* são várias: diminuição dos níveis de estoques e custos, consistência e confiabilidade das informações, etc. As outras funções estratégicas do software são: contas a pagar e a receber; plano de contas; relatórios de curva ABC de produtos (representatividade de cada produto no faturamento) pode-se realizar reservas de mesas; planilha de controle de estoque; validade dos produtos; preparo diário dos alimentos e entrada e saída de mercadoria. Controle financeiro/ estoque e acesso do software: tem o intuito de fazer transferência de balcão para comanda individual; abertura e fechamento de mesas e gerenciamento de estoque.

O *software* Colibri Food permite acesso remoto pela Internet, ou seja, a gestão da informação pode ser realizada a qualquer momento pelos proprietários e gestores. A empresa fornecedora também garante suporte 24 horas, sete dias por semana por telefone e pela Internet. O Resenha Bar irá investir anualmente neste *software* R\$ 750,00, como mencionado anteriormente.

O Resenha Bar também utilizará o sistema EAN 13 para cadastro dos códigos de barras dos produtos que vêm nas garrafas de cerveja, refrigerantes, por exemplo. Conforme informações extraídas do site www.mgitech.com.br:

EAN significa European Article Number (Número de artigo Europeu). Esse tipo de código criado por uma empresa americana, inicialmente tinha 12 dígitos, mas a versão adotada e utilizada no mundo inteiro é a de 13 dígitos (EAN 13). Em poucas palavras, o código EAN é o código exclusivo para o seu produto representado por barras legíveis

por scanner. O código de barras EAN 13 consiste de 13 dígitos, onde os 3 primeiros são a identificação do país de origem. A seguir ao código do país de origem do produto vem o código da empresa fabricante e do produto por ela produzido, no total a soma destes dois códigos resultará em 9 dígitos, sendo o número de dígitos de cada um deles dependente da necessidade de codificação dos produtos de cada empresa. Por exemplo, uma Coca em lata possui uma identificação de produto diferente de uma Coca de 600 ml, embora sejam produtos da mesma marca. O 13º e último dígito serve para verificação do escaneamento. (disponível em www.mqitech.com.br)

11.8. Apresentar os recursos patrimoniais e formas de controle do patrimônio (inventário)

Recursos patrimoniais são instalações, utilizados nas operações do dia a dia da empresa, mas que são adquiridos esporadicamente. Prédio, equipamentos, veículos da empresa podem ser classificados como recursos patrimoniais da empresa, afirma Martins (2003).

Abaixo, a tabela representativa com os recursos patrimoniais do Resenha Bar.

RECURSOS PATRIMONIAIS					
Recurso	Fornecedor	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total	Depreciação % ano
Liquidificador Industrial Inox 1,5L Spolu Goumert	Magazine Luiza	1	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	10%
Fogão Industrial 4 Bocas Luxo de alta pressão	Magazine Luiza	1	R\$ 920,00	R\$ 920,00	10%
Depurador de ar Safanelli 3 velocidades	Magazine Luiza	2	R\$ 535,29	R\$ 1.070,58	10%
Chapeira Elétrica Profissional Retangular - Inox 2000 volts	Magazine Luiza	1	R\$ 599,00	R\$ 599,00	10%
Freezer Vertical Electrox 1 porta 145 litros	Magazine Luiza	1	R\$ 2.968,00	R\$ 2.968,00	10%
Freezer Horizontal Philco 286 Litros	Magazine Luiza	1	R\$ 1.999,00	R\$ 1.999,00	10%
Caixa Registradora	Mercado Livre	1	R\$ 636,00	R\$ 636,00	10%
Computador Desktop Itautec 4GB 500HD	Itautec Shop	1	R\$ 1.299,00	R\$ 1.299,00	10%
Escritório Administrativo (moveis)	Wall Mart	1	R\$ 1.938,90	R\$ 1.938,90	10%
Prateleiras para estoque 350x233	Magazine Luiza	3	R\$ 526,00	R\$ 1.578,00	10%
Jogo de mesa com 4 cadeiras	Magazine Luiza	10	R\$ 279,00	R\$ 2.790,00	10%
TV Smart Led 40' Sony Led	Magazine Luiza	1	R\$ 1.390,00	R\$ 1.390,00	10%
Balcão P/Refeições rápidas e individual	Lar Moveis	2	2.900,00	R\$ 5.800,00	10%
Impressora HP Office Jet 7110 Wide Format e Printed	Extra	1	R\$ 699,00	R\$ 699,00	10%

RECURSOS PATRIMONIAIS					
Recurso	Fornecedor	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total	Depreciação % ano
Total de Investimentos				R\$ 24.152,19	

Tabela 10: Recursos Patrimoniais

Fonte: (Elaborado pelos autores)

Para Martins (2003), a depreciação de um bem é a perda de seu valor, decorrente do uso, deterioração ou obsolescência tecnológica. A forma de calcular essa perda define o critério de depreciação do bem. Como o critério de avaliação e a vida de do bem impactam no resultado operacional da empresa, ambos são regulados pela Receita Federal, por meio de instruções normativas. Assim sendo, a taxa de depreciação dos bens dos recursos patrimoniais do Resenha Bar será de 10%, como exposto na tabela.

11.9. Fluxograma do processo logístico

Parafraseando Christopher (1997), a missão do gerenciamento logístico é planejar e coordenar todas as atividades necessárias para alcançar níveis desejáveis dos serviços e qualidade ao custo mais baixo possível. Portanto, a logística deve ser vista como o elo de ligação entre o mercado e a atividade operacional da empresa. O raio de ação da logística estende-se sobre toda a organização, do gerenciamento de matérias primas até a entrega do produto final. A figura 01, apresentada neste plano apresenta o fluxograma do processo de atendimento ao cliente do Resenha Bar.

O gerenciamento logístico pode proporcionar um grande número de maneiras para aumentar a eficiência e a produtividade e, conseqüentemente, contribuir significativamente para a redução dos custos dos produtos.

11.10. Modais de transporte para a distribuição (com base em custo, confiabilidade na entrega, qualidade e satisfação do cliente)

Não se aplica ao Resenha Bar, uma vez que o mesmo não trabalhará com entregas

11.11. Programas de logística reversa, logística verde, marketing verde e sustentabilidade

Levando em consideração a necessidade de as empresas se adequarem às questões ambientais, pode-se citar no Brasil a exemplo, legislações como Programa brasileiro de reciclagem, que trata da política sobre resíduos sólidos e Coleta seletiva domiciliar, que trata da obrigatoriedade da coleta seletiva em municípios com mais de 150 mil habitantes. Dessa forma, o Resenha Bar terá um programa de logística reversa. Para isso cabe discorrer um pouco sobre o assunto, apoiando-se em bibliografia específica.

Pereira *et al* (2013) entendem logística reversa como uma das áreas da logística empresarial, que engloba o conceito tradicional de logística, agregando um conjunto de operações e ações ligadas, desde a redução de matérias-primas primárias até a destinação final correta de produtos, materiais e embalagens com o seu consecutivo reuso, reciclagem e/ou produção de energia.

Os autores Pereira *et al* (2013) também comentam que logística reversa de pós-venda é área específica de atuação da logística que realiza o planejamento, operação e controle do fluxo fixo e das informações logísticas correspondentes de bens pós-venda, sem uso ou com pouco uso que por diferentes motivos retornam aos diversos elos da cadeia de distribuição direta, que compõe uma parte dos canais reversos por onde fluem tais produtos. Ainda afirmam que a logística reversa de pós-venda estabelece o fluxo de retorno de bens devolvidos por alguns motivos, tais como: prazo de validade expirado, erro de processamento de pedidos, falhas/defeitos.

Pereira *et al* (2013) dão destaque aos objetivos da logística reversa pós-venda:

Objetivo econômico: recuperação de ativos e revalorização econômica, como reciclagem industrial, remanufatura, revenda no mercado primário.

Objetivo de competitividade: limpeza de canal, ou seja, o foco é a revalorização mercadológica do produto pós-venda. Objetivo legal: o foco central é o atendimento às diversas legislações ambientais (municipal, estadual e federal), normas de certificação, padronização e qualidade. Objetivos logísticos: possibilita identificar os bens e volumes destinados ao fluxo direto e reverso dos bens. (PEREIRA et al 2013 p. 31).

Os autores acima referenciados comentam que os bens de pós-consumo são classificados em relação à duração de sua vida útil.

A vida útil de um bem é tida como o tempo transcorrido desde a sua produção original até o momento em que o primeiro possuidor se desfaz dele. Para a logística reversa e canais reversos de pós-consumo considera-se três grandes categorias de bens produzidos. Produtos duráveis: produtos ou bens que apresentam duração de vida média variando de alguns anos a algumas décadas. Exemplos: automóveis, eletrodomésticos, construções civis, embarcações, etc. Produtos semiduráveis: produtos ou bens que apresentam duração de vida útil média de alguns meses, raramente superior a dois anos. Trata-se de uma categoria intermediária, que ora apresenta características de bens duráveis, ora de bens semiduráveis. Exemplos: baterias de automotores, óleos lubrificantes, baterias de celulares, etc. Produtos descartáveis: bens que apresentam duração de vida útil média de algumas semanas, raramente superior a seis meses. Exemplos: embalagens, materiais para escritórios, etc. (PEREIRA et al 2013 p.33)

Dependendo do grau de sua reutilização, o bem poderá retornar ao ciclo produtivo ou até mesmo ao mercado de produtos de segunda mão. Os bens duráveis e semiduráveis chegam até a cadeia reversa de pós-consumo de várias formas, tais como: fim a vida útil em função da obsolescência, final de estação ou modernização de modelos, leilões, coleta seletiva, coleta informal (catadores, carroceiros, etc.), etc. Os diversos tipos de coletas pós-consumo são: Coleta domiciliar de lixo, aterros sanitários, coleta seletiva domiciliar, e coleta informal.

Sendo assim, e de acordo com os conceitos de logística reversa, para o descarte correto do óleo de cozinha saturado, o Resenha manterá parceria com uma empresa especializada na reciclagem desse material, a princípio a empresa em vista é a Recóleo (www.recoleo.com.br), localizada em Belo Horizonte. A coleta é realizada no estabelecimento com veículos de pequeno e médio porte.

As latinhas de refrigerante e cerveja, garrafas não retornáveis, e outros materiais serão armazenados adequadamente em contêineres, para ser vendidos a empresa de coleta de material reciclável. O dinheiro arrecadado será destino ao marketing do Bar, doações a ONGS, etc.

Outra ação de logística reversa de pós-venda adotada pelo Resenha Bar será a troca de bebida ou porção. Caso o cliente receba alguma porção com a qualidade comprometida, ou bebida em temperatura e qualidade questionáveis, estas serão imediatamente substituídas e o cliente terá um desconto de 20% no total de sua conta.

O Resenha Bar também buscará a sustentabilidade por meio da utilização de aquecedores solar no projeto arquitetônico, a utilização máxima da iluminação e ventilação natural, utilização de produtos recicláveis, uso cadeiras e bancos de madeira de demolição, reciclagem do lixo, uso lâmpadas de LED e equipamentos com base nos selos do Inmetro (economia de eletricidade e ruídos). Além disso, a equipe será constantemente conscientizada quanto ao uso racional de recursos como água e energia elétrica.

11.12. Processo de atendimento ao cliente e as ferramentas de atendimento, considerando o relacionamento, a venda, a entrega e o acompanhamento pós-serviços.

Segundo Kotler (2000), o atendimento ao cliente envolve todas as atividades que facilitam aos clientes o acesso às pessoas certas dentro de uma empresa para receberem serviços, respostas e soluções de problemas de maneira rápida e satisfatória. Para tanto é necessário que o atendente de uma empresa conheça os requisitos básicos para um bom atendimento ao cliente.

Assim, o Resenha Bar está voltada para o foco no que realmente faz a diferença e gerem diferencial competitivo, elementos que podem ser trabalhados, como: cardápio diferenciado comidas sazonais, a localização no bairro Santa Tereza região Bohemia, a utilização de tecnologia, visando uma maior eficiência na prestação do serviço, isso tudo agregado a um atendimento diferenciado com tendências ao atendimento memorável.

Dornelas (2001, p.132), comenta que as empresas ao apresentarem seus produtos e serviços, precisam realçar o que virão a fornecer, como virão a fornecer, e o que os diferem dos concorrentes já estabelecidos no mercado. E os produtos possuem um

ciclo de vida composto de quatro fases de desenvolvimento: introdução, crescimento, maturação e declínio, sendo portanto necessário identificar em qual etapa estão os produtos comercializados no estabelecimento para que sejam tomadas as devidas estratégias de marketing.

É necessária uma exposição das características únicas do empreendimento, os fornecedores escolhidos, as matérias-primas utilizadas, assim como todos os mecanismos e serviços que serão utilizados para conquistar clientes e aumentar receitas, incluindo também produtos e serviços futuros que virão a ser servidos no estabelecimento.

O Resenha Bar investirá no atendimento ao cliente, para que isto seja possível, treinará seus funcionários de maneira a agradar o cliente a suprir suas necessidades e desejos, tornando com que sintam em um ambiente agradável. Sendo possível que o próprio cliente realize o marketing do bar.

12 – PROJEÇÕES DE CUSTOS E FORMAÇÕES DE PREÇO

A contabilidade de custos dentro de uma empresa é um fator preponderante no que se diz respeito a controle de custos, despesas e conseqüentemente na formação de preço a ser comercializado no mercado, assim corresponde a especialidade da contabilidade que trata da gestão econômica de custos. Leone (2000) define a Contabilidade de Custos como:

O ramo da Contabilidade que se destina a produzir informações para os diversos níveis gerenciais de uma entidade, como um todo, seus componentes organizacionais (administrativos e operacionais), os produtos e bens que fabrica para si própria e para a venda e os serviços, faturáveis ou não, que realiza. (LEONE 2000, p.19-20)

Sendo assim, é de extrema necessidade que se tenha dentro da empresa um trabalho de apropriação e rateio bem feito para que se obtenha maior competitividade e melhores resultados após apurados todos os custos de produção e despesas.

12.1. Gastos, custos, despesas, investimentos e perdas

Os investimentos são bens adquiridos pela empresa que serão utilizados futuramente para a produção de novos produtos ou que detém vida útil estimada. Deste modo, por exemplo, a aquisição de matéria-prima é um investimento enquanto permanecer no estoque, ao ser consumido passa a ser um custo de fabricação.

O Resenha Bar utilizará alguns produtos para a produção de alimentos que serão comercializados dentro do nosso estabelecimento. Os freezers serão para o condicionamento e armazenamento dos alimentos prontos e também das bebidas. O liquidificador, o fogão, a chapeira e o depurador serão utilizados na cozinha para o preparo dos alimentos e na elaboração de alguns pratos e bebidas. O computador, a impressora e a caixa registradora serão utilizados pela sua vida útil. A televisão será para o entretenimento dos clientes. E os jogos de mesa para que os clientes se acomodem da melhor forma possível.

Investimentos

INVESTIMENTOS				
	Fornecedor	Quantidade	Valor Unitario	Valor Total
Liquidificador Industrial Inox 1,5L Spolu Goumert	Magazine Luiza	1	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
Fogão Industrial 4 Bocas Luxo de alta pressão	Magazine Luiza	1	R\$ 920,00	R\$ 920,00
Depurador de ar Safanelli 3 velocidades	Magazine Luiza	2	R\$ 535,29	R\$ 1.070,58
Chadeira Elétrica Profissional Retangular - Inox 2000	Magazine Luiza	1	R\$ 599,00	R\$ 599,00
Freezer Vertical Electrox 1 porta 145 litros	Magazine Luiza	1	R\$ 2.968,00	R\$ 2.968,00
Freezer Horizontal Philco 286 Litros	Magazine Luiza	1	R\$ 1.999,00	R\$ 1.999,00
Caixa Registradora	Mercado Livre	1	R\$ 636,00	R\$ 636,00
Computador Desktop Itautec 4GB 500HD	Itautec Shop	1	R\$ 1.299,00	R\$ 1.299,00
Escritório Administrativo (moveis)	Wall Mart	1	R\$ 1.938,90	R\$ 1.938,90
Prateleiras para estoque 350x233	Magazine Luiza	3	R\$ 526,00	R\$ 1.578,00
Jogo de mesa com 4 cadeiras	Magazine Luiza	10	R\$ 279,00	R\$ 2.790,00
TV Smart Led 40' Sony Led	Magazine Luiza	1	R\$ 1.390,00	R\$ 1.390,00
Balcão P/Refeições rápidas e individual	Lar Moveis	2	2.900,00	R\$ 5.800,00
Impressora HP Office Jet 7110 Wide Format e Printed	Extra	1	R\$ 699,00	R\$ 699,00
Total de Investimentos				R\$ 24.687,48

Quadro 16: Investimentos

Fonte: (Elaborado pelos autores)

12.1.2. Gastos, despesas e custos

Os custos fixos são aqueles relacionados à produção que são invariáveis independentemente da quantidade produzida, tem um método de alocação lógico e são incorporados com precisão ao produto.

Já as despesas do Resenha Bar estão relacionados ao consumo de bem e serviços utilizados para a obtenção de receita de forma direta ou indireta, logo, trata-se de um gasto intencional que não agrega valor ao produto final mas é necessário para as atividades da empresa.

Os custos variáveis dependem diretamente do quanto se produz podendo ser maior ou menor durante os períodos, necessitando de uma apropriação de maneira estimada ou arbitrária. As despesas fixas são aquelas que independente do que ocorrer na produção e vendada empresa de um dado período serão invariáveis, ou seja, se mantêm sempre inalteradas. As despesas variáveis dependem diretamente da movimentação financeira da empresa pois estas são ligadas ao volume ocorrido de vendas de um dado período.

GASTOS INDIRETOS	
Custos Indiretos	
Gás	R\$ 400,00
Água	R\$ 300,00
Energia Elétrica	R\$ 2.000,00
TOTAL	R\$ 2.700,00
Despesas Indiretas	
Taxa de 3,5% de tarifa bancária (50% das vendas serão no cartão de crédito)	R\$ 940,80
Telefone/ Internet	R\$ 150,00
Simplex Nacional (Imposto)	R\$ 5.118,60
TOTAL	R\$ 6.209,40

Quadro 17: Gastos indiretos

Fonte: (Elaborada pelos autores)

Gastos Diretos

GASTOS DIRETOS					
Custos Diretos		Quantidade	Valor Unitário	Total a Pagar	
Cozinheiro		1	R\$ 2.361,17	R\$ 2.361,17	
Auxiliar de Cozinha		2	R\$ 1.795,48	R\$ 3.590,95	
Matéria Prima		1	R\$ 12.837,60	R\$ 12.837,60	
Total				R\$ 18.789,72	
DESPESAS					
Despesas Diretas		Quantidade	Valor Unitário	Total a Pagar	
Auxiliar de Serviços Gerais		1	R\$ 1.968,97	R\$ 1.968,97	
Garçom		1	R\$ 2.354,52	R\$ 2.354,52	
Aluguel		1	R\$ 4.500,00	R\$ 4.500,00	
Pró Labore		6	R\$ 1.000,00	R\$ 6.000,00	
Honorário Contábil		1	R\$ 724,00	R\$ 724,00	
Taxa de Maquina de Cartão		1	R\$ 220,00	R\$ 220,00	
Total				R\$ 15.767,49	
Material de Escritório + Limpeza		Fornecedor	Quantidade	Valor Unitário	Valor total
Vassoura Noviça Bettanin	Kalunga	4	R\$ 9,70	R\$ 38,80	
Rodo Balella Bettanin	Kalunga	4	R\$ 16,90	R\$ 67,60	
Balde Sanreno 5 Litros	Kalunga	3	R\$ 17,00	R\$ 51,00	
Pano de chão Llimpano pacote C/2	Kalunga	4	R\$ 2,77	R\$ 11,08	
Papel higienico rolão Inovatta Eco 300M CX C/10	Kalunga	36	R\$ 0,99	R\$ 35,64	
Papel Toalha Interfolhado Inovatta 12.000 Folhas cx c/8	Kalunga	72	R\$ 1,47	R\$ 105,84	
Detergente Liquido Limpol 5L	Kalunga	2	R\$ 17,00	R\$ 34,00	
Desinfetante Zuppi 5L	Kalunga	2	R\$ 15,00	R\$ 30,00	
Esponja Dupla Scoch Brite 3m pacote C/3	Kalunga	2,2	R\$ 4,00	R\$ 8,80	
Pacote de Papel A4 500 Folhas -Chamex	Kalunga	4	R\$ 10,90	R\$ 43,60	
Grampo C/500	Kalunga	1	R\$ 5,00	R\$ 5,00	
Grampeador de plastico medio	Kalunga	2	R\$ 8,79	R\$ 17,58	
Cola Bastão Pritt 10G	Kalunga	2	R\$ 5,98	R\$ 11,96	
Caneta Bic Fine Plus C/3	Kalunga	10	R\$ 0,75	R\$ 7,50	
Lapis preto Bic N°2 C/4 Und	Kalunga	4	R\$ 0,75	R\$ 3,00	
Clips Galvanizados C/100 Und	Kalunga	1	R\$ 10,00	R\$ 10,00	
Total				R\$ 481,40	
Publicidade Mensal		Fornecedor	Quantidade	Valor Unitário	Valor total
Folheto			1000	R\$ 0,09	R\$ 60,00
Anúncio em Jomal			4	R\$ 250,00	R\$ 500,00
Cartão de Visita			1000	R\$ 0,06	R\$ 22,50
Sub-total					R\$ 582,50
TOTAL					R\$ 35.038,61

Quadro 18: Gastos diretos

Fonte: (Elaborado pelos autores – arquivo 2015)

12.2. Método de rateio dos custos

Para realização de rateio dos custos com mão de obra, foram considerados os encargos trabalhistas correspondentes aos gastos da empresa com funcionários além do salário. Alguns encargos são pagos em determinada época do ano, como 13º salário e férias, ou em situações específicas, como a multa do FGTS, que deve ser paga em casos de dispensa sem justa causa.

12.3. Sistema de custeio de estoque (PEPS/ UEPS e estoque médio)

O Resenha Bar fará suas compras de acordo com as necessidades, em conformidade com a política de estoque. Alguns materiais serão adquiridos com frequência; porém, como eles podem ser comprados em diferentes datas e fornecedores, os preços e as condições de pagamento podem variar em função de fatores como frete e seguro, por exemplo, que ora pagos pelo fornecedor, ora pelo comprador.

Considerando essa diversidade de situações o Resenha Bar contará com o método de avaliação de estoque PEPS, primeiro a entrar, primeiro a sair, as quantidades requisitadas são valorizadas pelo custo da aquisição mais antiga, desde que haja saldo dessa aquisição no estoque. Quando o saldo for esgotado, deve se passar à seguinte, e assim sucessivamente.

12.4. Definir o custo do produto ou serviço

Todos gastos ocorridos no Resenha Bar são definidos como custos. Assim a matéria-prima utilizada, a mão de obra, a energia elétrica, a depreciação o lanche dos colaboradores, os materiais de higiene e limpeza consumidos constituem custos. E como os custos são apropriados aos produtos, é necessário estabelecer critérios através da separação desses custos em diretos e indiretos.

12.5. Definir preço de venda

A definição de preço de venda do Resenha Bar foi definida tendo como referência o preço de venda praticados pelo concorrente. Na abordagem de formação de preço orientada pelos custos considera que o preço deve ser suficiente para cobrir todos os custos e despesas, além de proporcionar um lucro capaz de remunerar adequadamente os investimentos realizados.

12.6. Definição da margem de contribuição

A margem de contribuição é o montante que resta do preço de venda de um produto

depois da dedução de seus custos e despesas variáveis. Representa a parcela excedente dos custos e das despesas gerados pelos produtos. A empresa só começa a ter lucro quando a margem de contribuição dos produtos vendidos supera os custos e despesas fixos do exercício. Assim, essa margem pode ser entendida como a contribuição dos produtos à cobertura dos custos e despesas fixos e ao lucro.

12.7. Definição do ponto de equilíbrio

O ponto de equilíbrio é uma situação em que a empresa não apresenta lucro nem prejuízo. Isso ocorre quando se atinge um nível de vendas no qual as receitas geradas são suficientes apenas para cobrir os custos e as despesas. O lucro começa a ocorrer com as vendas adicionais, após ter sido atingido o ponto de equilíbrio.

Quando uma empresa inicia suas atividades, em geral passa por um período em que as receitas geradas pelas vendas são insuficientes para cobrir os custos e as despesas. Assim, a empresa opera com prejuízo. À medida que a produção aumenta e a eficiência melhora, contudo, a tendência é haver uma redução do prejuízo até que ele desapareça, e a empresa passe a gerar lucro.

Ocorre de muitas empresas “quebrarem” por falta de lucro ou mesmo em decorrência de lucro insuficiente para recuperar os investimentos realizados. Nesses casos, talvez o empreendedor detenha a tecnologia necessária para fabricar determinado produto e o faça com qualidade, mas o volume de vendas se revela insuficiente. Isso pode ser consequência da falta de visão de mercado, incluindo aí fornecedores, concorrência e consumidores.

O empreendedor quando descobre que necessitaria de um volume maior de venda, geralmente declara algo como: “Se eu soubesse, não teria iniciado o negócio”. A determinação do volume a ser fabricado e vendido teria ajudado esse empreendedor a tomar uma decisão acertada sobre a implantação da empresa ou a busca de alternativas. Essa informação seria o ponto de equilíbrio.

Ponto de Equilíbrio – Resenha Bar						
Produto	Quant	Custo	Total custo	Preço venda	Total	MC
Refrigerante	20	R\$ 1,60	R\$ 32,00	R\$ 3,50	R\$ 70,00	R\$ 38,00
Cerveja	190	R\$ 4,00	R\$ 760,00	R\$ 7,00	R\$ 1.330,00	R\$ 570,00
Suco	11	R\$ 0,80	R\$ 8,80	R\$ 4,00	R\$ 44,00	R\$ 35,20
Destilados	5	R\$ 1,74	R\$ 8,70	R\$ 7,00	R\$ 35,00	R\$ 26,30
Porções	27	R\$ 17,00	R\$ 459,00	R\$ 30,00	R\$ 810,00	R\$ 351,00
Total	253		R\$ 1.268,50		R\$ 2.289,00	R\$ 1.020,50

Pvm	R\$ 9,05
Cvm	R\$ 5,01
Mcm	R\$ 4,03
CF+DF	R\$ 35.343,15
Peq	R\$ 8.762,19
PE\$	R\$ 79.275,33

Quadro 19: Ponto de equilíbrio

Fonte; (elaborado pelos autores)

PCP Resenha Bar

PORÇÃO DE COMIDA DE BUTECO - TUDO JUNTO E MISTURADO							
Ingredientes	Quantidades	Medidas	Preço médio KG/LT/GR	Quantidade vendida / dia	Valor Por Prato	Valor Mensal	Valor Anual
Carne moída	950	KG	R\$ 15,90	7	R\$ 15,11	R\$ 1.217,87	R\$ 14.614,45
Ovos	2	UND	R\$ 6,90	7	R\$ 0,14		
Pães	2	UND	R\$ 17,85	7	R\$ 0,04		
Farinha de mandioca	150	Gramas	R\$ 4,99	7	R\$ 0,75		
Cheiro verde	50	Gramas	R\$ 2,00	7	R\$ 1,00		
Pimenta de cheiro	30	Gramas	R\$ 2,99	7	R\$ 0,09		
Sal	20	Gramas	R\$ 5,39	7	R\$ 0,11		
Pimenta do reino	10	Gramas	R\$ 3,80	7	R\$ 0,04		
Bacon	100	Gramas	R\$ 17,00	7	R\$ 1,70		
Calabresa	100	Gramas	R\$ 8,89	7	R\$ 0,89		
Morango	500	Gramas	R\$ 4,99	7	R\$ 2,50		
Açúcar mascavo	40	Gramas	R\$ 9,98	7	R\$ 0,40		
Vinagre balsâmico	20	ML	R\$ 4,87	7	R\$ 0,10		
Vinho branco	60	ML	R\$ 32,89	7	R\$ 1,97		
Pimenta dedo de moça	10	Gramas	R\$ 3,78	7	R\$ 0,04		
TOTAL			R\$ 142,22		R\$ 24,85		
PORÇÃO COMIDA DI BUTECO - TREM DA ALEGRIA							
Ingredientes	Quantidades	Medidas	Preço médio KG/ML/GR	Quantidade vendida / dia	Valor Por Prato	Valor Mensal	Valor Anual
linguiça de pernil	400	Gramas	R\$ 17,89	11	R\$ 7,16	R\$ 3.304,99	R\$ 39.659,93
Azeitona	250	Gramas	R\$ 10,99	11	R\$ 2,75		
Linguiça lombo recheada com pimenta	400	Gramas	R\$ 18,78	11	R\$ 7,51		
Torresmo de barriga	300	Gramas	R\$ 5,99	11	R\$ 1,80		
Purê de mandioca	200	Gramas	R\$ 6,79	11	R\$ 1,36		
Manteiga	70	Gramas	R\$ 4,00	11	R\$ 0,28		
Mostarda	150	ML	R\$ 8,00	11	R\$ 1,20		
Laranja	50	Gramas	R\$ 1,39	11	R\$ 0,07		
Mel	60	ML	R\$ 6,75	11	R\$ 0,41		
Bolinho de mandioca (mandioca)	400	Gramas	R\$ 6,79	11	R\$ 2,72		
Farinha de trigo	50	Gramas	R\$ 4,98	11	R\$ 0,25		
Ovos	3	UND	R\$ 6,90	11	R\$ 0,21		
Sal	30	Gramas	R\$ 5,39	11	R\$ 1,62		
Azeite	50	ML	R\$ 9,00	11	R\$ 0,45		
Jiló	25	Gramas	R\$ 3,15	11	R\$ 0,79		
TOTAL			R\$ 116,79		R\$ 27,31		

Quadro 20: PCP do Resenha Bar

Fonte: (Elaborado pelos autores)

5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto, considera-se viável o investimento do projeto empreendedor Resenha Bar. Foi possível desenvolver de forma interdisciplinar os conteúdos estudados na graduação em Administração de empresas da Faculdade FAMIG e aplicá-los na elaboração deste.

Durante a elaboração, aconteceu Rodas de Negócios, possibilitando o contato com o gestores de estabelecimentos comerciais de ramos similares, sendo, dessa forma, de grande valia para a troca de experiência e aprendizado.

Concluiu-se que, para o bom desempenho de uma organização, os processos de gestão de serviços, gestão da cadeia logística, gestão de custos, processos, entre outros, devem estar alinhados, com o foco em satisfazer as necessidades do cliente. Cabe ressaltar que, esses fatores devem estar alinhados com o planejamento estratégico da empresa, ou ainda, o posicionamento estratégico que a empresa assume, sendo indicador de sucesso ou insucesso. A gestão de custos e da produção garantirá a saúde financeira da empresa.

Dessa forma, espera-se o crescimento e maturidade da ideia empreendedora proposta, consoante às teorias contemporâneas da ciência da administração, às práticas de mercado e ao cenário em constantes mudanças.

REFERÊNCIAS

BOGMAN, Itzhak Meir. Marketing de Relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras. São Paulo: Nobel, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. Iniciação à Administração da Produção. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991. Cap. 5, pp. 81-100.

CHRISTOPHER, Martin. *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços*. São Paulo: Pioneira, 1997.

DALLEDONNE, Jorge. Gestão de serviços: A chave do sucesso nos negócios. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2008.

DESATNICK, R. L.; DETZEL, D. H. Gerenciar bem é manter o cliente. São Paulo: Pioneira, 1995.

DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/estimativa2015/estimativa_tcu.shtm. Acesso em 06 de junho de 2016.

<http://www.sobreadministracao.com/entendendo-conceitos-economicos-custo-de-oportunidade>. Acesso em 06 de junho de 2016.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: a edição do novo milênio. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística. 10ª edição. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MARCONI, M. A.; LAKATOS. Fundamentos de metodologia científica 1. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARQUES, Fábio. Guia prático da qualidade total em serviços. São Paulo: APMS, 1997, 1ed.

MARTINS, Petrônio Garcia. Administração de materiais e recursos patrimoniais. São Paulo: Saraiva, 2003.

O que é o código de barras EAN 13. Disponível em www.mgitech.com.br, acessado em 15 de outubro de 2015 às 15:14h.

MEGLIORINI, Evandir. Custos análise e gestão. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

PENA, Rodolfo F. Alves. "Economia de Mercado"; *Brasil Escola*. Disponível em <<http://brasilecola.uol.com.br/geografia/economia-mercado.htm>>. Acesso em 06 de junho de 2016.

PEREIRA, André Luiz; et al. Logística reversa e sustentabilidade. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

PORTER, Michael E., MILLAR, Vitor E. Como a informação lhe proporciona vantagem competitiva. In: MCGOWAN, William G. Revolução em tempo real: gerenciando a tecnologia da informação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ROSA, Silvana Goulart Machado. Encantando o cliente. 4.ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2004.

TUBINO, D.F. O Planejamento e Controle da Produção – Teoria e Prática. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

VASCONCELLOS, Marco Antônio Sandoval de. Fundamentos de economia. 2.ed.. São Paulo: Saraiva, 2004.

ANEXO I

CONTRATO SOCIAL DA EMPRESA DENOMINADA “RESENHA BAR LTDA”

Luciano Aparecido da Silva

Endereço: Rua Seis nº 30- Canaã - Cidade: Belo Horizonte, Minas Gerais - E-mail: lucianobetim@yahoo.com.br – Solteiro, Administrador, nascido em 02/08/1982.

Andréa Cristina Silvestre

Endereço: Rua Juatuba, 181 - Cabral - Cidade: Contagem, Minas Gerais - E-mail: andreasilvestrec@gmail.com – Casada em comunhão parcial de bens, Administradora, nascida em 31/10/1986.

David Rezende Pires

Endereço: Rua Do Tatuapé nº 200- Bairro Cidade Nova - Cidade: Belo Horizonte, Minas Gerais – Cep.00000-000 E-mail: davidrezendepires@yahoo.com.br – Casado em união estável, Administrador, nascido em 10/03/1987.

Rosiana Aparecida Da Silva

Endereço: Rua Tamanduá, nº 05, Bairro Canadá, CEP: 00000-000 Belo Horizonte – Minas Gerais. E-mail: rosiana_ap@yahoo.com.br - Brasileira, solteira, administradora, nascida em 24/10/1983.

Renata Ferreira Santos

Endereço: Rua Nova Granada, nº 10, Bairro Santa Tereza, CEP: 00000-000 Belo Horizonte - Minas Gerais. Brasileira, casada em regime parcial de bens, administradora, nascida em 02/03/1984.

Rosângela Oliveira Cezar

Endereço: Rua Dezenove, nº 1.500, Bairro Cidade Nova, CEP: 00000-000 Belo Horizonte - Minas Gerais. Brasileira, solteira, estudante, nascida em 24/11/1983.

Doravante denominados, os sócios resolvem constituir de comum acordo uma Sociedade simples limitada, regida pelas cláusulas seguintes:

CLÁUSULA PRIMEIRA: DA DENOMINAÇÃO SOCIAL

A sociedade terá a denominação social: RESENHA BAR LTDA e nome fantasia RESENHA BAR.

CLÁUSULA SEGUNDA: DA SEDE SOCIAL

A sociedade terá a sua sede na cidade de Belo Horizonte, Estado de Minas Gerais à Avenida Cristiano Machado, nº: 12890 Bairro Cidade Nova, CEP: 30380-530.

Parágrafo Único - Poderão ser constituídas filiais em qualquer local do território nacional.

CLÁUSULA TERCEIRA: DO OBJETO SOCIAL

A sociedade terá como objetivo social, as atividades de servir bebidas alcoólicas, com ou sem entretenimento, ao público em geral, com serviço completo.

CLÁUSULA QUARTA: DO PRAZO DE DURAÇÃO

A sociedade funcionará por tempo indeterminado, iniciando suas atividades após a aprovação do registro dos seus atos constitutivos pela Junta Comercial do Estado de Minas Gerais.

CLÁUSULA QUINTA: DA RESPONSABILIDADE DOS SÓCIOS

A responsabilidade dos sócios é limitada às quotas que estes detêm no capital social e solidária com relação à totalidade do capital social até a sua integralização.

CLÁUSULA SEXTA: DO CAPITAL SOCIAL

O capital social da sociedade é de R\$ 100.000,00 (Cem mil reais), divididos em 100.000 (Cem mil) cotas de R\$1,00 (um real) cada, integralizado neste ato em moeda corrente nacional, assim distribuídas entre os sócios:

Sócio	Quotas	Percentual	Valor
ROSIANA APARECIDA DA SILVA	10.000	10%	R\$10.000,00
ANDRÉA CRISTINA SILVESTRE	10.000	10%	R\$10.000,00
DAVID REZENDE PIRES	10.000	10%	R\$10.000,00
RENATA FERREIRA SANTOS	10.000	10%	R\$10.000,00
LUCIANO APARECIDO DA SILVA	10.000	10%	R\$10.000,00
ROSÂNGELA OLIVEIRA CEZAR	10.000	10%	R\$10.000,00
TOTAL	100.000	100%	R\$100.000,00

CLÁUSULA SÉTIMA: DA ADMINISTRAÇÃO

A sociedade será administrada pelo sócio, ANDRÉIA CRISTINA SILVESTRE, que assinará todos os documentos da sociedade, a qual competirá à representação da sociedade ativa e passivamente, em juízo ou fora dele, podendo constituir procuradores da sociedade, sendo-lhe expressamente vedado o uso da denominação social em assuntos alheios aos interesses sociais, tais como: endossos, avais, fianças, abonos em favor de terceiros.

CLÁUSULA OITAVA: DA RETIRADA PRÓ-LABORE:

Apenas o sócio administrador terá direito a uma retirada média mensal a título de Pró-Labore, que será levada a débito da Conta de Despesas Administrativas, limitada ao valor máximo permitido pela legislação do Imposto de Renda.

CLÁUSULA NONA: DA DECLARAÇÃO DE DESIMPEDIMENTO:

Os sócios acima qualificados declaram sob as penas da lei que não estão impedidos de exercer a administração da sociedade, por lei especial, ou em virtude de condenação criminal, ou por se encontrarem sob os efeitos dela, a pena que

vede, ainda que temporariamente, o acesso a cargos públicos; ou por crime falimentar, de prevaricação, peita ou suborno, concussão, peculato, ou contra a economia popular, contra o sistema financeiro nacional, contra normas de defesa da concorrência, contra as relações de consumo, fé pública, ou a propriedade. (art. 1.011, § 1º, CC/2002)

CLÁUSULA DECIMA: DA DIVISÃO DE COTAS:

As quotas são indivisíveis em relação à sociedade e cada uma delas dá direito a um voto nas deliberações dos cotistas.

CLÁUSULA DECIMA PRIMEIRA: DAS DELIBERAÇÕES SOCIAIS:

Os sócios conforme determina o Artigo 1072 do NCC/02, decidem que as deliberações sociais ocorrerão em reunião, uma vez ao ano, sendo que a mesma ocorrerá em data a ser definida como previsto no parágrafo 3º do Art. 1.152 e fica decidido que será comunicada por escrito e não por publicação.

PARAGRAFO ÚNICO: Caso se exceda o mínimo necessário para o correto e legal andamento da sociedade, poderá ocorrer exclusão do sócio pelo motivo de justa causa de acordo com os termos da lei n.º 10.406/02 – Art. 1.030 do novo Código Civil.

CLÁUSULA DÉCIMA SEGUNDA: DO EXERCÍCIO SOCIAL:

O exercício social encerrar-se-á em 31 (Trinta e um) de Dezembro de cada ano. Encerrado o exercício social, proceder-se-á ao levantamento do balanço geral, bem como da demonstração da conta de lucros e perdas.

PARAGRAFO ÚNICO: Se o balanço da sociedade acusar prejuízos, estes serão suportado pelos sócios na proporção das cotas de cada um, a responsabilidade dos sócios é restrita ao valor de suas cotas, mas todos respondem solidariamente pela integralização do capital social, nos termos do Art. 3º. 1052 do NCC/02.

CLÁUSULA DÉCIMA TERCEIRA: DA DISSOLUÇÃO:

A liquidação da sociedade dar-se-á, nos casos expressos em lei ou por deliberação dos sócios. O falecimento de qualquer um dos sócios não acarretará a dissolução da sociedade que terá continuidade com os herdeiros do sócio falecido. Não sendo possível a substituição do sócio falecido pelos seus herdeiros, será feito um balanço do acervo social, para o fim de pagar aos herdeiros o valor atualizado de suas cotas de haveres.

PARÁGRAFO PRIMEIRO - Se, apesar do previsto no caput desta CLÁUSULA, o sócio possuidor de minoria de quotas pedirem judicialmente a dissolução da sociedade, tal pedido só será reconhecido se estiver de acordo com os termos do Art. 1.033 da lei 10.406/2 do NCC/02. Se este pedido não estiver dentro das leis do novo Código Civil este ato será considerado uma retirada pura e simples da sociedade. Nessa hipótese o sócio retirante receberá os seus haveres, proporcional a sua quota de capital, apurados através de balanço, na forma prevista no caput desta CLÁUSULA.

CLÁUSULA DÉCIMA QUARTA: REGÊNCIA SUPLETIVA:

Conforme determina o Art. 1.053 e seu parágrafo único do NCC/02, nas omissões da legislação especificam ou do contrato a Sociedade Limitada rege-se pelas normas de Sociedade Simples e facultativamente a regência supletiva pelas normas de Sociedades Anônimas.

CLÁUSULA DÉCIMA QUINTA: DAS DISPOSIÇÕES FINAIS:

Fica eleito o foro da cidade de Belo Horizonte, para dirimir quaisquer dúvidas oriundas do presente contrato, com renúncia de qualquer outro por mais privilegiado que seja.

E, por assim estarem justos e contratados, os sócios assinam o presente instrumento de constituição em 03 (três) vias de igual teor e forma.

Belo Horizonte, 28 de outubro de 2013

ROSIANA APARECIDA DA SILVA

ANDRÉA CRISTINA SILVESTRE

DAVID REZENDE PIRES

RENATA FERREIRA SANTOS

ROSÂNGELA OLIVEIRA CEZAR

LUCIANO APARECIDO DA SILVA

Testemunhas:

Gustavo Andrade Rodrigues

CPF: 110.592.286-37

CI: MG-15.884.322

Rosilene da Cunha Menezes

CPF: 089.579.321-98

CI: MG-13.790.335

Advogado: _____

Carlos Henrique Passos Mairink

Anexo II - Escala única de medição de desempenho

ESCALA ÚNICA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO		
Abaixo do esperado	AE	frustra as expectativas de desempenho
Próximo do esperado	PE	atende parcialmente as expectativas de desempenho
Dentro do esperado	DE	atende as expectativas de desempenho
Supera o esperado	SE	supera as as expectativas de desempenho

Fonte: elaborado pelos autores

Anexo III - Fomulário de avaliação

	Fator	AE(1)	PE (2)	DE(3)	SE (4)
01	Qualidade do trabalho Nível do trabalho desenvolvido pelo empregado, considerando o grau de complexidade, exatidão e cuidado dentro dos padroes estabelecidos.				
02	Produtividade Capacidade de obter resultados práticos, contribuindo para o alcance dos resultados				
03	Quantidade do trabalho Volume de trabalho produzido, levando em consideração a sua complexidade e prazos estabelecidos				
04	Flexibilidade Capacidade de adaptar-se e trabalhar bem dentro de variaveis situações e grupos.				
05	Lidar com situações sob pressão Capacidade de enfrentar				

	situações sobre pressão de trabalho, encarando-as com bom senso e naturalidade				
06	Responsabilidade compromisso e dedicação				
07	Interesse: sentimento de zelo e empenho sentimento de zelo e empenho, preocupação ou curiosidade demonstrados na execução do trabalho				
08	Relacionamento interpessoal Habilidade no trato com as pessoas independente do nível hierarquico, profissional ou social, demonstrando respeito à individualidade				
09	Comunicação Capacidade para estabelecer diálogo com a equipe e clientes, que envolve saber ouvir, se expressar com clareza.				
10	Postura profissional Conduta profissional demonstrada através da ética, discrição, apresentação pessoal e sinceridade				

Fonte: elaborado pelos autores

A seguir o formulário de auto-avaliação que será preenchido pelo próprio empregado e também o formulário a ser preenchido pelo gerente.

FICHA DE AUTO-AVALIAÇÃO GRUPO ADMINISTRATIVO E OPERACIONAL

Avaliado:

Cargo:

Data da admissão: ____/____/20____

Data da avaliação: ____/____/20____

Prezado(a) colaborador(a),

Você está recebendo o formulário de avaliação de desempenho do Resenha Bar. Este instrumento de avaliação tem como objetivos analisar e avaliar a contribuição das competências do empregado em face dos objetivos estratégicos da empresa, visando também subsidiar reconhecimento, promoções e necessidade de treinamento.

Assinale as opções que melhor correspondam ao estágio no qual você se encontra em relação aos fatores abaixo:

	Fator	AE(1)	PE (2)	DE(3)	SE (4)
01	Qualidade do trabalho Nível do trabalho desenvolvido pelo empregado, considerando o grau de complexidade, exatidão e cuidado dentro dos padrões estabelecidos.				
02	Produtividade Capacidade de obter resultados práticos, contribuindo para o alcance dos resultados				
03	Quantidade do trabalho Volume de trabalho produzido, levando em consideração a sua complexidade e prazos estabelecidos				
04	Flexibilidade Capacidade de adaptar-se e trabalhar bem dentro de variáveis situações e grupos.				
05	Lidar com situações sob pressão Capacidade de enfrentar				

	situações sobre pressão de trabalho, encarando-as com bom senso e naturalidade				
06	Responsabilidade compromisso e dedicação				
07	Interesse: sentimento de zelo e empenho sentimento de zelo e empenho, preocupação ou curiosidade demonstrados na execução do trabalho				
08	Relacionamento interpessoal Habilidade no trato com as pessoas independente do nível hierarquico, profissional ou social, demonstrando respeito à individualidade				
09	Comunicação Capacidade para estabelecer diálogo com a equipe e clientes, que envolve saber ouvir, se expressar com clareza.				
10	Postura profissional Conduta profissional demonstrada através da ética, discrição, apresentação pessoal e sinceridade				

AE- abaixo do esperado/ PE- próximo ao esperado/ DE – dentro do esperado/ AE- acima do esperado. Os fatores de avaliação variam numa escala de 0 a 4, em valores crescentes de 01 em 01

ESPAÇO DESTINADO COMENTÁRIOS E PROPOSTAS

O avaliado

_____, em ___/___/___

Anexo IV - Custos de mão de obra -

Optante pelo Simples Nacional															
Custos com mão de obra															
Colaborador	Salário	Vale Alimentação	Horas Extras	DSR	13º salário	Férias	1/3 férias	FGTS	Aviso	13º - Aviso	Férias - Aviso	1/3 - Aviso	FGTS - Aviso	Multa 50% - FGTS	Total
Garson (01)	R\$ 950,00	R\$ 320,00	R\$ 200,00	R\$ 40,00	R\$ 125,83	R\$ 125,83	R\$ 41,94	R\$ 144,29	R\$ 125,83	R\$ 10,49	R\$ 10,49	R\$ 3,50	R\$ 11,74	R\$ 72,14	R\$ 2.182,09
Colaborador	Salário	Vale Alimentação	Horas Extras	DSR	13º salário	Férias	1/3 férias	FGTS	Aviso	13º - Aviso	Férias - Aviso	1/3 - Aviso	FGTS - Aviso	Multa 50% - FGTS	Total
Cozinheiro (01)	R\$ 1.075,00	R\$ 320,00	R\$ 100,00	R\$ 20,00	R\$ 126,25	R\$ 126,25	R\$ 42,08	R\$ 144,77	R\$ 126,25	R\$ 10,52	R\$ 10,52	R\$ 3,51	R\$ 11,78	R\$ 72,38	R\$ 2.189,31
Colaborador	Salário	Vale Alimentação	Horas Extras	DSR	13º salário	Férias	1/3 férias	FGTS	Aviso	13º - Aviso	Férias - Aviso	1/3 - Aviso	FGTS - Aviso	Multa 50% - FGTS	Total
Aux.Cozinha (02)	R\$ 1.800,00	R\$ 640,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 203,33	R\$ 203,33	R\$ 67,78	R\$ 233,16	R\$ 203,33	R\$ 16,94	R\$ 16,94	R\$ 5,65	R\$ 18,98	R\$ 116,58	R\$ 3.526,03
Colaborador	Salário	Vale Alimentação	Horas Extras	DSR	13º salário	Férias	1/3 férias	FGTS	Aviso	13º - Aviso	Férias - Aviso	1/3 - Aviso	FGTS - Aviso	Multa 50% - FGTS	Total
Aux.de Limpeza (01)	R\$ 900,00	R\$ 320,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 101,67	R\$ 101,67	R\$ 33,89	R\$ 116,58	R\$ 101,67	R\$ 8,47	R\$ 8,47	R\$ 2,82	R\$ 9,49	R\$ 58,29	R\$ 1.763,01

Fonte: (Elaborado pelos autores –2014)