



UNISUL

UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA

MAYCON DE ABREU VIEIRA

MODELAGEM DE NEGÓCIOS APLICADA A UM BAR TEMÁTICO

Palhoça
2019

MAYCON DE ABREU VIEIRA

MODELAGEM DE NEGÓCIOS APLICADA A UM BAR TEMÁTICO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Administração da Universidade do Sul
de Santa Catarina como requisito parcial à
obtenção do título de Bacharel em administração.

Orientador: Prof. João Geraldo Campos

Palhoça
2019

MAYCON DE ABREU VIEIRA

MODELAGEM DE NEGÓCIOS APLICADA A UM BAR TEMÁTICO

Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado à obtenção do título de Bacharel em Administração, e aprovado em sua forma final pelo Curso de Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Palhoça, 04 de Dezembro de 2019.

Prof. Orientador João Geraldo Campos, Dr./Ms./Bel./Lic.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Prof. Carolina Bithencourt Rubin, Dr./Ms./Bel./Lic
Universidade do Sul de Santa Catarina

Prof. Membro, Dr./Ms./Bel./Lic
Universidade do Sul de Santa Catarina

Dedico aos meus Pais Jociane e Rogério, a
minha namorada Ana Julia, a minha irmã
Stefany e aos meus avós Cacilda e José
Manoel pelo apoio, paciência e amor.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela minha vida e por não me permitir desistir.

Aos meus pais, Joaciane e Rogério, minha irmã Stéfany e minha avó Cacilda, pelo esforço e dedicação em todos os momentos desta e de outras caminhadas da minha vida e que sempre estiveram ao meu lado me dando apoio e acreditando em mim.

A minha namorada Ana Julia, que me ajudou a enfrentar essa caminhada, acompanhando meu crescimento e desenvolvimento, e sempre apoiando e dedicando seu tempo a mim e por ter contribuído muito na elaboração desta monografia.

A todos os professores que contribuíram em toda minha caminhada de formação.

As pessoas que de alguma maneira contribuíram e torceram para que esse sonho se tornasse realidade e esse trabalho fosse concluído.

E finalmente, em especial à meu avô, que hoje infelizmente não pode estar presente, mas que ajudou, torceu e rezou junto comigo ao longo de quase toda a minha jornada. Vô, meu muito obrigado.

RESUMO

Os bares temáticos têm uma visibilidade crescente, é fato que atualmente as empresas dessa área buscam divulgar seus serviços de lazer e gastronomia na internet por conta do alcance amplo e ágil de clientes, mas ainda assim para se favorecer precisam se diferenciar da grande concorrência desse ramo, para isso é imprescindível a escolha de um plano de negócios antes de sua instauração. Por ser um modelo de negócios mais enxuto se torna adaptável a novos empreendimentos, por isso entre diversos modelos foi adotado a modelagem de negócios de canvas, pois facilita a visualização da nova empresa como um todo, além da praticidade de ajustes e fácil compreensão. Tal escolha de modelagem de negócio de canvas tem por finalidade ser aplicada na cidade de Palhoça, Santa Catarina.

Palavras-chave: Empreendedorismo1.Canvas2.Bar temático3.

ABSTRACT

Thematic bars have a growing visibility, it is a fact that companies in this area currently seek to promote their leisure and gastronomy services on the Internet because of the wide and agile reach of customers, but still to favor themselves need to differentiate from the great competition of this branch. Therefore, it is essential to choose a business plan before it is set up. Because it is a leaner business model, it becomes adaptable to new ventures, so, among many models, canvas business modeling was adopted, as it facilitates the visualization of the new company as a whole, besides the practicality of adjustments and easy understanding. This choice of canvas business modeling aims to be applied in the city of Palhoça, Santa Catarina.

Keywords: Entrepreneurship 1. Canvas 2. Thematic Bar 3.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Ferramenta <i>Business Model Canvas</i>	20
Figura 2 - Integração do Canvas com o plano de negócios.	21

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Os nove blocos do modelo de negócio e suas características.	22
Quadro 2 - Modelagem de negócios de canvas aplicada à um bar temático.	28
Quadro 3 - Estrutura de custos de um bar temático.....	30

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
1.1	ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO.....	10
1.2	OBJETIVOS	10
1.2.1.	Objetivo Geral	11
1.2.2.	Objetivos específicos.....	11
1.3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	11
1.3.1	Tipo de pesquisa	11
1.3.2	Técnicas de coletas de dados	12
1.3.3	Análise e interpretação dos dados	12
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	14
2.1	EMPREENDEDORISMO	14
2.2	FERRAMENTAS PARA ABERTURA DE NOVOS NEGÓCIOS.....	16
2.2.1	Plano de negócios	16
2.2.2	Modelagem de negócios de Canvas	20
2.4	BARES.....	23
2.4.1	Tematização em bares.....	24
3	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	25
3.2	PRODUTOS, SERVIÇOS, MERCADOS E CLIENTES.....	25
3.3	EQUIPAMENTOS	25
3.4	PROCESSOS PRODUTIVOS	27
3.5	MISSÃO, VISÃO E VALORES	27
3.6	PROCESSOS ORGANIZACIONAIS	27
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	28
4.1	DESENVOLVIMENTO DA MODELAGEM DE NEGÓCIOS DE CANVAS.....	28
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	32
	REFERÊNCIAS	34

1 INTRODUÇÃO

Este projeto tem como objetivo identificar se a baixada do Maciambu no município de Palhoça, no sul de Santa Catarina possui demanda e viabilidade de implantação para a abertura de um bar temático das praias da região.

O problema que este trabalho busca solucionar é o fato de que por ser um local turístico seu maior movimento são nas temporadas de final de ano, feriados e finais de semana, porém os bairros que o cercam prezam a abertura de uma nova opção de lazer noturno para a localidade.

Para agradar aos clientes a decoração praiana, o cardápio com frutos do mar e as músicas se fazem fatores indispensáveis para tornar o bar uma opção de lazer tanto para os residentes quanto para os turistas, e para isso é necessário encontrar brechas e se dedicar aos detalhes que interessem a ambos, para que desta forma, o bar possa ser um entretenimento destaque da cidade.

E para dar início a qualquer empresa a base é montar o seu modelo de negócio, todo empreendedor o necessita pois mesmo que esse varie em algum momento da sua instauração servirá como suporte.

O termo "modelo de negócios" se destacou na década de 1990, com o objetivo de descrever como as empresas criavam valor, tal modelo era a fundamentação simplificada da empresa em uma relação de escolhas feitas pela organização e suas respectivas consequências (CasadesusMasanell&Ricart, 2007; Zott, Amit& Massa, 2010).

Para Osterwalder&Pigneur (2011) e Teece (2010), o modelo de negócios é uma estratégia a ser estabelecida por meio de estruturas, sistemas organizacionais e processos que retratem o método de criação, entrega e captura de valores para a empresa. Ressalta-se ainda que este modelo restringe-se na descrição simplificada das atividades de oferta de produtos e serviços, auxiliando na maneira de implantação do negócios sob condições de incerteza.

Um modelo de negócios é constituído por diversas estratégias como produtos, clientes, fornecedores, tecnologias, recursos e mercado. Ele não se restringe aos seus componentes, o modelo de negócios inclui a forma pela qual eles são ordenados e adaptados dentro da empresa para atingir o resultado esperado (Baden-Fuller& Morgan, 2010).

O desenvolvimento de um modelo de negócio proporcionará o entendimento para a empresa do que a mesma faz e por quê; além de para quem irá entregar um valor, a maneira que será oferecido ao cliente, como, quando e onde. De maneira mais compreensível, um

modelo de negócios consiste na descrição dos fatores fundamentais para um negócio criar valor, e na definição das relações que ocorram entre a empresa e o mercado.

Na tentativa de reunir conceitos estratégicos significativos em um modelo descomplicado e claro, Osterwalder e Pigneur (2011) desenvolveram o Business Model Canvas. Assim, servindo como um instrumento para detalhar como uma organização cria e entrega valor. É composto por quatro áreas de negócio e nove blocos integrados, onde descrevem a criação de valor que a empresa pode fornecer para o cliente e o resultado adquirido.

Portanto, a instalação da modelagem de negócios de canvas em um bar temático vai ter como finalidade a projeção estrutural do empreendimento, a informação para a implantação, a definição dos serviços prestados pela empresa e também o perfil dos clientes que procura atingir.

Para se manter no mercado é preciso inovar e ter conhecimento na área em que se pretende atuar para que assim consiga se sobressair naquilo que exerce, o bom empreendedor deve sempre buscar se destacar dos demais.

1.1 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

O presente trabalho é constituído por 5 capítulos, sendo o Capítulo 1 Introdução que relata a importância de utilizar a modelagem de negócios de canvas antes de se iniciar um empreendimento, Capítulo 2 Fundamentação Teórica no qual foi descrito o que é empreendedorismo, mostrando ferramentas para abertura de novos negócios e como funciona os bares e restaurantes temáticos, Capítulo 3 Caracterização da Empresa, Capítulo 4 Apresentação e Análise de dados que mostram o desenvolvimento da modelagem de negócios de canvas, e Capítulo 5 Considerações Finais com a conclusão da criação de um bar temático praiano utilizando a modelagem de negócio de canvas.

1.2 OBJETIVOS

Para Las Casas (2001) esta é a etapa ideal para determinar os objetivos e iniciar o processo de planejamento, tais objetivos são muito importantes e possibilitam o início de qualquer planejamento.

1.2.1. Objetivo Geral

Desenvolver a modelagem de negócios implantação de um bar temático das praias do sul de Palhoça, utilizando o *Business Model Canvas*.

1.2.2. Objetivos específicos

- a) Reconhecer a proposta de valor;
- b) Segmento de clientes para um novo negócio no ramo de bar temático;
- c) Buscar a forma de relacionamento com o consumidor;
- d) Determinar os canais de distribuição;
- e) Caracterizar as atividades;
- f) Parceiros e recursos-chave para a implantação do empreendimento;
- g) Reconhecer as fontes de receitas;
- h) Apresentar a estrutura de custos para um novo bar temático.

1.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

(MARCONI; LAKATOS, 2010) fala que a metodologia da pesquisa é um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que permitem alcançar o objetivo com maior segurança e economia.

1.3.1 Tipo de pesquisa

1.3.1.1 Classificação da pesquisa quanto ao objeto

Para a elaboração deste plano de negócios foram utilizados dois tipos de pesquisa descritiva e exploratória, já que segundo Cavalcante (2009, p 87) a pesquisa descritiva: “procura descrever a proposta ou característica da empresa. Neste momento, apenas descreveu-se a realidade pesquisada da forma como ela é: o pesquisador não interferiu nos seus resultados. ” E também exploratória já que segundo o mesmo autor: “busca familiarizar o aluno com o assunto e com a realidade da organização. Constitui a primeira etapa de investigação mais ampla. O produto final desse processo é esclarecido para o leitor. ”

1.3.1.2 Classificação da pesquisa quanto a coleta de dados

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa exploratória foi classificada como bibliográfica e documental. Já na pesquisa descritiva os procedimentos técnicos utilizados são dados secundários.

A pesquisa foi bibliográfica, pois se tratou de um estudo sistematizado, no qual é necessário recorrer a alguns materiais publicados por autores que escreveram sobre o tema em estudo. Conforme Gil (2002, p. 44) a pesquisa bibliográfica “é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”, desse modo permitirá investigar algo mais amplo do que está diretamente proposto.

Foi também uma pesquisa documental, pois foram pesquisados materiais documentais da organização objeto de estudo. Gil (2002) afirma que a pesquisa documental refere-se a materiais que ainda não receberam tratamento analítico, ou que podem ser reelaborados de forma a atender os objetivos da pesquisa.

A pesquisa também foi classificada com o procedimento técnico de dados secundários, pois foram utilizados dados externos da organização, que segundo Roesch (1999), é a utilização de informações de fontes externas.

1.3.2 Técnicas de coletas de dados

Os dados utilizados na pesquisa foram oriundos de fontes secundárias e primárias, no qual foram usados livros, pesquisas anteriores e artigos acadêmicos.

Segundo Mattar (2014, p. 92) “dados primários são aqueles que ainda não foram antes coletados, estando ainda na posse dos pesquisados e que são coletados com o propósito de atender as necessidades específicas da pesquisa em andamento”. Ainda conforme Mattar (2014), “dados secundários são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e as vezes até analisados sem o propósito de atender as necessidades da pesquisa em andamento, e que estão catalogados a disposição dos interessados”.

1.3.3 Análise e interpretação dos dados

Segundo Rauen (2015) um estudo qualitativo consiste no tratamento descritivo-discursivo das características intrínsecas dos fatos e fenômenos, as conclusões decorrem das

propriedades descritas discursivamente. E para Marconi e Lakatos (2010) o pesquisador entra em maiores detalhes sobre os dados decorrentes do trabalho, estabelecendo relações necessárias entre os dados obtidos e as hipóteses formuladas, a fim de conseguir respostas às suas indagações.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta etapa do trabalho consiste no embasamento teórico desta pesquisa, no qual será definido o que é empreendedorismo, será descrito alguns modelos de ferramentas usadas para a abertura de novos negócios, no qual é explicado a modelagem de negócios de canvas e o plano de negócios. A fundamentação teórica facilita a elaboração do trabalho permitindo uma melhor compreensão do estudo.

2.1 EMPREENDEDORISMO

Os primeiros indícios da relação entre assumir riscos e empreendedorismo surgem no século XVII através de Richard Cantillon, no momento em que o empreendedor realizava algum tipo de serviço para o governo e tudo atrás de um acordo contratual, já no século XVIII, os empreendedores e os capitalistas foram diferenciados, onde o primeiro era o dono da ideia e o segundo o dono do capital, tudo isso por conta do início da industrialização, no final do século XIX e início do século XX, o termo empreendedorismo foi frequentemente confundido com o de um administrador, onde eram analisados de um ponto de vista econômico.

“O empreendedor é aquele que imagina, desenvolve e realiza suas visões”. (FILION, 1999 *apud* DOLABELA, 1999 p.29). Essas visões são demonstradas em três categorias, sendo elas: As emergentes, as centrais e as complementares. As visões emergentes são os passos iniciais onde o empreendedor começa a buscar algo que venha a atender a alguma necessidade, sem mesmo saber de onde irá buscar recursos e nem se a ideia é viável, sem ter uma visão nítida de como será seu negócio. (FARAH, CAVALCANTI e MARCONDES, 2008).

Segundo Farah, Cavalcanti e Marcondes (2008) a visão central é quando o empreendedor já evoluiu sua ideia e já se tornou um projeto mais claro, já sabendo de onde sairá os recursos necessários e se será possível implementar o negócio, sendo assim resultado das visões emergentes.

As visões complementares dão suporte a visão central, dando os ajustes e melhorias na estrutura e nos produtos da empresa, sendo assim responsável pelo aspecto gerencial do empreendimento.

De acordo com Maximiano (2004) o empreendedor é provido de algumas características, sendo elas: persistência, iniciativa, otimismo, auto-confiança, controle, aceitação do risco, auto-motivação e entusiasmo, sem temor do fracasso e da rejeição, energia, decisão e responsabilidade. Essas qualidades mostram o motivo de um empreendedor estar sempre em busca de novas ideias e novos negócios.

No entanto, durante a década de 90 foram realizadas diversas pesquisas para traçar a personalidade dos empreendedores, porém, considerando que as pessoas reagem de diversas formas, não foi possível caracterizar um perfil psicológico dos empreendedores, já que eles não são estáticos (BRITTO, 2007). O que se pode dizer é que o empreendedor já detém um potencial criativo, mas apenas estimula-se após determinada circunstância.

Assim sendo, pode-se entender que o empreendedorismo é o resultado dos valores e comportamentos das pessoas de um certo ambiente. Diante disso, esta ação se preocupa principalmente com a formação da pessoa, pelo fato do empreendedor ser capaz de estimular a sociedade e sobretudo a economia.

O empreendedorismo no mundo se expandiu na década de 1990, por conta das ações dos governos e pela atração de entidades multinacionais e muitas organizações nos anos 2000. Expandiu-se em grande proporção, gerando agências de suporte ao empreendedorismo, criação de novos negócios, educação empreendedora para todos os níveis, parques tecnológicos, programas de incubação de empresas e subsídios governamentais para a criação e desenvolvimento de novas empresas, pois há uma certeza de que o poder financeiro dos países provém da concorrência de suas empresas (DORNELAS, 2008).

No Brasil o empreendedorismo vem se expandindo, pois com as grandes taxas de mortalidade de empresas, se fazem necessárias empresas estáveis e fortes no mercado. Com isso passamos pela chamada era do empreendedorismo, onde o governo e as escolas vem criando um grande conteúdo sobre o assunto, e esses empreendedores criando diversas empresas capazes de gerar grandes riquezas para a sociedade e ainda quebrando muitas barreiras culturais e comerciais. (DORNELAS, 2008).

Para assessorar esses empreendedores e auxiliar o desenvolvimento econômico, há no Brasil, o Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e pequenas empresas), que é uma instituição privada que foi criada para estimular o progresso empresarial e que tem como objetivo instruir os empreendedores e as comunidades à criação de atividades que possam colaborar com a geração de emprego e renda.

Uma pesquisa feita pela Gem (Global Entrepreneurship Monitor), de acordo com o site SEBRAE (2019) no período entre 2014 a 2016 confirma a vocação do povo brasileiro,

apresentando uma taxa de atividade empreendedora de 36%, ou seja, uma estimativa de 48.239.058 empreendedores, atingindo a segunda maior marca desde 2002.

O mesmo SEBRAE liberou um relatório sobre o percentual de sobrevivência de empresas no Brasil, apontando que 24,4% delas fecham as portas com menos de dois anos de existência. E esse percentual pode chegar a 50% nos estabelecimentos com menos de quatro anos, sendo um dos motivos a falta de um estudo aprofundado das oportunidades e dificuldades para a implantação de um negócio.

Segundo Venturi (2010) para ser um empreendedor no ramo de alimentos e bebidas é necessário conter as seguintes atitudes:

- Criatividade e iniciativa, pois os clientes sempre buscam inovação e se não for capaz de levar isso a eles, a concorrência pode conquista-los.
- Buscar sempre a qualidade dos produtos e serviços oferecidos.
- Atendimento com respeito e de confiança.
- A capacidade de perceber as tendências do mercado e estar sempre se atualizando.
- Planejamento e controle sobre os processos para o negocio não perder o caminho e nem ficar sem recursos.
- Ser comprometido e persistente com a empresa, funcionários e clientes.

O autor também ressalta a existência de alguns motivos para o investimento em negócios de alimentos e bebidas, sendo eles: a realização e a aptidão profissional, necessidade e sobrevivência econômica, e o prazer em cozinhar.

2.2 FERRAMENTAS PARA ABERTURA DE NOVOS NEGÓCIOS

Pode-se optar entre duas ferramentas disponíveis para abertura de um novo negócio, sendo o Plano de negócios e o *Business ModelCanvas*, onde neste trabalho foi selecionado o *Business ModelCanvas*.

2.2.1 Plano de negócios

O plano de negócios possibilita o planejamento e levantamento detalhado de dados, de maneira a nortear a empresa sobre o que se propõe e para onde vai, além de aumentar a probabilidade de o negócio dar certo.

É de extrema importância que o empreendedor defina bem com o que deseja trabalhar e identifique se existe viabilidade de abertura no mercado. Esta etapa é mais difícil do que parece, por isso deve ser feita antes mesmo das obrigações burocráticas.

Plano de negócio é um documento que segue por escrito os objetivos de um negócio e os passos que devem ser dados para que estes objetivos sejam alcançados, diminuindo riscos e incertezas. Um plano de negócio procura identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado (ROSA, 2007).

É a partir do plano de negócios que o empreendedor pode definir alternativas de apresentação que julgue mais adequada para buscar o convencimento do seu público-alvo, e que traga em si as condições de viabilidade, onde cada uma das questões será detalhada e estudada e o empreendedor seja capaz de tomar decisões e diminuir os seus riscos.

Baumgartner (2003) afirma que o plano de negócios serve de guia, trata-se de um mapa para atingir o destino desejado, pois conduz do ponto de partida até a meta final, dando noções claras dos obstáculos pela frente e indicando caminhos e decisões certas a tomar.

2.2.1.1 Estrutura do plano de negócios

O plano de negócios deve possuir um mínimo de seções que proporcionem o entendimento completo do empreendimento, devem ser objetivas e mostrar os aspectos mais relevantes a ela relacionados. Não existe um modelo padrão ou universal de plano de negócios, pois ele varia conforme o ramo e o tamanho da empresa (DORNELAS, 2008).

Portanto, nele constam os principais pontos a serem atingidos, ou seja, suas etapas, resumo dos principais pontos do plano de negócios, dados dos empreendedores e formação profissional, dados do empreendimento, missão da empresa, setores de atividades, forma jurídica, enquadramento tributário, capital social e fontes de recursos. (ROSA, 2007)

2.2.1.2 Sumário executivo

O sumário tem por finalidade pautar os principais pontos para a pesquisa, tanto como os serviços, os produtos, os investimentos necessários, as estratégias e os resultados que se pretende atingir nesse mercado.

Dornelas (2008) afirma que o sumário executivo deve ser direcionado ao seu público-alvo, ele tem que aparecer no início do plano de negócios e na última parte da

elaboração do plano, Dornelas acredita que os melhores planos de negócios são os mais objetivos.

2.2.1.3 Análise de mercado

O principal objetivo da análise de mercado é obter informações dos consumidores e conhecer suas preferências, afim de solucionar problemas empresariais e orientar as tomadas de decisões.

“Pesquisa de mercado é a coleta de informações junto ao consumidor, concorrente ou fornecedor para orientar a tomada de decisões ou solucionar problemas de empresários e empreendedores” (AZEVEDO, 2004, p. 1).

Para Casarotto Filho (2002), o estudo de mercado deve identificar as oportunidades e as possibilidades de sucesso, e que o levantamento das informações interfere diretamente na determinação da localização da empresa, por isso é importante que se conheça a opinião do mercado-alvo.

Dornelas (2008) fala que os mercados de maior potencial e que trazem escalabilidade são os mais atrativos para criação de novos negócios, já que há demanda por parte dos consumidores, havendo oportunidades para empresas criativas e bem planejadas atingirem o sucesso rapidamente. Além disso, deve-se estar atento a estrutura do mercado e suas características, como o número de competidores e o potencial dos compradores.

A análise de mercado deve acontecer em todo setor, mas principalmente no de alimentos e bebidas para compreender a necessidade dos clientes quanto ao empreendimento..

2.2.1.4 Plano de marketing

O plano de marketing serve de guia para a empresa de como conquistar os seus clientes para vender os seus produtos, serviços, publicidade e também de estratégias de comunicação.

De acordo com Siegel et al (1991), a finalidade específica do plano de marketing é explicar como uma empresa em projeto pretende manipular e reagir às condições de mercado para gerar vendas.

Para Westwood (1996), o plano de marketing estabelece os objetivos de marketing da companhia e sugere estratégias para se alcançar objetivos, dentro dele também haverá objetivos de produção, objetivos financeiros e objetivos de recursos humanos. Um

plano de marketing é como um mapa, deve identificar as oportunidades de negócios mais promissoras para a empresa.

2.2.1.5 Plano operacional

Segundo Dornelas (2008), o plano operacional precisa ter informações atuais sobre as ações que a empresa planeja em seu sistema produtivo e o processo de produção.

2.2.1.6 Plano financeiro

Dornelas (2005) acredita que essa seja a etapa mais difícil para muitos empreendedores, pois revela em números tudo o que foi escrito até ali. O plano financeiro tem a função de elaborar um grupo de projeções realistas das receitas, investimentos, custos e despesas.

Conforme Dornelas (2008), a parte financeira deve refletir numericamente tudo que foi escrito nas outras seções do plano. São os objetivos, as metas do negócio, as estratégias, os investimentos e a projeção de vendas que irão gerar planilhas financeiras do plano de negócios, e que é por meio dos instrumentos financeiros que o empreendedor estabelece metas e toma decisões.

2.2.1.7 Planejamento estratégico

A técnica Swoit é a mais comum no planejamento estratégico, onde perante os poderes e as limitações da empresa, a técnica avalia o ambiente interno da empresa, e mediante suas intimidações e oportunidades, afere o ambiente externo. As estratégias devem englobar todas as particularidades da empresa. (LOBATO, 2004)

Las Casas (2001) destaca que planeja-se quando há um objetivo para alcançar, traçando as formas de alcançá-lo. O planejamento estratégico não é apenas um processo estático, o mundo dos negócios muda a todo instante.

Para Casarotto Filho (2002), o planejamento significa a formulação de objetivos e de ações alternativas, bem como a escolha das melhores ações.

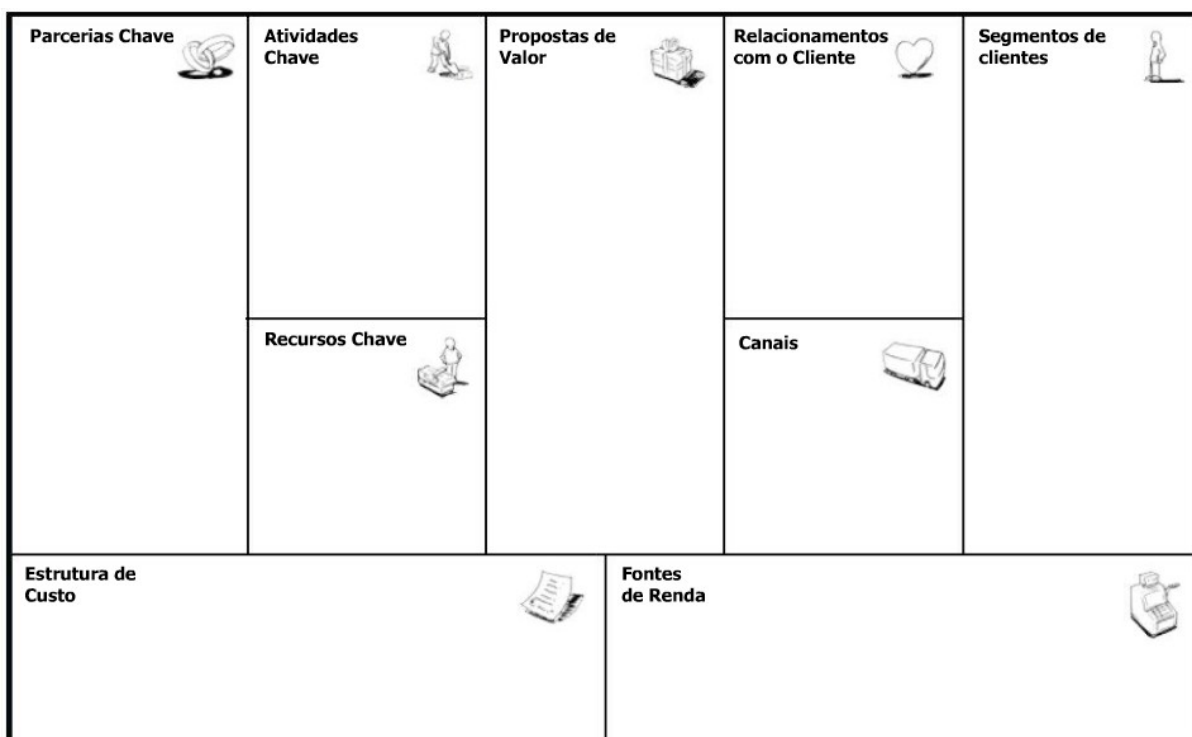
Consalter (2007) realça que o planejamento mostra diversas dificuldades e riscos, e que a visão antecipada dos mesmos podem salvar um projeto.

2.2.2 Modelagem de negócios de Canvas

A fim de facilitar a compreensão de todos, o Canvas possui uma linguagem comum para descrever, visualizar, avaliar e alterar modelos de negócios, por isso deve ser simples e relevante, mas que não simplifique demais a complexidade do funcionamento de uma empresa (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Com o propósito de praticidade e agilidade, o modelo de negócio Canvas se popularizou no mercado.

Figura 1 - Ferramenta *Business Model Canvas*

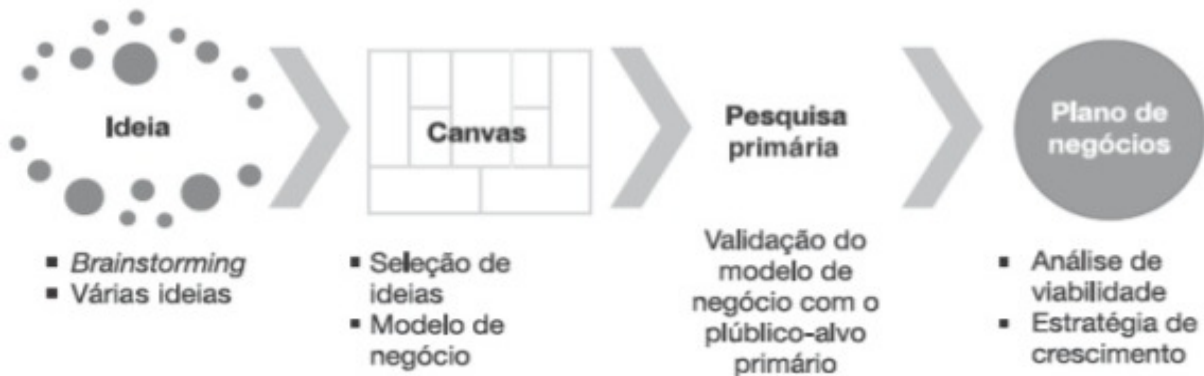


Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011b, p.44).

Para Dornelas (2016) este modelo de negócios é o esclarecimento do funcionamento e criação de valores para uma empresa, buscando-se entender como irá lucrar, qual o seu modelo de receita e também onde se estabelece os relacionamentos entre as áreas e os processos de negócios, de maneira a fazer a empresa funcionar.

Dornelas e outros (2016) ressaltam que o modelo de negócio de Canvas é intuitivo e de fácil entendimento, o que permite a aplicação dos conceitos até mesmo para os menos experientes.

Figura 2- Integração do Canvas com o plano de negócios.



Fonte: Dornelas et al., 2016, p. 14.

O quadro de modelo de negócios de Canvas serve para descrever, analisar e projetar modelos de negócios inovadores, auxiliando na reinterpretação estratégica da empresa (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

O empreendedor deve responder de forma objetiva a pergunta de cada um dos nove blocos do Canvas. Iniciando pela proposta de valor ou segmento de clientes, seguidamente os canais e relacionamentos, depois as atividades, parceiros, recursos chaves e finalizar adicionando os blocos de receita e de custos (DORNELAS et al., 2016).

Quadro 1 - Os nove blocos do modelo de negócios e suas características.

Bloco de construção	Descrição	Perguntas que norteiam o processo de desenvolvimento
Proposição de valor	Conjunto de produtos e serviços que criam valor para um segmento de clientes específico.	Que valor entregamos ao cliente? Qual problema estamos ajudando a resolver? Que necessidade estamos satisfazendo? Que conjunto de produtos e serviços estamos oferecendo para cada segmento de cliente?
Segmentos de cliente	São os diferentes grupos de pessoas a quem uma organização deseja oferecer algo de valor.	Para quem estamos criando valor? Quem são nossos consumidores mais importantes?
Canais	São os meios empregados pela organização para manter contato com os clientes.	Através de quais canais nossos segmentos de clientes querem ser contatados? Como os alcançamos agora? Como nossos canais se integram? Qual funciona melhor? Quais apresentam melhor custo-benefício? Como estão integrados à rotina dos clientes?
Relacionamento com clientes	Descreve o tipo de relacionamento que a organização estabelece entre com seus clientes.	Que tipo de relacionamento cada um dos nossos segmentos de clientes espera que estabeleçamos com eles? Quais já estabelecemos? Qual o custo de cada um? Como se integram ao restante do nosso modelo de negócio?
Recursos principais	Descreve a organização das atividades e recursos que são necessários para criar valor para os clientes.	Que recursos principais nossa proposta de valor requer? Nossos canais de distribuição? Relacionamento com o cliente? Fontes de receita?
Atividades-chave	Habilidades para realizar as ações necessárias mais importantes para criar valor para os clientes.	Que atividades-chave nossa proposta de valor requer? Nossos canais de distribuição? Relacionamento com o cliente? Fontes de receita?
Parcerias principais	Principais redes de fornecedores e parceiros que fazem o modelo de negócio funcionar.	Quem são nossos principais parceiros? Quem são nossos fornecedores principais? Quais recursos principais estamos adquirindo dos parceiros? Que atividades-chave os parceiros executam?
Estrutura de custo	É a descrição de todos os custos envolvidos na operação do modelo de negócio.	Quais são os custos mais importantes em nosso modelo de negócio? Quais recursos principais são mais caros? Quais atividades-chave são mais caras?
Fontes de receita	Descreve a maneira como a organização ganha dinheiro através de cada segmento de cliente.	Quais valores nossos clientes estão realmente dispostos a pagar? Pelo que eles pagam atualmente? Como pagam? Como prefeririam pagar? O quanto cada fonte de receita contribui para o total da receita?

Fonte: Adaptado de Osterwalder (2004, pp. 43); Osterwalder e Pigneur (2011b, pp. 20-41).

Os nove elementos fundamentais do modelo de negócios de Canvas envolvem clientes, ofertas, acessibilidade financeira e também infraestrutura. Eles demandam como uma

empresa planeja gerar valor, além de auxiliar na implementação através das estruturas organizacionais (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Segundo Dornelas (2016) após a confecção do modelo de negócio Canvas, o empreendedor será capaz de fazer uma pesquisa primária com seu cliente-alvo principal, com o objetivo de validar hipóteses junto ao público alvo primário.

2.3 ALIMENTOS E BEBIDAS

O setor de gastronomia está ligado ao turismo e a cultura local, por isso interfere diretamente na experiência que o cliente tem quando se submete a experimentar.

No Brasil o setor de alimentos e bebidas vem aumentando, os gastos dos brasileiros revelam que 25 a 30% das despesas com alimentação referem-se a refeições fora de casa. (VENTURI, 2010)

Fagliari (2005) declara que os povos possuem uma culinária e hábitos alimentares diferentes. A alimentação é muito importante para a cultura e para a atratividade turística do local, região ou país. O homem faz mudança no meio em que é introduzido, por isso as comidas típicas são moldadas por costumes, tradições, crenças e hábitos de seu povo.

O turista quando viaja é estimulado pela curiosidade e procura provar pratos diferentes dos seus de costume. Por exemplo, um prato pode até ser produzido em outros locais, mas jamais substituirá o prato degustado na viagem. Os turistas prezam por experiências prazerosas e alternativas (FAGLIARI, 2005)

Para Gimenes (2009) o ramo de alimentos e bebidas é de extrema importância para o turismo, por ser uma necessidade turística e também o atrativo principal da localidade pode trazer vantagens para todos os envolvidos. Além de aumentar a oferta de entretenimento e lazer, gera empregos e incentiva a permanência do visitante.

2.4 BARES

Para Castelli (2001) um bar deve proporcionar bem-estar ao público, trazendo moveis confortáveis e uma decoração apropriada ao local, pois as pessoas que se encontram nesses locais buscam uma distração.

Freund (2008) diz que gerenciar um bar não foge muito do jeito de gerenciar um restaurante, a diferença é que um bar oferece a facilidade de um cardápio com uma

quantidade inferior de produtos e esses produtos são feitos de uma forma mais rápida, exigindo pouco tempo de preparo. E os clientes que frequentam os bares raramente iram deixar de pedir cerveja, chopp, uísque, vodka, champanhe, vinho, caipirinha ou batidas de frutas.

Segundo Maricato (2001) os drinks, bebidas, frios e petiscos são os produtos de maior interesse dos clientes, esses itens dificilmente se encontra em um restaurante, e é indispensável para um bar a opção de frios, petiscos e porções em seu cardápio, pois muitos clientes costumam consumir esses itens junto as bebidas. E pelo fato de que o publico que frequenta os bares é mais flexível, não é necessário fazer pratos sofisticados e sim pratos de fácil e rápido preparo.

2.4.1 Tematização em bares

A tematização vem sendo uma estratégia muito utilizada por bares e restaurantes, a decoração do ambiente cria uma sensação de se estar em um lugar onde não se está, sendo essa a ideia central da tematização.

Para Ribeiro (2007) a tematização aumenta o poder de sedução sobre o visitante e contribui para a sua fidelização, além de ter vantagem competitiva em relação aos outros estabelecimentos que não se diferem em nada uns dos outros. A tematização do ambiente proporciona ao visitante uma experiência memorável com um toque especial.

Segundo Silva e Medeiros (2006) esses espaços temáticos combinam elementos externos com valores tradicionais, trazendo ao cliente novas experiências. Tendo como exemplos os bares com temática de Fortaleza, geralmente usando a imagem do sertão e do vaqueiro em sua decoração, com objetos no local que lembram o local, um cardápio baseado na culinária local e até mesmo grupos musicais nordestinos.

Silva e Medeiros (2006) afirmam que a decoração não é apenas um atrativo, mas sim um forte apelo ao imaginário do consumidor, despertando um sentimento com estímulos visuais, sonoros e olfativos.

Podemos citar como exemplo de tematização do ambiente este trabalho, que utilizou a modelagem de negócio de Canvas para a confecção de um bar temático praiano.

3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

3.1 DADOS DA EMPRESA

O Bar temático irá se chamar Nativos Bar, a empresa ficará situada em Palhoça, no bairro Pinheira no estado de Santa Catarina, tendo como proprietário Maycon de Abreu Vieira.

A empresa contará com três funcionários e um administrador na baixa temporada e com cinco funcionários e um administrador na alta temporada, segundo o BNDS(2019) a empresa estará classificada como Microempresa podendo ter um faturamento anual de até R\$360.000,00 (Trezentos e Sessenta Mil reais), o local terá cerca de Trezentos metros quadrados, divididos entre cozinha, bar, salão, banheiros, área externa e estacionamento. O Bar atenderá as regiões da Pinheira, Guarda do Embaú, Praia do Mar Aberto, Morretes II, Ponta do Papagaio, Praia do Sonho e Passagem do Maciambú e na alta temporada atenderá turistas que passam pelo local indo em direção as praias da região.

3.2 PRODUTOS, SERVIÇOS, MERCADOS E CLIENTES

Segundo o SEBRAE (2019) O Nativos Bar tem como ramo da atividade o comércio e setor da economia terciário atendendo clientes da região e turistas. Seus produtos ofertados e produzidos são:

- Bebidas;
- Comidas;
- Entretenimento.

3.3 EQUIPAMENTOS

Para a integração das atividades do Bar a disposição de equipamentos e imobiliários é fundamental, ao fazer os preparativos do salão e da cozinha é necessário levar em consideração a adaptação de todo o ambiente, tanto externo quanto interno.

Um projeto simples de um bar contará com os seguintes equipamentos:

- Geladeiras;
- Freezers;

- Fogões;
- Forno;
- Microondas;
- Fritadeira elétrica;
- Liquidificador;
- *Grill*;
- Espremedor de Frutas;
- Microprocessador;
- Churrasqueira;
- Equipamentos de som e iluminação;
- Televisão;
- Ar Condicionado;
- Computador;
- Emissor de Cupom Fiscal;
- Mesas e cadeiras;
- Armarios;
- Mesa de sinuca;
- Etc.

Na parte de vasilhames e louças em geral será necessário tais itens:

- Panelas;
- Frigideiras;
- Pratos;
- Copos;
- Taças;
- Talheres;
- Etc.

Os itens para a composição do estoque são:

- Materias de escritório;
- Materias de Limpeza;
- Comidas;
- Bebidas;
- Etc.

3.4 PROCESSOS PRODUTIVOS

Para o funcionamento de um Bar existe um processo operacional muito simples, sendo eles:

- Compra de materiais;
- Verificar os níveis de estoque de forma que o bar esteja sempre bem abastecido;
- Equipar as mesas com toalhas, talheres e copos;
- Organização e limpeza do local e das mercadorias;
- Atendimento aos clientes;
- Preparação dos pedidos;
- Abastecer o caixa com troco;
- Finalizar as tarefas do dia com o fechamento de caixa;
- Determinar a quantidade de estoque de acordo com o número de clientes e valor disponível de capital de giro.

3.5 MISSÃO, VISÃO E VALORES

- Missão: Trazer felicidade ao dia a dia dos clientes com produtos de qualidade, um ótimo atendimento em um local aconchegante.
- Visão: Crescer na comunidade para trazer cada vez mais felicidade às pessoas.
- Valores: Atender bem os clientes, oferecer produtos de qualidade, preços acessíveis e sempre pensando no próximo.

3.6 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

A empresa será toda administrada por Maycon de Abreu Vieira, fundador da empresa e responsável por ditar todos os passos dela.

A contabilidade será feita pela empresa OTC Contabilidade e Assessoria, onde desde a ideia de criação da empresa ajudou e apoiou no crescimento da mesma.

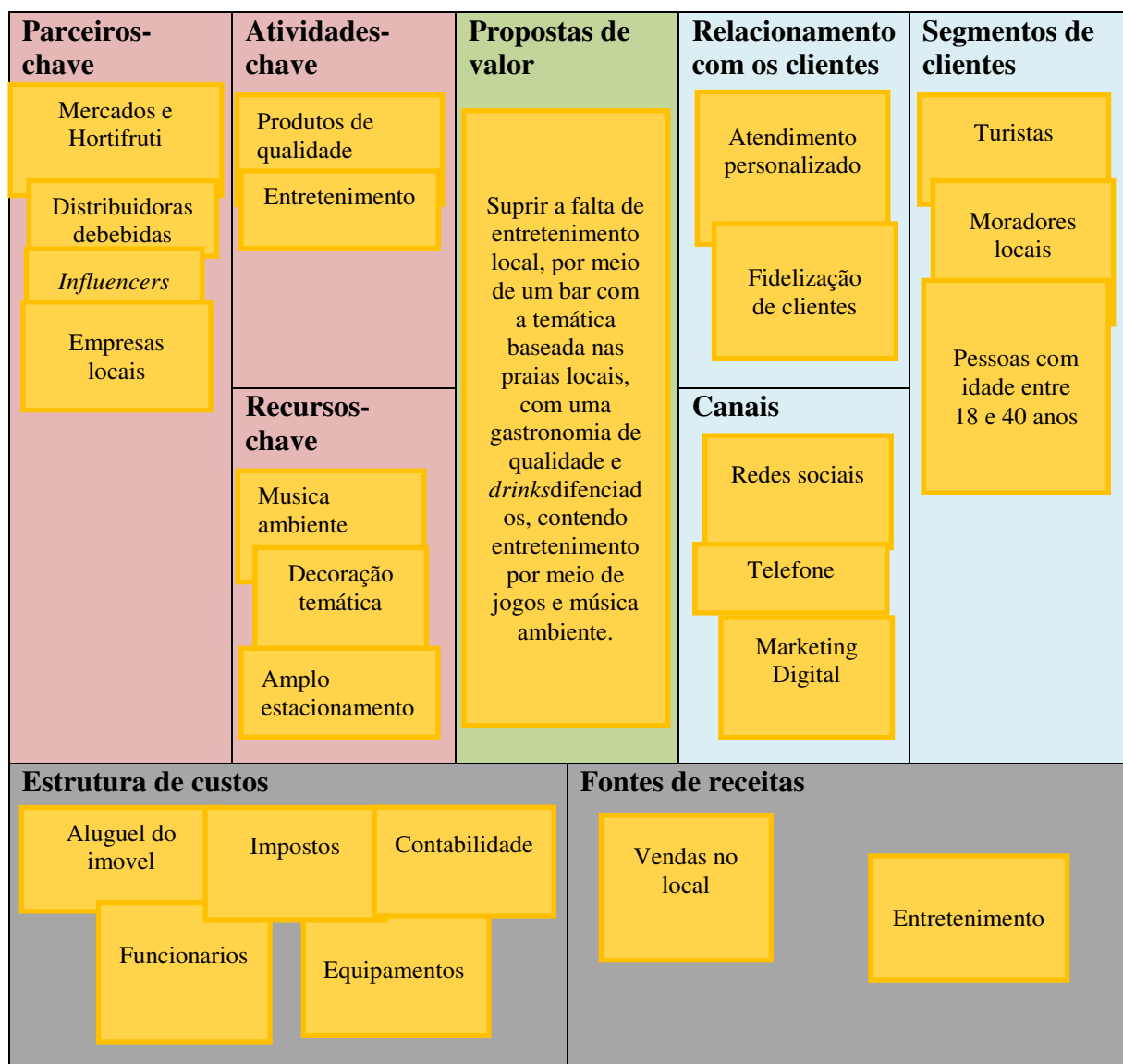
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Com base na fundamentação teórica descrita no capítulo 2 deste trabalho, será apresentado o *Business ModelCanvas*.

4.1 DESENVOLVIMENTO DO BUSINESS MODEL CANVAS

Com o intuito de trazer uma forma de apresentação mais visual, estruturada e prática o modelo de negócio a seguir será exposto na forma de um quadro apresentando o desenvolvimento do *Business ModelCanvas* aplicado a um bar temático.

Quadro 2 - *Business ModelCanvas* aplicado a um bar temático.



Fonte: Maycon de Abreu Vieira, 2019.

O bar temático pretende suprir a necessidade na parte de entretenimento e gastronomia da região da baixada do maciambú, uma região muito conhecida por suas praias e com isso recebe muitos turistas na alta temporada, porem, também conta com uma grande população local, entretanto, essas pessoas passam por dificuldades na hora de encontrar algo para se divertir e ao mesmo tempo poder desfrutar de uma boa comida ou bebida.

A empresa pretende atender em seu segmento de cliente os turistas e moradores locais com idade entre 18 e 40 anos e que buscam uma gastronomia de qualidade em um local com entretenimento e *drinks* diferenciados, no intuito de se divertir com amigos ou familiares.

Em sua proposta de valor o bar irá oferecer um cardápio de comidas variadas, contendo petiscos, porções e frutos do mar. Na parte de bebidas uma ampla variedade de cervejas, *vodkas*, uisques, *gins* e etc. Será feito *drinks* temáticos e elaborados com diversos tipos de bebidas. Para o entretenimento será usado uma mesa de sinuca e TV's espalhadas pelo bar, transmitindo diversos tipos de esportes, e também uma caixa de som com um som ambiente onde não atrapalhe a conversação dentro do local.

No relacionamento dos clientes o bar irá conquistar e fidelizar seus clientes através de um atendimento personalizado, entregando os produtos com rapidez e com qualidade, fazendo com que o mesmo volte a consumir no local.

Para os canais o bar utilizara as redes sociais e o marketing digital como seus maiores meios de conectar com os clientes, pois eles são os principais canais para se potencializar a visibilidade da proposta de valor, a empresa contara também com telefone fixo e móvel.

No componente fontes de receitas o bar irá se manter através das vendas no local e por meio da fonte do entretenimento, o local aceitará como pagamento dinheiro e cartões de crédito e débito.

Os recursos-chave mais importantes que o bar precisa ter para entregar a sua proposta de valor aos seus clientes é a decoração temática, focada na historia das praias locais, um amplo estacionamento para que o publico se sinta bem acomodado e não tenha incomodações, e uma musica ambiente onde todos possam curtir sem exageros.

Nas atividades-chave o bar deve se especializar em garantir a entrega de produtos de alta qualidade e um entretenimento onde o cliente possa passar um bom tempo se divertindo.

O bar tem como seus parceiros chaves empresas locais que buscam parcerias, mercados e hostifrutis que iram fornecer os alimento, as distribuidoras de bebidas

responsáveis pelas entregas das bebidas e os *influencers* que iram ajudar na divulgação do estabelecimento, podendo assim atingir um número maior de pessoas.

Na estrutura de custos, o bar terá custos fixos como aluguel, água e luz do local, os gastos como salários de funcionários contratados, os honorários contábeis e impostos mensais e em gastos variáveis terá a manutenção dos equipamentos.

Foi desenvolvido um orçamento simplificado para auxiliar na projeção conforme o quadro abaixo.

Quadro 3 - Estrutura de custos de um bar temático.

Estrutura de custos	
Custos de Investimentos (A)	Valor
Cozinha	R\$15.000,00
Bar e copa	R\$10.000,00
Balcão de atendimento e caixa	R\$7.000,00
Salão	R\$5.000,00
Sistema de som, TV e iluminação	R\$20.000,00
Escritório	R\$5.000,00
Reforma e adaptações da sala	R\$6.000,00
Total (A)	R\$ 68.000,00
Custos mensais (B)	Valor
Aluguel da sala	R\$1.500,00
Água, luz, internet e telefone	R\$2.000,00
Salários	R\$5.000,00
Despesas entretenimento	R\$ 300,00
Publicidade e propaganda	R\$ 500,00
Honorários Contábeis	R\$ 400,00
Total (B)	R\$ 9.700,00
Total (A)+(B)	R\$ 77.700,00

Fonte: Maycon de Abreu Vieira, 2019.

O quadro apresentado acima, mostra uma projeção simplificada dos principais investimentos e custos de um bar temático, envolvendo os valores iniciais de implantação como a compra de equipamentos para a cozinha, bar, copa e salão sendo essenciais para o

ramo, e os gastos fixos mensais como salários de funcionários e despesas provenientes do local.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da modelagem de negócios de canvas aplicada à um bar com temática de praia foi possível compreender a principal proposta de valor deste bar, que é oferecer entretenimento aos habitantes e turistas na região da baixada do Maciambú, suprimindo suas necessidades e oferecendo aos clientes uma experiência memorável.

Os principais parceiros reduzem potencialmente os riscos da empresa, além de contribuírem na evolução, manutenção e divulgação do bar temático. A tecnologia interfere intimamente no crescimento de um estabelecimento, por isso é um fator indispensável na realização do negócio.

Quanto a apresentação da estrutura de custos é possível observar que para um bar temático pode ser variável, pois o investimento depende do tamanho do estabelecimento que se deseja implantar.

Pode-se dizer que tal plano de negócio que teve a finalidade de ressaltar a necessidade e a viabilidade de implantação de um bar temático na região sul de palhoça pode ser realizado com êxito, julgando-se viável a implantação do mesmo.

Quanto ao objetivo específico A, foi possível reconhecer sua proposta de valor, o bar irá oferecer um cardápio de comidas variadas, contendo petiscos, porções e frutos do mar. Na parte de bebidas uma ampla variedade de cervejas, *vodkas*, uísques, *gins* e etc. Será feito *drinks* temáticos e elaborados com diversos tipos de bebidas. Para o entretenimento será usado uma mesa de sinuca e TV's espalhadas pelo bar, transmitindo diversos tipos de esportes, e também uma caixa de som com um som ambiente onde não atrapalhe a conversação dentro do local.

Observe-se referente ao objetivo específico B, que a empresa pretende atender em seu segmento de cliente os turistas e moradores locais com idade entre 18 e 40 anos e que buscam uma gastronomia de qualidade em um local com entretenimento e *drinks* diferenciados, no intuito de se divertir com amigos ou familiares.

Na busca pelo objetivo específico C, a forma de como o relacionamento com o consumidor irá ser feito, o bar buscará conquistar e fidelizar seus clientes através de um atendimento personalizado, entregando os produtos com rapidez e com qualidade, fazendo com que o mesmo volte a consumir no local.

Para determinar os canais conforme os objetivos específicos D, o bar utilizara as redes sociais e o *marketing* digital como seus maiores meios de conectar com os clientes, pois

eles são os principais canais para se potencializar a visibilidade da proposta de valor, a empresa contara também com telefone fixo e móvel.

O objetivo específico E busca caracterizar as atividades, para isso o bar deve se especializar em garantir a entrega de produtos de alta qualidade e um treinamento onde o cliente possa passar um bom tempo se divertindo.

Para os objetivos específicos E, o Bar contara com os recursos-chave para entregar a sua proposta de valor aos seus clientes sendo a decoração temática, focada na história das praias locais, um amplo estacionamento para que o público se sinta bem acomodado e não tenha incomodações, e uma música ambiente onde todos possam curtir sem exageros, já como seus parceiros-chave empresas locais que buscam parcerias, mercados e hostifrutis que iram fornecer os alimentos, as distribuidoras de bebidas responsáveis pelas entregas das bebidas e os influencers que iram ajudar na divulgação do estabelecimento, podendo assim atingir um número maior de pessoas.

Para reconhecer as fontes de receitas conforme o objetivo específico G, o bar irá se manter através das vendas no local e por meio da fonte do treinamento, o local aceitará como pagamento dinheiro e cartões de crédito e débito.

Na apresentação da estrutura de custos para um novo bar temático, como no objetivo específico H, o bar terá custos fixos como aluguel, água e luz do local, os gastos com salários de funcionários contratados, os honorários contábeis e impostos mensais e em gastos variáveis terá a manutenção dos equipamentos.

REFERÊNCIAS

- AZEVEDO, G. C. I. **Pesquisa de mercado**. Disponível em: . Acesso em: 29 out. 2019.
- BADEN-FULLER, C. & MORGAN, M. S. (2010). **Business Models as Models**. Long Range Planning, v. 43, n. 2-3, pp. 156-171.
- BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia: uma Guia para a iniciação científica**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- BAUMGARTNER, R. R. **Estudo de viabilidade para projeto hoteleiro**. Campinas: Papyrus, 2003.
- CASADESUS-MASANELL, R. & RICART, J. E. (2007). **Competing through Business Models**, Harvard Business School Module Note 708-452.
- CASSAROTO FILHO, Nelson. **Projeto de negócio: estratégias e estudos de viabilidade: redes de empresas, engenharia simultânea, plano de negócios**. São Paulo: Atlas, 2002.
- CASTELLI, G. **Administração hoteleira**. Caxias: Educs, 2001.
- CAVALCANTE, Marcelo; MOREIRA, Enzo. **Metodologia para estudo de caso**. 4. ed. Palhoça: UnisulVirtual, 2009.
- CONSALTER, Maria Alice Soares. **Elaboração de projetos: da introdução à conclusão**. 2. ed. rev. e atual. Curitiba: Ibplex, 2007.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- DORNELAS, Jose Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Cruzeiro: Elsevier, 2005.
- DORNELAS, José. At al. **Plano de negócios com o modelo Canvas: guia prático de avaliação de idéias de negócio a partir de exemplos**. 1. ed. Rio de Janeiro: LCT, 2016.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.
- FAGLIARI, G. S. **Turismo e alimentação: análises introdutórias**. São Paulo: Roca, 2005.
- FREUND, F. T. **Alimentos e bebidas: Uma visão gerencial**. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2008.
- GIMENES, M. H. S. G. **O uso turístico das comidas tradicionais: algumas reflexões a partir do Barreado prato típico do litoral paranaense (Brasil)**. Turismo e sociedade v.2, n.1, Curitiba, 2009.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LOBATO, Davi. et al. **Estratégias de empresas**. 3. ed. ver. e atual. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

MARICATO, P. **Como montar e administrar bares e restaurantes**. São Paulo: Senac, 2001.

MIRSHAWKA, Victor; MIRSHAWKA JR., Victor. **Gestão criativa**: aprendendo com os mais bem-sucedidos empreendedores do mundo. São Paulo: DVS Editora, 2003.

O BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO. **Porte de Empresa**. Disponível em: <<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiament.to/guia/porte-de-empresa>>. Acesso em: 01 nov. 2019.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business ModelGeneration - inovação em modelos de negócios**: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Alta Books, 2011. 300

OSTERWALDER, Alexandre; PIGNEUR, Yves. **Business ModelGeneration– Inovação em Modelos de Negócios**: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2011.

RIBEIRO, E. B.; BARBOSA, M. R. N. **O forte São Marcelo como elemento de descomoditização do turismo de Salvador**. TURyDES, v.1, n.1, 2007.

RIBEIRO, E. B.; BARBOSA, M. R. N. **O forte São Marcelo como elemento de descomoditização do turismo de Salvador**. TURyDES, v.1, n.1, 2007.

ROSA, C. A. **Como elaborar um plano de negócio**. Brasília: SEBRAE. 2007.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Empreendedorismo no Brasil**. Disponível em: <<https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2019/02/Relat%C3%B3rio-Executivo-Brasil-2018-v3-web.pdf>>. Acesso em: 01 nov. 2019.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Ideias de negócios**. Disponível em: <<http://vix.sebrae.com.br/ideiasnegocios/arquivos/Bar.pdf>>. Acesso em: 01 nov. 2019.

SIEGEL, Eric S., et al. **Guia da Ernst & Young para desenvolver o seu plano de negócios**. Rio de Janeiro: Record, 1991.

TEECE, D. J. (2010). **Business Models**, Business Strategy and Innovation. Long Range Planning, v. 43, n. 2-3, p. 172-194. Elsevier Ltd.

VENTURI, J. L. **Gerenciamento de bares e restaurantes**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

WESTWOOD, John. **Plano de marketing**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

ZOTT, C.; AMIT, R.; MASSA, L. (2010) **The business model**: theoretical roots, recent developments and future research. Business. Navarra.