

Estudo da Viabilidade da Abertura de um Centro de Entretenimento Noturno

Renato Mattar
remattar@hotmail.com
ESPM

Maurício Oliveira
mauricio.oliveiramdo@gmail.com
ESPM

Italo Veronosi
italoveronesi@gmail.com
ESPM

Edmir Kuazaqui
ekuazaqui@uol.com.br
ESPM

Resumo: O trabalho objetiva averiguar a viabilidade mercadológica, operacional e financeira da abertura de um Centro de Entretenimento Noturno, que faça a locação de espaços a clientes B2B para a abertura de bares, casas noturnas e restaurantes. Tal Centro será destinado ao público pertencente à Classe A, que reside na cidade de São Paulo. O principal diferencial do empreendimento para o consumidor final é a oferta da solução completa em entretenimento noturno, com qualidade e segurança. Para os seus clientes B2B o diferencial da proposta é a clusterização. A pesquisa se utilizou de vertentes quantitativas e qualitativas para possibilitar uma análise completa do mercado a que o projeto se destina. Os resultados apontam a viabilidade do projeto com Payback em 3,22 anos.

Palavras Chave: Entretenimento - Consumo noturno - Bares - Casas noturnas - Plano de Negócios

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho tem o objetivo de analisar a viabilidade de um Centro de Entretenimento voltado para jovens da Classe A da cidade de São Paulo. Portanto, será necessário abordar o setor no qual esse empreendimento se insere, avaliando as oportunidades e as ameaças dessa indústria. Para tais avaliações, serão utilizados dados secundários e primários (quantitativos e qualitativos), tanto com consumidores finais, quanto com especialistas do mercado.

O Centro de Entretenimento terá o mesmo princípio de um *shopping center*, ou seja, disponibilizará espaços para que terceiros aluguem, mas no caso, especificamente, para bares, casas noturnas e restaurantes. A ideia desse polo é criar um ambiente voltado para a vida noturna, no qual os consumidores possam ter inúmeras opções de lazer em um único lugar. A localização, portanto, é de extrema importância para o sucesso do negócio. O intuito é construí-lo em bairro de fácil acesso a todas as regiões da cidade, como a Barra Funda, na Avenida Marquês de São Vicente. Esse bairro foi escolhido, pois, além de ser próximo ao centro da cidade, o que não privilegia nenhuma região em detrimento de outra, conta com terminais de metrô, ônibus e trem.

O nome do empreendimento será Farol S.P., com o objetivo de criar um ponto de referência para as pessoas, como um farol que guia os navios, a demonstrar o local para atracar. A sigla S.P. remete à cidade de São Paulo de forma jovem, *cool* e despojada, para, dessa forma, atrelar essas características à imagem da marca, a fim de que esta seja lembrada facilmente.

De acordo com Aaker (1998), uma empresa cria sua identidade de marca a partir de associações exclusivas que fazem com que os consumidores distingam uma marca de outra. Assim, o objetivo do nome Farol S.P. é fazer com que seus consumidores finais criem associações positivas, com a garantia de encontrarem no empreendimento uma oferta única para a solução completa de seu entretenimento noturno.

Reportagem da Folha de São Paulo (BARROS, 2012) divulgou que o faturamento de bares e casas noturnas de São Paulo cresceu em torno de 15% nos dois últimos anos. Foram inaugurados, em 2011, trezentos novos bares e casas noturnas. Em, em 2012, o número de casas noturnas atingiu o patamar de dois mil estabelecimentos, levando São Paulo ao posto de segunda cidade com maior número desse tipo de casa no mundo, ficando atrás apenas de Nova York (WORLD CITIES CULTURE FORUM, 2014). Dados secundários como esses apontam a viabilidade do Farol, S.P., sugerindo um retorno financeiro aparente a partir da locação dos espaços.

Por oferecer uma gama de estabelecimentos voltados para o entretenimento noturno, o Farol S.P. concorrerá diretamente com estabelecimentos de bairros famosos pela oferta de serviços similares, como Vila Madalena e Vila Olímpia, além da Rua Augusta. Porém, apesar de serem concorrentes diretos, o projeto do Farol se diferencia em importantes aspectos, como segurança, estacionamento, opção de acesso por metrô ou trem, além de reunir diversos estabelecimentos num mesmo local.

O universo no qual serão baseadas as investigações é o *target* do projeto, ou seja, jovens entre 18 e 35 anos, pertencentes à Classe A e que residem na cidade de São Paulo. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, IBGE (CENSO, 2010), a população da cidade é de 11.253.503 milhões de pessoas e, dentre essas, 4.805.436 estão entre 15 e 39 anos. Como foi divulgado apenas o *range* de 15 a 19 anos (841.081 mil pessoas) e de 30 a 39 anos (1.897.975 milhões de pessoas), foi feita uma estimativa básica, para se definir uma amostra representativa. Considerou-se que a população de 18 a 19 anos esteja entre 300 mil e 400 mil pessoas, e de 30 a 35 anos entre 1 milhão e 1,4 milhões de pessoas. Portanto, estima-

se que a população residente na cidade de São Paulo, com idade entre 18 e 35 anos, some de 3,3 a 3,8 milhões de pessoas.

Conforme artigo publicado na Folha de São Paulo (BARROS, 2012), a Classe A detém 5% do total da população da cidade. Diante dos dados coletados pelo IBGE (CENSO, 2010), pode-se considerar que o universo do negócio proposto é de, aproximadamente, 177 mil pessoas. Assim, a amostra da pesquisa quantitativa é composta por 227 indivíduos.

A abordagem será mista, pois a quantitativa é fundamental para analisar e mensurar a demanda existente para o negócio e a qualitativa é importante para entender as características e o comportamento de alguns *stakeholders*. Além disso, esse tipo de investigação possibilita a identificação de novas oportunidades devido ao detalhamento das informações.

Será utilizado o método *survey* de levantamento de campo, que consiste em destacar dados amostrais quantitativos (LIMA, 2008). Este possibilitará entender quantitativamente a oferta e a demanda existente no mercado em que empresa atuará. Serão empregadas também pesquisas de campo, bibliográficas e documentais, tanto para as abordagens qualitativas quanto para as quantitativas. Durante a realização das investigações de campo, três técnicas foram empregadas: questionário, formulário e entrevista.

2. COMPREENSÃO DO CONTEXTO DE ATUAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O setor de bares e restaurantes (casas noturnas estão inseridas nesse setor) representa atualmente 2,4% do PIB brasileiro e movimentou, em 2012, R\$65,2 bilhões, segundo a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes, ABRASEL (2013). O número desses estabelecimentos deve aumentar ainda mais, segundo o presidente da ABRASEL, Joaquim Saraiva de Almeida, e acompanhar o crescimento do país.

Ao tratar do mercado de *fast-food*, que é um importante público-alvo deste projeto, nota-se um crescimento impressionante nos últimos anos. Segundo a consultoria Euromonitor, esse mercado movimentou R\$55 bilhões, em 2011, e está previsto para crescer a um ritmo de 56% até 2016. Com isso, visualiza-se uma clara oportunidade de sucesso do Farol S.P., nesse cenário positivo, em que as principais redes de franquias de alimentação, no Brasil, planejam praticamente dobrar de tamanho até 2014.

Esses dados refletem um excelente cenário para a empresa, tendo em vista que sua receita será, em grande parte, proveniente de locação de espaços para os estabelecimentos citados acima. O crescimento desse setor gera uma alta demanda por locais onde tais estabelecimentos possam abrir seus negócios e oferecer seus serviços para uma imensa gama de consumidores existentes e potenciais.

Mas, para determinar o tamanho, crescimento e potencial das oportunidades do mercado, é essencial efetuar a análise da demanda por meio de diversas pesquisas com o público-alvo ou *players* do setor, por exemplo, o que permitirá realizar uma projeção da receita mais assertiva (KOTLER; KELLER, 2010). Assim, no caso do Farol S.P., é fundamental, por exemplo, saber a frequência e aspirações do seu público-alvo, de sua demanda.

Mas os perfis das empresas que locarão os espaços também são extremamente importantes para a análise da demanda, mesmo porque o intuito é que o empreendimento tenha uma estrutura bastante atraente, com espaço livre para circulação, jardins, iluminação de qualidade, etc., ou seja, excelência em qualidade de infraestrutura. Para isso, o objetivo é atrair empresas consolidadas como: o Bar do Juarez, Posto 6 e Wall Street Bar ou bares com conceitos próximos; também se podem acrescentar as casas noturnas Royal Club, Clube Glória e D.Edge ou casas noturnas com conceitos semelhantes.

Por fim, os restaurantes deverão oferecer serviços rápidos, práticos e adequados à alta rotatividade. Segundo a pesquisa realizada, observou-se preferência por temakerias (25%), pizzaria (18%) e hamburgueria (17%). Os estabelecimentos que lá se alocação deverão ter perfil semelhante ao da Temakeria Companhia, Joakin's e Domino's Pizza.

Vale destacar, portanto, que o projeto em questão pode dividir sua demanda em *Business to Business* (B2B) e *Business to Consumer* (B2C). A primeira provém da negociação entre pessoas jurídicas, por ser, no caso, os estabelecimentos que alugarão os espaços disponibilizados pelo Farol S.P., ou seja, os tão referidos bares, casas noturnas e restaurantes. Já ao tratar da segunda (B2C), a demanda se dará a partir da negociação entre pessoa jurídica e pessoa física, caracterizada pelos consumidores finais que frequentarão o empreendimento.

Ao analisar a demanda provinda da negociação B2C, o perfil do público que o projeto busca atender é de jovens entre 18 e 35 anos, da cidade de São Paulo, pertencentes à Classe A, que buscam na noite paulistana uma forma de diversão, comodidade, praticidade, segurança, qualidade de serviços e diferenciação.

Assim, como os dados secundários apontam que o universo de indivíduos nessa faixa etária é de 177 mil, enquanto a pesquisa quantitativa realizada indicou que 2% da amostra pesquisada disseram não ir a bares e casas noturnas, encontra-se, portanto, um *target* aproximado de 173 mil pessoas.

Desses, 56% frequentam mais de quatro vezes por mês, o que é um número alto. Assim, como 81% dos entrevistados gostariam de frequentar um espaço como o Farol S.P., multiplicou-se o público total pela intenção de compra e chegou-se ao volume da demanda de cerca de 140 mil pessoas.

A partir desse número, e com base na pesquisa quantitativa realizada, determinou-se a demanda por mês (Tabela 1). Para tal, pegou-se o percentual de respostas para cada opção de frequência por mês e multiplicou-se pelo volume da demanda para encontrar a quantidade de potenciais clientes B2C mensais.

Tabela 1: Estimativa da frequência cliente B2C.

Frequência p/ mês	Vol. Demanda	Cientes B2C p/ mês
7 vezes → 15%	140.503	21.075
6 vezes → 8%	140.503	11.240
5 vezes → 9%	140.503	12.645
4 vezes → 22%	140.503	30.911
3 vezes → 20%	140.503	28.101
2 vezes → 15%	140.503	21.075
1 vez → 8%	140.503	11.240
- → 2%	140.503	2.810

Fonte: Autores.

Já para definir o número de visitas por mês, multiplicou-se o número de potenciais clientes B2C pelas suas respectivas frequências.

Tabela 2: Estimativa do número de visitas.

Frequência p/ mês	Cientes B2C p/ mês	Nº Visitas p/ mês
7 vezes	21.075	147.528
6 vezes	11.240	67.441
5 vezes	12.645	63.226
4 vezes	30.911	123.642
3 vezes	28.101	84.302
2 vezes	21.075	42.151
1 vez	11.240	11.240
- vez	2.810	-

Fonte: Autores.

Por fim, somou-se a última coluna da Tabela 2 para encontrar a quantidade de visitas

potenciais ao Centro de Entretenimento por mês. Portanto, considera-se que o Farol S.P. receberá cerca de 540 mil visitas por mês.

Ao levar em consideração a análise dos potenciais clientes, a capacidade média das casas noturnas foi estimada em, aproximadamente, 580 pessoas; dos bares, 480; e dos restaurantes cerca de 150. Com base nesses dados, determinou-se que os espaços locados para as casas noturnas serão de 600 m²; para bares 500 m²; e para os restaurantes 150 m².

2.1. ANÁLISE DA OFERTA

Entre os diferentes tipos de casas noturnas, os que mais se destacam são: o eletrônico, *house*, *rock*, *black* e recentemente o sertanejo. Porém, poucas casas oferecem mais de um estilo no mesmo local. Algumas disponibilizam, por exemplo, uma pista separada com outro estilo de música.

2.2 SISTEMA DE VALOR

Cadeia de Valor é o que “a empresa utiliza para entender a sua posição em custos e identificar os diversos meios que poderão ser empregados para facilitar a implementação da sua estratégia comercial” (HITT, 2013, p.120).

Assim, o sistema de valores é evidenciado como a relação entre os canais de um processo mercadológico, desde a criação de insumos, transferindo para um intermediário, até chegar ao consumidor final. Portanto, tal processo é totalmente ligado entre si, acarretando num relacionamento interdependente entre os canais que sempre estão em contato com seus fornecedores e clientes. (PORTER, 1999)

Compreender o funcionamento de tal processo e as funções de cada canal permite às empresas que atuam nesse sistema aperfeiçoar seus serviços e, conseqüentemente, os dos seus fornecedores e clientes, ao trazer um melhor fluxo para o sistema como um todo.

No caso do Farol S.P., uma questão essencial relativa ao sistema de valor é a organização logística que deverá ter com os fornecedores dos bares, casas noturnas e restaurantes. Uma política terá que ser formulada para que não haja conflito de entregas e recebimentos de mercadorias, com o objetivo de atingir o menor gasto de tempo e custo possível. Por fim, o sistema de valor entra, também, no aspecto dos consumidores finais. Todos os serviços devem ser extremamente bem executados para que os consumidores sejam atendidos da maneira mais eficiente possível.

2.3 ATRATIVIDADE DA INDÚSTRIA

A atratividade da indústria é sustentada pelo modelo de análise das cinco forças de Porter (1999). Segundo esse modelo, a lucratividade de uma empresa provém de seu posicionamento em relação a cinco forças básicas: ameaça de novos entrantes; ameaça de produtos/serviços substitutos; poder de barganha dos fornecedores; poder de barganha dos compradores; e rivalidade entre os concorrentes. Para Porter, encontrar o posicionamento mais adequado, em que a empresa se proteja melhor contra essas forças ou influenciá-las a seu favor, é a meta da estratégia competitiva desta. Assim, a análise do Farol S.P. é:

- Poder de Barganha dos Compradores B2B = Médio (grandes marcas não têm necessidade de entrar no projeto).
- Poder de Barganha dos Compradores B2C = Baixo (alta qualidade de serviços e preços pré-definidos pelos estabelecimentos impedem negociação).
- Poder de Barganha dos Fornecedores = Baixo (o projeto será oportunidade única; há grande número de empresas fornecedoras disponível no mercado).

- Ameaça de Possíveis Novos Entrantes = Baixa (necessidade de grande capital e da criação de diferencial).
- Ameaça de Produtos/Serviços Substituto = Alta (diversas casas noturnas, bares e restaurantes espalhados pela cidade).
- Intensidade da Rivalidade = Alta (concorrentes diretos como os da Vila Madalena e Rua Augusta possuem grande parcela do mercado).
- Atratividade do Mercado = Alta (mercado em crescimento; médio ou baixo poder de barganha dos compradores; baixo poder de barganha dos fornecedores, etc.).

3. CONCEPÇÃO DO NEGÓCIO

É necessário descrever e alinhar a estratégia desenvolvida para a empresa com a sua estrutura, além de analisar as oportunidades do negócio para comprovar se há ou não viabilidade em sua concepção.

Tendo em vista a teoria e o modelo de Porter (1999), uma empresa pode apresentar vantagem competitiva escolhendo uma das três opções de estratégias genéricas. Elas são: Liderança em Custos, estratégia na qual a empresa apresenta processos mais baratos e custos mais baixos do que a concorrência; Diferenciação, estratégia definida na construção de uma oferta única no mercado, que adicione valor e qualidade para o produto ou serviço; Enfoque, estratégia em que se projeta certo nicho de mercado e se compete de acordo com suas peculiaridades, podendo, neste caso, o competidor escolher também entre Diferenciação ou Liderança em Custos. Uma estratégia de Liderança de Custos é vantajosa quando a empresa pretende ter lucro a partir de um grande volume comercializado, enquanto a estratégia de Diferenciação é vantajosa caso a empresa tenha como objetivo atingir altas margens em suas transações.

O Farol S.P. terá uma estratégia de Diferenciação, haja vista que seu *target* são jovens de Classe A, dessa maneira, os produtos e serviços oferecidos necessitam ter qualidade superior para que o público-alvo fique satisfeito. No caso específico desse empreendimento, a qualidade superior será expressa, primeiramente, pelas bandeiras das casas noturnas, bares e restaurantes que lá ofertarem seus serviços. Além disso, o Farol S.P. oferecerá uma gama de serviços adicionais, tais como segurança dentro do estabelecimento, caixas eletrônicos, chapelaria central, enfermaria e primeiros socorros, que farão com que o consumidor perceba o atendimento de excelência.

4.1 ESTRATÉGIA MERCADOLÓGICA

A definição da estratégia mercadológica passa, primeiramente, pela definição do público-alvo e do *mix de marketing* que irá servir tal público. Ao passar por tais contextualizações, faz-se necessário analisar os 4P's de marketing que, segundo Kotler e Keller (2010), classificam de maneira geral as características básicas da oferta de um produto ou serviço. Como o negócio proposto é um serviço, além dos 4P's originais, também há a necessidade, segundo Kotler e Keller (2010), de analisar mais outros 3P's que caracterizam a oferta de um serviço.

A seguir, esses 7P's (Produto, Preço, Praça, Promoção, Pessoas, Processos e Percepções) serão detalhados, a fim de que possam ser criadas estratégias para cada um deles.

O Produto pode ser caracterizado como a oferta que será feita ao mercado. Segundo Lovelock, Wirtz e Hemzo (2000), para que um produto seja construído, é necessário selecionar suas características fundamentais e, após essa fase, desenvolver os elementos suplementares que atenderão às necessidades dos clientes. No caso do Farol S.P., será um serviço de excelência em local que reúne diversas casas noturnas, com serviços agregados.

Em relação ao segundo P do *marketing mix*, o Preço, como a estratégia genérica do Farol S.P. será de Diferenciação, o preço praticado será, conseqüentemente, *Premium*, visto que, nessa categoria de preço, o consumidor paga mais caro que o normal, porém, em compensação, o produto ou serviço oferecido é de qualidade superior. Preço *Premium*, de acordo com Kotler e Keller (2010), representa o preço de um bem ou serviço que é líder na qualidade de sua oferta.

No caso dos estabelecimentos (clientes B2B), a estratégia *Premium* também foi utilizada para estipular o valor do aluguel cobrado, embora tenham sido levados em consideração também os dados obtidos em entrevista realizada com Luiz Restiffe, sócio da casa noturna Provocateur, chegando-se ao valor de R\$93,50 por m². O Farol S.P. cobrará também duas taxas mensais de seus clientes B2B: uma de condomínio, na qual estão inclusos os gastos com serviços comuns, e uma taxa de fundo cooperado de marketing. Além disso, os estabelecimentos B2B terão que pagar luvas para o Farol S.P. quando forem incorporados ao negócio, com valor de R\$250.000,00.

Em relação à Praça, terceiro P do *mix de marketing*, por se tratar de um serviço “estático”, a praça, neste caso, fica mais restrita à localização física, que deverá ser feita em um bairro cujos frequentadores possuam a mesma classe social do *target*. Isso deverá ser feito para que, assim como o produto e o preço, reflita a estratégia de Diferenciação escolhida anteriormente. Dessa maneira, o bairro que abrigará o Farol S.P. é a Barra Funda, escolhido pela proximidade a bairros nobres de São Paulo, para atingir o público-alvo. Mas pessoas de localidades mais distantes não terão dificuldade para frequentar o Farol S.P. por conta do fácil acesso também por metrô e trem.

No que diz respeito à Promoção, no caso do Farol S.P., serão duas formas de comunicação: massiva e direcionada. Em relação à comunicação de massa, haverá propaganda, relações públicas e ações em mídias digitais. Por sua vez, no que diz respeito a ações direcionadas, haverá mala direta, vendas pessoais, entre outras ações.

A Comunicação do Farol S.P. será dividida em duas: uma para os consumidores finais (B2C) e outra para os clientes do centro, os donos dos estabelecimentos (B2B).

De acordo com Lovelock, Wirtz e Hemzo (2000) a Percepção de qualidade de um serviço por parte do cliente é extremamente influenciada pela interação direta e pessoal entre funcionários da organização e clientes. Dessa forma, a análise das Pessoas se estende por todo o pessoal da empresa que participa do serviço prestado, ou seja, tem como finalidade alinhar o desempenho e o comportamento esperado com o real.

Em geral, os consumidores finais terão contato mais direto com os funcionários dos clientes B2B (interação com o garçom de um restaurante ou com um caixa de um bar, etc.). Sendo assim, não há uma maneira pela qual o Farol S.P. possa se responsabilizar pelo atendimento e pelas relações que aconteçam entre os funcionários dos clientes e os consumidores finais. Contudo, serão realizadas pesquisas de satisfação com o atendimento oferecido. Se a administração do Farol S.P. detectar algum problema nesse aspecto, irá prontamente alertar seus clientes B2B.

O Farol S.P. também irá pesquisar a opinião dos consumidores finais sobre os serviços terceirizados oferecidos, por exemplo, limpeza, segurança e chapelaria. Caso detecte algum problema com a qualidade destes, seus respectivos fornecedores serão avisados para que haja algum tipo de ação corretiva do problema.

O atendimento pessoal é o que faz um consumidor escolher uma entre duas ofertas de serviço, visto que a comparação de desempenho do produto é muito subjetiva e a relação consumidor-cliente pode se tornar o diferencial entre duas ou mais ofertas. Dessa maneira,

faz-se de suma importância que toda a experiência que o consumidor final tenha no Farol S.P. seja positiva, pois, caso ele não tenha nenhuma experiência negativa, as chances de troca por algum outro concorrente diminuam.

Por fim, vale ressaltar as áreas que o Farol S.P. possuirá para operacionalizar seu negócio. O empreendimento será formado por três grandes departamentos: Financeiro, Administrativo e Marketing. Além desses departamentos, também haverá uma área de Suporte, o Secretariado e as empresas terceirizadas, que ficarão responsáveis pela operacionalização jurídica, de limpeza, de segurança, de estacionamento e chapelaria.

Por fim, os Processos podem ser definidos como as ações que farão com que os clientes e consumidores finais tenham a satisfação necessária, para que optem por uma oferta de serviços em detrimento de outra. De acordo com Lovelock (2000), os processos definem a sequência e os métodos dos sistemas operacionais de serviços.

No caso do Farol S.P., os clientes irão locar os espaços ofertados para comercializar seus serviços junto aos consumidores finais. Estes, por sua vez, serão atraídos para o Farol S.P., por conta das marcas já famosas que ali atuarão. Ao ingressarem no local, os consumidores poderão escolher o tipo de ambiente que preferem frequentar, e terão a relação cliente-estabelecimento de responsabilidade dos clientes B2B, exceto quando se tratar de infraestrutura básica, como, por exemplo, água, luz e limpeza.

No caso da receita gerada pelos clientes, não haverá repasse desse valor para a administração do Farol S.P., o que não implica em uma unificação de administração, ou seja, cada cliente poderá administrar seus processos financeiros da forma que julgar mais adequada. Contudo, deverão realizar pagamento mensal do aluguel, em dois momentos: um adiantamento de 40% na metade no mês e o restante do valor no final.

Ao receber esse dinheiro em conta, o Farol S.P. será responsável por fazer o pagamento de todos os seus custos e despesas, ou seja, contas de luz, água, impostos, empresas terceirizadas, manutenção, entre outros. Feitos esses pagamentos, o montante que sobrar poderá ser reinvestido na empresa ou dividido entre os sócios.

Apesar de existirem processos separados entre clientes e o Farol S.P., alguns outros poderão ser integrados, como o recebimento de mercadorias e o descarte de lixo. O Centro de Entretenimento irá disponibilizar uma central de compras, na qual todas as mercadorias em comum serão compradas em um único pedido, diminuindo custos e unificando os processos de recebimento.

Em suma, os processos que se estabelecerão na organização provêm de *inputs*/entradas, que darão suporte para que os processos sejam executados eficientemente, gerando *outputs*/saídas, da melhor maneira, para os clientes (B2B e B2C), além de acionistas.

No que diz respeito à Percepção, o ambiente físico é extremamente importante para a organização, principalmente para definir que tipo de experiência o consumidor final terá ao ter o serviço prestado e, portanto, ajudar na definição de imagem e posicionamento da marca. (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2000). Dessa forma, o Farol S.P terá um espaço aberto, que transmitirá sensação de liberdade, uma vez que os consumidores poderão circular como se estivessem passeando pelas ruas da cidade ao ar livre. Ao mesmo tempo, esse consumidor se sentirá seguro, pelos serviços de segurança e estacionamento que trazem conveniência e conforto para as pessoas que buscam entretenimento noturno na cidade de São Paulo.

4.2 DEFINIÇÃO DA CADEIA DE VALOR

As atividades que agregam valor para a empresa podem ser divididas em primárias e de apoio. (PORTER, 1986)

As atividades primárias podem ser compreendidas e explicadas em cinco categorias envolvidas no processo, segundo Porter (1986): logística interna, que são as atividades relacionadas ao recebimento, armazenamento e distribuição dos insumos do produto; operações, que são as atividades relacionadas à transformação dos insumos do produto final; logística externa, que são as atividades relacionadas à coleta, armazenamento e distribuição física do produto para compradores; marketing e vendas, meios pelos quais os compradores possam comprar os produtos oferecidos; e serviços, que são as atividades relacionadas ao fornecimento, com intuito de intensificar ou manter o valor do produto oferecido.

A análise da Cadeia de Valor permite que se compreenda a relação da empresa com fornecedores e clientes, bem como em quais níveis da cadeia a empresa cria margem e ganha custos.

Ao tratar das atividades primárias, o Farol SP fará, em sua logística interna, o gerenciamento dos insumos, matérias-primas necessários ao bom funcionamento e para as elaborações de pratos, petiscos, bebidas, entre outros. As operações serão realizadas por intermédio dos clientes B2B, ou seja, das casas noturnas, bares e restaurantes, que transformarão todos os insumos recolhidos em produtos finais para os consumidores finais. Na questão da logística externa, como todos os estabelecimentos estarão no mesmo local, a atividade se circunscreverá à responsabilidade pelo fluxo de locomoção dos produtos entre cozinha (estoque) e salão dos estabelecimentos alocados no Centro.

Por fim, marketing e vendas é a atividade mais importante entre as primárias. Esta será a responsável pelas estratégias mercadológicas, mencionadas anteriormente, e de vendas. Assim, as ações de comunicação que a empresa pretende executar para atrair clientes serão de responsabilidade desta área. Estratégias de preço sobre o portfólio ofertado e posicionamento da empresa também farão parte do escopo da área. Dentre as importantes funções dessa atividade estão o acompanhamento das forças presentes no setor em que a organização se estabelece e também a elaboração de planos de ações que possam criar ou modificar os serviços ofertados aos clientes, tanto B2B quanto B2C, que estejam alinhados com as necessidades e percepções de valor desses clientes e também do mercado.

Quando se trata das atividades de apoio, a aquisição aparece como um aspecto importante para o bom funcionamento do projeto. As compras cotidianas, como os insumos (bebidas, comidas, etc.) serão realizadas pelos estabelecimentos alocados no Centro.

Vale ressaltar que a cadeia de Porter trata de uma representação mais relacionada a produtos do que a serviços. Como não há outras referências dirigidas a serviços, nem de Porter nem de qualquer outro autor, foi feita uma adaptação para melhor compreensão do exposto. Após a explicação de cada divisão da Cadeia de Valor, faz-se necessário, em seguida, um detalhamento claro dos benefícios que os clientes pessoas jurídicas encontrarão no Farol S.P., que justifiquem o preço *Premium* cobrado pela organização.

Um desses benefícios está na cadeia das atividades primárias, mais especificamente na logística interna, que será o grande diferencial para os clientes B2B, haja vista o Farol S.P., em conjunto com os bares, casas noturnas e restaurantes, pretender realizar um acordo comercial com os fornecedores que atendem a todos ou alguns estabelecimentos (por exemplo, a Ambev) lá alocados, para que pratiquem preços diferenciados a esses clientes. O poder de negociação neste aspecto será forte, pelo fato de que o custo de transporte dos fornecedores será menor, dada a entrega dos produtos ser realizada em um único local, o Farol S.P..

Como as operações serão executadas pelos clientes B2B, cabe a eles realizá-las de maneira satisfatória. Porém, com a economia nas matérias-primas, em virtude dos preços mais baixos cobrados pelos fornecedores, os estabelecimentos poderão praticar menores preços do

que seus concorrentes que se encontram do lado de fora do Farol S.P., ou simplesmente ter maiores margens. A logística externa também é função exercida única e exclusivamente pelos estabelecimentos alocados, porém, estes podem se valer da economia de insumos da mesma maneira que nas operações.

As estratégias mercadológicas que visam os clientes finais também poderão ser discutidas com os estabelecimentos para que todos estejam alinhados, de tal maneira que haverá economia e menores esforços em uma das etapas da Cadeia de Valor e ao mesmo tempo utilizarão mais ações de marketing, atraindo mais consumidores.

4.3. ESTRUTURA LEGAL DO NEGÓCIO

O Farol S.P. terá o modelo de Sociedade Limitada, como sua Razão Social, em que cada sócio deve contribuir com a sua cota para o capital social da empresa. Como o valor investido será igualmente dividido entre os três sócios, as responsabilidades e direitos individuais também serão idênticos.

Já na Receita Federal, por sua vez, o empreendimento estará classificado como um estabelecimento que tem como principal atividade a atividade imobiliária.

Por fim, vale ressaltar os impostos e tributos que incidirão sobre o empreendimento. O Farol S.P. terá que pagar o ISS, além da incidência do PIS, COFINS, CSLL e IRPJ.

4.4. ESTRUTURA DE CAPITAL

Existem algumas opções de financiamento, por exemplo, com recursos próprios do investidor, empréstimos bancários, investidores anjo, entre outras.

Segundo entrevista realizada com Renan V. Compagnoli, ex-consultor da LCA Soluções Estratégicas em Economia e graduado na Fundação Getúlio Vargas, é mais vantajoso para o empreendedor conseguir capital de um terceiro, porque assim não precisará se descapitalizar. Dessa forma, o Farol S.P. deve recorrer a capital de terceiros: financiamento pelo BNDES de 90% do investimento inicial e, dessa maneira, os 10% restantes deverão vir de recursos dos próprios sócios do Farol S.P.

5. DIMENSIONAMENTO DAS OPERAÇÕES

A seguir, serão analisadas as variáveis, com o intuito de quantificá-las. Dimensionar as operações caracteriza-se por calcular os recursos necessários para a viabilidade do plano em questão. As premissas organizacionais e operacionais são as variáveis que auxiliarão na dimensão das operações analisadas.

Dessa forma, é necessário que se definam os melhores processos e práticas operacionais para todos os lados. No caso do Farol S.P., será definida a relação de locação dos espaços para bares, casas noturnas e restaurantes, com o objetivo de atingir as melhores formas de realizar esses procedimentos, para satisfazer ambas as partes. Para isso, no contrato de locação, estarão estipulados os valores do aluguel, multa por atraso de pagamento, tempo de duração do contrato, questões legais que deverão ser seguidas, etc..

Além de definidas as relações de locação com os estabelecimentos, serão contratadas empresas para realizar serviços necessários para o bom funcionamento do Centro de Entretenimento. O relacionamento com as empresas de serviços e com os estabelecimentos que estiverem instalados será realizado principalmente pelo departamento Administrativo.

Após definidos os processos operacionais, será definida a estrutura organizacional. Para tal, faz-se necessário saber quantos funcionários serão requeridos em cada nível

hierárquico da empresa. Dessa forma, será acertado o quadro de pessoal, a folha salarial, encargos sociais e benefícios.

A estrutura organizacional será composta, no topo, pelos diretores (administrativo, de marketing, financeiro), todos no mesmo nível hierárquico. Além deles, uma secretária, um auxiliar administrativo, um auxiliar de marketing, um auxiliar financeiro, um funcionário responsável pelo suporte e um encarregado de serviços gerais.

A folha salarial seguirá a média de mercado, perfazendo R\$35.960,00/mês, acrescida dos encargos sociais de R\$15.761,27/mês.

Os custos e despesas mensais somam R\$5.263.029,27, referentes à reforma bruta da infraestrutura, engenheiro, arquiteto, decoração do escritório, decoração da área aberta, paisagismo, equipamentos, *software*, inauguração, comunicação inicial, capital de giro.

Existem também os custos fixos (água, luz, telefone, internet, aluguel e salários), que somam R\$146.610,09/mês ou R\$1.759.321,08/ano, sendo o aluguel o item mais representativo.

Descritos os custos e despesas do Farol S.P., apresenta-se, a seguir, a forma como o empreendimento irá gerar receita para abatê-los. Assim, é possível dizer que a principal fonte de receita e, conseqüentemente, recursos, será o aluguel cobrado de seus clientes B2B. Como já mostrado anteriormente, o preço por m² será de R\$93,50. Com esse valor definido, a receita mensal gerada a partir dos aluguéis cobrados será de R\$350.625,00.

As luvas cobradas desses clientes serão de R\$250.000,00 por estabelecimento no momento em que aderirem à parceria. Além disso, o Farol S.P. também terá receita proveniente de seu estacionamento, que funcionará 24 horas por dia. Ainda poderá contar com a receita vinda da locação de espaços não utilizados pelos clientes B2B, que são aqueles destinados à venda de bebidas, cigarros, ingressos de shows, eventos e exposições de trabalhos artísticos. Essas receitas adicionais devem somar R\$82.562,50/mês.

6. ANÁLISE DA VIABILIDADE

A viabilidade é demonstrada na comparação dos investimentos iniciais com os resultados futuros da empresa. No caso do Farol S.P., a análise de viabilidade do negócio é fundamental, pois essa será a peça chave para a captação de recursos dos investidores.

O investimento inicial para abertura do negócio será de R\$5.272.930,04, a ser liquidado em sessenta trimestres, com juros anuais de 5,12%, 0,9% e 4,0% (TJLP, Remuneração do BNDES e Remuneração da Instituição Financeira, respectivamente), acarretando numa taxa de 10,11% ao ano. O total de juros a ser pago ao final dos sessenta trimestres será de R\$3.973.950,39 e o montante amortizado será de R\$5.053.656,61. Totalizando, portanto, uma dívida de R\$ 8.563.594,03 a ser quitada.

Como o BNDES financia até 90% dos itens financiáveis, o valor do empréstimo será de R\$ 4.589.643,63, e o restante do capital necessário para cobrir os investimentos iniciais será advindo dos próprios sócios fundadores da empresa. Esse montante será dividido igualmente entre esses e terá um valor total de R\$ 683.286,40. Esse valor pagará os itens que não são financiados pelo BNDES, como o arquiteto, engenheiro, paisagista, evento inaugural e a comunicação inicial, além dos 10% restantes do empréstimo do terceiro.

Apenas os custos fixos devem ser levados em conta por se tratar de uma empresa prestadora de serviços. A análise dos custos é essencial para a determinação dos resultados financeiros da empresa. No caso do Farol S.P., somam R\$149.910,35/mês.

As despesas do Farol S.P. serão relativas a: Comunicação (divulgação e comunicação com os estabelecimentos) e deverão somar R\$94.460,00/ano; Terceiros (empresas terceirizadas), somando R\$540.000,00/ano; Financeiras (contratação de serviços bancários), com valor de R\$4.589.643,63 a serem pagos em quinze anos, com um total de R\$3.973.950,39 em juros.

As receitas (entradas) que permitirão cobrir esses custos serão: aluguéis (R\$350.625,00/mês); outras receitas. As receitas não operacionais serão originadas das taxas de condomínio cobradas dos estabelecimentos (R\$480.000,00/mês). O próprio Farol S.P. arcará com o restante das despesas de serviços terceirizados, que corresponde a R\$60.000,00/ano.

Deve-se considerar, no entanto, a depreciação. Muller (2003) entende que as taxas de depreciação anual são definidas pela Secretaria da Receita Federal, por meio de instruções normativas. Assim, institui-se que prédios e construções possuem um tempo de vida útil de 25 anos; móveis e utensílios, de dez anos; máquinas, equipamentos e instalações, de dez anos; e veículos e computadores, de cinco anos. Portanto, os ativos imobilizados da empresa perdem seus valores ao longo do tempo e, portanto, essas perdas devem ser contabilizadas. Definido o período anual para o cálculo, o valor da depreciação foi obtido pela razão entre o valor de cada bem e sua taxa de depreciação anual.

As tributações também devem ser analisadas, pois são obrigações legais. No caso do Farol S.P. são: PIS (R\$202.822,50/ano1), COFINS (R\$43.944,88/ano1), ISS (R\$338.037,50/ano1), IRPJ (R\$1.690.187,50/ano1), CSLL (R\$608.467,50/ano1).

Como comentado anteriormente, serão cobradas luvas dos clientes B2B. Estas são resgatas no momento em que os locatários acordam contratualmente que alugarão o espaço junto ao locador. Vão de cerca de R\$60.000,00 a R\$250.000,00, dependendo do espaço, perfazendo um total de R\$1.562.500,00.

Assim, nos quinze primeiros anos de atividade, o empreendimento deve ter os seguintes resultados: a DRE, que tem a Receita Bruta formada a partir dos aluguéis pagos pelos locatários, no valor de R\$4.207.500,00; mais as ações de publicidade que o Farol S.P. disponibilizará para empresas, com meta anual de R\$420.750,00; e faturamento do estacionamento, que será de R\$570.000,00 por ano. No primeiro ano, a Receita Bruta tem o acréscimo de luvas, que totalizam um valor de R\$1.562.500,00.

Sobre a Receita Operacional Bruta incidem impostos, como PIS, COFINS e ISS, que possuem um valor percentual de 0,65%, 3,6% e 5,00%, respectivamente, devido ao tipo de contabilização utilizada, sendo essa a de lucro presumido. Descontados tais impostos da Receita Bruta, origina-se a Receita Operacional Líquida.

Os Custos são formados pelos Custos Fixos, referentes à água, luz, telefone, Internet, salários dos funcionários, aluguel do terreno e os encargos sociais. No primeiro ano da DRE, há o acréscimo de seis meses de aluguel do terreno, referente ao período de construção do Farol S.P.. Ao subtrair esses custos da Receita Operacional Líquida, gera-se o Lucro Operacional Bruto do período.

As Despesas Administrativas são formadas pelas despesas anuais de comunicação e pelos serviços terceirizados, como segurança, limpeza, ambulatório *vallet* e chapelaria. No primeiro ano da DRE, há o incremento da comunicação inicial, que será destinada ao primeiro ano do lançamento do Farol S.P. e terá um valor total de R\$50.000,00.

As Despesas Financeiras são os juros referentes ao empréstimo concedido pelo BNDES. A taxa de juros anual é de 10,11% e de 2,437% ao trimestre. Junto às Despesas Administrativas, forma a Despesa Operacional do Exercício. Tal despesa é descontada do

Lucro Operacional Bruto do período, chegando ao valor do LAJIRDA (Lucro Antes do Imposto de Renda, Depreciação e Amortização).

A Depreciação é referente aos equipamentos e utensílios, decoração externa, decoração do escritório e das construções e terreno. Essa terá um valor anual de R\$191.419,40. Vale ressaltar um ponto bastante relevante na contabilização da depreciação. Esta entra descontada do LAJIRDA na DRE, porém como se trata de um ativo da empresa, volta a ser contabilizado positivamente no Fluxo de Caixa. Ao ser descontado, o Lucro Operacional Líquido é formado.

As Receitas não Operacionais são a soma dos condomínios cobrados de cada estabelecimento do Farol S.P.. Esses condomínios totalizam um valor de R\$480.000,00/ano, e são rateados pelo tamanho de cada estabelecimento. Adicionadas ao Lucro Operacional Líquido, origina-se o Lucro Operacional Antes do Imposto de Renda (LAIR).

Por fim, com a incidência do Imposto de Renda de Pessoa Jurídica (IRPJ) e da Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), que possuem alíquotas de 25% e 9%, respectivamente, sobre a Receita Operacional Bruta, é obtido o resultado final desse exercício, o Lucro Líquido.

A cada ano, foi corrigida a inflação de 4,5% sobre Receita Bruta, Impostos, Custos, Despesas Operacionais e Receitas não Operacionais. Essa taxa foi retirada da previsão da inflação feita pelo Banco Central do Brasil para os próximos anos e assumiu-se, aqui, essa mesma taxa para os demais que ainda não possuem previsão.

Principalmente por conta das luvas, o Lucro Líquido do primeiro ano será de R\$374.046,30. Esse lucro cai no segundo ano, pois não há mais as luvas, mas desse ano em diante volta a crescer.

Analisando o Fluxo de Caixa, pode-se observar que a empresa possui no primeiro ano um fluxo negativo, ou seja, mais saídas do que entradas em caixa. Isso é natural, haja vista que nesse primeiro período aplicam-se os investimentos que serão financiados pelo BNDES. No ano 2, percebe-se que o fluxo ainda é negativo, porém as saídas têm valor bem mais próximo das entradas. A partir do terceiro ano em diante, o Fluxo de Caixa da organização é positivo e só aumenta com o passar dos anos.

Dessa forma, são indicadores financeiros relevantes para a empresa e seus investidores: o *Payback*, que será de 3,22 anos; o Valor Presente Líquido, de R\$1.789.515,29; Taxa Interna de Retorno, de 83,9%; e Perpetuidade, de R\$15.090.139,04.

A análise da variação será a Demonstração dos Resultados em dois diferentes cenários, diversos do cenário real já descrito. O primeiro é o Cenário Otimista, em que há uma demanda de clientes finais acima da esperada, e com isso será construída mais uma casa noturna. Assim iriam operar quatro casas noturnas, três bares e três restaurantes. A variável macroambiental que pode ocasionar o aumento da demanda é o aumento do poder aquisitivo do público de outras classes que migraria para a Classe A, público-alvo do Farol S.P..

O segundo é o Cenário Pessimista, no qual ocorreria uma ocupação abaixo do esperado, em que haveria uma casa noturna a menos, portanto duas casas noturnas, três bares e três restaurantes. A mesma variável poderia ser usada para este cenário, haja vista que uma diminuição no poder de compra da Classe A diminuiria a demanda dos serviços oferecidos pelo Centro, portanto, apenas dois dos três espaços destinados às casas noturnas seriam alugados, por falta de interesse dos clientes B2B.

No Cenário Otimista, há uma Receita de R\$4.880.700,00, obtida dos aluguéis e um total de R\$1.812.500,00 das luvas. Vale ressaltar que a nova casa noturna seria aberta no

segundo ano dessa DRE, portanto a receita dos aluguéis e luvas desse estabelecimento apenas entrariam no exercício a partir desse ano. Com isso, o Lucro Líquido do segundo ano seria de R\$738.043,13 e cairia um pouco no terceiro ano, pois no ano anterior teriam sido pagas as luvas do novo estabelecimento, mas a partir daí cresceria constantemente.

Nesse cenário, o projeto teria TIR de 177,6%; VPL de R\$ 4.355.883,63; Perpetuidade de R\$23.854.237,00; e um *Payback* de 2,36 anos. Portanto, ao inserir outra casa noturna no Farol SP, o projeto ficaria ainda mais rentável e atrativo aos investidores e sócios da empresa.

No Cenário Pessimista, ocorreria a locação de apenas duas casas noturnas ao invés das três disponíveis. Com receita menor, o Lucro Líquido acabaria sendo negativo durante os sete primeiros anos. O Fluxo de Caixa demonstraria que a empresa operaria com caixa positivo apenas a partir do nono ano, o que tornaria o projeto praticamente inviável.

Nesse cenário, o projeto teria TIR de -1,6%; VPL de -R\$1.137.602,50; Perpetuidade de R\$7.875.146,45; e como o caixa acumulado seria negativo durante os quinze anos, não haveria *Payback*. Esses indicadores mostram que, se o Farol S.P. mantiver a mesma estrutura e não alugar um de seus espaços destinados a casas noturnas, o projeto seria inviável.

7. CONCLUSÃO

A partir da análise efetuada, é possível dizer que a proposta de abertura de um Centro de Entretenimento como o Farol S.P. é atrativa, tanto mercadológica quanto financeiramente.

Primeiramente, porque o setor no qual o empreendimento está inserido está em constante crescimento, assim como o poder de compra dos consumidores finais, evidenciando gastos cada vez maiores com entretenimento em São Paulo.

Outro fator que torna a abertura do Farol S.P. viável é o grande número de potenciais consumidores que o negócio poderá atrair. Como São Paulo é considerada uma referência em entretenimento noturno, sendo mais bem quista por seus habitantes do que cidades como Las Vegas e Nova York, o potencial desse tipo de empreendimento é muito grande. Isso fica evidenciado pelo grande número de restaurantes, bares e casas noturnas existentes na cidade. Somado a isso é possível citar os benefícios que o Farol S.P. irá entregar para os consumidores finais, como a conveniência, praticidade e, principalmente, segurança. Por fim, a proposta do empreendimento é única em São Paulo.

Já para os clientes B2B o principal atrativo da parceria com o Farol S.P é a *clusterização*, método pelo qual empresas relacionadas podem potencializar seus resultados por compartilhar elementos comuns e complementares. Nos moldes em que o negócio está sendo criado, os clientes B2B terão um fluxo maior de pessoas em seus estabelecimentos, o que, obviamente, irá aumentar sua receita. Outro atrativo para os clientes B2B serão os esforços de marketing que o empreendimento irá despender com o objetivo de atrair e fidelizar os consumidores finais. O Farol S.P. irá se comunicar diretamente com os consumidores finais, além de se preocupar com a ambientação do estabelecimento, a fim de tornar a impressão mais positiva possível para os frequentadores. Assim, os clientes B2B conseguirão manter seus clientes sem necessariamente usarem de estratégias de marketing para atraí-los.

8. REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. Administração Estratégica de Mercado. São Paulo: Bookman, 2007.

ABRASEL. Associação Brasileira de Bares e Restaurantes. Disponível em: <<http://www.abrasel.com.br/index.php/component/content/article/2369>>. Acesso em: 9 out. 2013.

BARROS, L. Aumenta a parcela de classe B na metrópole de SP. Cotidiano. Folha de São Paulo, 7 de out. 2012. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/1164845-aumenta-a-parcela-de-classe-b-na-metropole-de-sp.shtml>. Acesso em: 3 out. 2012.

BNDES. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. Apoio Financeiro. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/Produtos/FINEM/capacidade_produtiva_comercio_turismo_demais_servicos.html. Acesso em: 9 out. 2013.

CECCONELLO, A. R. & AJZENTAL, A. A Construção do Plano de Negócio. São Paulo: Saraiva, 2008.

HITT, M. A. Administração Estratégica. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Censo 2010. Disponível em: http://www.ibge.gov.br/estadosat/temas.php?sigla=sp&tema=resultuniverso_censo2010. Acesso em: 08 ago. 2013.

JAKITAS, R. Quer ser um empresário da noite? Você precisará matar o negócio em até 5 anos para sobreviver. Economia & Negócios. O Estado de São Paulo, 27 jul. 2012, p.7.

KOTLER, P. & KELLER, K. L. Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

LIMA, M. C. Monografia: A Engenharia da Produção Acadêmica. São Paulo: Saraiva, 2008.

LOVELOCK, C; WIRTZ, J. & HEMZO, M.A. Marketing de Serviços. São Paulo: Pearson, 2011.

MULLER, C. J. Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Rio Grande do Sul, 2003.

PORTER, M. E. Estratégia Competitiva. Técnicas para a Análise da Indústria e Concorrência. São Paulo: Campus, 1999.

RECEITA FEDERAL. Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br/pessoajuridica/refis/tjlp.htm>. Acesso em: 28 set. 2013.

WORLD CITIES CULTURE FORUM. São Paulo. Disponível em: <http://www.worldcitiescultureforum.com/cities/s%C3%A3o-paulo>. Acesso em: abr. 2014.