

ESCOLA SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO STRONG

HANI KALED SAYAH

THIAGO BARROS DA SILVA

PLANO DE NEGÓCIOS DA EMPRESA BORIS LOUNGE & TABACO

Santos

2019

Hani Kaled Sayah
Thiago Barros da Silva

PLANO DE NEGÓCIOS DA EMPRESA BORIS LOUNGE & TABACO

Trabalho de conclusão de curso apresentado a Escola Superior de Administração e Gestão Strong (ESAGS), como parte das exigências para a obtenção do título de bacharel em administração.

Orientadora: Prof^a Me Lara Mattos

Santos

2019

Hani Kaled Sayah
Thiago Barros da Silva

PLANO DE NEGÓCIOS DA EMPRESA BORIS LOUNGE & TABACO

Trabalho de conclusão de curso apresentado a Escola Superior de Administração e Gestão Strong (ESAGS), como parte das exigências para a obtenção do título de bacharel em administração.

Orientadora: Prof^a Me Lara Mattos

Aprovado em: ___/___/_____

BANCA EXAMINADORA

Prof^a Me. Lara Mattos

Orientadora

Prof^o Pedro Veras

Examinador

Prof^o Rogério Salles

Examinador

COMPONENTES DO GRUPO



Thiago Barros



Hani Sayah

DEDICATÓRIA

Dedicamos este trabalho, da forma mais pura possível, as nossas famílias que, nos momentos de anseios e incertezas, estavam sempre ao nosso lado indicando o caminho a ser seguido, culminando a esta tão gloriosa etapa do curso.

AGRADECIMENTOS

Gostaríamos de começar agradecendo a Deus por nos agraciar com tal oportunidade única e por nos abençoar deixando longe todo o mal que nos rodeia em nossas cerca de 600 idas e vindas até a faculdade durante os oitos ciclos do curso.

Também queremos agradecer todos os professores que se mostraram extremamente atenciosos e esforçados durante todo o curso em especial a professora Lara que iniciou esse desafio do zero com a gente, onde o grupo iniciou o trabalho com certa desmotivação e descrença e ao longo de seu desenvolvimento a mesma com sua persistência nos ajudou a conseguir reverter esse cenário.

Além dos citados acima queremos agradecer nossos familiares nos mais variados suportes necessários, a toda equipe ESAGS que sempre se mostraram extremamente solícitos e demais envolvidos que não foram citados, mas que ajudaram de alguma maneira.

EPÍGRAFE

“Pessoas com metas triunfam porque sabem exatamente para onde vão”

Earl Nightingale

RESUMO

O objetivo deste trabalho é apresentar o plano de negócios da Boris Lounge & Tabaco, empresa que atuará no ramo de produtos e serviços destinados ao narguilé. O ramo de produtos ainda se mostra um nicho de mercado em nossa região, com poucos estabelecimentos comerciando produtos para narguilé, estabelecimentos esses conhecidos como “tabacaria”. Atuará também no ramo de serviços com um conceito ainda inexplorado na cidade, popularmente conhecido como lounge em outras regiões, palavra que vem do inglês e significa sala de bem estar, que será destinada exclusivamente ao uso do narguilé, aparelho de fumo no qual tem uma ótima socialização e que é pouco conhecido. Com o objetivo de verificar a viabilidade do negócio foram realizadas pesquisa de campo, análise da ideia do negócio, estratégica, operacional, mercadológica, de capital humano, financeira e do negócio. Todas as análises realizadas mostraram se tratar de um negócio viável, com retorno do capital investido pelos sócios em um prazo menor que um ano.

Palavras-chave: Fumo. Narguilé. Nicotina. Tabacaria. Lounge. Plano de negócio.

ABSTRACT

The purpose of this article is to present the business plan of Boris Lounge & Tobacco, a company that will operate in the area of products and services for hookahs. The product area still proves to be a niche market in our region, with few establishments selling hookah products, popularly known as "tabacaria". It will also operate in the service sector with an untapped concept in the city, popularly known as a "lounge" in other regions. It is a room that will be exclusively for hookah use, a smoking device in which it has excellent socializing power and is little known to many. To verify the viability of the business, field research, analysis of the business idea, strategic, operational, marketing, human capital, financial and commercial were conducted. All the analyzes performed showed that it is an extremely viable business plan, with return on capital invested by partners in less than a year.

Keywords: Smoke. Hookah. Nicotine. Tobacconist. Lounge. Business plan.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 — Pergunta pesquisa de campo.....	32
Gráfico 2 — Pergunta pesquisa de campo.....	32
Gráfico 3 — Pergunta pesquisa de campo.....	33
Gráfico 4 — Pergunta pesquisa de campo.....	33
Gráfico 5 — Pergunta pesquisa de campo.....	34

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 — As cinco forças de Michael Porter	27
Figura 2 — Mulher fazendo o uso de narguilé no Wall Street Bar.....	28
Figura 3 — Fachada Deleone Hookah & Food.....	29
Figura 4 — Fluxograma do atendimento ao cliente.....	38
Figura 5 — Layout.....	39
Figura 6 — Matriz BCG	46
Figura 7 — Logomarca Boris Lounge & Tabaco	49
Figura 8 — Fluxograma do cliente	50
Figura 9 — Fluxograma de processos	54
Figura 10 — Organograma da Boris Lounge & Tabaco	56
Figura 11 — Business Model Canvas	80

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 — Exemplo de dinâmica de busca	24
Tabela 2 — Equipamentos produção	40
Tabela 3 — Principais fornecedores	42
Tabela 4 — Estimativa de gastos	44
Tabela 5 — Headcount	57
Tabela 6 — Gastos com pessoal	62
Tabela 7 — Capital de giro	64
Tabela 8 — Preço médio de venda	65
Tabela 9 — Número de vendas	65
Tabela 10 — Faturamento mensal	65
Tabela 11 — Custos Fixos	66
Tabela 12 — Custos Variáveis	67
Tabela 13 — DRE	68
Tabela 14 — Fluxo de caixa	70
Tabela 15 — Payback Descontado	71
Tabela 16 — Valor presente líquido	72
Tabela 17 — Taxa interna de retorno	73
Tabela 18 — Ponto de equilíbrio financeiro	74
Tabela 19 — Análise SWOT	75
Tabela 20 — Cenários	77
Tabela 21 — Depreciação	80

SUMÁRIO

Capítulo 1: Viabilidade da ideia do negócio	16
1. Business Model Canvas	16
a. Proposta de valor	16
b. Segmentos de mercado	16
c. Canais de distribuição	16
d. Relacionamento com consumidores	16
e. Fontes de receita	17
f. Recursos principais	17
g. Atividades principais.....	17
h. Parcerias principais.....	18
i. Estrutura de custo	18
2. Análise e diagnóstico da viabilidade da ideia do negócio.....	18
Capítulo 2: Sumário Executivo	19
a. Dados gerais do empreendimento	19
b. Dados dos empreendedores	19
c. Missão e visão da empresa e os valores organizacionais.....	19
d. Forma jurídica	20
e. Enquadramento tributário.....	20
f. Capital social.....	20
g. Fonte de recursos	20
Capítulo 3: Viabilidade estratégica.....	20
1. Estudo do mercado-alvo (dados secundários)	20
a. Mercado atual	20
b. Histórico do mercado	21
c. Projeções futuras	21
d. Tendências de mercado.....	22
2. Estudo dos clientes (dados secundários)	22
a. Identificação das características demográficas dos clientes.....	22
b. Descrição dos interesses e comportamentos dos clientes.....	22

c. Identificação dos motivos que levam os clientes a consumir os produtos ou serviços da empresa.....	23
3. Análise do ambiente geral por meio do modelo das cinco forças competitivas de Porter (2004).....	26
a. Estudo dos concorrentes.....	27
b. Estudo dos fornecedores	30
c. Estudo da barganha dos consumidores	30
d. Estudo de novos entrantes.....	30
e. Estudo de substitutos	30
4. Pesquisa de campo.....	31
5. Delimitação da estratégia organizacional	34
a. Vantagem competitiva.....	34
b. Balanced Scorecard.....	35
c. Delimitação dos indicadores chave de performance ou KPI's.....	36
6. Análise e diagnóstico da viabilidade estratégica	36
Capítulo 4: Viabilidade operacional	37
1. Plano Operacional.....	37
a. Fluxograma dos processos operacionais	37
b. Layout ou arranjo físico	38
c. Máquinas e equipamentos necessários para a produção	39
d. Projeção da capacidade produtiva, comercial e de prestação de serviços ..	40
e. Principais fornecedores.....	41
f. Plano logístico e de distribuição	42
g. Política de qualidade	43
2. Estimativa de gastos	44
3. Análise e diagnóstico da viabilidade operacional	44
Capítulo 5: Viabilidade Mercadológica	45
1. Plano de Marketing.....	45
a. Produtos e serviços.....	45
b. Matriz BCG.....	45
c. MVP	47
d. Preço.....	47
e. Promoção.....	48
f. Gestão da marca.....	49

g.	Fluxograma da experiência de compra dos clientes da empresa	50
h.	Estratégias de fidelização de clientes	51
i.	Posicionamento da marca.....	51
2.	Previsão e mensuração da demanda.....	52
a.	Market-share	52
3.	Estimativa de gastos	52
4.	Análise e diagnóstico da viabilidade mercadológica.....	53
Capítulo 6: Viabilidade do capital humano		53
1.	Projeções de colaboradores.....	53
a.	Atividades.....	53
b.	Organograma	56
c.	Headcount.....	56
d.	Competências	57
2.	Plano de gestão de pessoas	58
a.	Recrutamento e seleção	58
b.	Remuneração.....	59
c.	Treinamento e desenvolvimento	59
d.	Rotatividade e absenteísmo	60
e.	Segurança do trabalho	61
3.	Estimativa de gastos	61
4.	Análise e diagnóstico da viabilidade do capital humano na organização	62
Capítulo 7: Viabilidade financeira		63
1.	Plano financeiro.....	63
a.	Pressupostos da análise financeira.....	63
b.	Cálculo do investimento total	63
c.	Estimativa do faturamento mensal para os próximos 5 anos.....	64
d.	Estimativa dos custos fixos e variáveis para os próximos 5 anos	66
e.	Demonstrativo de resultados para os próximos 5 anos.....	67
f.	Estimativa do fluxo de caixa futuro para os próximos 5 anos.....	69
g.	Cálculo e análise dos indicadores de viabilidade financeira.....	71
2.	Análise e diagnóstico da viabilidade financeira	74
Capítulo 8 – Viabilidade do negócio		75
1.	Análise SWOT da empresa	75

2. Cenários	77
3. Considerações finais sobre o negócio.....	77
REFERÊNCIAS	79
APÊNDICE	80

Capítulo 1: Viabilidade da ideia do negócio

1. Business Model Canvas

a. Proposta de valor

O narguilé é um equipamento destinado ao fumo de tabaco aromatizado, é possível escolher entre vários sabores para o consumo e tem a opção de ser usado de maneira coletiva. Segundo pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2015, 212 mil pessoas tinham o hábito de fumar narguilé no Brasil.

A proposta da Boris Lounge & Tabaco é entregar um espaço confortável destinado aos usuários do narguilé, com diversas opções de sabores e com o preparo do aparelho realizado por profissionais especializados, além disso, será vendido produtos relacionados, como mangueiras, piteiras, carvões, pratos, abafadores e outros acessórios.

b. Segmentos de mercado

O lounge vai atender o público acima de 18 anos simpatizantes e fumantes de narguilé.

c. Canais de distribuição

O canal de distribuição levando em conta o segmento da empresa será no próprio estabelecimento assim como na atividade secundária que é a venda de produtos para narguilé que será feita apenas via balcão.

d. Relacionamento com consumidores

As principais formas de conquistar novos clientes irão ser através das redes sociais e por indicações. Para fidelizar o cliente o lounge vai contar com as provas sociais, que é quando o cliente recomenda ou comunica suas experiências com os nossos produtos, por exemplo, postando uma foto no estabelecimento, também será ofertado vantagens e descontos para clientes que retornarem ao lounge. Entre as categorias de relacionamento com cliente o lounge se categoriza como assistência pessoal dedicada, em que o representante que conhece o cliente usa desse

conhecimento para agregar sua experiência com o serviço/produto. Além do meio virtual o próprio estabelecimento em si terá um relacionamento de respeito e feedback constante por meio de uma caixa de sugestões e reclamações e um gerente presente por tempo integral no estabelecimento caso o consumidor julgue necessário o suporte dele.

e. Fontes de receita

A principal renda do negócio será a venda de produtos do narguilé atrelada ao serviço de preparo e o consumo no lounge. Além da fonte principal o empreendimento terá um balcão para vendas de acessórios de narguilé em geral.

f. Recursos principais

O Lounge tem a ideia de trazer um ambiente confortável e uma experiência única aos apreciadores em Santos, para que funcione é necessário um estabelecimento com amplo espaço e bem localizado, além de ser necessário um lay out que privilegie as áreas de consumo do narguilé com um ambiente aberto e fresco. Outro recurso é a mão de obra especializada que no caso do narguilé é de grande importância levando em consideração que sua confecção é de difícil realização.

g. Atividades principais

Para que a proposta de valor funcione é necessário conseguir uma boa relação com os fornecedores para trazer os acessórios de narguilé a um preço interessante e procurar profissionais qualificados com experiência na preparação do narguilé com o objetivo de passar segurança e conforto ao cliente. Outro ponto importante é valorizar a experiência do cliente, procurando levar o máximo de comodidade e facilitar o *feedback* para entender o que pode ser melhorado no estabelecimento.

h. Parcerias principais

As parcerias principais serão com bares próximos ao local, fazendo o uso de promoções caso o cliente consuma em um dos lugares, por exemplo, responder uma pesquisa de satisfação de um bar próximo e receber desconto para usar no lounge e vice-versa, a legislação não permite vender comidas e bebidas no mesmo estabelecimento em que há o consumo de narguilé, levando em consideração esse impedimento o estabelecimento está estrategicamente localizado para que essas parcerias funcionem.

i. Estrutura de custo

Os principais custos fixos serão com o aluguel do estabelecimento, com os funcionários em geral (atendentes, recepção, limpeza), contas de água, luz, telefone e internet. Já na parte de custos variáveis temos a reposição de mercadorias como a essência de sabores para o narguilé, o carvão, alumínio, mangueira descartável, narguilé inteiros para venda assim como ele em partes, maçaricos entre outros.

2. Análise e diagnóstico da viabilidade da ideia do negócio

Tendo em vista a escassez na cidade de Santos de um lugar que atenda o público fumante de narguilé sem que tenha que se dirigir a um ambiente aberto geralmente longe dos demais ocupantes do estabelecimento causando desconforto e exclusão foi pensado para a cidade o mais novo empreendimento de sucesso em outras cidades, mas que o santista ainda não tem acesso, trazendo consigo a exclusividade.

O lounge não traz apenas um espaço exclusivo para o uso de narguilé, mas conta também com uma equipe especializada no preparo, já que geralmente o consumidor de narguilé gasta muito tempo com essa etapa, além de ser um processo perigoso pelo manuseio do carvão. Juntando toda a comodidade que o cliente terá no lounge mais o acolhimento que nenhum outro lugar da cidade lhe proporciona, com um ambiente agradável de som, luz e exaustores, julga-se ser o lugar perfeito para tal público.

Capítulo 2: Sumário Executivo

a. Dados gerais do empreendimento

A Boris Lounge & Tabaco está localizada em Santos, na Avenida Dr Pedro Lessa, 2051 no bairro do Embaré. Atua no setor de serviços, comércio e na área de entretenimento, sendo um lounge voltado para o uso de narguilé.

b. Dados dos empreendedores

Hani Kaled Sayah (sócio-administrador)

Brasileiro, solteiro, 22 anos e com experiência no ramo de comércio tendo trabalhado desde loja de colchões até em restaurante de grande movimento mantendo sua cultura familiar de origem libanesa que na sua grande maioria são comerciantes. Ficará responsável pela parte de compras, vendas e negociações.

Thiago Barros da Silva (sócio-administrador)

Brasileiro, solteiro, 21 anos com experiência no ramo de serviços em especial no atendimento ao cliente na Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo trazendo experiência para o empreendimento na parte do atendimento dos mais variados tipos de clientes. Ficará responsável pela relação do empreendimento com os stakeholders.

c. Missão e visão da empresa e os valores organizacionais

A missão é oferecer à toda sociedade adulta um ambiente de entretenimento e lazer que reúna familiares e amigos para uma experiência ímpar com os mais variados tipos de fumo.

A visão é se tornar referência na Baixada Santista como uma opção de lazer para o público fumante de narguilé.

Os valores são respeito, liberdade, paixão, qualidade, comodidade, conforto e comprometimento.

d. Forma jurídica

A empresa se enquadra na forma de sociedade limitada.

e. Enquadramento tributário

Por ter um faturamento estimado entre R\$ 81 mil e R\$ 4,8 milhões a empresa se beneficia do modelo Simples Nacional que engloba os tributos da esfera nacional, estadual e municipal de acordo com a Lei Complementar nº 123 de 14/12/2006.

f. Capital social

O capital social será de R\$ 100.000,00 dividido em 100.000 quotas de valor nominal de R\$ 1,00 cada uma, integralizadas por Hani Kaled Sayah 50.000 quotas por R\$ 50.000,00 e Thiago Barros da Silva 50.000 quotas por R\$ 50.000,00.

g. Fonte de recursos

Apenas capital próprio.

Capítulo 3: Viabilidade estratégica.**1. Estudo do mercado-alvo (dados secundários)****a. Mercado atual**

O dado mais recente coletado a respeito do uso de narguilé pela Pesquisa Nacional de Saúde (PNS) realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2015) indicou o uso de narguilé com frequência por 212 mil brasileiros.

O mercado ainda carece de pesquisas focadas no narguilé, mas de acordo com uma pesquisa realizada pela Fiocruz (2014) e publicada no Caderno de Saúde Pública de 2014, o total que a indústria do tabaco movimentava por mês é de 570 milhões de reais no Brasil, dados esse que incluem o fumo em questão.

b. Histórico do mercado

O narguilé tem origem no Oriente Médio, a versão mais aceita é de que teria sido inventada por um médico indiano chamado Hakim Abul Fath, no século I, com o intuito de diminuir os malefícios do fumo, filtrando a fumaça com água. Em meio a sua difusão os países árabes rapidamente se tornaram adeptos do aparelho e os maiores consumidores até os dias de hoje, nessa região ele tem como principal acompanhamento o café e a resenha.

No Brasil a chegada do narguilé está vinculada a imigração dos árabes, que começou no final do século XIX e se estende até os dias de hoje, no entanto o seu uso pelos brasileiros só se deu de fato no início do século XXI.

Apesar de sua propagação pelo país ainda se trata de um nicho de mercado, que segundo afirmação do ministro Arthur Chioro, que cita os dados do IBGE (2015), há uma tendência de aumento do consumo entre os jovens: ao comparar os dados da PNS com uma pesquisa anterior que também avaliou o consumo de narguilé, constata-se que o número de usuários jovens aumentou 139% em um período de 5 anos.

c. Projeções futuras

O uso de narguilé se mostra relativamente baixo no Brasil em comparação a outros países desenvolvidos, como os EUA que tem uma população adulta de cerca de 240 milhões. 1,2 milhões de adultos declararam fazer o uso de narguilé com certa frequência no ano de 2014, segundo a revista *Nicotine & Tobacco Research* (2014). O aparelho pode ser considerado na nossa região e na maior parte do Brasil um nicho de mercado, pois até agora o mesmo foi pouco ou nada explorado.

A cidade de São Paulo, uma das poucas que estão explorando esse mercado, conta hoje com mais de 40 lounges espalhados em toda a cidade, segundo o Google Maps (2019), esse crescimento substancial também é evidenciado pelo portal Uol (2019) em uma matéria publicada que cita o lounge como uma nova opção de entretenimento noturno com vantagens por ser um ambiente de socialização, menos euforia, sem consumo de bebidas alcoólicas e, conseqüentemente, menos violência. Levando em conta todos esses benefícios e o sucesso já visualizado em outras localidades, considerasse promissores as projeções para o futuro do lounge na cidade de Santos.

d. Tendências de mercado

Em matéria publicada pelo portal Folha de Alphaville (2019) é citado que cresce o número de bares onde não se vende bebida alcoólica em cidades como Nova York e Londres, com um ambiente mais calmo e familiar em que não há aquela agitação que o álcool causa, mas que em contrapartida mantém um ambiente de socialização que o bar convencional proporciona.

Seguindo a tendência citada pelo portal, nota-se que o lounge corrobora com essa opção alternativa, pois o mesmo por força de lei também não possui venda de bebida alcoólica e, conseqüentemente, se mostra um ambiente mais sutil com foco no conforto e segurança.

2. Estudo dos clientes (dados secundários)

a. Identificação das características demográficas dos clientes

Apesar de ter adeptos em todas as idades, a principal faixa etária consumidora é entre os 18 e 24 anos, com uma leve vantagem do público masculino, segundo dados do IBGE (2015). O narguilé é bem difundido em todas as classes sociais, pode-se dar um exemplo a cidade de São Paulo, que possui lounges de narguilé tanto em periferias quanto em bairros nobres, com diferenças substanciais em suas respectivas estruturas mas com o mesmo objetivo fim, evidenciando assim que não se trata de um fumo exclusivo de uma classe social.

A maior parte do público é jovem, em 2011, dos estudantes universitários da área da saúde que declararam consumir com frequência algum outro tipo de produto derivado do tabaco, de 60% a 80%, respectivamente, fizeram uso do narguilé (INCA, 2013).

Outro estudo realizado com estudantes da Universidade de São Paulo do curso de medicina indicou que experimentação do narguilé foi alta entre alunos do 3º ano (47,32%) e entre os alunos do 6º ano (46,75%) (MARTINS, 2014).

b. Descrição dos interesses e comportamentos dos clientes

O uso do narguilé depende geralmente de vários fatores e não apenas se uma pessoa possui o desejo ou se ela consegue combinar com um amigo. Nem todos tem um lounge disponível, e caso o indivíduo opte por usar em seu local

privado, vai depender se o aparelho está apto para o uso, como bem higienizado e suas diversas partes em bom estado. O local tem que ter a estrutura necessária como, por exemplo, ser bem arejado, aberto ou com teto alto. Se for aberto, não pode estar com ventos fortes e ter um fogão ou outro aparelho potente que consiga acender o carvão dentre outros vários fatores, problemas esses que o lounge, sendo uma casa especializada no assunto, elimina.

Considerando todos os obstáculos, a PNS (2015) realizou uma pesquisa com os fumantes declarados de narguilé e quase um terço deles (27%) afirmou usar o narguilé uma vez por semana, 13% utiliza uma vez por mês, 7% conseguem fumar todos os dias e 53% declararam usar esporadicamente.

Dados específicos do gasto médio mensal com o aparelho ainda estão em falta no nosso país mas, de acordo com uma pesquisa realizada pelo SPC Brasil (Serviço de Proteção ao Crédito, 2015) juntamente com o site Meu Bolso (especializado em educação financeira) 79% dos brasileiros tem como o lazer a maior fatia dos gastos mensais e indica como gasto médio o valor de R\$ 389,00 por mês. A pesquisa salienta que tais gastos são norteados por sensação de prazer, felicidade e satisfação pessoal, sentimentos esses que estão totalmente alinhados com a proposta.

c. Identificação dos motivos que levam os clientes a consumir os produtos ou serviços do lounge

Neste tópico iremos fazer a identificação dos motivos que levam os clientes a consumir os serviços e produtos da Boris Lounge & Tabaco por meio do estudo do processo de decisão de compra evidenciado por Kotler e Keller (2012), que separa a compra em cinco etapas; o reconhecimento do problema, a busca de informações, a avaliação das alternativas, a decisão de compra e por último o comportamento pós-compra.

Reconhecimento do problema: Nessa parte o reconhecimento por parte do cliente começa pela necessidade de socialização, de lazer, confraternização e podemos citar também a dependência da nicotina que, segundo um relatório publicado pela organização de controle do tabagismo Campanha Crianças Livres do Tabaco (CTFK) de 2014, é a droga mais viciante do mundo, superando outras famosas pela agressividade como heroína e cocaína.

Busca de informações: as principais fontes de informações do ramo são as pessoais e a experimental, que segundo Kotler e Keller (2012) são as mais efetivas dentre as quatro existentes. Por ser um lounge e ter um clima de socialização, as fontes pessoais são de grande importância, pois nelas incluem os conselhos de amigos, família, vizinhos e conhecidos que são os grupos de pessoas que se reuniram em um ambiente como esse. A experimental também é do mesmo grau de importância, pois considerando que a ideia de lounge é ainda muito abstrata na mente da maioria da população se faz necessário um *test drive* para ter uma primeira impressão e uma melhor compreensão do que se trata.

Kotler e Keller destacam também a dinâmica de busca que é um processo de coleta de informações por parte do cliente dos concorrentes e seus atributos. Dentre as etapas está o conjunto total, que são todas as opções disponíveis da mesma categoria, seguido do conjunto de conscientização que inclui apenas a subcategoria desejada, depois o conjunto para consideração que possui certos critérios desejados, após coleta de informações adicionais é resultado o conjunto de escolha.

Tabela 1 — Exemplo de dinâmica de busca

Conjunto total	Conjunto de conscientização	Conjunto para consideração	Conjunto de escolha	Decisão
Praia	Praia	Bar	Bar	?
Bar	Bar	Lounge	Lounge	
Lounge	Lounge	Balada		
Balada	Balada	Restaurante		
Casa amigos	Restaurante			
Restaurante				

Fonte: Autores (2019).

Avaliação das alternativas: nessa avaliação o cliente, segundo Kotler e Keller (2012), busca satisfazer uma necessidade em primeiro lugar que, no caso do lounge, satisfaz uma gama delas dentre as quais podemos citar a socialização, o

lazer, a confraternização e também a dependência da nicotina. Em segundo lugar, vem a busca por benefícios, como o conforto, a comodidade e segurança. Por último vem o conjunto de atributos, que neste caso é bastante versátil, pois oferecemos venda de uma vasta variedade de produtos relacionados a fumo tanto de narguilé como de outros derivados do tabaco no balcão para retirada, e o nosso lounge conta com televisão para transmissão de eventos esportivos, som ambiente, iluminação à meia luz considerada a mais agradável para o narguilé, sofás dos modelos *Booth* que são aqueles usados em restaurantes, dentre outros.

Decisão de compra: Na etapa anterior depois de o cliente passar pelos três processos de avaliação ele se projeta para a tão desejada compra, porém ela não está até então garantida, pois existem os fatores de interferência.

O primeiro deles é a atitude dos outros que, para ter sucesso na interferência, depende basicamente da intensidade da atitude negativa da outra pessoa sobre o consumidor e da motivação do consumidor de acatar tais desejos. No caso do lounge, podemos citar os malefícios à saúde que o narguilé causa que pode ser a causa de uma atitude negativa por parte de outras pessoas sobre a decisão do cliente. O segundo fator seria os situacionais imprevistos, que pode ser a perda de um emprego, problemas pessoais, ou qualquer outro imprevisto que qualquer ramo de atuação está sujeito. E por último, vem o risco percebido que engloba 6 fatores: (a) funcional, que seria o narguilé não corresponder às expectativas do cliente; (b) físico, que seria o cliente julgar como muito maléfico a sua saúde e repudiar o seu uso; (c) financeiro, que seria achar o preço muito caro; (d) social, que seria os maus olhos da sociedade ao saber que o cliente frequenta um lounge; (e) psicológico, que julga o narguilé como prejudicial ao seu bem-estar mental e, por último, (f) risco, o risco do tempo que julga o custo de oportunidade ao frequentar um lounge como acima do ideal.

Comportamento pós-compra: Dentre um dos comportamentos está a satisfação pós-compra que é a relação entre as expectativas criadas antes de adquirir o serviço e o real valor percebido, o resultado pode ser, desapontado, satisfeito ou encantado. Tais resultados são de grande importância para o lounge, pois eles são fatores determinantes para um retorno do cliente, uma indicação ou até mesmo a contraíndicação.

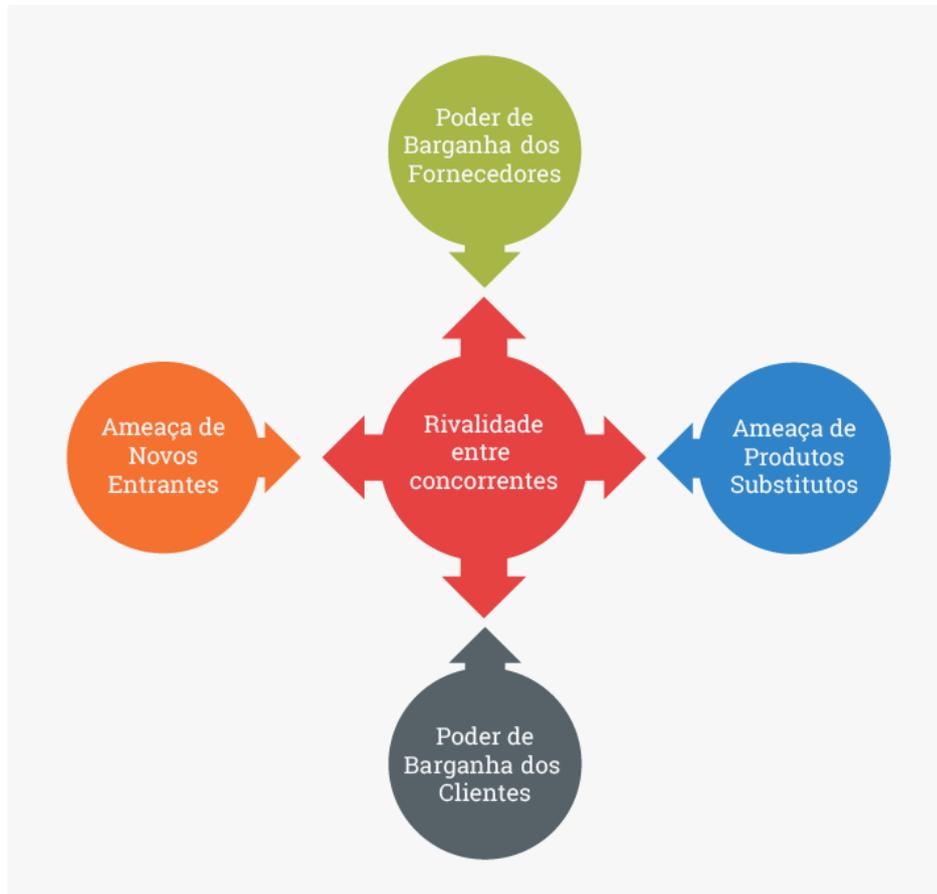
Para mostrar a importância que o lounge tem para a satisfação do cliente, haverá um processo de aperfeiçoamento contínuo que contará com um pedido de

feedback realizado pelo gerente ao cliente antes do mesmo sair do estabelecimento com sugestões, reclamações e pontos a serem aperfeiçoados ou, caso o cliente prefira, o anonimato, pois terá uma caixa para o depósito da informação. A partir desses valiosos dados, haverá uma constante melhoria a fim de alcançar uma excelente satisfação pós-compra por parte do cliente. Para incentivar o cliente a praticar o *feedback*, que é uma das mais importantes técnicas de mensuração segundo Kotler e Keller (2012), haverá o estímulo a prática com brindes, cupons e sorteio de prêmios. Para processar todos esses dados o empreendimento contará com um avançado software de CRM (*Customer Relationship Management*), que gerenciará todos os dados relacionados ao cliente a fim de maximizar sua fidelidade.

3. Análise do ambiente geral por meio do modelo das cinco forças competitivas de Porter (2004)

O modelo tem como objetivo a análise do cenário mercadológico em que a empresa atua por meio de cinco forças ilustradas no figura 1.

Figura 1 — As cinco forças de Michael Porter



Fonte: RUNRUN.IT (2018).

a. Estudo dos concorrentes

Os concorrentes diretos da empresa na cidade de Santos são inexistentes, considerando o conceito de lounge exclusivo ao fumo do narguilé. Na categoria dos concorrentes indiretos, encontrasse alguns lugares com a possibilidade de uso do produto, porém sem o conceito lounge que conta com uma estrutura adequada e dentro da lei.

Como concorrente indireto há o *Wall Street Bar*, que conta com uma boa localização na cidade de Santos, no bairro do Boqueirão. Como o próprio nome já sugere tratasse de um bar com um vasto cardápio de bebidas, porções, lanches e apresentações musicais com certa frequência. O narguilé fica em um ambiente separado do salão interno em uma espécie de varanda, projetado em uma mesa estilo balcão e um narguilé de tamanho pequeno para compensar a elevada altura

da mesa, demonstrando assim amadorismo em sua produção. O estabelecimento está em total desacordo com a Lei Antifumo nº 13.541/09 do Estado de São Paulo que cita que os estabelecimentos dedicados ao uso exclusivo do fumo não podem comercializar comidas e bebidas, caracterizando assim a não exclusividade do consumo de narguilé. O preço praticado para o consumo do produto no local é de R\$ 60,00, cobrado por porção de essência que o cliente consumir e o horário de funcionamento é das 18:00 até as 01:00 em dia de semana, no final de semana o horário se estende até as 02:00.

Figura 2 — Mulher fazendo o uso de narguilé no Wall Street Bar



Fonte: INSTAGRAM WALL STREET BAR (2019).

Outro concorrente é o Deleone Hookah & Food, localizado no bairro do Gonzaga, que se aproxima mais com o conceito lounge, porém ainda não pode ser considerado um deles. Igualmente ao concorrente anterior, o estabelecimento conta com bastante variedade em seu cardápio, incluindo drinks, fondue, carnes e sobremesas. Conta também com a venda em balcão de produtos relacionados ao tabaco incluindo narguilé semelhante ao plano de negócio da Boris. O consumo de narguilé no estabelecimento é tratado como um diferencial da casa em relação a

outros restaurantes e não como uma atividade principal igual ao conceito lounge e toda a sua estrutura adequada. O estabelecimento, igualmente ao concorrente anterior, está em desacordo a lei 13.541/09 do Estado de São Paulo. Os aparelhos disponíveis no local são considerados de boa qualidade, pecando na falta de sabores de essência. O preço praticado no local varia bastante, porém destacasse uma promoção que é repetida com certa frequência que oferece o consumo à vontade do aparelho por um preço fixo de R\$ 40,00 por pessoa. O horário de abertura do estabelecimento é as 19:00 e o encerramento varia entre 01:00 e 02:00 dependendo do dia da semana.

Considera-se o Deleone como uma força de concorrência baixa, pois o mesmo assim como o concorrente anterior não trata o narguilé como serviço principal e sim como apenas um diferencial, tendo o foco maior a bebida alcoólica e a alimentação. Para os clientes que tem o foco no aparelho a Boris se mostra uma opção com características mais vantajosa.

Figura 3 — Fachada Deleone Hookah & Food



Fonte: INSTAGRAM DELEONE BAR (2019).

b. Estudo dos fornecedores

O poder de barganha da Boris com os seus fornecedores é baixo, levando em consideração que o número de fornecedores é baixo. Marcas conhecidas do mercado de narguilé pode-se considerar que são poucas disponíveis no Brasil, no ramo das essências cerca de três delas são de origem internacional mas com representantes brasileiros, o restante não possui representantes por aqui diminuindo ainda mais nosso poder de barganha. O mesmo acontece com fornecedores de outros insumos do preparo do narguilé como o carvão e o alumínio.

c. Estudo da barganha dos consumidores

Todo consumidor tem por hábito analisar as empresas por diversos aspectos até chegar à conclusão em qual vai concretizar sua compra, desde o preço até o seu atendimento em pós-venda. No caso do Lounge, o poder de negociação dos clientes é baixo, pois na região o Lounge será exclusivo, ou seja, os clientes não terão outra opção para comparar.

d. Estudo de novos entrantes

A ameaça de novos negócios com a mesma proposta do Lounge destinado ao narguilé é alta e a principal causa é devido aos diferentes investimentos iniciais sendo possível abrir um Lounge. Por exemplo, se o empreendedor quer um Lounge mais básico, consegue iniciar o negócio a partir de R\$ 20.000 em média. Vale lembrar também que as restrições legais não apresentam tanta dificuldade para um novo empreendedor. Para compensar essa facilidade de entrantes, a Boris Lounge & Tabacaria vai investir na diferenciação, com outras formas de entretenimento dentro do estabelecimento, por exemplo, salas *VIPs* com videogames e pequenos shows.

e. Estudo de substitutos

Os produtos substitutos podem ser de categorias diferentes, desde que consiga sanar a mesma necessidade ou uma parte da funcionalidade do produto e

isso faz com que uma fatia do mercado diminua. Para um Lounge focado no narguilé a ameaça de produtos substitutos é média, os principais substitutos são as variantes do tabaco em geral, por exemplo: cigarros tradicionais e eletrônicos, que podem ser comprados facilmente e ser consumidos em casa mesmo, ou de maneira rotineira; para o Lounge de narguilé o consumidor geralmente vem acompanhado para fazer uso do produto, o ambiente para o uso é diferente do cigarro normal, o uso compartilhado do narguilé permite uma confraternização com os amigos, logo a principal estratégia é transformar o ambiente em um local que também seja acessível para quem pretende fumar sozinho, e para o fumante de cigarro tradicional que visitar o ambiente será oferecido descontos para tornar acessível sua primeira experiência no Lounge.

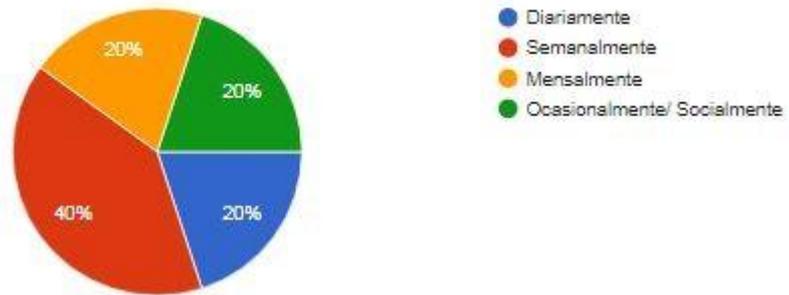
4. Pesquisa de campo

A nossa pesquisa de campo foi realizada por meio da plataforma Google Formulário, e começou no dia 27 de agosto com duração de 10 dias, obteve 51 respostas. Ela foi direcionada ao nosso público alvo que são aqueles que já conhecem o narguilé e foi dividida entre os que já frequentaram um lounge antes e os que nunca frequentaram e posteriormente perguntado se voltaria a frequentar ou se estaria disposto a conhecer um lounge de narguilé.

O gasto médio mensal com o aparelho informado no gráfico 2 se mostrou um pouco abaixo de um possível frequentador da casa, mas em contrapartida no gráfico 3 que mostra os que já frequentaram um lounge o número é baixo, menos que a metade. Dentre os que já frequentaram, no gráfico 4, um possível retorno a um lounge está fora de cogitação para apenas 18,8%, considerado pelos autores uma boa taxa, levando em conta que o público que optou pelo talvez, 31,3%, pode vir a retornar por meio de um marketing positivo. No gráfico 4 mostra quem já utilizou o narguilé mas que nunca frequentou o lounge, também consideramos um dado positivo levando em conta que apenas 10,5% não cogitam uma visita a um lounge e o resto pode ser considerado um cliente em potencial.

Gráfico 1 — Pergunta pesquisa de campo

Qual a frequência de uso?



Fonte: Autores (2019).

Gráfico 2 — Pergunta pesquisa de campo

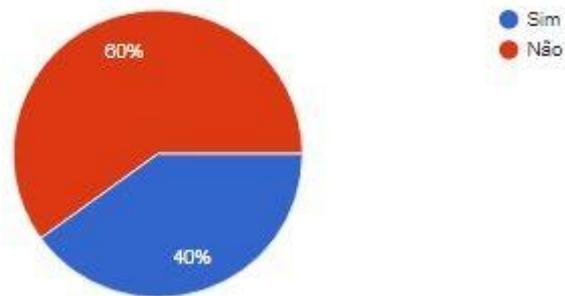
Qual é o seu gasto médio mensal com narguilé?



Fonte: AUTORES, 2019.

Gráfico 3 — Pergunta pesquisa de campo

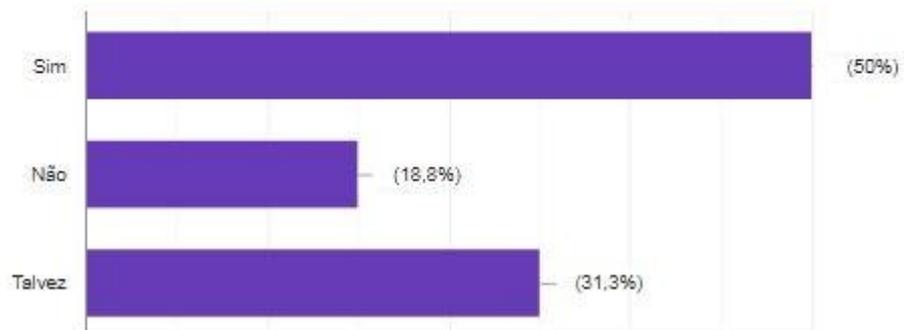
Já frequentou um lounge exclusivo ao fumo de narguilé?



Fonte: AUTORES, 2019.

Gráfico 4 — Pergunta pesquisa de campo

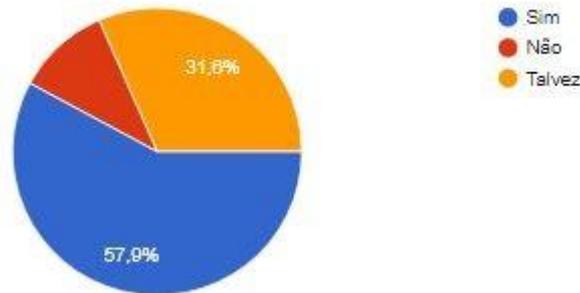
Se sim você voltaria a frequentar?



Fonte: Autores (2019).

Gráfico 5 — Pergunta pesquisa de campo

Você frequentaria um lounge com um ambiente propício ao fumo e com um especialista na preparação do narguilé?



Fonte: Autores (2019).

5. Delimitação da estratégia organizacional

a. Vantagem competitiva

Dentro das atividades primárias temos a logística interna caracterizada pela relação com fornecedores do Lounge e a quantidade ideal de essências demandadas; em operações o principal é a montagem unindo a essência ao narguilé; já em marketing e vendas o Lounge possui as mídias sociais como ferramenta principal para atrair cliente; na parte de serviços a empresa conta com telefone para tirar dúvidas e uma área com FAQ dentro da página de redes sociais.

Em atividades de apoio temos a infraestrutura que seria o estabelecimento organizado e com as obrigações legais nos conformes, por exemplo, colocação de exaustores e possuir laudo dos bombeiros; na gestão de recursos humanos os próprios sócios farão o recrutamento e seleção dos funcionários; em desenvolvimento tecnológico a empresa terá como principal ferramenta o software para cadastro de clientes; na parte de aquisição os sócios vão fazer pesquisas de mercado para encontrar fornecedores mais interessantes do ponto de vista de preço, localização e qualidade.

As atividades estratégicas são as de longo prazo e essenciais ao negócios, o Lounge vai usar estratégia de diferenciação, levar um ambiente leve ao cliente para que ele possa se sentir como se estivesse em casa, nesse sentido o lay out vai ser organizado para passar essa experiência.

As atividades táticas são as parcerias com bares locais, trazendo promoções conjuntas para atrair mais clientes; uso das mídias sociais para as promoções e atrair cliente, organização financeira utilizando ferramentas simples como planilhas para organizar custos/despesas.

As atividades bases são vários detalhes que auxiliam a empresa mas não interfere diretamente no desempenho, por exemplo, as limpezas diárias no lounge, os reparos nos narguilés, a troca de mobília, tudo relacionado a manter o estabelecimento em ordem.

b. Balanced Scorecard

Segundo Kaplan e Norton (1997), Balanced Scorecard é uma técnica que visa a integração e balanceamento de todos os principais indicadores de desempenho existentes em uma empresa, desde os financeiros/administrativos até os relativos aos processos internos, estabelecendo objetivos da qualidade (indicadores) para funções e níveis relevantes dentro da organização.

Na perspectiva de aprendizado e crescimento os principais objetivos da Boris Lounge & Tabacaria são se manter sempre atualizado ao mercado do narguilé, as novidades em preparo, essência e tudo agregue na experiência ao cliente. A partir disso se espera que o Lounge seja visto como uma referência em trazer sempre as novidades de primeira mão e que possua em seu quadro profissionais capacitados e atualizados. Para atingir essas metas o Lounge pretende capacitar seus colaboradores de diversas formas, trazendo profissionais referência no ramo até a empresa para ensinar novas práticas ou novidades, ou até mesmo subsidiando seus colaboradores para exposições de narguilé para agregar conhecimento a eles.

Nos processos internos a peça principal é o atendimento ao cliente, tentando levar a satisfação, logo as principais metas são a diminuição do lead time, entendimentos das necessidades do cliente e prestação de pós-venda. Para alcançar essas metas é necessário primeiro entender a demanda diária do Lounge em dias de semana, finais de semana e feriados e a partir disso fazer uma escala de

funcionários que consiga atender a todos ao menor tempo possível mantendo a satisfação, na parte do pós-venda será disponibilizado um FAQ nas mídias sociais e um telefone para contato para tirar qualquer dúvida em relação ao uso de nossos produtos, fornecedores etc.

Na perspectiva de clientes o principal objetivo será aumentar a taxa de satisfação dos clientes, para isso vai ser utilizado pesquisas de satisfação através do celular, e caso seja respondida o cliente será recompensado com desconto nas essências.

Na perspectiva financeira o objetivo é o aumento da receita nos primeiros três anos, para o alcance desse objetivo o principal foco será a qualidade, faremos isso através do corte de desperdícios, mantendo bons vínculos com fornecedores e investindo sempre no atendimento ao cliente.

c. Delimitação dos indicadores chave de performance ou KPI's

Os KPI's são indicadores que auxiliam os funcionários a entenderem que seus trabalhos são importantes pois se relacionam com a visão e missão da empresa.

Os principais KPI's utilizados pela Boris Lounge & Tabacaria serão de lead time, para entender o tempo de entrega do produto até o cliente pois é interessante que a entrega seja feita da maneira mais ágil. Outro a ser utilizado é o market share para saber qual a fatia do mercado foi conquistada após alguns anos em funcionamento. KPI's voltados para redes sociais também são necessários, por exemplo, para verificar quantos clientes vieram ao Lounge a partir de publicações ou promoções postadas na página, isso ajuda a entender qual o impacto das mídias sócias para atrair esse cliente e a partir disso decidir se terá mais investimento ou será buscado outras alternativas.

6. Análise e diagnóstico da viabilidade estratégica

A principal vantagem competitiva a ser adotado pela Boris Lounge & Tabaco vai ser proporcionar a melhor experiência possível ao cliente, através de atendimento especializado, uso de tecnologias e publicidade.

Utilizando o histórico de consumo do cliente vai ser possível fazer um levantamento das principais essências consumidas pelos clientes, menos consumidas, as que eles mais gostaram ou que menos gostaram; a partir disso vai ser possível definir a demanda com os fornecedores, para manter um estoque equilibrado e diminuir os desperdícios.

Entre as estratégias de Porter será utilizada a de enfoque, de acordo com Porter (1986), essa estratégia se baseia em entender muito bem o alvo determinado, diferentemente das outras estratégias, as quais buscam atingir objetivos para toda a indústria. Nessa estratégia pode se adotar uma abordagem de diferenciação ou de baixo custo, ficando protegido contra as cinco forças de Porter.

Capítulo 4: Viabilidade operacional

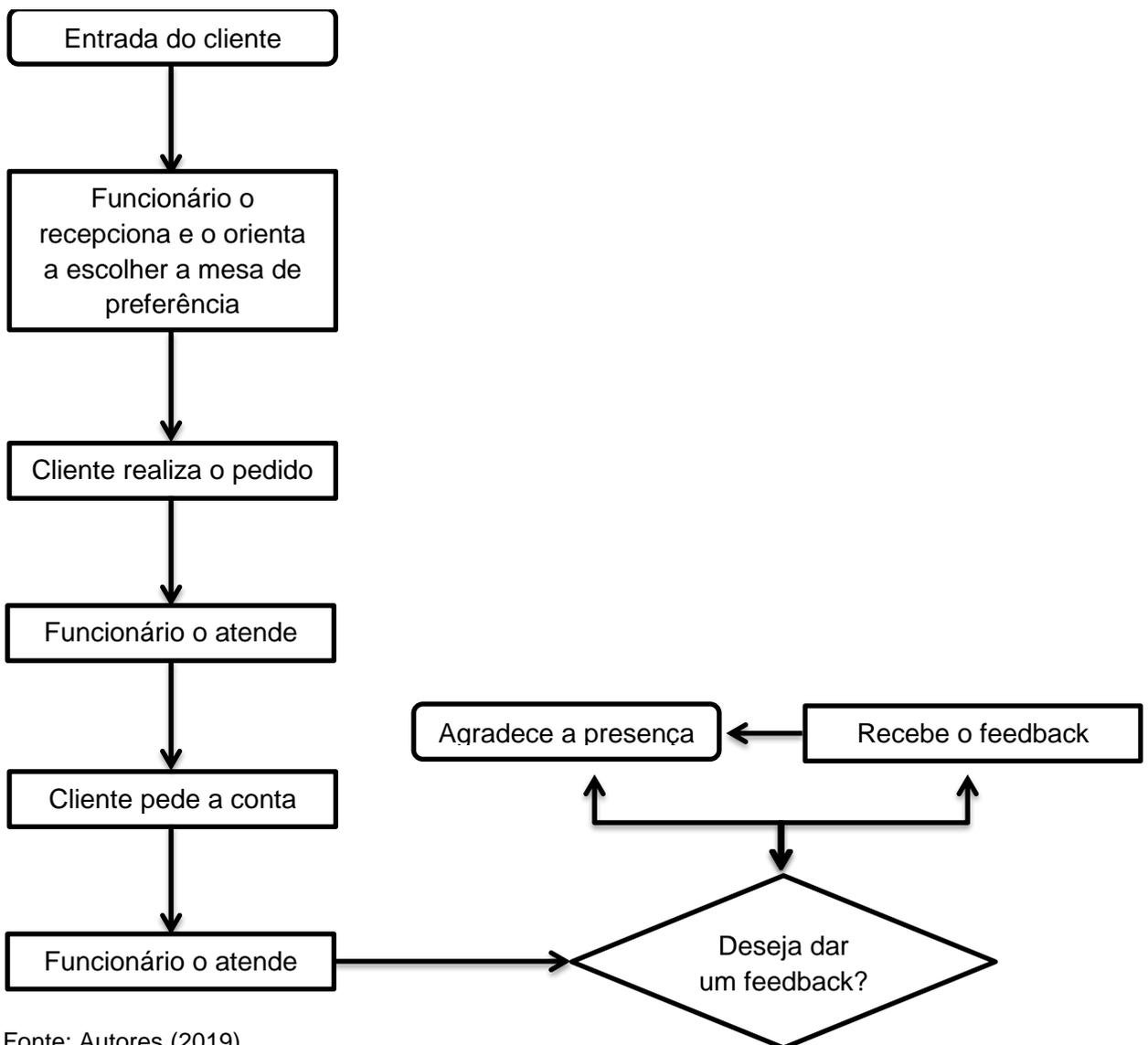
1. Plano Operacional.

a. Fluxograma dos processos operacionais

O fluxograma é uma importante ferramenta de melhoria, pois nela se obtém de uma forma descomplicada, por meio de uma representação gráfica, uma visão sistêmica de todas as etapas que são executados até a conclusão de um processo.

O fluxograma a seguir foca nos processos operacionais do lounge, onde são representadas todas as etapas executadas desse processo, desde a entrada do cliente no estabelecimento até a sua saída.

Figura 4 — Fluxograma do atendimento ao cliente



Fonte: Autores (2019).

b. Layout ou arranjo físico

O arranjo físico da Boris foi pensado no conforto do cliente, onde o mesmo tenha a sensação de bem estar e um conforto equiparável ao do seu lar. Não existem cadeiras no salão principal, apenas sofás, que além da sensação aconchegante também proporciona certa privacidade. Também possui dois grandes televisores, uma cortina de vento para que o ar do *hall* de entrada se isole do salão principal, mantendo o bem estar dos funcionários e dos clientes que desejarem apenas adquirir os produtos da empresa, evitando assim a propagação de fumaça para outros ambientes.

Figura 5 — Layout



Fonte: AUTORES, 2019.

c. Máquinas e equipamentos necessários para a produção

A recepção ficará encarregada de recepcionar o cliente e vender produtos de narguilé para a retirada, portanto a mesma necessitará de computador, telefone, balcão completo com expositor, gaveta de dinheiro, leitor de código de barras, máquinas de cartão.

A sala de apoio é o local onde será preparado o narguilé assim como a estocagem de mercadorias. Há a necessidade de prateleira, fogão de acendimento de carvão para narguilé, geladeira, narguilés completo, mesas, cadeiras e pufe.

O salão principal é onde o cliente irá consumir o narguilé. Nela é preciso ter narguilé completo, mesas de apoio, sofás do estilo *both*, pufes, geladeira, televisores, ar condicionado, exaustores, campainha de garçom.

O banheiro necessitará de vaso sanitário, pia, espelho e suportes.

Tabela 2 — Equipamentos produção

Recepção	Sala de apoio	Salão principal	Banheiro
Computador	Prateleira	Narguilé	Vaso
Telefone	Fogão	Mesas	Pia
Balcão completo	Geladeira	Sofás	Espelho
Gaveta de dinheiro	Narguilé	Pufes	Suportes
Leitor cód. de barras	Mesa	Geladeira	
Máquina de cartão	Cadeira	Televisão	
	Pufe	Ar condicionado	
		Exaustor	
		Campainha	

Fonte: Autores (2019).

d. Projeção da capacidade produtiva, comercial e de prestação de serviços

O lounge atenderá o público a partir das 14h e encerrará as atividades às 00h, de domingo a quarta-feira, e às 01h, de quinta a sábado. Conterá com 2 atendentes na recepção, um dedicado à venda de produtos via balcão e o outro ficará encarregado de fazer a ficha do cliente para adentrar o lounge. O salão principal terá capacidade para 45 pessoas sentadas.

Foi calculado em um estabelecimento similar na cidade de Praia Grande, o tempo médio de 6 minutos gastos para a compra de produtos de narguilé via balcão. Também como referência o mesmo estabelecimento, foi calculado a permanência média no lounge, de 1h30.

Tomando como base os dados ponderados anteriormente, há uma projeção de capacidade de atendimento via balcão de 100 clientes por dia, considerando o horário de funcionamento 14h-00h e de 110 clientes por dia, considerando o horário de funcionamento 14h-01h, totalizando uma projeção de capacidade mensal de 3120 clientes.

A projeção da capacidade de atendimento no salão principal é de 300 pessoas por dia, considerando o horário de funcionamento 14h-00h e de 330 pessoas, considerando o horário de funcionamento 14h-01h, totalizando uma projeção de capacidade mensal de 9360 clientes.

e. Principais fornecedores

Os fornecedores que serão listados a seguir, na tabela 2, são os responsáveis por fornecer todos os equipamentos, utensílios, estoque de mercadoria, ferramentas e qualquer outro tipo de produto que se faz necessário para o funcionamento da empresa.

Tabela 3 — Principais fornecedores

Produto	Unidades	Marca	Fornecedor	Preço R\$	Condições de pagamento	Prazo de entrega
Televisão	4	Philips	Americanas	5312,00	Até 10x s/ juros	4 dias úteis
Impressora	1	Epson	Americanas	719,99	Até 1x no cartão	4 dias úteis
Sofá	15	Pacheco	Pacheco	13485,00	Até 12x s/ juros	15 dias úteis
Mesa	7	Crates	Tok&Stok	2729,93	Até 7x s/ juros	6 dias úteis
Cadeira	10	Mobly	Mobly	1899,95	Até 7x s/ juros	42 dias úteis
Balcão	1	Kas	Submarino	601,94	Até 8x s/ juros	16 dias úteis
Expositor	1	Vetorial	Vetorial	700,00	Até 12x s/ juros	10 dias úteis
Geladeira	1	Venax	Americanas	1847,12	Até 1x no cartão	4 dias úteis
Notebook	2	Dell	Americanas	3782,22	Até 1x no cartão	4 dias úteis
Tablet	5	Samsung	Samsung	4790,00	Até 10x s/ juros	2 dias úteis
Leitor de código de barras	1	C3tech	Kabum	139,88	Até 12x s/ juros	5 dias úteis
Exaustor	6	Goar	Dutra	4211,76	À vista	4 dias úteis
Serviços NET	1	NET	NET	329,97	1x p/ mês	3 dias úteis
Narguilé completo	30	Marajah	Azarte	10497,00	Até 12x s/ juros	7 dias úteis
Mesa de Narguilé	10	Fog table	Fog table	1799,00	À vista	10 dias úteis
Essência	500	Zomo	Jb	2750,00	À vista	9 dias úteis
Carvão 10 kg	25	Artcoco	Artcoco	5035,00	À vista	6 dias úteis
Carvão 1 kg	25	Artcoco	Artcoco	562,50	À vista	6 dias úteis
Pegador carvão	40	Md	Americanas	528,00	Até 1x no cartão	6 dias úteis
Porta carvão	3	Artcoco	Artcoco	105,00	À vista	6 dias úteis
Papel Alumínio	50	Predator	Americanas	875,50	Até 1x no cartão	5 dias úteis
Fogareiro	2	Transfor	Transfor	279,80	Até 3x s/ juros	12 dias úteis
Charuto	10	Bolivar	World cigar	1045,00	À vista	4 dias úteis
Cortador charuto	10	Apex	Americanas	124,80	Até 1x no cartão	4 dias úteis
Prato de narguilé	10	Wire	Azarte	269,10	À vista	8 dias úteis
Seda para fumo	50	Moon	Americanas	35,11	Até 1x no cartão	5 dias úteis
Filtro para fumo	130	Hi	Buya	8,00	À vista	1 dia útil
Fumo 60gr	20	Kumbaya	Kumbaya	738,00	À vista	1 dia útil
Isqueiro	50	Bic	Americanas	163,11	Até 1x no cartão	5 dias úteis
Tabaco 25gr	20	Raw	PotHead	598,00	À vista	3 dias úteis
Rapé	10	Dunorte	Armazém	105,98	À vista	7 dias úteis
Aplicador de rapé	10	Haux	Haux	150,00	12x s/ juros	7 dias úteis
Piteira descartável	500	Xport	Azarte	169,00	À vista	4 dias úteis
Cachimbo	10	Bazaneli	World cigar	450,00	À vista	4 dias úteis
Cachimbo de água	10	Waterpip	World cigar	260,00	À vista	4 dias úteis
Maçarico	20	Pan ning	Mega tabac	259,99	12x s/ juros	4 dias úteis

Fonte: Autores (2019).

f. Plano logístico e de distribuição

A distribuição dos nossos produtos e serviços ocorrerão diariamente, 7 dias por semana, em nosso endereço fixo, na Avenida Dr Pedro Lessa, 2051, no bairro do Embaré. O horário de funcionamento, tanto para venda via balcão, quanto para o consumo em nosso lounge, será das 14h às 00h, de domingo a quarta-feira, e das 14h às 01h, da quinta-feira ao sábado. O local possui estacionamento para 2 veículos, localizado em frente a entrada principal. Ao adentrar o estabelecimento o

cliente se depara com o balcão principal, onde dois funcionários estarão a disposição para atendê-los conforme a sua necessidade. Caso deseje adquirir nossos serviços o colaborador indicará os lugares disponíveis para o seu acômodo, no qual haverá outro colaborador a sua disposição, a fim de realizar o pedido, fechar a conta, receber reclamações, sugestões ou realizar outros desejos que lhe for cabível. Caso o cliente desejar apenas adquirir nossos produtos o colaborador do balcão realizara todo o trâmite, da apresentação dos produtos, auxiliar na escolha caso necessário, embalar o produto, emitir nota fiscal e receber o pagamento.

g. Política de qualidade

A política de qualidade da Boris Lounge & Tabaco se baseia nas seguintes diretrizes básicas.

- Assumir o compromisso com a satisfação do cliente e sua total supressão de necessidades no que tange o ramo de tabaco.
- Ser amigo do meio ambiente, optando por recursos menos agressivos, garantindo um crescimento sustentável.
- Garantir a excelência de nossos funcionários, com um processo de capacitação contínua e técnicas de motivação.
- Optar sempre pelo bom relacionamento com seus *stakeholders*.
- Buscar sempre a inovação e a utilização de tecnologia de ponta em sua prestação de serviço.
- Proporcionar um ambiente familiar, com as premissas de respeito e conforto.

2. Estimativa de gastos

Tabela 4 — Estimativa de gastos

Aluguel e IPTU	R\$ 9.000,00
Serviços Net	R\$ 329,97
Arranjo físico	R\$ 40.219,79
Matéria prima	R\$ 26.807,89
Custo Total	R\$ 76.357,65

Fonte: Autores (2019).

Os gastos estimados para abrir o empreendimento compreenderão os custos fixos de aluguel e IPTU, de R\$ 9000,00 e do serviço de telefonia, internet e televisão, no valor de R\$ 329,97. Para a criação do arranjo físico será gasto a quantia de R\$ 40219,79 e os gastos com matéria prima totalizarão R\$ 26807,89. É estimado um gasto total de R\$ 76357,65 para a abertura do empreendimento.

3. Análise e diagnóstico da viabilidade operacional

O empreendimento em questão contará com um lounge equipado com sofás confortáveis e luzes adequadas, proporcionando um bem estar e satisfação de um ambiente familiar, juntamente com uma experiência ímpar e que corrobora com as necessidades desse nicho de mercado. Como parte da estrutura do negócio, o salão interno contará com potentes exaustores responsáveis por eliminar a fumaça, que no caso do narguilé se caracteriza por ser bastante intensa e densa, viabilizando assim o uso do aparelho no ambiente interno, tornando o ambiente mais confortável, propício, limpo e com menos riscos à saúde, tanto para os clientes quanto para os seus funcionários.

Além da viabilidade do arranjo físico, a Boris pensou no lazer diurno dos clientes, abrindo o estabelecimento às 14 horas, diariamente, horário esse pensado

estrategicamente como um horário pós-almoço, levando em consideração a proibição da venda de alimentos por questões legais, segundo a Lei Antifumo nº 13.541/09 do Estado de São Paulo, diminuindo assim os impactos da necessidade de alimentação de nossos clientes.

Capítulo 5: Viabilidade Mercadológica

1. Plano de Marketing

a. Produtos e serviços

A proposta da Boris é a venda de produtos relacionados a tabaco via balcão e o consumo de narguilé em seu salão interno.

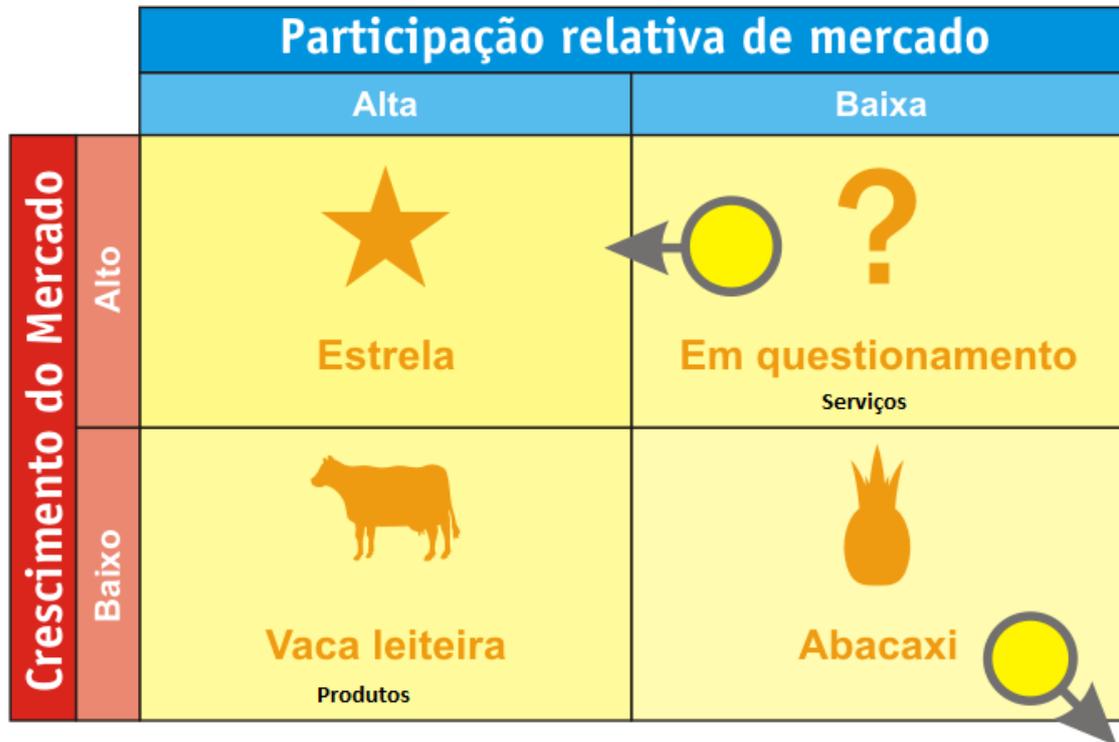
A venda de produtos relacionados a tabaco em seu balcão inclui produtos de narguilé em geral, como essências, carvão próprio, alumínio próprio, narguilé completo ou em partes, utensílios e outros derivados como cigarro, fumo natural, cachimbos, rapé, charuto, além do próprio tabaco em formato de folha. Satisfazendo assim a necessidade que o cliente tem do consumo da nicotina em suas mais diversas variadas formas.

Em seu salão interno o cliente poderá fumar o narguilé. O salão contará com sofás para a acomodação do cliente, juntamente com uma mesa na qual se apoiará o aparelho, luz e som adequado, televisão, serviço especializado de montagem do produto e demais itens estruturais que tornam o nosso salão interno um verdadeiro *lounge* focado no consumo do narguilé. O salão interno busca satisfazer as necessidades de socialização, lazer e do consumo de nicotina dos clientes.

b. Matriz BCG

Criada por Bruce Henderson para a conceituada empresa de consultoria BCG (*Boston Consulting Group*), nela é possível realizar uma análise gráfica dos produtos e/ou serviços que a empresa oferece, através de um plano cartesiano, podendo ser classificado como abacaxi, vaca leiteira, estrela ou em questionamento, conforme a figura 5.

Figura 6 — Matriz BCG



Fonte: HUGO ROCHA (2019).

O quadrante estrela é classificado como aquele que se tem uma alta taxa de crescimento e uma participação alta no mercado, porém ainda não se obtém grandes lucros devido a sua alta taxa de investimento. Na vaca leiteira, o crescimento é baixo e sua participação de mercado é alta, gerando bons lucros, tendo como exemplos produtos já consolidados no mercado. Os produtos em questionamento são os recém-lançados, com alta taxa de crescimento e baixa participação de mercado, demandam altos investimentos. Os produtos abacaxi são aqueles com baixo crescimento e baixa participação de mercado, com baixa margem de lucro e sem perspectiva de crescimento.

O serviço de lounge é alocado no quadrante em questionamento, levando em consideração a cidade de São Paulo, com uma alta taxa de crescimento recente, porém ainda não conta com uma participação de mercado alta no ramo em que ela atua.

Os produtos que serão vendidos no balcão, todos eles derivados do tabaco, têm uma alta taxa de participação de mercado do público consumidor de nicotina e demandam baixo investimento, com um bom lucro, caracterizando-se assim, uma vaca leiteira.

c. MVP

A sigla MVP vem do inglês *Minimum Viable Product* que significa produto minimamente viável. Segundo Ries (2012), MVP é aquela versão do produto que permite uma volta completa do ciclo construir-medir-aprender, com o mínimo de esforço e o menor tempo de desenvolvimento, ciclo esse que pode ser definido como a transformação de ideias em produto, medir como os clientes reagem e então, aprender se é o caso de pivotar ou perseverar.

O MVP que a Boris irá ofertar aos seus clientes consiste em cobrar uma taxa fixa de entrada, com narguilés pré-montados, posicionados sobre um bistrô, sem sofás, com sabor de essência pré-selecionado, diminuindo assim seu tempo de preparo, a fim de realizar uma rápida volta no ciclo construir-medir-aprender.

d. Preço

Os preços praticados nas vendas via balcão seguirão o acréscimo fixo de 100% em cima do preço pago pelo produto ao fornecedor. A entrada no nosso lounge será gratuita, o cliente pagará apenas por porção de essência que consumir, cada uma no valor de R\$ 40,00 das 14h até as 17h29min e R\$ 60,00 a partir das 17h30min. As formas de pagamento aceitas são cartão de débito, crédito e dinheiro. As compras acima de R\$ 150,00 poderão ser parceladas em até 3x sem juros via cartão de crédito.

e. Promoção

As principais estratégias promocionais a serem usadas serão: preço “isca” e preço para clientes especiais.

Sobre o preço “isca”, Kotler e Keller (2012, p.433) destacam que “Muitas vezes, supermercados e lojas de departamentos reduzem o preço de marcas conhecidas para estimular um movimento maior nas lojas.”. Nessa tática, o Lounge vai deixar mensalmente alguma essência em promoção, que será escolhida com base nas mais pedidas pelos clientes ou através das marcas mais conceituadas. Essa tática será economicamente viável se a receita proveniente de vendas adicionais compensarem as margens menores obtidas com esses itens (KOTLER e KELLER, 2012, p.433).

A *Road Runner Sports* oferece aos membros do seu *Run America Club* ofertas on-line “exclusivas” com o dobro de desconto em relação aos preços cobrados de clientes normais (KOTLER e KELLER, 2012, p.433). Essa é a principal ideia da estratégia promocional de preço para clientes especiais. No Lounge os descontos e ofertas exclusivas serão aplicadas a clientes que frequentam mais e os clientes que, apesar de frequentar pouco, gastam mais nos produtos do que a maioria dos clientes.

f. Gestão da marca

Figura 7 — Logomarca Boris Lounge & Tabacaria



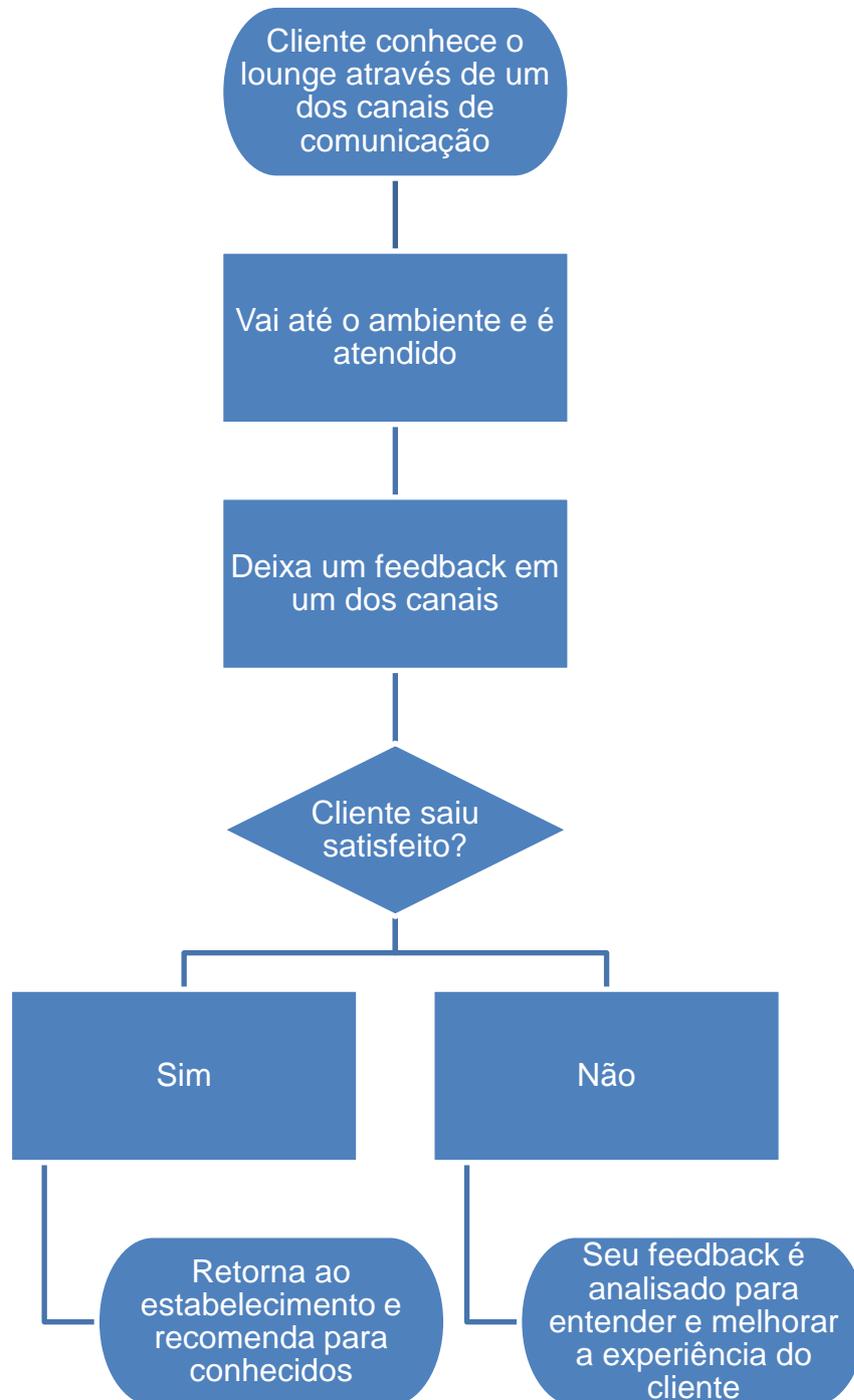
Fonte: AUTORES, 2019.

A cor violeta é, segundo os místicos, excelente para purificação e cura dos níveis físicos, emocional e mental (SIGNIFICADO DAS CORES, 2019). A ideia é que o lounge seja associado a esse momento de calma e tranquilidade.

A arte da caveira com um toque mexicano, apesar de muitas vezes ser um símbolo associado à morte, tem significado mais antigo de igualdade e acreditasse que é uma arte bem chamativa, principalmente aos olhos dos jovens.

g. Fluxograma da experiência de compra dos clientes da empresa

Figura 8 — Fluxograma do cliente



Fonte: Autores (2019).

h. Estratégias de fidelização de clientes

Kotler e Keller (2012, p.148) afirmam que “Ouvir os clientes é crucial para a gestão do relacionamento com eles.”. Logo, a empresa pretende facilitar todo processo de comunicação do cliente para que ele se sinta a vontade em expor suas ideias, reclamações, sugestões. A principal maneira é através da criação de canais próprios para isso. Vale lembrar que o cliente também terá como opção avaliar através da página do Facebook que já disponibiliza essa ferramenta.

Ainda sobre a comunicação, é importante que os funcionários que trabalham diretamente com o cliente sejam treinados e orientados para estar à disposição para tirar dúvidas e anotar as principais avaliações do cliente, repassando para a gerência a fim de que através desses dados seja possível criar um banco de dados com informações a respeito das necessidades, preferências, frequência e satisfação de cada cliente.

i. Posicionamento da marca

Segundo Porter (1986), a estratégia de enfoque pode ser definida pela concentração geográfica e por necessidades específicas dos clientes de utilização do produto. O objetivo da estratégia de enfoque é atender as necessidades e preferências distintas dos clientes. Ela tem a capacidade de oferecer a seus clientes produtos personalizados de acordo com suas necessidades e desejos.

Essa será a principal estratégia utilizada pela Boris, pois visa colocar seus esforços em um nicho bem mais específico de atuação, e com isso se focar em oferecer melhores produtos e serviços a esses clientes, já que a empresa vai conhecer melhor as necessidades do cliente.

Vale lembrar que toda essa especialização garante outras vantagens para o negócio, já que ao direcionar seus produtos e serviços é possível garantir melhores preços com os fornecedores.

2. Previsão e mensuração da demanda

a. Market-share

Para Kotler e Keller (2012, p.324) “Conquistar um aumento de participação de mercado não melhora a lucratividade automaticamente – sobretudo no caso de empresas de serviços que necessitam muita mão de obra e podem não obter grandes economias de escala.”, então é preciso saber escolher estratégia certa para cada tipo de mercado. No caso do Lounge, é importante conseguir ter o maior número possível de clientes, como também importante fazer estratégias para que os clientes atuais consumam mais, porém vale lembrar que ter a maior fatia de mercado não significa necessariamente ter o maior lucro no mercado.

Vale salientar que o lounge vai ter concorrentes indiretos, como é o caso da venda de fumos alternativos de tabaco; e no caso da venda de equipamentos de narguilés que podem ser adquiridos pela internet através de várias empresas.

3. Estimativa de gastos

De maneira geral, os gastos com o plano de marketing serão relativamente baixos. As orientações aos funcionários para sanar dúvidas de clientes podem ser feitos pela própria empresa. Outro elemento que faz parte do plano de marketing é anunciar através do Facebook. Dessa forma, é possível com a ajuda dos algoritmos alcançar o público-alvo desejado. Os gastos para essa modalidade são a partir de US\$ 5,00 por semana, de acordo com informações do próprio site do Facebook. Outra ferramenta a ser utilizada na inauguração serão os flyers (panfletos). O custo por flyer fica em torno de R\$ 0,30 a R\$ 0,60 centavos incluindo a revisão, de acordo com algumas agências de panfletagem.

Em pesquisas recentes com 8 agências que atendem restaurantes em São Paulo, a taxa de conversão dos flyers “frios” fica entre 1% e 2% (CICERELI, 2016); Claro que toda pessoa é um cliente em potencial para um restaurante, diferente de um lounge voltado para narguilé em que é necessário a pessoa ser fumante. Então essa taxa de conversão é menor na realidade do lounge, porém se considerar o baixo custo ainda é uma estratégia que se mostra viável.

4. Análise e diagnóstico da viabilidade mercadológica

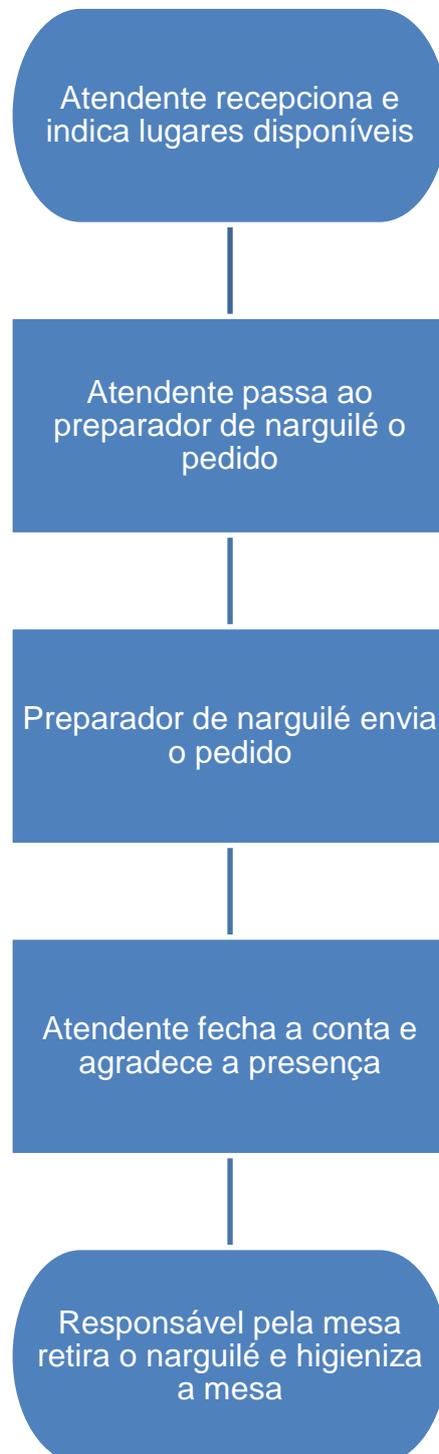
O principal a destacar é qual necessidade que o produto vai sanar. No caso o lounge, será um espaço de entretenimento para o cliente desfrutar sozinho ou na companhia de amigos. Seu custo vai ser muito baixo se levarmos em consideração que parte da divulgação será feita pelos clientes que frequentarem e a outra parte com as mídias sociais, usando-se de anúncios para captar possíveis clientes e para divulgar promoções, por exemplo. Muitas empresas relacionadas à alimentação ou fast food anunciam algumas promoções para dias específicos, e com isso, além da empresa ganhar com mais curtidas e visibilidade para sua página, também vai contar com novos clientes que vão experimentar o serviço e, a partir da experiência no estabelecimento, eles podem retornar em dias de funcionamento normal do ambiente. Essa é uma maneira muito eficiente para captar clientes.

Capítulo 6: Viabilidade do capital humano

1. Projeções de colaboradores

a. Atividades

O lounge não terá diversidade em suas atividades. Os colaboradores desempenharão atividades na área de gerenciamento, atendimento ao cliente, preparo do aparelho e limpeza do estabelecimento.

Figura 9 — Fluxograma de processos

Fonte: Autores (2019).

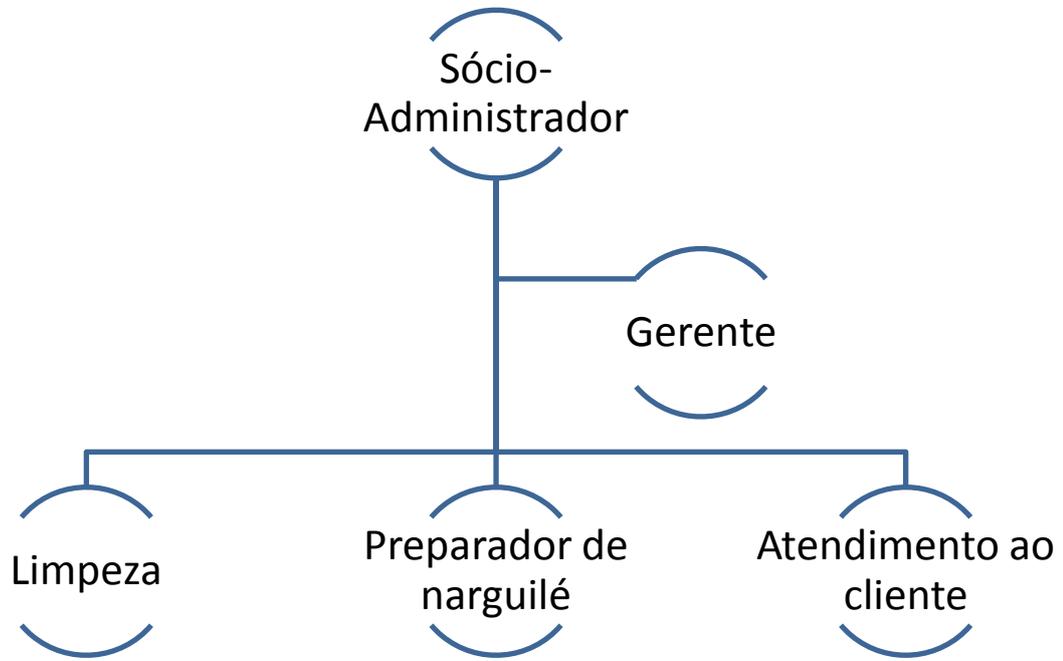
O gerente será responsável pela supervisão e planejamento de toda equipe de colaboradores, com verificação constante da qualidade do serviço prestado e alinhamento com a missão, a visão e os valores da empresa, além de receber possíveis *feedbacks* onde o cliente não se sinta confortável em realizar para os demais funcionários de nível hierárquico inferior.

Na área de atendimento o colaborador irá atuar no balcão de entrada, realizando o *Check-in* do cliente, criando um pequeno cadastro com o nome, cpf e telefone e, posteriormente, colocando uma pulseira com código de barras em seu pulso antes de liberar a sua entrada. No mesmo balcão será realizado o *Check-out*, com a remoção da pulseira e o pagamento da conta, assim como o recebimento de um possível *feedback*. A venda de produtos derivados do tabaco também será realizada via balcão. Nela o colaborador, a partir das descrições das necessidades por parte do cliente, irá sugerir as melhores opções e, no caso do cliente optar por um produto específico, o colaborador também irá atendê-lo e finalizar a venda.

No salão interno os colaboradores também irão desempenhar atividades na área de atendimento ao cliente, realizando pedidos nas mesas, sanando dúvidas, recebendo sugestões e *feedback*.

Outra atividade desempenhada será a do preparo do narguilé que inclui a sua montagem com as peças adequadas de acordo com o pedido do cliente, a quantidade ideal de água em sua cuba, a quantidade ideal de essência em sua parte superior, a sua vedação com alumínio para separar a essência do carvão e o acendimento do carvão em um fogão específico para esse fim. Após o uso, o mesmo será encarregado de fazer a sua completa limpeza e desmontagem, contribuindo para a preservação do mesmo.

E, por fim, haverá o colaborador responsável pela limpeza do lounge realizando o serviço constantemente em todos os ambientes e equipamentos do empreendimento.

b. Organograma**Figura 10 — Organograma da Boris Lounge & Tabaco**

Fonte: Autores (2019).

c. Headcount

Headcount é um termo de origem inglesa que significa basicamente o número de colaboradores, segundo a empresa de RH Genyo. Na tabela 3 é apresentado o *headcount* de acordo com o cargo.

Tabela 5 — Headcount

Cargo	Número de funcionários
Gerente	1
Atendimento ao cliente	5
Preparador de narguilé	2
Limpeza	2

Fonte: Autores (2019).

Tais números leva em consideração a necessidade atual da empresa. Para uma necessidade futura se faz necessário um aumento apenas do pessoal referente ao atendimento ao cliente, levando em consideração a limitação do arranjo físico, o número de preparador de narguilé, do responsável pela limpeza e de gerente já se mostra satisfatório. Estimasse a necessidade de um novo funcionário para o cargo de atendimento ao cliente a cada 80 novos atendimentos por dia, levando como base os níveis de capacidade apurados no item 4.1.d. e uma jornada de trabalho de 8 horas por dia.

d. Competências

Gerente:

- Conhecimento: entender sobre o ramo de narguilés, espírito de liderança para lidar com a equipe e saber tomar decisões.
- Habilidade: saber lidar com pessoas, organização, disciplina e comunicação interpessoal.
- Atitude: dar suporte aos funcionários quando necessário, saber incentivar os funcionários e verificar feedback dos clientes para entender onde é preciso melhorar.

Atendente:

- Conhecimento: conhecer os produtos/serviços ofertados pelo lounge e experiência anterior com atendimento ao cliente.
- Habilidade: saber lidar com pessoas, comunicação clara, paciência, empatia e cordialidade.
- Atitude: tirar dúvidas dos clientes, fazer o cliente se sentir valorizado, saber gerir conflitos e capacidade de solucionar problemas.

Preparador de narguilé:

- Conhecimento: entender de narguilés em geral, experiência anterior em manutenção ou preparo dos narguilés.
- Habilidade: saber trabalhar em equipe, disciplina e habilidade técnica na função que vai exercer.
- Atitude: realizar toda preparação para deixar narguilé pronto para o uso do cliente.

Auxiliar de limpeza:

- Conhecimento: saber como realizar a higienização da cozinha, banheiros, janelas da maneira correta.
- Habilidades: organização, disciplina e pontualidade.
- Atitude: pró-atividade na limpeza e higienização dos cômodos do lounge, além da gestão dos materiais de limpeza.

2. Plano de gestão de pessoas

a. Recrutamento e seleção

A forma de recrutamento vai mudar em alguns detalhes de acordo com a função ofertada. No caso da vaga do gerente, após receber o currículo do candidato e verificado se existe uma experiência anterior na função de gerente comercial, ele será chamado para uma entrevista em que serão feitas dinâmicas para verificar se as habilidades requeridas em um gerente conferem com o perfil do candidato.

Para a vaga de preparador de narguilé o ponto chave é testar a habilidade do candidato, realizando testes para verificar o grau de familiaridade com o narguilé, se há domínio e entendimento do assunto, e a experiência prévia na função, será considerada um diferencial. Para agregar ao empreendimento, haverá foco na contratação de um profissional com herança genética do médio oriente, a fim de trazer a cultura do narguilé que já está enraizada há séculos nesse povo e também para gerar um marketing positivo neste diferencial.

Em relação às vagas de atendente e auxiliar de limpeza, a experiência anterior na função é um requisito podendo ser em qualquer forma de atendimento ao público. Além disso, serão feitos testes de personalidade e, passando-se por essas duas etapas, o candidato é efetivado.

b. Remuneração

A remuneração se dará por salário fixo e não haverá benefícios espontâneos, aqueles que são concedidos espontaneamente pela organização. Os salários serão compatíveis com a média praticada no mercado, de acordo com o site Catho (2019). Vale lembrar que a referência para o cargo de gerente foi de um restaurante e para a função de preparador de narguilé, usou-se a de *Barman*. Todas as médias salariais estão iguais ou acima do piso da categoria de acordo com o Sincomerciários. As médias salarias por profissão são as seguintes:

- Gerente de restaurante – R\$ 2.705,73
- Atendente – R\$ 1.206,78
- Auxiliar de limpeza – R\$ 1.196,13
- Barman – R\$ 1.361,19

Então, multiplicando os salários pelo número de funcionários em cada função, gera-se o valor de R\$ 13854,27 (Treze mil e oitocentos e cinquenta e quatro reais e vinte e sete centavos).

c. Treinamento e desenvolvimento

Para os atendentes, no momento da efetivação, será feito um treinamento inicial a respeito das práticas, política de preço, serviços e produtos ofertados,

apresentação da missão, visão, valores e demais itens a respeito do lounge para que o colaborador consiga atender o cliente com confiança na informação prestada não gerando dúvidas alinhando os preceitos institucionais. Esse treinamento irá ser ministrado pelo gerente, portanto, não terá custos adicionais.

Como se sabe, o atendimento é elemento-chave de um negócio, mesmo que o produto ou serviço seja de qualidade acima da média, e se o cliente não sentir que foi bem atendido ou valorizado ele pode simplesmente procurar na concorrência um produto em que o atendimento agregue uma experiência melhor para ele. Pensando nisso, além desse treinamento inicial, a cada um ano, será pago ao funcionário um curso ou uma palestra sobre práticas de atendimento para atualização com novas técnicas ou formas de atendimento com o objetivo de proporcionar uma melhor experiência por parte do cliente juntamente com uma melhor eficácia trazendo ganhos no volume de produção com o menor recurso gasto possível.

d. Rotatividade e absenteísmo

A rotatividade é uma taxa que leva em consideração a entrada e saída de funcionários na organização e quando esse número é alto pode gerar prejuízos e indicar um grau de desinteresse dos profissionais em permanecer na empresa. Não foi possível obter dados de outros lounges, mas sabe-se que na área do comércio o índice é o mais alto, ficando a frente de outras áreas como construção civil e agropecuária, segundo dados da Dieese (2017).

Algumas práticas para diminuir os índices de rotatividade e absenteísmo serão priorizadas. Uma delas é determinar rodízios em feriados e finais de semana para que o funcionário não se sinta sobrecarregado física e/ou psicologicamente. O gerente será orientado para manter o foco em conversas abertas e mostrar a importância do trabalho deles para organização e procurar sempre identificar situações que estejam afligindo o colaborador a fim de buscar uma rápida solução antes que chegue ao absenteísmo e a rotatividade. Caso o gerente não se sinta capacitado para a resolução do problema do funcionário por se tratar de algo de cunho psicológico, a empresa irá encaminhá-lo a um profissional da área sem custos ao colaborador.

Logo, os custos adicionais decorridos de rotatividade e absenteísmo são:

- (a) Os de término de contrato e admissão novamente.
- (b) O tempo gasto com outros processos de seleção.
- (c) O tempo gasto do gerente para ministrar novamente o treinamento para os atendentes, tempo esse que podia ser alocado para outra atividade chave.

O custo de uma eventual necessária consulta a um psicólogo é de R\$ 110,00 a hora (portal Zenklub, 2019).

e. Segurança do trabalho

“A Segurança do Trabalho corresponde ao conjunto de ciências e tecnologias que tem por objetivo proteger o trabalhador em seu ambiente de trabalho, buscando minimizar e/ou evitar acidentes de trabalho e doenças ocupacionais” (Portal Educação, 2013).

Alguns dos colaboradores do lounge que ficarem na recepção terão mais contato com o computador. Logo, para evitar lesões relacionadas ao uso repetitivo, será colocada em vigor a ginástica laboral, que se trata de atividades de alongamento que giram em torno de 15 minutos antes do começo das atividades. Além de prevenir essas lesões, o custo para aplicar na organização é zero. Com algumas orientações, já se consegue colocar em prática fazendo-se disso uma ferramenta diária. Por se tratar de uma ginástica de baixa complexidade, julgasse necessária apenas uma orientação de boa qualidade com um profissional da área. Tais orientações serão feitas a partir do canal do Youtube CityVida10, no qual existe uma coletânea de vídeos sobre o assunto, coordenados pela fisioterapeuta Lisiane Carolina L. Pereira.

3. Estimativa de gastos

Para os gastos com os salários dos funcionários serão necessários R\$ 13854,27. Em relação aos gastos relacionados com faltas e rotatividades, será reservado o valor mensal de R\$ 1100,00, para o custeio de um psicólogo. Para as

práticas de recrutamento e seleção incorrerá os custos de oportunidade, tendo em vista que serão realizados pelos sócios em conjunto com o gerente da empresa. No caso da segurança do trabalho também haverá apenas o custo de oportunidade, visto que a ginástica laboral pode ser aprendida facilmente na internet por um dos funcionários e repassado para os outros, girando em torno de 10 a 15 minutos para realizar esse alongamento diário.

Levando em consideração os dados apresentados anteriormente, os custos limitam-se aos salários no valor de R\$ 13854,27 mais R\$ 1100,00 referente ao psicólogo, totalizando R\$ 14954,27.

Tabela 6 — Gastos com pessoal

Salários	R\$ 13.854,27
Psicólogo	R\$ 1.100,00
Total	R\$ 14.954,27

Fonte: Autores (2019).

4. Análise e diagnóstico da viabilidade do capital humano na organização

O empreendimento em questão encontra certa resistência no que se diz respeito a treinamento técnico da função de preparador de narguilé. A função em si não é de grande complexidade, mas requer um mínimo de experiência e conhecimento integral do aparelho, requerimento esse bem escasso dentro da população brasileira. Para enfrentar essas dificuldades e viabilizar o capital humano na organização, aproveita-se nosso país como um lugar acolhedor que conta com inúmeras raças e culturas diferentes. O foco no recrutamento de um funcionário de descendência ou mesmo natural de países do médio oriente, região essa que o narguilé já esta enraizado em sua cultura há séculos, agregará um grande valor a

toda organização e criará uma diferenciação de seus concorrentes diretos/indiretos que não encaram como um diferencial tal fator no preparo do aparelho.

Para os demais cargos (atendente, limpeza e gerência), não haverá problemas na viabilização da organização vista a grande oferta de trabalhadores nessas funções que se encontram disponíveis no mercado de trabalho.

Capítulo 7: Viabilidade financeira

1. Plano financeiro

a. Pressupostos da análise financeira

As premissas básicas que serão usadas para a análise financeira será o investimento inicial, os custos fixos e variáveis, os impostos, a estimativa de receita de acordo com a nossa capacidade produtiva, a expectativa de crescimento do mercado em questão e premissas macroeconômicas como o dólar e a inflação.

b. Cálculo do investimento total

Dentro do investimento total estão os investimentos pré-operacionais, que no caso da Boris inclui todos os equipamentos, utensílios, mobílias, a infraestrutura necessária e o estoque inicial. Conforme apurado no item 4.2, os investimentos pré-operacionais totaliza um valor de R\$ 76.357,65.

O segundo item é o capital de giro líquido, que segundo Gitman (2010), é o cálculo do ativo circulante (ativos de curto prazo, os quais devem ser convertidos em caixa em um ano ou menos) menos o passivo circulante (passivos de curto prazo que devem ser liquidados em um ano ou menos).

Tabela 7 — Capital de giro

Ativo circulante	
Valores a receber	R\$ 9642,35
Estoque	R\$ 14317,42
Ativo circulante total	R\$ 23959,77
Passivo circulante	
Salários	R\$ 13854,27
Serviços	R\$ 329,97
Fornecedores	R\$ 3855,15
Passivo circulante total	R\$ 18039,39
Capital de giro líquido	
Ativo circulante – Passivo circulante	= R\$ 5920,38

Fonte: Autores (2019).

Conforme apuração anterior, o investimento total necessário totaliza R\$ 82.278,03.

c. Estimativa do faturamento mensal para os próximos 5 anos

É projetado um aumento no preço médio de venda de acordo com a inflação esperada de 3,5% ao ano.

Tabela 8 — Preço médio de venda

	Nov/2020	Nov/2021	Nov/2022	Nov/2023	Nov/2024
Serviços	R\$ 35	R\$ 36,22	R\$ 37,50	R\$ 38,80	R\$ 40,16
Produtos	R\$ 15	R\$ 15,52	R\$ 16,07	R\$ 16,63	R\$ 17,21

Fonte: Autores (2019).

É projetado um aumento de 10% ao ano, em 2020 e 2021, no número de vendas dos serviços da Boris e, posteriormente, um aumento de 5% ao ano.

No ramo de produtos, projeta-se um aumento de 5% ao ano.

Tabela 9 — Número de vendas

	Nov/2020	Nov/2021	Nov/2022	Nov/2023	Nov/2024
Serviços	7016	7717	8489	8914	9360
Produtos	2130	2237	2349	2466	2590

Fonte: Autores (2019).

Tabela 10 — Faturamento mensal

	Nov/2020	Nov/2021	Nov/2022	Nov/2023	Nov/2024
Serviços	R\$ 245.560,00	R\$ 279.509,74	R\$ 318.337,5	R\$ 345.863,2	R\$ 375.897,6
Produtos	R\$ 31.950,00	R\$ 34.718,24	R\$ 37.748,43	R\$ 41.009,58	R\$ 44.573,9
Total	R\$ 277.510,00	R\$ 314.227,98	R\$ 356.085,93	R\$ 386.872,78	R\$ 420.471,5

Fonte: Autores (2019).

d. Estimativa dos custos fixos e variáveis para os próximos 5 anos

Os custos fixos são aqueles que não variam de acordo com a quantidade produzida e que estão relacionados a produção da empresa. Na Boris, há os salários, aluguel, conta de luz, água e de serviços de telefonia, internet e televisão. Já os custos variáveis, assim como os fixos, também estão relacionados à produção da empresa, porém varia de acordo com a produção, no caso da Boris são os insumos relacionados ao narguilé.

Tabela 11 — Custos Fixos

	Nov/2020	Nov/2021	Nov/2022	Nov/2023	Nov/2024
Aluguel	R\$ 9000,00	R\$ 9500	R\$ 9900	R\$ 10400	R\$ 10950
Luz	R\$ 480,00	R\$ 510,00	R\$ 525,00	R\$ 540,00	R\$ 550,00
Água	R\$ 380,00	R\$ 400,00	R\$ 410,00	R\$ 435,00	R\$ 440,00
Net	R\$ 329,97	R\$ 335,00	R\$ 340,00	R\$ 344,00	R\$ 350,00
Salários	R\$ 13854,27	R\$ 14546,98	R\$ 15274,32	R\$ 16038,47	R\$ 16839,95
Total	R\$ 24044,24	R\$ 25291,98	R\$ 26449,32	R\$ 27757,47	R\$ 29129,95

Fonte: Autores (2019).

Tabela 12 — Custos Variáveis

	Nov/2020	Nov/2021	Nov/2022	Nov/2023	Nov/2024
Essência	R\$ 2750,00	R\$ 3110,55	R\$ 3315,45	R\$ 3550,40	R\$ 3770,85
Carvão	R\$ 5597,50	R\$ 6006,45	R\$ 6530,57	R\$ 6890,32	R\$ 7120,65
Alumínio	R\$ 875,50	R\$ 910,40	R\$ 946,78	R\$ 1020,30	R\$ 1045,55
Charuto	R\$ 1045,0	R\$ 1107,10	R\$ 1230,45	R\$ 1330,32	R\$ 1440,40
Fumo	R\$ 738,00	R\$ 803,34	R\$ 885,79	R\$ 920,40	R\$ 980,29
Filtro de fumo	R\$ 8,00	R\$ 10,40	R\$ 11,90	R\$ 12,40	R\$ 12,95
Tabaco	R\$ 598,00	R\$ 670,00	R\$ 738,80	R\$ 820,07	R\$ 850,95
Rapé	R\$ 105,98	R\$ 115,56	R\$ 140,00	R\$ 160,50	R\$ 180,30
Piteira	R\$ 169,00	R\$ 209,90	R\$ 232,00	R\$ 245,55	R\$ 265,90
Isqueiro	R\$ 163,11	R\$ 179,90	R\$ 185,50	R\$ 198,00	R\$ 207,42
Maçarico	R\$ 259,99	R\$ 289,92	R\$ 325,45	R\$ 368,80	R\$ 398,35
Total	R\$ 12310,08	R\$ 13413,52	R\$ 14542,69	R\$ 15517,06	R\$ 16273,61

Fonte: Autores (2019).

e. Demonstrativo de resultados para os próximos 5 anos

Demonstração do Resultado do Exercício, também conhecida como DRE, é um documento contábil de demonstração cujo objetivo é detalhar a formação do resultado líquido de um exercício pela confrontação das receitas, custos e despesas de uma empresa, apuradas segundo o princípio contábil do regime de competência. (SEBRAE, 2019).

Para a divulgação ele é feito através do exercício de janeiro a dezembro, mas pode ser realizado de forma mensal. Em resumo, o DRE indica os resultados operacionais e não operacionais da organização.

Tabela 13 — DRE

	2020	2021	2022	2023	2024
(+) Receita de produtos	R\$ 383.400,00	R\$ 416618,88	R\$ 45.2981,16	R\$ 492114,96	R\$ 534886,8
(+) Receita de serviços	R\$ 2.946.720,00	R\$ 3.354.116,88	R\$ 3.820.050	R\$ 4150358,4	R\$ 4.510.771,2
(=) Receita total	R\$ 3.330.120,00	R\$ 3.770.735,76	R\$ 4.273.031,16	R\$ 4.642.473,36	R\$ 5.045.658
(-) Impostos	R\$ 388.907,16	R\$ 451.915,2	R\$ 523.743,48	R\$ 576.573,72	R\$ 6342.29,04
(=) Receita Líquida	R\$ 2.941.212,84	R\$ 3.318.820,56	R\$ 3.749.287,68	R\$ 4.065.899,64	R\$ 4.411.428,96
(-) Custos variáveis	R\$ 147.720,96	R\$ 160.962,24	R\$ 174.512,28	R\$ 186.204,72	R\$ 195.283,32
(=) Marg. de contribuição total	R\$ 2.793.491,88	R\$ 3.157.858,32	R\$ 3.574.775,4	R\$ 3.879.694,92	R\$ 4.216.145,64
(-) Custos fixos	R\$ 288.530,88	R\$ 303.503,76	R\$ 317.391,84	R\$ 333.089,64	R\$ 349.559,4
(=) Lucro Bruto	R\$ 2.504.961,00	R\$ 2.854.354,56	R\$ 3.257.383,56	R\$ 3.546.605,28	R\$ 3.866.586,24
(-) Despesas comerciais	R\$ 20.820,00	R\$ 22.805,4	R\$ 24.430,2	R\$ 25.444,8	R\$ 26.166
(-) Despesas administrativas	R\$ 4.560,00	R\$ 4801,8	R\$ 5107,2	R\$ 5286	R\$ 5487,6
(=) EBITDA	R\$ 2.479.581	R\$ 2.826.747,36	R\$ 3.227.846,16	R\$ 3.515.874,48	R\$ 3.834.932,64
(-) Depreciação	R\$ 12.049,44				
(=) Lucro líquido	R\$ 2.467.531,56	R\$ 2.814.697,92	R\$ 3.215.796,72	R\$ 3.503.825,04	R\$ 3.822.883,2

Fonte: Autores (2019).

f. Estimativa do fluxo de caixa futuro para os próximos 5 anos

O fluxo de caixa é uma ferramenta simples e muito útil para auxiliar o empreendedor a respeito do saldo futuro da empresa, para que tenha sempre em caixa para o capital de giro e gastos eventuais.

No fluxo de caixa devem ser registrados os recebimentos, pagamentos e previstos, o empreendedor pode usar uma agenda para anotar esses dados, planilha eletrônica ou até mesmo um software.

Ao elaborar o fluxo de caixa, o empresário terá uma visão do presente e do futuro. É uma excelente ferramenta para avaliar a disponibilidade de caixa e a liquidez da empresa. Com essa tranquilidade, o empreendedor pode antecipar algumas decisões importantes, como a redução de despesas sem o comprometimento do lucro, o planejamento de investimentos, a organização de promoções para desencilhe de estoque, o planejamento de solicitação de empréstimos, a negociação para uma dilatação de prazo com fornecedor e outras medidas para que possíveis dificuldades financeiras possam ser evitadas ou minimizadas. (SEBRAE, 2019).

Tabela 14 — Fluxo de caixa

	Nov/2020	Nov/2021	Nov/2022	Nov/2023	Nov/2024
(=) Saldo anterior	R\$ 65.000,00	R\$ 63.445,70	R\$ 77.680,39	R\$ 25.003,25	R\$ 43.520,30
Entradas					
(+) Aporte dos Sócios	R\$ 0				
(+) Empréstimos Bancários	R\$ 0				
(+) Contas a receber	R\$ 145.089,55	R\$ 153.420,60	R\$ 120.335,35	R\$ 167.456,65	R\$ 165.320,45
(+) Juros sobre aplic. financeiras	R\$ 0				
Saídas					
(-) Contas a pagar	R\$ 15.485,47	R\$ 17.885,45	R\$ 18.995,25	R\$ 19.500,40	R\$ 20.050,35
(-) Fornecedores	R\$ 12.310,08	R\$ 13.413,52	R\$ 14.542,69	R\$ 15.517,06	R\$ 16.273,61
(-) Salários	R\$ 13.854,27	R\$ 14.546,98	R\$ 15.274,32	R\$ 16.038,47	R\$ 16.839,95
(-) Pró-labore	R\$ 35.000,00	R\$ 36.500,00	R\$ 37.000,00	R\$ 38.000,00	R\$ 38.500,00
(-) Impostos	R\$ 32.408,93	R\$ 37.659,60	R\$ 43.645,29	R\$ 48.047,81	R\$ 52.852,42
(-) Juros	R\$ 27.045,05				
(=) Saldo final	R\$ 73.985,75	R\$ 69.815,70	R\$ 41.513,14	R\$ 28.311,11	R\$ 37.279,37

Fonte: Autores (2019).

g. Cálculo e análise dos indicadores de viabilidade financeira

O período de payback é o prazo exigido para que uma empresa recupere o investimento inicial em um projeto, calculado com base em suas entradas de caixa, segundo Gitman (2010). O período da Boris conforme apurado abaixo é de 6,51 meses.

Tabela 15 — Payback Descontado

	Saldo inicial	Amortização	Saldo final	Período
	R\$ 200.000,00	R\$ 0	R\$ 200.000,00	0
Jan/2020	R\$ 200.000,00	R\$ 15.000,58	R\$ 184.999,42	1
Fev/2020	R\$ 184.999,42	R\$ 9.832,12	R\$ 175.167,3	2
Mar/2020	R\$ 175.167,3	R\$ 42.087,64	R\$ 133.079,66	3
Abr/2020	R\$ 133.079,66	R\$ 39.697,87	R\$ 93.381,79	4
Mai/2020	R\$ 93.381,79	R\$ 42.837,45	R\$ 50.544,34	5
Jun/2020	R\$ 50.544,34	R\$ 32.354,15	R\$ 18.190,19	6
Jul/2020	R\$ 18.190,19	R\$ 35.719,48	R\$ (17.529,29)	7

Fonte: Autores (2019).

O VPL (valor presente líquido) é uma técnica sofisticada de orçamento de capital, subtrai-se o investimento inicial do valor presente das entradas de caixa do projeto, sendo estas descontadas à taxa de custo de capital da empresa, segundo Gitman (2010).

O VPL do período apurado abaixo teve como taxa de juros 3,0% a.m.. Subtraindo o investimento inicial de R\$ 200.000,00 o saldo é de R\$ 9.583,31, evidenciando assim a viabilidade financeira do negócio.

Tabela 16 — Valor presente líquido

	Entrada de caixa
Jan/2020	R\$ 15.450,60
Fev/2020	R\$ 10.430,90
Mar/2020	R\$ 45.990,30
Abr/2020	R\$ 44.680,30
Mai/2020	R\$ 49.660,35
Jun/2020	R\$ 38.632,55
Jul/2020	R\$ 43.930,45
Ago/2020	R\$ 55.439,07
Set/2020	R\$ 51.003,90
Out/2020	R\$ 50.398,47
Nov/2020	R\$ 48.443,45
Dez/2020	R\$ 52.332,39

VPL	R\$ 209.583,31
-----	----------------

Fonte: Autores (2019).

A TIR (taxa interna de retorno) é a taxa de desconto que iguala o VPL de uma oportunidade de investimento a zero. É a taxa de retorno composta que a empresa obterá se aplicar recursos em um projeto e receber as entradas de caixa previstas, segundo Gitman (2010).

Tabela 17 — Taxa interna de retorno

	Entrada de caixa
Investimento	R\$ (200.000,00)
Dez/2019	R\$ 0
Jan/2020	R\$ 15.450,60
Fev/2020	R\$ 10.430,90
Mar/2020	R\$ 45.990,30
Abr/2020	R\$ 44.680,30
Mai/2020	R\$ 49.660,35
Jun/2020	R\$ 38.632,55
Jul/2020	R\$ 43.930,45
Ago/2020	R\$ 55.439,07
Set/2020	R\$ 51.003,90
Out/2020	R\$ 50.398,47
Nov/2020	R\$ 48.443,45
Dez/2020	R\$ 52.332,39
Tir	15 %

Fonte: Autores (2019).

O ponto de equilíbrio financeiro acontece no momento que a Receita – (Custos + Despesas) se iguala a zero, contando apenas com os gastos desembolsáveis. O ponto da Boris é em R\$ 29.469,32, considerado um ponto positivo por ser baixo em comparação a estimativa de receita abordado anteriormente.

Tabela 18 — Ponto de equilíbrio financeiro

	Nov/2020
Receita total	R\$ 29.469,32
(-) Custos variáveis	R\$ 3.310,08
(-) Custos fixos	R\$ 24.044,24
(-) Despesas	R\$ 2.115,00
=	R\$ 0

Fonte: Autores (2019).

2. Análise e diagnóstico da viabilidade financeira

O empreendimento em questão se mostrou muito bem em todos os quesitos abordados nesse presente capítulo. Vale destacar o período *payback*, que é basicamente em quanto tempo os investidores terão o retorno do valor investido, que ficou em 6,5 meses. Caso o investidor queira avaliar a viabilidade com base no custo de oportunidade e colocar juros no capital investido, no caso um de 5%, o VPL se mostrou viável ao avaliar o investimento em R\$ 209.583,31, trazendo uma margem positiva para o investidor de R\$ 9.583,31.

Além desses indicadores, é de grande valia destacar o ponto de equilíbrio, que é o momento que a empresa começa a ter lucro. Este indicador se mostrou bem abaixo da receita estimada, com uma distância de R\$ 248.040,68 para o prejuízo, trazendo uma enorme segurança para os investidores.

Capítulo 8 – Viabilidade do negócio

1. Análise SWOT da empresa

Tabela 19 — Análise SWOT

<p>Pontos Fortes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pioneiro em Santos • Funcionários especializados 	<p>Pontos Fracos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestão da demanda • Espaço físico pequeno dependendo da demanda
<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não há concorrência na região 	<p>Ameaças:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conscientização dos malefícios do fumo • Entrada de concorrentes

Fonte: Autores (2019).

Dentre os pontos fortes, há de se o primeiro lounge em Santos voltado ao uso de narguilé. O fato de ser pioneiro na cidade vai facilitar a organização a conseguir parte da fatia de mercado, e muitos usuários, que não tem familiaridade com o lounge, quando tomarem a decisão de experimentar, terá como principal opção o Boris Lounge.

Outro ponto forte são os funcionários especializados no preparo do narguilé, sendo um dos diferenciais do lounge, pois gera um maior conforto ao cliente que nem sempre está familiarizado com a preparação do aparelho.

Dentre os pontos fracos, uma das fraquezas - principalmente nos primeiros meses - será a gestão da demanda. Leva-se em consideração que não existem

dados específicos sobre usuários de narguilé na Baixada Santista e não existe outro lounge com o mesmo objetivo. Então a Boris Lounge vai ter esses primeiros meses para se adaptar e, a partir disso, tomar decisões relacionadas a compra de essências junto aos fornecedores.

Outra fraqueza que também é atrelada a anterior é o fato do espaço físico não comportar tantas pessoas. Se a demanda for maior que o local comporta isso será um problema, já que uma parte dos clientes não será atendida.

Dentre as oportunidades, não existem concorrentes em Santos, a vantagem de ser pioneiro é muito grande pois permite que os potenciais clientes experimentem a única opção disponível até então.

E uma das principais ameaças é o aumento da conscientização da população em relação aos malefícios do fumo e, com isso, a procura de hábitos saudáveis.

Outro fator é que outras empresas vão querer concorrer no mesmo mercado, e a lógica são simples, se o negócio for lucrativo, outras organizações vão querer parte desta fatia desse mercado.

2. Cenários

Tabela 20 — Cenários

Ano	Cenário Pessimista	Cenário Provável	Cenário Otimista
Ano 1	O lounge não consegue preencher o espaço na inauguração e em outras datas	Clientes e curiosos experimentando	Alto número de clientes
Ano 2	Perda de clientes para novo concorrente	Fidelização dos primeiros clientes	Aumento do espaço físico
Ano 3	Receita não consegue cobrir custos fixos e variáveis	Perca de alguns clientes para concorrência	Abertura de outras lojas
Ano 4	Necessidade de compensar com baixos preços	Diminuição crescimento	Alto retorno financeiro
Ano 5	Encerramento das atividades	Estabilidade no negócio	Criação franquia

Fonte: Autores (2019).

3. Considerações finais sobre o negócio

A viabilidade do negócio é apoiada principalmente por Santos ser uma região com uma população com alta renda e a falta de um lounge de narguilé na cidade. A cidade possui várias opções de lazer, mas para o público fumante falta esse espaço especializado.

A nível estratégico o lounge vai apostar na diferenciação por parte do atendimento, e através do software vai criar um histórico de frequência do cliente e

outras informações importantes (essências mais pedidas, por exemplo) e dessa forma gerar promoções e descontos com o intuito de fidelizar.

No plano mercadológico, o foco vai ser o uso das mídias sociais e a divulgação do próprio cliente para outros possíveis clientes. O uso das redes sociais será para realizar promoções em dias específicos para incentivar os clientes em potencial a experimentar nossos produtos e serviços, e a página nas mídias sociais vai ganhar maior notoriedade através dessas promoções.

Do ponto de vista da viabilidade operacional, se destaca um layout bem elaborado, em que há espaço apropriado dentro do estabelecimento para fumar e também locais abertos do lado de fora com suporte de toldos, e um balcão de recepção logo na entrada para facilitar o atendimento ao cliente.

Na parte de capital humano o lounge vai focar em profissionais com experiência e vai investir no treinamento deles, até os que não estão envolvidos diretamente com o preparo do narguilé, por exemplo, como é o caso dos funcionários que ficarão responsáveis pelo atendimento e recepção de clientes. Vale lembrar que para o cargo mais técnico de preparador será contratado preferencialmente um profissional com descendência de países do Oriente Médio, pois a cultura do narguilé é presente nesses países, trazendo consigo um diferencial para o empreendimento.

Em razão das variáveis analisadas o empreendimento se mostra válido não apenas no momento, mas também a longo prazo, ainda que haja desafios a serem superados, principalmente relacionados as ameaças estudadas na análise SWOT, porem enxerga-se os pontos positivos prevalecendo no lugar dos negativos.

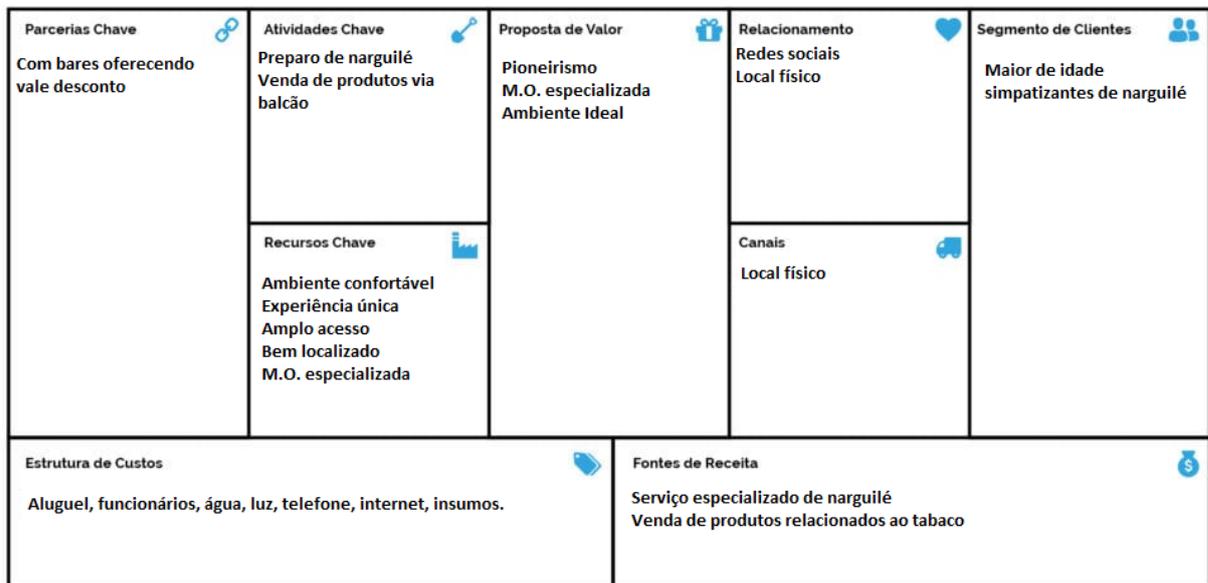
REFERÊNCIAS

- CIGARRO é mais viciante que cocaína e heroína, diz relatório. [S. l.], 2 set. 2014. Disponível em: <https://saude.estadao.com.br/noticias/geral,cigarro-e-mais-viciante-que-cocaina-e-heroina-diz-relatorio,1553676>. Acesso em: 12 ago. 2019.
- COHEN, Marina; MARIZ, Renata. **Uso de narguilé entre jovens dobra em 5 anos, e Ministério da Saúde faz campanha de alerta**. [S. l.], 3 set. 2015. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/sociedade/saude/uso-de-narguile-entre-jovens-dobra-em-5-anos-ministerio-da-saude-faz-campanha-de-alerta-17399069>. Acesso em: 18 set. 2019.
- COMO FAZER um demonstrativo de resultados. [S. l.], 14 out. 2019. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/como-fazer-um-demonstrativo-de-resultados,48f3ace85e4ef510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 1 nov. 2019.
- CONCEITO e objetivo da segurança do trabalho. [S. l.], 13 nov. 2013. Disponível em: <https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/medicina/conceito-e-objetivo-da-seguranca-do-trabalho/52231>. Acesso em: 15 set. 2019.
- CRESCER o número de bares onde não se vende bebida alcoólica. [S. l.], 26 jun. 2019. Disponível em: <https://www.folhadealphaville.com.br/people/crece-o-numero-de-bares-onde-nao-se-vende-bebida-alcoolica>. Acesso em: 2 out. 2019.
- CRISTINA, Paula. **Rotatividade no varejo segue acima da média**. São Paulo, 6 fev. 2018. Disponível em: <https://www.dci.com.br/comercio/rotatividade-no-varejo-segue-acima-da-media-1.681975>. Acesso em: 22 set. 2019.
- DIAS, Julia. **Relatório da OMS sobre tabaco destaca Brasil**. [S. l.], 30 jul. 2019. Disponível em: <https://portal.fiocruz.br/noticia/relatorio-da-oms-sobre-tabaco-destaca-brasil>. Acesso em: 29 ago. 2019.
- GITMAN, Lawrence. **Princípios de Administração Financeira**. 12. ed. [S. l.]: Pearson, 2010. 800 p.
- INSTITUIÇÃO NACIONAL DE CÂNCER JOSÉ ALENCAR GOMES DA SILVA (Rio de Janeiro). Ministério da Saúde. **Uso do narguilé: efeitos sobre a saúde, necessidades de pesquisa e ações recomendadas para legisladores. Uso do narguilé**, Rio de Janeiro, ano 2017, n. 2, p. 1-49, 16 ago. 2017.
- KAPLAN, Robert; NORTON, David. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. 1. ed. [S. l.]: Elsevier, 1997. 360 p. v. 1.
- KELLER, Kevin; KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 14. ed. [S. l.]: Pearson, 2012. 794 p.
- MINISTÉRIO DA SAÚDE. Mais de 212 mil brasileiros admitem usar narguilé. **Narguilé**, [s. l.], 19 set. 2015. Disponível em: <http://www.saude.gov.br/noticias/svs/19591-mais-de-212-mil-brasileiros-admitem-usar-narguile>. Acesso em: 19 set. 2019.
- NICOTINE & Tobacco Research. **Nicotine**, [S. l.], v. 16, p. 1-125, 7 jan. 2014.
- PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva**. [S. l.]: Campus, 1998.
- QUAL a taxa de conversão de divulgação com panfletos para restaurante. [S. l.], 9 mar. 2016. Disponível em: <https://blog.deliverydireto.com.br/qual-taxa-de-conversao-de-divulgacao-com-panfletos-para-restaurantes/>. Acesso em: 23 out. 2019.
- SIGNIFICADO das cores. [S. l.], 15 mar. 2016. Disponível em: <https://www.significados.com.br/cores-2/>. Acesso em: 25 out. 2019.
- TOMÉ, Clarissa. Consumo de narguilé cresce, adverte Inca. *In: Consumo de narguilé cresce*. Rio de Janeiro, 30 ago. 2012. Disponível em: <https://www.estadao.com.br/noticias/geral,consumo-de-narguile-cresce-adverte-inca-imp-,923480>. Acesso em: 16 out. 2019.
- VICENZO, Giacomo. **Fumação e ostentação: o "boom" das tabacarias nas periferias de SP**. São Paulo, 5 fev. 2019. Disponível em: <https://tab.uol.com.br/noticias/redacao/2019/02/05/fumaca-e-ostentacao-o-boom-das-tabacarias-nas-periferias-de-sp.htm>. Acesso em: 10 set. 2019.

APÊNDICE

APÊNDICE A — Business Model Canvas

Figura 11 — Business Model Canvas



Fonte: Autores (2019).

APÊNDICE B — Depreciação

Tabela 21 — Depreciação

Demonstrativos Financeiros							
Ativo Imobilizado	Valor histórico do ativo	% Depreciação a.a.	nov/20	nov/21	nov/22	nov/23	nov/24
Móveis e utensílios	19.416,82	29%	469,24	469,24	469,24	469,24	469,24
Computadores	8.572,22	34%	239,31	239,31	239,31	239,31	239,31
Máquinas e Equipamentos	12.230,75	29%	295,58	295,58	295,58	295,58	295,58
Total	40.219,79		1.004,12	1.004,12	1.004,12	1.004,12	1.004,12

Fonte: Autores (2019).