

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS – FGV

PLANO DE NEGÓCIOS

CURITIBA

2016

HELLEN SUSAN FINOTELLI

PLANO DE NEGÓCIOS
RESTAURANTE BOUTIQUE EM VINÍCOLA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso MBA em Gestão Estratégica de Empresas de Pós-Graduação lato sensu, Nível de Especialização, do Programa FGV Management como pré-requisito para a obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Empresas.
TURMA 3/14 da Fundação Getúlio Vargas – FGV.

Coordenador Acadêmico: Professor Jose Carlos Abreu
Orientadora: Professora Denise Basgal

CURITIBA

2016

O Trabalho de Conclusão de Curso

PLANO DE NEGÓCIOS RESTAURANTE BOUTIQUE EM VINÍCOLA

elaborado por Hellen Susan Finotelli e aprovado pela Coordenação Acadêmica foi aceito como pré-requisito para a obtenção do MBA em Gestão Estratégica de Empresas Curso de Pós-Graduação lato sensu, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da aprovação: _____ de _____ de _____

Professor Jose Carlos Abreu

Professora Denise Basgal

TERMO DE COMPROMISSO

A aluna Hellen Susan Finotelli, abaixo-assinado, do Curso MBA em Gestão Estratégica de Empresas, do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE Brasil no período de Maio de 2014 a Setembro de 2016, declara que o conteúdo de seu Trabalho de Conclusão de Curso intitulado PLANO DE NEGÓCIOS RESTAURANTE BOUTIQUE EM VINÍCOLA é autêntico e original.

Curitiba, 07 de Setembro de 2016

HELLEN SUSAN FINOTELLI

RESUMO

O presente trabalho desenvolve um Plano de Negócios para a análise de viabilidade da implementação de um restaurante boutique dentro de uma vinícola localizada na Serra Catarinense. O restaurante oferece dois diferentes menus degustação de seis passos. Cada passo é corretamente harmonizado com uma taça de vinho ou espumante elaborado pela vinícola. A análise financeira foi detalhada em três cenários, o base, o pessimista e o otimista. Ao término do plano, é possível determinar que a implementação do negócio é viável em qualquer dos três cenários.

Palavras-chave: Restaurante boutique, vinícola, enogastronomia, menu degustação, enoturismo, vinho, espumante, harmonizado.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma 30

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 01 – Previsão de Vendas..... | 3 |
| Tabela 02 – Classe Social | 20 |
| Tabela 03 – Despesas Pré-Operacionais..... | 20 |
| Tabela 04 – Investimento Fixo (Cenário Base) | 34 |
| Tabela 05 – Capital de Giro (Cenário Base) | 34 |
| Tabela 06 – Investimento Inicial (Cenário Base) | 34 |
| Tabela 07 – Investimento Fixo (Cenário Pessimista) | 34 |
| Tabela 08 – Capital de Giro (Cenário Pessimista) | 34 |
| Tabela 09 – Investimento Inicial (Cenário Pessimista) | 35 |
| Tabela 10 – Investimento Fixo (Cenário Otimista)..... | 35 |
| Tabela 11 – Capital de Giro (Cenário Otimista) | 35 |
| Tabela 12 – Investimento Inicial (Cenário Otimista) | 35 |
| Tabela 13 – DRE Ano 1 (Cenário Base)..... | 36 |
| Tabela 14 – DRE Ano 2, 3, 4 e 5 (Cenário Base) | 36 |
| Tabela 15 – DRE Ano 2, 3, 4 e 5 (Cenário Base)..... | 37 |
| Tabela 16 – DRE Ano 1 (Cenário Pessimista) | 38 |
| Tabela 17 – DRE Anos 2, 3, 4 e 5 (Cenário Pessimista) | 38 |
| Tabela 18 – Fluxo de Caixa Anual (Cenário Pessimista) | 39 |
| Tabela 19 – DRE Ano 1 (Cenário Otimista)..... | 40 |
| Tabela 20 – DRE Anos 2, 3, 4 e 5 (Cenário Otimista)..... | 40 |
| Tabela 21 – Fluxo de Caixa Anual (Cenário Otimista) | 41 |

SUMÁRIO

Contents

| | | |
|--------|--|----|
| 1. | Sumário Executivo | 11 |
| 1.1. | O empreendimento | 11 |
| 1.2. | Oportunidade de Negócio | 11 |
| 1.3. | Potencial de mercado | 11 |
| 1.4. | Produtos e Serviços | 12 |
| 1.5. | Mercado Alvo | 12 |
| 1.6. | Previsão de vendas | 13 |
| 1.7. | Responsável e suas competências..... | 13 |
| 1.8. | Rentabilidade e projeção financeira..... | 13 |
| 1.9. | Necessidades de investimento | 14 |
| 1.10. | Decisão | 14 |
| 2. | A empresa | 14 |
| 2.1. | Identificação do negócio | 14 |
| 2.2. | Dados da Empresa..... | 15 |
| 2.3. | Visão..... | 15 |
| 2.4. | Missão | 15 |
| 2.5. | Valores | 15 |
| 2.6. | Localização | 15 |
| 2.7. | Capital Social | 16 |
| 2.8. | Vantagem competitiva..... | 16 |
| 2.9. | Fornecedores | 16 |
| 2.10. | Clientes | 17 |
| 3. | Análise de Mercado..... | 17 |
| 3.1. | Análise Setorial | 17 |
| 3.1.1. | Oportunidades..... | 18 |
| 3.1.2. | Ameaças | 19 |
| 3.2. | Análise Interna | 19 |
| 3.2.1. | Pontos Fortes | 19 |
| 3.2.2. | Pontos Fracos | 19 |

| | | |
|--------|---|----|
| 3.3. | Análise da Demanda | 20 |
| 3.3.1. | Perfil do Cliente | 20 |
| 3.4. | Análise da Concorrência | 20 |
| 4. | Plano de Marketing | 22 |
| 4.1. | Produto | 22 |
| 4.1.1. | Menu..... | 23 |
| 4.2. | Preço | 24 |
| 4.3. | Distribuição..... | 24 |
| 4.4. | Promoção e Publicidade | 25 |
| 4.4.1. | Atendimento | 25 |
| 4.4.2. | Internet | 25 |
| 4.4.3. | Eventos | 26 |
| 4.4.4. | Marketing direto..... | 26 |
| 5. | Plano Operacional..... | 27 |
| 5.1. | Tecnologia Adotada | 28 |
| 5.2. | Organização | 29 |
| 5.2.1. | Recursos Humanos..... | 29 |
| 5.2.2. | Organograma | 29 |
| 5.2.3. | Resumo das Competências e Responsabilidades | 30 |
| 5.2.4. | Salários e Benefícios..... | 31 |
| 5.3. | Período de Funcionamento..... | 32 |
| 6. | Plano Financeiro | 33 |
| 6.1. | Investimento Inicial..... | 33 |
| 6.1.1. | Cenário Base..... | 33 |
| 6.1.2. | Cenário Pessimista | 34 |
| 6.1.3. | Cenário Otimista..... | 34 |
| 6.2. | Fontes de Financiamento..... | 35 |
| 6.3. | Demonstrações Financeiras | 35 |
| 6.3.1. | Fluxo de Caixa e Demonstração de Resultados..... | 35 |
| - | Cenário Base..... | 35 |
| - | Cenário Pessimista | 37 |
| - | Cenário Otimista..... | 39 |
| 7. | Conclusão | 41 |

| | | |
|------|------------------------------|----|
| 7.1. | Premissas Assumidas | 41 |
| 7.2. | Necessidade de Capital | 42 |
| 7.3. | Tomada de Decisão | 42 |
| 8. | Referências | 42 |

1. Sumário Executivo

1.1. O empreendimento

Este plano de negócios analisa a viabilidade da implantação de um restaurante com conceito de boutique dentro de uma vinícola na região da Serra Catarinense, no estado de Santa Catarina. Identificar os clientes e os concorrentes, definir o plano de marketing, o planejamento estratégico e operacional, fazer análise de rentabilidade e projeção financeira.

1.2. Oportunidade de Negócio

Imagine um roteiro enoturístico privilegiando uma região com belas vinícolas, degustando ótimos vinhos e espumantes, além de apreciar uma gastronomia diversificada e com muita influência europeia. Em Santa Catarina esse roteiro enoturístico cheio de atrativos ganha força com a oficialização da lei 16.873 de 15/01/2016 que dispõe sobre a “Rota do Vinho”. A rota tem uma programação atraente e envolve vários municípios, proporcionando uma visita saborosa pelos encantos de Santa Catarina. No entanto, ainda são poucas as vinícolas que possuem um restaurante a fim de oferecer enogastronomia a seus visitantes. A implantação de um restaurante, seguindo o mesmo conceito de exclusividade destas vinícolas, visa brindar os visitantes e turistas não somente com taças de vinhos e espumantes, mas também com refeições que harmonizem com os mesmos.

1.3. Potencial de mercado

De acordo com o site de turismo do governo de Santa Catarina, programas relacionados aos vinhos e à gastronomia estão ganhando espaço entre brasileiros com o crescimento do enoturismo na Região. Durante visitas programadas e guiadas, os visitantes podem acompanhar o cultivo nos vinhedos, a produção do vinho, participar de seções de degustações de vinhos conduzidas por profissionais especializados e, dependendo da época,

participar da vindima, que é o período de colheita da uva. Além de produzir excelentes vinhos, as vinícolas de Santa Catarina têm apostado na melhoria da estrutura com ambientes requintados e conforto para oferecer uma experiência cada vez mais espetacular aos visitantes. Após a oficialização da lei 16.873 de 15/01/2016 que dispõe sobre a “Rota do Vinho”, as vinícolas, dos cerca de 30 municípios desta rota, vão dispor de um reforço extra no desenvolvimento de todo o potencial vitivinícola e no enoturismo. O projeto fomenta e desenvolve a cadeia produtiva, mas também a gastronomia, produção industrial, artesanato e hotelaria, gerando renda para toda região. Conforme o presidente da Santa Catarina Turismo (Santur), Valdir Walendowsky, a expectativa é receber 200 mil turistas na Serra Catarinense durante a temporada de frio (outono e inverno de 2016). Em 2015, a Serra registrou cerca de 180 mil turistas. "As previsões de baixas temperaturas e a possibilidade de neve atraem mais visitantes para a Serra. Outros fatores significativos são os investimentos do Governo do Estado em infraestrutura, além da iniciativa privada com novos hotéis, pousadas, cafés e restaurantes”, destaca o presidente.

1.4. Produtos e Serviços

Menu degustação de pratos elaborados com ingredientes regionais frescos, assinado pelo Chef responsável e corretamente harmonizado com vinhos e espumantes elaborados pela vinícola da região.

O menu degustação, de seis passos, será composto de três entradas, dois pratos principais e uma sobremesa, finalizados com três pequenos bombons de diferentes chocolates e um café. Cada prato será acompanhado de uma taça de vinho ou espumante que harmonize com aquele preparo.

1.5. Mercado Alvo

Turistas da Serra Catarinense que, segundo o registro realizado pela Santur – Santa Catarina Turismo, foi de 180 mil pessoas. De acordo com o secretário de Estado do Turismo, Cultura e Esporte, Filipe Mello, “A região

serrana é fundamental nesse contexto, pois uma parcela significativa da sociedade prefere fazer turismo na Serra. O turismo representa 12% do PIB catarinense”. Segundo a vice-presidente da Associação do Trady Turístico de Urubici, Adriane Heller, as visitas às vinícolas, degustação e venda de vinhos também aquecem a economia da região. As lojas atendem em média 200 visitantes por dia, número que tende a crescer quando há previsões de baixa temperatura. Além dos turistas, espera-se que residentes também frequentem o restaurante.

1.6. Previsão de vendas

| Descrição | Ano 0 | Ano 1 | Ano 2 | Ano 3 | Ano 4 | Ano 5 |
|--------------------------------------|-------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Receita média por cliente | | R\$ 230,00 | R\$ 252,08 | R\$ 272,25 | R\$ 294,03 | R\$ 317,55 |
| Número adicional de clientes por dia | | 0 | 4 | 5 | 3 | 1 |
| Número médio de clientes por dia | | 72 | 76 | 77 | 75 | 73 |
| Total de entradas | | R\$ 4.371.840,00 | R\$ 5.027.616,00 | R\$ 5.530.377,60 | R\$ 5.806.896,48 | R\$ 6.097.241,30 |

Tabela 01 – Previsão de Vendas

1.7. Responsável e suas competências

Hellen Susan Finotelli – Engenheira, empreendedora e cozinheira. Possui 18 anos experiência em empresas multinacionais de grande porte nas áreas de engenharia e tecnologia da informação. Ainda em formação na área de gastronomia.

1.8. Rentabilidade e projeção financeira

VPL descontado, no ano 6, com taxa de desconto de 20% a.a., nos seguintes cenários:

- base: R\$ 9.685.647
- otimista: R\$ 11.349.615
- pessimista: R\$ 1.612955

TIR nos seguintes cenários:

- base: 385%
- otimista: 437%

- pessimista: 114%

O ponto de equilíbrio será atingido quando a empresa equalizar receitas e despesas. Nesse momento a empresa passará a ter lucro. Conforme o DRE apresentado, o ponto de equilíbrio deve ser o seguinte, de acordo com os seguintes cenários:

- base: mês 04 do ano 01
- otimista: mês 03 do ano 01
- pessimista: final do ano 02

1.9. Necessidades de investimento

O investimento inicial é de R\$ 400 mil e é composto por reforma do imóvel, equipamentos, utensílios, uniformes e EPIs, estoque inicial, taxas para abertura da empresa e capital de giro.

1.10. Decisão

Considerando as premissas apresentadas e nas condições salientadas, a empresa se mostra viável por não exigir um investimento de grande porte e por trazer um retorno rápido ao investimento inicial.

2. A empresa

2.1. Identificação do negócio

Desenvolvimento de um restaurante boutique dentro de uma vinícola na região da Serra Catarinense, estado de Santa Catarina, para criação e preparo de refeições que harmonizem com os vinhos e espumantes elaborados pela vinícola.

Com arquitetura contemporânea, este agradável bistrô, com apenas quarenta lugares, oferece enogastronomia aos visitantes da vinícola, através de um menu degustação e sua correta harmonização com os vinhos e

espumantes elaborados na mesma.

2.2. Dados da Empresa

Nome da empresa: Hel

Endereço: Vinícola 'X' na Rota do Vinho – Serra Catarinense - Santa Catarina, Brasil.

2.3. Visão

Tornar-se em, até três anos, o primeiro lugar que vem no pensamento das pessoas quando se fala de enogastronomia de excelência.

2.4. Missão

Criar emoções, momentos e doces recordações, através da transformação de simples, porém belos ingredientes em algo que toca o paladar e a saciedade daqueles que os consomem.

2.5. Valores

- Qualidade dos produtos e dos serviços;
- Respeito a todas as pessoas e ao meio ambiente;
- Os clientes e os colaboradores são os nossos bens mais valiosos.

2.6. Localização

O Hel está localizado dentro da Vinícola 'X' na Rota do Vinho – Serra Catarinense, no estado de Santa Catarina, com uma vista estonteante dos vinhedos tendo a serra como pano de fundo.

2.7. Capital Social

O capital social subscrito e integralizado será dividido em 200 cotas no valor de R\$ 2.000,00 cada perfazendo o total de R\$ 400.000,00.

2.8. Vantagem competitiva

Oferta de um menu degustação assinado pelo Chef responsável e corretamente harmonizado com vinhos e espumantes elaborados pela vinícola da região. Uso de insumos, preferencialmente regionais e, adquiridos diretamente dos produtores locais diariamente, a fim de proporcionar qualidade e frescor.

2.9. Fornecedores

Com o intuito de fechar contrato com os melhores fornecedores é necessário contar com especialistas com habilitação profissional e licenciados para tal, conforme a legislação.

Após o licenciamento do espaço, incluindo obras necessárias, outros fornecedores são necessários para o andamento do negócio. Entre eles, estão os fornecedores de insumos para a elaboração das refeições. A preferência é de adquirir os insumos diretamente dos produtores regionais típicos. O contato direto com diversos produtores deve ser analisado no sentido de se tentar eliminar intermediários neste processo. A eliminação de intermediários, quando possível, é benéfica e deve ser a política geral desta empresa. Necessário ainda mencionar os fornecedores de serviços fundamentais para o negócio, tais como, a contabilidade, a manutenção do website, entre outros.

O fornecimento dos vinhos, espumantes e suco de uva é feito pela própria vinícola. Quanto aos fornecedores de outras bebidas tais como água (com gás e sem) e café, devem ser negociadas condições vantajosas para a empresa, em contrapartida da utilização exclusiva de algumas marcas. Outras contrapartidas devem ser negociadas, como descontos de quantidade ou

eventualmente pela oferta de outros tipos de equipamento como, por exemplo, uma máquina de café.

Devem ser avaliadas diferentes ofertas para o serviço de consultoria em higiene e segurança alimentar, comunicação (logotipo e website), contabilidade e sistema de software de gestão.

Como política geral da empresa, devem ser analisados, no mínimo, três fornecedores para cada produto ou serviço necessário. Criar e manter uma lista cadastral de potenciais fornecedores é essencial, pois não é possível prever quando existirá uma mudança de condições ou quando um desses fornecedores poderá entrar em dificuldades. Tal cadastro deve conter indicadores como o preço, condições de pagamento, qualidade dos produtos/serviços e prazo médio de entrega.

2.10. Clientes

Numa avaliação mais geral é possível considerar que os clientes potenciais para o negócio proposto são os turistas e visitantes da Serra Catarinense e também os locais, ou seja, os que vivem, trabalham ou estudam na área de localização do Hel e vinícola.

3. Análise de Mercado

3.1. Análise Setorial

Alimentos e bebidas acompanham o desenvolvimento da sociedade, sendo elementos fundamentais da cadeia produtiva do turismo, apresentando-se não só como necessidades básicas do ser humano, mas também como uma motivação para viajar. Tal fato motivou o surgimento de novos segmentos turísticos, tais como o turismo gastronômico e o enoturismo (Costa, 2014).

Em Santa Catarina, o setor enoturístico e gastronômico são incentivados com maior força através da oficialização da lei 16.873 de 15/01/2016 que dispõe sobre a “Rota do Vinho”.

A Rota inclui as cinco principais regiões produtoras de vinho de Santa

Catarina: Sul, Serra, Meio Oeste, Oeste e Vale. Os cerca de 30 municípios na região passam a ter um reforço extra no desenvolvimento de todo o potencial vitivinícola e no enoturismo. O projeto fomenta e desenvolve a cadeia produtiva, mas também a gastronomia, produção industrial, artesanato e hotelaria, gerando renda para toda região.

Duas regiões catarinenses que se destacam nesse segmento do enoturismo: o Vale do Contestado, com o Roteiro Vale da Uva e do Vinho (Videira, Tangará e Pinheiro Preto), e a Serra Catarinense, onde estão localizadas algumas das mais respeitadas vinícolas do Brasil (São Joaquim, Lages e Urubici).

Santa Catarina se destaca na produção de vinhos finos de altitude obtendo excelente classificação entre os melhores vinhos produzidos no Brasil pela EXPOVINIS, a maior feira de vinhos da América Latina. Outras excelentes vinícolas também são encontradas na Região Encantos do Sul e Vale Europeu.

O enoturismo pode ser visto como segmento de integração entre o lugar, cultura e mercado, onde o vinho associa-se à gastronomia e se torna motivação para o deslocamento de turistas.

3.1.1. Oportunidades

- Aumento generalizado do interesse da população pelo conhecimento dos vinhos;
- Segmento de mercado, temático, em crescimento;
- Aumento do interesse na enogastronomia e enoturismo;
- Divulgação das diferentes regiões vitivinícolas catarinenses, sendo um meio de captar pessoas interessadas nesse conhecimento e em novas experiências gastronômicas;
- Desvalorização do Real perante o Dólar, o que aumenta a quantidade de brasileiros que preferem fazer turismo nacional; além de encarecer o preço do vinho estrangeiro;
- Aumento das taxas sobre vinhos importados, o que leva os amantes da bebida a buscar opções locais.

3.1.2. Ameaças

- O enoturismo ainda não é trabalhado de forma profissional no país o que inviabiliza a inovação e criatividade no setor;
- Leis relacionadas à tributação e fiscalização do vinho, que incidem sobre os pequenos e grandes produtores;
- O enoturismo brasileiro ainda é um mercado pouco explorado se comparado com o europeu;
- O investimento das vinícolas em marketing, para divulgação não só do vinho, mas também de outros produtos e serviços, ou seja, da experiência sensorial, é baixo;
- Entrada de novos concorrentes diretos;
- Alta carga trabalhista e tributária, devido aos dias e horários de funcionamento.

3.2. Análise Interna

3.2.1. Pontos Fortes

- Ambiente atraente com vista privilegiada da Serra Catarinense;
- Produtos frescos e regionais;
- Atendimento diferenciado;
- Formação da empreendedora em gestão estratégica e gastronomia.

3.2.2. Pontos Fracos

- Baixa rede de contatos no estado de Santa Catarina;
- Período de experiência e aceitação do mercado;
- Grande dificuldade para encontrar e manter profissionais treinados e qualificados.

3.3. Análise da Demanda

3.3.1. Perfil do Cliente

O cliente é, essencialmente, um amante dos aromas, cores e sabores. Conhece bem o mundo da enologia, da gastronomia ou da enogastronomia e se mantém informado. Podendo ser também, apenas um apreciador de uma destas coisas ou de todas elas, em outras palavras, pessoas que gostam de comer e beber com qualidade. O cliente é aquele que preza por momentos harmônicos e de prazer.

É um cliente que aprecia viajar, ver e conhecer coisas novas. E busca produtos de maior valor agregado, sofisticados, raros e exclusivos. Mais do que desfrutar dos prazeres sensoriais, adentrar ao mundo dos vinhos em harmonia com a alta gastronomia demonstra ascensão social, segundo indica a pesquisa Brasil Food Trends 2020, divulgada em 2010 pela Fiesp e pelo Ital.

São homens e mulheres com faixa etária entre 30 e 70 anos de idade, que pertencem às classes sociais A e B (ver tabela do IBGE a seguir) e que estão dispostos a gastar, ao menos, R\$ 100,00 por pessoa em uma refeição. Mercado este que, segundo a associação nacional de restaurantes, cresce 6% ao ano e faturou cinco bilhões de reais em 2013.

A visão do IBGE, baseada no número de salários mínimos divide em apenas cinco faixas de renda ou classes sociais, conforme a tabela abaixo válida para o ano de 2015 (salário mínimo em R\$ 788,00).

| CLASSE | SALÁRIOS MÍNIMOS (SM) | RENDA FAMILIAR (R\$) |
|--------|-----------------------|---------------------------------|
| A | Acima 20 SM | R\$ 15.760,01 ou mais |
| B | 10 a 20 SM | De R\$ 7.880,01 a R\$ 15.760,00 |
| C | 4 a 10 SM | De R\$ 3.152,01 a R\$ 7.880,00 |
| D | 2 a 4 SM | De R\$ 1.576,01 a R\$ 3.152,00 |
| E | Até 2 SM | Até R\$ 1.576,00 |

Tabela 02 – Classe Social – Fonte: IBGE 2015

3.4. Análise da Concorrência

Embora haja alguma dificuldade em identificar exatamente os concorrentes diretos, devido à diferenciação de conceito e temática, ainda assim existe de fato uma concorrência efetiva, no sentido de que um potencial cliente pode escolher algum outro restaurante, que não está, necessariamente, instalado dentro de uma vinícola.

As seguintes vinícolas que oferecem refeições como um atrativo extra aos clientes, e que podem ser considerados concorrentes diretos, são:

- **Vinícola Urupema, Urupema:** A antiga Santo Emílio, fundada em 2007, virou Urupema e hoje faz um dos melhores vinhos da Serra, o tinto Leopoldo, um Cabernet Sauvignon com Merlot. Fica na Fazenda Quinta dos Montes, da família Binotto Bazzo.
 - Pontos Fortes: Tem duas casas para hospedagem e uma sede com espaço para refeições e living com lareira. Oferece almoços e jantares no estilo de fazenda, além de degustações.
 - Pontos Fracos: Não oferece menu harmonizado com vinhos.
- **Vinícola Villa Francioni, São Joaquim:** Uma das mais tradicionais e a de maior produção, a Villa Francioni oferece um receptivo bem estruturado. Na visita, um guia conta a história da vinícola, passeia pela cantina onde os vinhos são elaborados e termina com uma degustação na sala de onde se tem uma vista dos vinhedos e das araucárias do terreno.
 - Pontos Fortes: A vinícola inaugurou, recentemente, o Bistrô Bacco, que serve pratos com ingredientes típicos serranos, como o pinhão, o frescal (uma variante do charque, adaptada à região) e a truta.
 - Pontos Fracos: Não oferece menu harmonizado com vinhos.
- **Vinícola Monte Agudo, São Joaquim:** A Monte Agudo fica bem próxima à Villa Francioni e à Leoni Di Venezia, o que possibilita a visita de mais de uma vinícola no mesmo dia.
 - Pontos Fortes: Tem um espaço enogastronômico e

promove almoços e jantares produzidos pela chef Kathia Rojas e harmonizados com os vinhos da Monte Agudo. Também realiza degustações ao pôr do sol.

- Pontos Fracos: Proximidade com a vinícola concorrente, Villa Francioni.
- **Vinícola Leoni di Venezia, São Joaquim**: Recém-inauguradas, as instalações da Leoni di Venezia tem inspiração italiana, mesma procedência das uvas ali plantadas, como a Sangiovese e a Montepulciano.
 - Pontos Fortes: Tem confortáveis quartos para hospedagem com vista para os vinhedos, além de área para degustação e um pequeno restaurante.
 - Pontos Fracos: Restaurante só funciona aos finais de semana. Não oferece menu harmonizado com vinhos.
- **Vinícola Abreu Garcia, Campo Belo do Sul**: Além da sede, com espaço para degustação e refeições, a Abreu Garcia inclui no passeio a vinícola a visita a um sítio arqueológico, localizado dentro da propriedade, e à capela de pedra, construída com matéria-prima da região.
 - Pontos Fortes: Além da visita aos vinhedos, oferece também visita a outros pontos turísticos dentro da propriedade. Oferece almoço para grupos e visitação com degustação.
 - Pontos Fracos: Não oferece menu harmonizado com vinhos.

4. Plano de Marketing

4.1. Produto

Menu degustação de pratos elaborados com ingredientes, preferencialmente, regionais frescos, assinado pelo Chef responsável e corretamente harmonizado com vinhos e espumantes elaborados pela vinícola da região.

O menu degustação, de seis passos, será composto de três entradas,

dois pratos principais e uma sobremesa, finalizados com três pequenos bombons de diferentes chocolates e um café. Cada prato deve ser acompanhado de uma taça de vinho ou espumante que harmonize com aquele preparo, além de água com ou sem gás.

Para os clientes que optarem por não beber vinhos, opções como suco de uva integral, água de coco, chá gelado e algumas outras opções de sucos naturais podem ser oferecidos.

4.1.1. Menu

Menu Smoke on the Water

1º Passo: Vieira na brasa com emulsão de vinho Chardonnay

Harmonização: Chardonnay

2º Passo: Folhas e flores com balsâmicos de frutas vermelhas

Harmonização: Sauvignon Blanc ou Riesling

3º Passo: Gaspacho de cenoura com mexerica

Harmonização: Sauvignon Blanc

4º Passo: Espaguete de pupunha com lascas de truta defumada

Harmonização: Espumante Blanc des Blanc ou Pinot Noir

5º Passo: Tentáculos de Polvo Braseados com espuma de azeite de oliva e carpaccio de legumes

Harmonização: Espumante Brut ou Rose

6º Passo: Sorvete de maçã verde com caramelo quente e farofa de canela

Harmonização: Espumante Moscatel ou Branco de colheita tardia

Menu The House is on Fire

1º Passo: Burrata com flor de sal defumada, azeite e pimenta negra

Harmonização: Espumante Brut, Nature ou Chardonnay

2º Passo: Folhas e flores com balsâmicos de frutas vermelhas

Harmonização: Sauvignon Blanc ou Riesling

3º Passo: Gaspacho de cenoura com mexerica

Harmonização: Sauvignon Blanc

4º Passo: Espaguete de pupunha com lascas de coelho defumado

Harmonização: Pinot Noir ou Sangiovese

5º Passo: Cordeiro braseado com espuma de hortelã e carpaccio de legumes

Harmonização: Merlot, Tannat ou Cabernet Sauvignon

6º Passo: Sorvete de maçã verde com caramelo quente e farofa de canela

Harmonização: Espumante Moscatel ou Vinho Branco de colheita tardia

4.2. Preço

O preço representa uma das principais áreas do processo decisório associado ao marketing. Contudo, o preço distingue-se das outras três grandes variáveis, (produto, distribuição e promoção) pelo fato de que, além de contribuir para a agregação de valor, tem como objetivo transformar esse mesmo valor em lucro para a empresa.

Análises mais abrangentes dos fatores de percepção da qualidade e do preço mostram que alguns deles são comuns em qualquer das determinantes destas variáveis - qualidade e preço - e dão, à partida, uma coincidência nos fatores considerados primordiais que são a qualidade, da comida e bebida, do ambiente e suas componentes, decoração e grau de limpeza, e do atendimento, vertentes onde se deve focalizar a atenção e exigência tendencial para a excelência. O consumidor reage ao preço de uma forma racional, mas também com alguma emoção, o que significa que, e em geral, não reage bem a preços muito mais baixos que os concorrentes pela associação direta entre preço baixo e qualidade fraca.

Como prática comum de restaurantes que trabalham com sistema de menu de passos, um preço fixo de menu por pessoa deve ser aplicado também aqui.

4.3. Distribuição

Hel não oferece serviço de retirada ou de entrega em domicílio por não se enquadrar neste conceito. Os produtos oferecidos pelo Hel devem ser consumidos no próprio estabelecimento.

A cadeia de distribuição para os produtos deve seguir:

Fornecedor => Hel => Cliente final

A capacidade total do Hel é de 40 pessoas sentadas.

4.4. Promoção e Publicidade

As estratégias de marketing são fundamentais para assegurar e contribuir para o sucesso do empreendimento. A estratégia de comunicação não pode ser enganosa ou levar o consumidor ao erro, devendo respeitar a verdade do produto, a verdade da empresa e a verdade dos consumidores.

4.4.1. Atendimento

O atendimento faz parte da política de comunicação do Hel. Os colaboradores do Hel deverão ser profundos conhecedores dos produtos ali vendidos, não só dos produtos especificamente vendidos no espaço em questão, como dos produtos em geral, isto é, dos vinhos e das características dos pratos, seus componentes e ingredientes podendo, desta forma, interagir com o cliente de uma forma afável, profissional e sustentada por conhecimentos.

4.4.2. Internet

O Hel contará com a sua presença em duas importantes redes sociais. O Facebook e o Instagram. Não está prevista a presença em outras redes sociais.

Um website próprio também deve ser criado e monitorado. Ele deve ser a imagem da empresa na internet e, como tal, a sua concepção deve ser cuidada e atualizada devidamente. Devido à complexidade, de criação e manutenção de um website atrativo visualmente e de fácil uso, esta atividade deve ser entregue a uma empresa especializada, em regime de outsourcing.

Um contrato com a empresa Google deve ser fechado para que o nome do Hel apareça nos primeiros resultados de busca, quando forem

efetuadas buscas através de algumas palavras-chave como, por exemplo, “Hel”, “restaurante”, “Santa Catarina”, “Serra Catarinense”, “menu degustação”, “harmonizações”, “regiões vitivinícolas”, “vinho(s)”, “vinícolas”.

Estão previstas ainda as seguintes medidas de publicitação como a inclusão do nome do Hel em sites especializados em gastronomia e nos sistemas de navegação Google Maps, Waze e outros sistemas de navegação global e também nos Guias Michelin e Quatro Rodas.

4.4.3. Eventos

O Hel pretende estar presente em eventos relacionados à gastronomia e aos vinhos em geral, a fim de divulgar a marca e os produtos comercializados pelo Hel. Estes eventos são, com frequência, amplamente divulgados pela mídia e representam uma oportunidade de aumentar a notoriedade junto a potenciais clientes e, portanto, não devem ser menosprezados.

4.4.4. Marketing direto

O Hel deve investir não só na atração de novos clientes como também, na fidelização dos já existentes. Uma das formas possíveis de atingir tal objetivo se faz pelo uso da gestão eficaz de relacionamento com os clientes.

O CRM (Customer Relationship Management) ajuda a orientar o marketing direto e permite ao restaurante recolher dados sobre os seus clientes através de uma infraestrutura integrada de tecnologias de informação. Este sistema, que deve funcionar em conjunto com o SIG (Sistema de Informação Gerencial), vai permitir segmentar os clientes, em termos de área geográfica de residência e naturalidade, valor dos produtos adquiridos, frequência de visita, entre outros. Este sistema, se utilizado adequadamente, pode contribuir para os objetivos do projeto, em termos da sua viabilidade e projeção.

A utilização das redes sociais na internet representa também uma forma privilegiada de comunicação entre a empresa e os seus clientes. Este

meio possibilita também a comunicação de eventos onde o restaurante esteja presente ou de eventos no próprio espaço do restaurante. A mala direta, através do e-mail, também assume uma importância vital no sentido de promover uma comunicação mais personalizada com os clientes.

5. Plano Operacional

A fim de facilitar um planejamento operacional é importante fazer uso do SIG - Sistemas de Informação Gerencial, que são sistemas ou processos que fornecem as informações necessárias para gerenciar com eficácia as organizações. Um SIG gera informações que suportam tomadas de decisão administrativa e é o resultado da interação colaborativa entre pessoas, tecnologias e procedimentos, que ajudam uma organização a atingir suas metas.

Um SIG pode incluir um software que auxilie na tomada de decisão, recursos de dados, tais como bancos de dados, o hardware de um sistema de recursos, sistemas de apoio à decisão, sistemas especialistas, sistemas de informação executiva, gestão de pessoas, gestão de projetos e todos os processos informatizados que permitem que a empresa funcione eficientemente. É um sistema que disponibiliza a informação certa, para a pessoa certa, no lugar certo, na hora certa, da forma correta e com o custo certo.

Os SIGs possuem uma multiplicidade de produtos de informação, que são apresentadas através de relatórios, que ajudam os gerentes com o fornecimento de dados e informações para a tomada de decisões. O SIG auxilia os executivos das empresas a consolidar o tripé básico de sustentação da empresa: quantidade, produtividade e participação.

Para que a empresa possa usufruir as vantagens básicas do sistema de informações gerenciais, é necessário que alguns aspectos sejam observados, entre os quais podem ser citados:

- ✓ O envolvimento adequado da Alta e Média administração com o SIG;
- ✓ A competência por parte das pessoas envolvidas no SIG;

- ✓ O uso de um plano-mestre;
- ✓ A atenção específica ao fator humano da empresa;
- ✓ A habilidade dos executivos da empresa para tomarem decisões com base em informações;
- ✓ O apoio catalisador de um sistema de controladoria (contabilidade, custos e orçamentos);
- ✓ O conhecimento e a confiança no SIG;
- ✓ A adequada relação custo X benefício.

5.1. Tecnologia Adotada

O uso adequado da tecnologia no sistema organizacional da empresa é uma importante chave para o sucesso. Assim, a vertente tecnológica do Hel deve ter foco no seu website e também no SIG - Sistema de Informação Gerencial.

A criação e manutenção do website devem ser feita por uma empresa terceira. Está prevista a criação de contas de e-mail com o endereço @hel.com.br. O servidor do site deve estar situado nas próprias instalações do fornecedor, prática comum, essencialmente por razões de segurança. Entre as características principais do website, enumeram-se as seguintes:

- Facilidade de utilização (user friendly);
- Imagem moderna e atraente;
- Disponível em português, inglês e espanhol;
- Possibilidade de efetuar reservas online;
- Fotos do local e de eventos;
- As diferentes formas de pagamento disponíveis;
- Eventuais acordos institucionais;
- Disponibilização do link da página do Facebook do Hel;
- Localização, horário de funcionamento e contatos;
- Descrição do Hel e do conceito.

O sistema de gerenciamento interno, que deve fazer o controle do faturamento, estoque, fluxo de caixa, administração de pessoal, entre outros, deve ser adquirido de uma empresa do especializada no setor e deve prever, quando da aquisição do mesmo, a negociação da assistência prestada

(formação e manutenção). Será idealmente um programa dirigido para restaurantes e bares e deverá ser simples e prático.

5.2. Organização

5.2.1. Recursos Humanos

O recrutamento e seleção do quadro de colaboradores é um dos fatores mais importantes, pois é um vetor de ligação com o cliente. Não somente o perfil, ou seja, as características pessoais adequadas ao desempenho da função, mas também o grau de conhecimentos técnicos e relacionais, como por exemplo, saber como se relacionar com os mais diversos tipos de clientes e saber buscar soluções para possíveis problemas. Este ponto é muito delicado neste negócio, ou seja, o recrutamento e seleção dos recursos humanos essenciais para um restaurante é uma tarefa muito frequente. Neste negócio existe uma rotatividade enorme de pessoal. Portanto, com o objetivo de melhor estruturar uma empresa, é necessário definir corretamente as funções de cada colaborador. Simultaneamente, treinamentos e capacitação devem fazer parte das políticas organizacionais a fim de regulamentar e uniformizar os comportamentos dos colaboradores da organização. Esta uniformização deve atingir todos os níveis, quer da divisão horizontal do trabalho, quer hierárquica (divisão vertical).

Devido à temática que o Hel pretende oferecer aos seus clientes, é fundamental que alguns colaboradores tenham um bom conhecimento regiões vitivinícolas, da sua gastronomia regional e dos respectivos vinhos. Dúvidas mais específicas e detalhadas sobre os vinhos elaborados pela vinícola devem ser tratadas pelo sommelière ou enólogo da própria.

5.2.2. Organograma

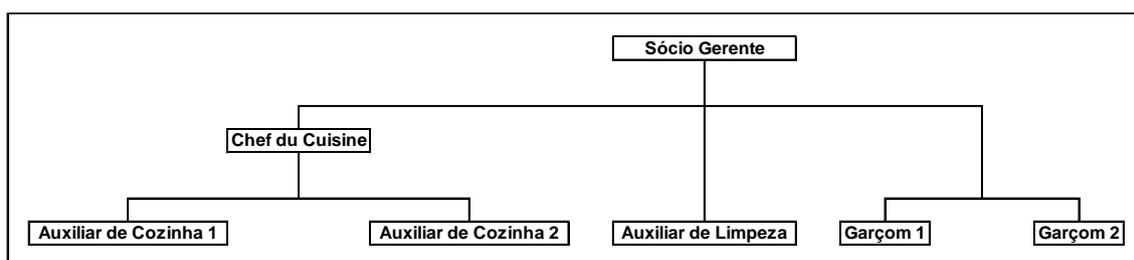


Figura 1 – Organograma

5.2.3. Resumo das Competências e Responsabilidades

- Sócio Gerente

O Sócio Gerente deve estar presente, dentro do possível, durante todo o horário de funcionamento do Hel, sendo o responsável máximo da empresa, acumulando diversas funções transversais em toda a organização. É responsável pela seleção e recrutamento de pessoal assim como na decisão final quanto à remuneração individual dos colaboradores. Deve rever e atualizar a página do Hel e o Facebook. É o único responsável pela negociação com os fornecedores. Assim como responder aos questionamentos e avaliações dos clientes.

- Cozinheiro Principal (*Chef du Cuisine*)

O Chef é responsável pela supervisão e coordenação dos auxiliares de cozinha, pela seleção dos ingredientes, preparação dos pratos e pela sua apresentação. É voz de comando na cozinha e responde pela ordem e higiene nesse espaço. Juntamente com o Sócio Gerente faz o planejamento do menu e é responsável pelas receitas utilizadas no mesmo. Devido à dimensão do Hel, deve participar ativamente na confecção dos pratos embora, em circunstâncias ideais, essas funções devam vir a ser progressivamente delegadas nos auxiliares de cozinha. É um dos principais responsáveis pelo treinamento do pessoal sob a sua supervisão. Responde também por algumas funções administrativas relacionadas ao cumprimento de horários e da carga de trabalho dos auxiliares, devendo, portanto reportar ao Sócio Gerente situações anômalas a este nível. Deve gerenciar os custos das ordens de compra. O Chef deve assegurar que todos os requisitos sanitários e de segurança sejam cumpridos diariamente.

- Auxiliares de cozinha

Os auxiliares de cozinha devem executar tarefas de preparação de alimentos, de acordo com as orientações do Chef, cuidar da higienização do local de trabalho e receber e armazenar devidamente os insumos. Devem também realizar o *mise en place*, que consiste em uma etapa inicial para o preparo de qualquer prato, na qual se separam todos os utensílios e ingredientes necessários para executá-lo. Os ingredientes devem ser então

medidos, e, se necessário, as verduras, legumes e carnes descascados e cortados, assim como os utensílios devidamente dispostos para manuseio.

- Auxiliar de limpeza:

O auxiliar de limpeza é o profissional responsável por auxiliar na limpeza e conservação do local e ambiente. Um auxiliar de limpeza é responsável pela manutenção do local com foco em mantê-lo limpo. Está sob as responsabilidades de um auxiliar de limpeza limpar e arrumar todo o local em seus mínimos detalhes: janelas, vidraças, banheiros, cozinhas, área de serviço, garagens e pátios, assoalhos e móveis, carpetes e tapetes, atuar com limpeza de área externa e interna, lavagem de vidros, abastecer os ambientes com materiais, retirar lixo, limpeza no escritório, banheiros, vestiários, persianas, varrer a empresa, realizar a reposição de material de higiene, bebedouro, manter rotinas de higiene e limpeza, ou seja, em geral o auxiliar de limpeza irá trabalhar em prol da organização e higienização dos ambientes da instituição. Para que o profissional tenha um bom desempenho é essencial que possua boa disposição física, capacidade de cumprir ordens e determinações, capacidade de organização, saber ouvir sugestões e críticas, possuir gosto por servir, ter iniciativa e paciência.

- Garçons

Os garçons são responsáveis pela preparação e execução do serviço de Hel, sempre atendendo ao respeito pelas normas de higiene e segurança alimentar. Devem acolher e atender os clientes, efetuar o serviço de mesa e apresentar e explicar o cada prato do menu degustação, assim como a harmonização com os vinhos. São ainda responsáveis pela cobrança dos serviços prestados.

5.2.4. Salários e Benefícios

O piso salarial dos empregados da área da gastronomia é regulado pelos sindicatos ligados às categorias dos garçons e profissionais da cozinha. Como existe mais de uma profissão ligada a este tipo de empreendimento, o empresário deverá relacionar-se com mais de um sindicato. A partir do piso salarial estabelecido para cada categoria, o empresário deverá manter políticas que remunerem e retenham os

empregados, considerando-se os níveis de competências pessoais.

A qualificação de profissionais também aumenta o comprometimento com a empresa, eleva o nível de retenção de funcionários, melhora a desempenho do negócio e diminui os custos trabalhistas com a rotatividade de pessoal.

5.3. Período de Funcionamento

O período de funcionamento está definido de acordo com as épocas de alta e baixa temporada por se tratar de uma região turística.

Os clientes somente podem ser atendidos através de reservas feitas por telefone ou pelo website e confirmadas pelo Hel. O cliente precisará fazer um depósito antecipado na conta do restaurante ou fornecer um número válido de cartão de crédito para garantir sua reserva. A quantia depositada ou bloqueada no cartão de crédito será, posteriormente e integralmente, abatida do valor final da conta do cliente. Caso o cliente precise cancelar ou alterar sua reserva, ele pode fazê-lo sem ônus em, no máximo, 24 horas de antecedência, ou o valor retido para fazer a reserva não será devolvido. O valor para a reserva é de 50% do valor do menu degustação.

O cliente pode optar por fazer sua reserva em dois horários: às 12:00 e às 14:30 de acordo com o seguinte plano de funcionamento:

- Dezembro e Janeiro – Período em que muitas pessoas saem de férias e viajam.
 - Quarta-Feira a Domingo
- Fevereiro a Maio – Baixa Temporada.
 - Quarta-Feira a Sábado
- Junho a Agosto – Período em que muitas pessoas saem de férias e viajam, além de ser a época de alta temporada na Serra Catarinense, devido ao frio e neve.
 - Terça-Feira a Domingo
- Setembro a Novembro – Baixa Temporada.
 - Quarta a Sábado

6. Plano Financeiro

Para a composição do plano financeiro, foi feito um levantamento dos custos iniciais para a abertura do empreendimento, a fim de se obter o valor do investimento inicial necessário. Na sequência, foram realizadas as projeções de receitas, despesas e demonstrativo de resultado, considerando os resultados para o período de cinco anos.

Com o objetivo de realmente conseguir mensurar a viabilidade econômica do negócio, foram considerados três cenários: Base, Pessimista e Otimista.

6.1. Investimento Inicial

Despesas pré-operacionais

| Descrição | Valor (Reais) |
|--|---------------|
| Registro da marca no INPI por meio eletrônico com especificação de livre preenchimento | 415 |
| Alvará (incluindo bombeiro e secretaria da saúde) | 400 |
| Registro da empresa (incluindo contrato social e contator) | 565 |
| Contratação/treinamento pessoal (1.5 x mão de obra mensal) | 17.387 |
| Uniforme e EPIs | 5.000 |
| Elaboração de site | 2.470 |
| Identidade visual | 2.000 |
| Folder | 3.000 |
| Elaboração de cardápio | 1.000 |
| Outras despesas pré-operacionais | 10.000 |
| Subtotal | 42.237 |

Tabela 03 – Despesas Pré-Operacionais

6.1.1. Cenário Base

Investimento fixo

| Descrição | Valor (Reais) |
|-----------------------|----------------|
| Móveis | 35.000 |
| Som/TV/Computadores | 6.000 |
| Software | 4.500 |
| Obra civil | 50.000 |
| Ar condicionado | 25.000 |
| Iluminação | 15.000 |
| Cozinha | 60.000 |
| Utensílios de cozinha | 18.000 |
| Subtotal | 213.500 |

Tabela 04 – Investimento Fixo (Cenário Base)

Capital de Giro - Estoque de materiais diretos

| Descrição | Número de dias | Valor (Reais) |
|-----------------------------|-----------------------|----------------------|
| Alimentos | 15 | 48.000 |
| Vinhos/Espumantes | 15 | 48.000 |
| Bebidas (água, café, sucos) | | 3.500 |
| Outros materiais | | 3.000 |
| Subtotal | | 99.500 |

Tabela 05 – Capital de Giro (Cenário Base)

Investimento inicial

| Descrição | Valor (Reais) |
|-------------------------------------|----------------------|
| Despesas pré-operacionais | 42.237 |
| Investimento fixo | 213.500 |
| Capital de giro | 99.500 |
| Total - Investimento Inicial | 355.237 |

Tabela 06 – Investimento Inicial (Cenário Base)

6.1.2. Cenário Pessimista**Investimento fixo**

| Descrição | Valor (Reais) |
|-----------------------|----------------------|
| Móveis | 50.000 |
| Som/TV/Computadores | 8.000 |
| Software | 5.500 |
| Obra civil | 80.000 |
| Ar condicionado | 32.000 |
| Iluminação | 18.000 |
| Cozinha | 75.000 |
| Utensílios de cozinha | 22.000 |

Tabela 07 – Investimento Fixo (Cenário Pessimista)

Capital de Giro - Estoque de materiais diretos

| Descrição | Número de dias | Valor (Reais) |
|-----------------------------|-----------------------|----------------------|
| Alimentos | 15 | 18.000 |
| Vinhos/Espumantes | 15 | 18.000 |
| Bebidas (água, café, sucos) | | 3.500 |
| Outros materiais | | 3.000 |
| Subtotal | | 39.500 |

Tabela 08 – Capital de Giro (Cenário Pessimista)

Investimento inicial

| Descrição | Valor (Reais) |
|-------------------------------------|----------------------|
| Despesas pré-operacionais | 42.237 |
| Investimento fixo | 290.500 |
| Capital de giro | 39.500 |
| Total - Investimento Inicial | 372.237 |

Tabela 09 – Investimento Inicial (Cenário Pessimista)

6.1.3. Cenário Otimista

Investimento fixo

| Descrição | Valor (Reais) |
|-----------------------|--------------------------|
| Móveis | 28.000 |
| Som/TV/Computadores | 5.000 |
| Software | 3.800 |
| Obra civil | 40.000 |
| Ar condicionado | 20.000 |
| Iluminação | 12.000 |
| Cozinha | 50.000 |
| Utensílios de cozinha | 14.000 |
| Subtotal | 172.800 |

Tabela 10 – Investimento Fixo (Cenário Otimista)

Capital de Giro - Estoque de materiais diretos

| Descrição | Número de dias | Valor (Reais) |
|-----------------------------|---------------------------|--------------------------|
| Alimentos | 15 | 54.000 |
| Vinhos/Espumantes | 15 | 54.000 |
| Bebidas (água, café, sucos) | | 3.500 |
| Outros materiais | | 3.000 |
| Subtotal | | 111.500 |

Tabela 11 – Capital de Giro (Cenário Otimista)

Investimento inicial

| Descrição | Valor (Reais) |
|-------------------------------------|--------------------------|
| Despesas pré-operacionais | 42.237 |
| Investimento fixo | 172.800 |
| Capital de giro | 111.500 |
| Total - Investimento Inicial | 326.537 |

Tabela 12 – Investimento Inicial (Cenário Otimista)

6.2. Fontes de Financiamento

Considerando as somas das despesas pré-operacionais com o investimento fixo e o capital de giro, foi possível determinar um montante de investimento inicial no valor total de R\$ 400.000,00 para sua implementação. O empreendimento será suportado com recursos próprios, não necessitando, portanto de empréstimos.

6.3. Demonstrações Financeiras**6.3.1. Fluxo de Caixa e Demonstração de Resultados****- Cenário Base**

Demonstrativo de resultado anual - Ano 1

| Descrição | Ano 1 (Reais) |
|---|--------------------------|
| Receita bruta de vendas | 3.588.480 |
| (-) Deduções | 377.867 |
| Receita líquida de vendas | 3.210.613 |
| (-) Custo dos produtos vendidos | 2.456.296 |
| Margem de contribuição | 754.317 |
| (-) Despesas operacionais | 377.593 |
| Mão de obra | 139.096 |
| Despesas administrativas | 88.200 |
| Despesas com marketing | 40.296 |
| Despesas gerais | 96.382 |
| Outros custos fixos | 13.619 |
| Resultado operacional antes de depreciação, juros e impostos | 376.724 |
| (-) Depreciação | 22.125 |
| (-) Juros de Financiamento | 0 |
| Resultado operacional antes de impostos | 354.599 |
| (-) IRPJ & CSLL | 49.375 |
| Lucro líquido | 305.225 |

Tabela 13 – DRE Ano 1 (Cenário Base)

Demonstrativo de resultado anual - Anos 2, 3, 4 e 5

| Descrição | Ano 2 (Reais) | Ano 3 (Reais) | Ano 4 (Reais) | Ano 5 (Reais) |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Receita bruta de vendas | 4.126.752 | 4.539.427 | 4.766.399 | 5.004.718 |
| (-) Deduções | 434.547 | 478.002 | 501.902 | 526.997 |
| Receita líquida de vendas | 3.692.205 | 4.061.426 | 4.264.497 | 4.477.722 |
| (-) Custo dos produtos vendidos | 1.964.528 | 2.080.600 | 2.203.564 | 2.333.831 |
| Margem de contribuição | 1.727.677 | 1.980.825 | 2.060.933 | 2.143.891 |
| (-) Despesas operacionais | | | | |
| Mão de obra | 148.832 | 157.762 | 167.228 | 177.262 |
| Despesas administrativas | 94.374 | 100.036 | 106.039 | 112.401 |
| Despesas com marketing | 42.311 | 44.003 | 45.763 | 47.594 |
| Despesas gerais | 101.201 | 105.249 | 109.459 | 113.837 |
| Custos fixos | 104.300 | 108.472 | 112.811 | 117.324 |
| Resultado operacional antes de depreciação, juros e impostos | 1.385.491 | 1.623.064 | 1.686.861 | 1.752.735 |
| (-) Depreciação | 22.125 | 22.125 | 22.125 | 22.125 |
| (-) Juros de Financiamento | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Resultado operacional antes de impostos | 1.363.366 | 1.600.939 | 1.664.736 | 1.730.610 |
| (-) IRPJ & CSLL | 155.699 | 180.739 | 187.463 | 194.406 |
| Lucro líquido | 1.207.667 | 1.420.200 | 1.477.272 | 1.536.204 |

Tabela 14 – DRE Ano 2, 3, 4 e 5 (Cenário Base)

Projeção anual do Fluxo de Caixa

| Descrição | Ano 0 (Reais) | Ano 1 (Reais) | Ano 2 (Reais) | Ano 3 (Reais) | Ano 4 (Reais) | Ano 5 (Reais) |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Saldo de caixa inicial | 0 | 44.763 | 1.215.608 | 2.450.222 | 3.834.494 | 5.207.738 |
| Capital social | 400.000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Financiamento | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Receita de vendas | 0 | 3.588.480 | 4.126.752 | 4.539.427 | 4.766.399 | 5.004.718 |
| Total de entradas | 400.000 | 3.588.480 | 4.126.752 | 4.539.427 | 4.766.399 | 5.004.718 |
| Despesas pré-operacionais | 42.237 | 0 | | | | |
| Investimento fixo | 213.500 | 0 | 60.780 | 122.511 | 191.725 | 260.387 |
| Mão-de-obra direta com encargos | 0 | 139.096 | 148.832 | 157.762 | 167.228 | 177.262 |
| Materiais diretos (alimentos e bebidas) | 99.500 | 1.612.800 | 1.725.696 | 1.829.238 | 1.938.992 | 2.055.332 |
| Aluguel | 0 | 0 | 90.000 | 93.600 | 97.344 | 101.238 |
| Mão-de-obra indireta | 0 | 88.200 | 94.374 | 100.036 | 106.039 | 112.401 |
| Vendas e marketing | 0 | 40.296 | 42.311 | 44.003 | 45.763 | 47.594 |
| Despesas gerais | 0 | 96.382 | 101.201 | 105.249 | 109.459 | 113.837 |
| Outros custos fixos | 0 | 13.619 | 14.300 | 14.872 | 15.467 | 16.086 |
| Depreciação desembolsável | 0 | 22.125 | 22.125 | 22.125 | 22.125 | 22.125 |
| Deduções | 0 | 377.867 | 434.547 | 478.002 | 501.902 | 526.997 |
| Provisão para IR | 0 | 49.375 | 155.699 | 180.739 | 187.463 | 194.406 |
| Juros de financiamento | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Distribuição de Lucros | 0 | 0 | 24.398 | 29.143 | 31.773 | 34.153 |
| Total de saídas | 355.237 | 2.439.760 | 2.914.263 | 3.177.280 | 3.415.280 | 3.661.817 |
| Saldo do período | 44.763 | 1.148.720 | 1.212.489 | 1.362.147 | 1.351.119 | 1.342.902 |
| Depreciação | 0 | 22.125 | 22.125 | 22.125 | 22.125 | 22.125 |
| Fluxo de caixa | 44.763 | 1.215.608 | 2.450.222 | 3.834.494 | 5.207.738 | 6.572.765 |

| | | | | | |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Receita de vendas (ajustado por inflação) | 3.588.480 | 3.932.974 | 4.247.612 | 4.587.421 | 4.954.415 |
| Diferença de receita | 0 | 193.778 | 291.815 | 178.978 | 50.304 |
| Diferença de receita diária | 0 | 769 | 1.158 | 710 | 200 |
| Receita média por cliente | 222,50 | 243,86 | 263,37 | 284,44 | 307,19 |
| Número adicional de clientes por dia | 0 | 3 | 4 | 2 | 1 |
| Número médio de clientes por dia | 64 | 67 | 68 | 66 | 65 |

Tabela 15 – Fluxo de Caixa Anual (Cenário Base)

- Cenário Pessimista

Demonstrativo de resultado anual - Ano 1

| Descrição | Ano 1 (Reais) |
|---|------------------|
| Receita bruta de vendas | 1.345.680 |
| (-) Deduções | 141.700 |
| Receita líquida de vendas | 1.203.980 |
| (-) Custo dos produtos vendidos | 1.121.896 |
| Margem de contribuição | 82.084 |
| (-) Despesas operacionais | 377.593 |
| Mão de obra | 139.096 |
| Despesas administrativas | 88.200 |
| Despesas com marketing | 40.296 |
| Despesas gerais | 96.382 |
| Outros custos fixos | 13.619 |
| Resultado operacional antes de depreciação, juros e impostos | -295.509 |
| (-) Depreciação | 29.075 |
| (-) Juros de Financiamento | 0 |
| Resultado operacional antes de impostos | -324.584 |
| (-) IRPJ & CSLL | -50.440 |
| Lucro líquido | -274.143 |

Tabela 16 – DRE Ano 1 (Cenário Pessimista)

Demonstrativo de resultado anual - Anos 2, 3, 4 e 5

| Descrição | Ano 2 (Reais) | Ano 3 (Reais) | Ano 4 (Reais) | Ano 5 (Reais) |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Receita bruta de vendas | 1.547.532 | 1.702.285 | 1.787.399 | 1.876.769 |
| (-) Deduções | 162.955 | 179.251 | 188.213 | 197.624 |
| Receita líquida de vendas | 1.384.577 | 1.523.035 | 1.599.186 | 1.679.146 |
| (-) Custo dos produtos vendidos | 885.968 | 937.327 | 991.694 | 1.049.249 |
| Margem de contribuição | 498.608 | 585.708 | 607.492 | 629.897 |
| (-) Despesas operacionais | | | | |
| Mão de obra | 148.832 | 157.762 | 167.228 | 177.262 |
| Despesas administrativas | 94.374 | 100.036 | 106.039 | 112.401 |
| Despesas com marketing | 42.311 | 44.003 | 45.763 | 47.594 |
| Despesas gerais | 101.201 | 105.249 | 109.459 | 113.837 |
| Custos fixos | 104.300 | 108.472 | 112.811 | 117.324 |
| Resultado operacional antes de depreciação, juros e impostos | 156.422 | 227.947 | 233.420 | 238.741 |
| (-) Depreciação | 29.075 | 29.075 | 29.075 | 29.075 |
| (-) Juros de Financiamento | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Resultado operacional antes de impostos | 127.347 | 198.872 | 204.345 | 209.666 |
| (-) IRPJ & CSLL | 19.790 | 30.905 | 31.755 | 32.582 |
| Lucro líquido | 107.558 | 167.967 | 172.590 | 177.084 |

Tabela 17 – DRE Anos 2, 3, 4 e 5 (Cenário Pessimista)

Projeção anual do Fluxo de Caixa

| Descrição | Ano 0 (Reais) | Ano 1 (Reais) | Ano 2 (Reais) | Ano 3 (Reais) | Ano 4 (Reais) | Ano 5 (Reais) |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Saldo de caixa inicial | 0 | 27.763 | 299.790 | 500.406 | 752.268 | 998.869 |
| Capital social | 400.000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Financiamento | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Receita de vendas | 0 | 1.345.680 | 1.547.532 | 1.702.285 | 1.787.399 | 1.876.769 |
| Total de entradas | 400.000 | 1.345.680 | 1.547.532 | 1.702.285 | 1.787.399 | 1.876.769 |
| Despesas pré-operacionais | 42.237 | 0 | | | | |
| Investimento fixo | 290.500 | 0 | 14.990 | 25.020 | 37.613 | 49.943 |
| Mão-de-obra direta com encargos | 0 | 139.096 | 148.832 | 157.762 | 167.228 | 177.262 |
| Materiais diretos (alimentos e bebidas) | 39.500 | 604.800 | 647.136 | 685.964 | 727.122 | 770.749 |
| Aluguel | 0 | 0 | 90.000 | 93.600 | 97.344 | 101.238 |
| Mão-de-obra indireta | 0 | 88.200 | 94.374 | 100.036 | 106.039 | 112.401 |
| Vendas e marketing | 0 | 40.296 | 42.311 | 44.003 | 45.763 | 47.594 |
| Despesas gerais | 0 | 96.382 | 101.201 | 105.249 | 109.459 | 113.837 |
| Outros custos fixos | 0 | 13.619 | 14.300 | 14.872 | 15.467 | 16.086 |
| Depreciação desembolsável | 0 | 29.075 | 29.075 | 29.075 | 29.075 | 29.075 |
| Deduções | 0 | 141.700 | 162.955 | 179.251 | 188.213 | 197.624 |
| Provisão para IR | 0 | -50.440 | 19.790 | 30.905 | 31.755 | 32.582 |
| Juros de financiamento | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Distribuição de Lucros | 0 | 0 | 11.027 | 13.760 | 14.795 | 15.699 |
| Total de saídas | 372.237 | 1.102.728 | 1.375.991 | 1.479.498 | 1.569.874 | 1.664.090 |
| Saldo do período | 27.763 | 242.952 | 171.541 | 222.787 | 217.525 | 212.679 |
| Depreciação | 0 | 29.075 | 29.075 | 29.075 | 29.075 | 29.075 |
| Fluxo de caixa | 27.763 | 299.790 | 500.406 | 752.268 | 998.869 | 1.240.623 |

| | | | | | |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Receita de vendas (ajustado por inflação) | 1.345.680 | 1.474.865 | 1.592.855 | 1.720.283 | 1.857.905 |
| Diferença de receita | 0 | 72.667 | 109.431 | 67.117 | 18.864 |
| Diferença de receita diária | 0 | 288 | 434 | 266 | 75 |
| Receita média por cliente | 222,50 | 243,86 | 263,37 | 284,44 | 307,19 |
| Número adicional de clientes por dia | 0 | 1 | 2 | 1 | 0 |
| Número médio de clientes por dia | 24 | 25 | 26 | 25 | 24 |

Tabela 18 – Fluxo de Caixa Anual (Cenário Pessimista)

- Cenário Otimista

Demonstrativo de resultado anual - Ano 1

| Descrição | Ano 1 (Reais) |
|---|--------------------------|
| Receita bruta de vendas | 4.037.040 |
| (-) Deduções | 425.100 |
| Receita líquida de vendas | 3.611.940 |
| (-) Custo dos produtos vendidos | 2.561.896 |
| Margem de contribuição | 1.050.044 |
| (-) Despesas operacionais | 377.593 |
| Mão de obra | 139.096 |
| Despesas administrativas | 88.200 |
| Despesas com marketing | 40.296 |
| Despesas gerais | 96.382 |
| Outros custos fixos | 13.619 |
| Resultado operacional antes de depreciação, juros e impostos | 672.451 |
| (-) Depreciação | 17.950 |
| (-) Juros de Financiamento | 0 |
| Resultado operacional antes de impostos | 654.501 |
| (-) IRPJ & CSLL | 80.984 |
| Lucro líquido | 573.517 |

Tabela 19 – DRE Ano 1 (Cenário Otimista)

Demonstrativo de resultado anual - Anos 2, 3, 4 e 5

| Descrição | Ano 2 (Reais) | Ano 3 (Reais) | Ano 4 (Reais) | Ano 5 (Reais) |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Receita bruta de vendas | 4.642.596 | 5.106.856 | 5.362.198 | 5.630.308 |
| (-) Deduções | 488.865 | 537.752 | 564.639 | 592.871 |
| Receita líquida de vendas | 4.153.731 | 4.569.104 | 4.797.559 | 5.037.437 |
| (-) Custo dos produtos vendidos | 2.180.240 | 2.309.255 | 2.445.938 | 2.590.748 |
| Margem de contribuição | 1.973.490 | 2.259.849 | 2.351.621 | 2.446.689 |
| (-) Despesas operacionais | | | | |
| Mão de obra | 148.832 | 157.762 | 167.228 | 177.262 |
| Despesas administrativas | 94.374 | 100.036 | 106.039 | 112.401 |
| Despesas com marketing | 42.311 | 44.003 | 45.763 | 47.594 |
| Despesas gerais | 101.201 | 105.249 | 109.459 | 113.837 |
| Custos fixos | 104.300 | 108.472 | 112.811 | 117.324 |
| Resultado operacional antes de depreciação, juros e impostos | 1.631.304 | 1.902.088 | 1.977.549 | 2.055.534 |
| (-) Depreciação | 17.950 | 17.950 | 17.950 | 17.950 |
| (-) Juros de Financiamento | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Resultado operacional antes de impostos | 1.613.354 | 1.884.138 | 1.959.599 | 2.037.584 |
| (-) IRPJ & CSLL | 182.048 | 210.588 | 218.542 | 226.761 |
| Lucro líquido | 1.431.307 | 1.673.550 | 1.741.057 | 1.810.822 |

Tabela 20 – DRE Anos 2, 3, 4 e 5 (Cenário Otimista)

Projeção anual do Fluxo de Caixa

| Descrição | Ano 0 (Reais) | Ano 1 (Reais) | Ano 2 (Reais) | Ano 3 (Reais) | Ano 4 (Reais) | Ano 5 (Reais) |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Saldo de caixa inicial | 0 | 73.463 | 1.412.425 | 2.853.901 | 4.464.115 | 6.062.114 |
| Capital social | 400.000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Financiamento | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Receita de vendas | 0 | 4.037.040 | 4.642.596 | 5.106.856 | 5.362.198 | 5.630.308 |
| Total de entradas | 400.000 | 4.037.040 | 4.642.596 | 5.106.856 | 5.362.198 | 5.630.308 |
| Despesas pré-operacionais | 42.237 | 0 | | | | |
| Investimento fixo | 172.800 | 0 | 70.621 | 142.695 | 223.206 | 303.106 |
| Mão-de-obra direta com encargos | 0 | 139.096 | 148.832 | 157.762 | 167.228 | 177.262 |
| Materiais diretos (alimentos e bebidas) | 111.500 | 1.814.400 | 1.941.408 | 2.057.892 | 2.181.366 | 2.312.248 |
| Aluguel | 0 | 0 | 90.000 | 93.600 | 97.344 | 101.238 |
| Mão-de-obra indireta | 0 | 88.200 | 94.374 | 100.036 | 106.039 | 112.401 |
| Vendas e marketing | 0 | 40.296 | 42.311 | 44.003 | 45.763 | 47.594 |
| Despesas gerais | 0 | 96.382 | 101.201 | 105.249 | 109.459 | 113.837 |
| Outros custos fixos | 0 | 13.619 | 14.300 | 14.872 | 15.467 | 16.086 |
| Depreciação desembolsável | 0 | 17.950 | 17.950 | 17.950 | 17.950 | 17.950 |
| Deduções | 0 | 425.100 | 488.865 | 537.752 | 564.639 | 592.871 |
| Provisão para IR | 0 | 80.984 | 182.048 | 210.588 | 218.542 | 226.761 |
| Juros de financiamento | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Distribuição de Lucros | 0 | 0 | 27.160 | 32.191 | 35.146 | 37.821 |
| Total de saídas | 326.537 | 2.716.028 | 3.219.071 | 3.514.592 | 3.782.149 | 4.059.175 |
| Saldo do período | 73.463 | 1.321.012 | 1.423.525 | 1.592.264 | 1.580.049 | 1.571.133 |
| Depreciação | 0 | 17.950 | 17.950 | 17.950 | 17.950 | 17.950 |
| Fluxo de caixa | 73.463 | 1.412.425 | 2.853.901 | 4.464.115 | 6.062.114 | 7.651.197 |

| | | | | | |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Receita de vendas (ajustado por inflação) | 4.037.040 | 4.424.596 | 4.778.564 | 5.160.849 | 5.573.716 |
| Diferença de receita | 0 | 218.000 | 328.292 | 201.350 | 56.592 |
| Diferença de receita diária | 0 | 865 | 1.303 | 799 | 225 |
| Receita média por cliente | 222,50 | 243,86 | 263,37 | 284,44 | 307,19 |
| Número adicional de clientes por dia | 0 | 4 | 5 | 3 | 1 |
| Número médio de clientes por dia | 72 | 76 | 77 | 75 | 73 |

Tabela 21 – Fluxo de Caixa Anual (Cenário Otimista)

7. Conclusão

7.1. Premissas Assumidas

- Uso de recursos próprios para investimento inicial;
- Vinícola com espaço disponível para transformação, através de reforma, em cozinha, depósito e salão;
- Restaurante deve repassar à vinícola 25% do valor que a mesma cobra do visitante pelo serviço de visita e degustação de vinhos;

- Vinícola deve fornecer serviço eventual de *sommelière* sem custo para o restaurante, pois em contrapartida o mesmo pode proporcionar um aumento nas vendas dos vinhos da vinícola;
- Vinícola deve fornecer ao restaurante as garrafas de vinho a preço de custo;
- Vinícola deve isentar o restaurante do 1º ano de aluguel devido ao investimento que o mesmo fará no imóvel que pertence à vinícola;
- Investimento fixo em melhorias de 5% do faturamento líquido do ano anterior, a partir do ano 2;
- Distribuição de lucros de 1% do faturamento líquido do ano anterior ao sócio, a partir do ano 2;
-

7.2. Necessidade de Capital

Considerando as somas das despesas pré-operacionais com o investimento fixo e o capital de giro, foi possível determinar um montante de investimento inicial no valor total de R\$ 400.000,00 para sua implementação.

7.3. Tomada de Decisão

Considerando as premissas apresentadas e nas condições salientadas, a empresa se mostra viável nos três cenários apresentados, base, pessimista e otimista e por não exigir um investimento de grande porte, além trazer um retorno rápido ao investimento inicial.

8. Referências

CARVALHO, M., (1964), **O Vinho na Gastronomia e no Turismo**. Comunicação apresentada nas “Jornadas Vitivinícolas”, em 1962. Tip.: Alcobacense

COSTA, E.R.C. **“As Indicações Geográficas (IGs) como elementos fortalecedores para a atividade turística”**. Turismo: Estudos & Práticas (RTEP/UERN), Mossoró/RN, vol. 3, n. 1, p. 25-50, jan./jun de 2014. Disponível em: <<http://periodicos.uern.br/index.php/turismo/article/viewFile/1073/588>>. Acesso em 13/07/2016.

DORNELAS, José Carlos Assis; **Empreendedorismo: Transformando Idéias em Negócios**. Rio de Janeiro, Campus, 2001

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1989

KOTTLER, Phillip; **Administração de Marketing: a Edição do novo Milênio**. 10a ed., Prentice Hall, 2000.

PORTER, Michael. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro. Campus, 1992.

Sites:

<http://www.blogdobanas.com.br/10-dicas-sobre-equipamentos-de-restaurantes/>

- Acesso em Agosto 2016

<http://www.ceagesp.gov.br/entrepostos/servicos/cotacoes/#cotacao> - Acesso

em Agosto 2016

http://correiogourmand.com.br/info_03_dicionarios_gastronomicos_alimentos_i_guarias_gourmands_flores_comestiveis.htm - Acesso em Agosto 2016

<http://dc.clicrbs.com.br/sc/colunistas/whats-up/noticia/2016/04/hot-list-cinco-vinícolas-imperdiveis-na-serra-catarinense-5789037.html> - Acesso em Junho

2016

<http://www.destemperados.com.br/hot-lists/7-vinícolas-para-conhecer-em-santa-catarina> - Acesso em Junho 2016

<http://www.espacogourmetmundodagastronomia.com/2015/08/o-comportamento-dos-consumidores-de-alimentos-tendencias-da-gastronomia-no-brasil-5a-parte/> - Acesso em Agosto 2016

<http://infood.com.br/como-montar-um-restaurant/> - Acesso em Agosto 2016

<http://www.ffconsultoriagastronomica.com/2016/04/analise-do-mercado-gastronomico.html> - Acesso em Junho 2016

<https://gestaoderestaurantes.wordpress.com/2008/02/16/como-planejar-a-cozinha-do-seu-restaurant-2/> - Acesso em Junho 2016

<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/equipamentos-para-restaurantes,5d197b008b103410VgnVCM100000b272010aRCRD> - Acesso em Julho 2016

<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Macrorregiao%20-%20Serra%20Catarinense.pdf> - Acesso em Julho 2016

<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/equipamentos-para-restaurantes,5d197b008b103410VgnVCM100000b272010aRCRD> - Acesso em Junho 2016

<http://www.sc.gov.br/mais-sobre-turismo/21066-serra-catarinense-espera-receber-200-mil-turistas-neste-ano> - Acesso em Julho 2016

<https://vinhocapital.com/2016/02/02/rota-do-vinho-catarinense-vincolas-de-portas-abertas-para-o-enoturismo-blog-vinho-capital/> - Acesso em Junho 2016