

# **Plano de Negócios para Restaurantes: Estratégias para Viabilidade Econômica e Longevidade**

***Business Plan for Restaurants: Strategies for Economic Viability and Longevity***

Daniel Henrique Guedes

## **RESUMO**

A indústria de restaurantes enfrenta desafios significativos, especialmente devido à alta taxa de falência nos primeiros anos de operação e à dificuldade em manter a viabilidade econômica a longo prazo. Este projeto visa desenvolver um plano de negócios robusto que incorpore estratégias eficazes de gestão financeira, operacional e de marketing, permitindo que os restaurantes se adaptem e prosperem. A pesquisa envolverá uma revisão narrativa da literatura existente e uma abordagem qualitativa fenomenológica, analisando práticas de sucesso e identificando diretrizes práticas para novos empreendedores.

**Palavras Chave:** Plano de negócios, restaurantes, viabilidade econômica, gestão financeira, estratégias de marketing, sustentabilidade de negócios, adaptação pós-pandemia, inovação em restaurantes, análise qualitativa.

## **ABSTRACT**

*The restaurant industry faces significant challenges, especially due to the high failure rate in the first years of operation and the difficulty in maintaining long-term economic viability. This project aims to develop a robust business plan that incorporates effective strategies for financial, operational, and marketing management, allowing restaurants to adapt and thrive. The research will involve a narrative review of existing literature and a phenomenological qualitative approach, analyzing successful practices and identifying practical guidelines for new entrepreneurs.*

**Keywords:** *Business plan, restaurants, economic viability, financial management, marketing strategies, business sustainability, post-pandemic adaptation, restaurant innovation, qualitative analysis.*

## **INTRODUÇÃO**

A indústria de restaurantes enfrenta desafios significativos refletidos na alta taxa de falência, especialmente nos primeiros anos de operação. Estudos indicam que cerca de 26% dos novos restaurantes falham no primeiro ano e aproximadamente 60% fecham nos primeiros três anos de operação (Parsa et al., 2005). Essa alta taxa de insucesso destaca a necessidade de estratégias robustas para garantir a viabilidade econômica e a longevidade desses negócios.

Neste contexto, a presente pesquisa tem como objetivo desenvolver um plano de negócios para restaurantes, integrando práticas eficazes de gestão financeira, operacional e de marketing. Além disso, busca-se entender como a implementação de tais práticas pode contribuir para a sustentabilidade e o sucesso a longo prazo dos restaurantes.

A análise da viabilidade econômica abrange aspectos como o controle de custos, o fluxo de caixa e as fontes de financiamento. A gestão operacional foca na otimização dos processos de aquisição, armazenamento e utilização de alimentos, visando à eficiência e à minimização de desperdícios. As estratégias de marketing, por sua vez, envolvem a comunicação com clientes, o uso de mídias sociais e promoções especiais, adaptadas às demandas e tendências do mercado atual.

Além disso, a pesquisa aborda a importância de adaptações realizadas por restaurantes no contexto pós-pandemia de COVID-19. O crescimento dos serviços de delivery, a adoção de medidas sanitárias rigorosas e as mudanças no perfil de consumo dos clientes são elementos cruciais para a sobrevivência e prosperidade dos restaurantes neste novo cenário (National Restaurant Association, 2023).

A metodologia adotada será uma abordagem qualitativa fenomenológica, incluindo entrevistas semi-estruturadas com proprietários e gerentes de restaurantes de diferentes portes e tempos de operação. A seleção dos entrevistados considerará restaurantes com até 1 ano, até 5 anos e até 10 anos de operação, abrangendo pequenos, médios e grandes negócios. A amostra incluirá clientes atuais, ex-clientes e restaurantes que não são clientes do consultor, proporcionando uma visão abrangente das diferentes práticas e desafios enfrentados.

Este estudo visa não apenas identificar as práticas existentes, mas também propor inovações e estratégias que promovam uma abordagem mais sustentável e eficiente na gestão de restaurantes, considerando o impacto econômico, a eficiência dos processos e a adaptação às mudanças do mercado.

## **CONTEXTO DO PROJETO E SITUAÇÃO-PROBLEMA**

A indústria de restaurantes desempenha um papel crucial na economia, não apenas como uma fonte significativa de emprego, mas também como um reflexo da cultura e das tendências sociais. No entanto, este setor enfrenta desafios persistentes, especialmente relacionados à alta taxa de falência entre novos estabelecimentos. De acordo com estudos realizados, aproximadamente 26% dos novos restaurantes falham no primeiro ano de operação, enquanto cerca de 60% encerram suas atividades dentro dos primeiros três anos (Parsa et al., 2005). Esses números indicam uma necessidade urgente de desenvolver estratégias eficazes para aumentar a viabilidade econômica e a longevidade dos restaurantes.

Esse desafios são agravados pelo contexto pós-pandemia de COVID-19, que trouxe mudanças significativas no comportamento do consumidor e na operação dos restaurantes. A pandemia acelerou a adoção de serviços de delivery e takeout, exigiu a implementação de rigorosos protocolos sanitários e provocou uma transformação nas preferências dos consumidores. Além disso, a pandemia impactou a cadeia de suprimentos, causando interrupções que afetaram a disponibilidade e os preços dos ingredientes. O National Restaurant Association (2023) destaca que a capacidade dos restaurantes de se adaptarem a essas mudanças é crucial para sua sobrevivência e prosperidade.

Além das questões operacionais e de mercado, os restaurantes enfrentam desafios financeiros significativos. A gestão eficaz do fluxo de caixa, controle de custos e a obtenção de financiamento adequado são essenciais para a sustentabilidade do negócio. No entanto, muitos proprietários de restaurantes carecem das habilidades e conhecimentos necessários para gerenciar esses aspectos de maneira eficaz. Isso é particularmente verdadeiro para pequenos e médios restaurantes, que muitas vezes operam com margens de lucro estreitas e recursos limitados.

Outro aspecto crítico é a gestão operacional, que abrange desde a aquisição e armazenamento de alimentos até a preparação e o serviço. A eficiência operacional pode reduzir desperdícios, melhorar a qualidade do serviço e aumentar a satisfação do cliente, todos fatores que contribuem para a viabilidade econômica dos restaurantes. Estratégias de marketing eficazes também são essenciais para atrair e reter clientes, especialmente em um ambiente competitivo e em constante mudança.

Este projeto visa abordar essas questões através do desenvolvimento de um plano de negócios que integre práticas de gestão financeira, operacional e de marketing. A pesquisa utilizará uma abordagem qualitativa fenomenológica, incluindo entrevistas semi-estruturadas com proprietários e gerentes de restaurantes de diferentes portes e tempos de operação. A seleção dos entrevistados incluirá restaurantes com até 1 ano, até 5 anos e até 10 anos de operação, abrangendo pequenos, médios e grandes negócios. A amostra incluirá clientes atuais, ex-clientes e restaurantes que não são clientes do entrevistador, proporcionando uma visão abrangente das diferentes práticas e desafios enfrentados.

Ao identificar e analisar as práticas de sucesso, este estudo pretende fornecer diretrizes práticas e inovadoras para novos empreendedores no setor gastronômico, ajudando-os a evitar armadilhas comuns e a construir negócios sustentáveis e prósperos. Além disso, espera-se que as descobertas possam informar políticas públicas e programas de apoio ao empreendedorismo, contribuindo para a resiliência e o crescimento da indústria de restaurantes.

## **HIPÓTESES DE PESQUISA**

As hipóteses deste estudo são:

1. H1: Restaurantes bem-sucedidos implementam estratégias financeiras e operacionais específicas que podem ser replicadas.
2. H2: Restaurantes bem-sucedidos tiveram um plano de negócios estruturado em teorias e práticas do passado, com auxílio de profissionais do mercado.
3. H3: Restaurantes malsucedidos não tiveram plano de negócios.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

O referencial teórico deste estudo aborda a importância de um plano de negócios bem estruturado e sua relação com a viabilidade econômica e longevidade dos restaurantes. Diversos estudos destacam que a falta de planejamento adequado é uma das principais causas da falência precoce de restaurantes.

De acordo com um estudo conduzido pela Universidade de Ohio, cerca de 60% dos restaurantes falham no primeiro ano, e aproximadamente 80% fecham em cinco anos . Este dado evidencia a importância de um planejamento estratégico robusto para a sobrevivência no setor gastronômico. Gu (2001) destaca que restaurantes com baixo rendimento antes de juros e impostos e altas dívidas são mais propensos à falência, sugerindo a necessidade de estratégias financeiras prudentes e controle de custos rigorosos .

Um plano de negócios eficaz deve incluir elementos chave como análise de mercado, plano de marketing, estratégias operacionais e financeiras, e uma projeção de receitas e despesas. Segundo Schmidgall et al. (1993), a capacidade de um restaurante de gerenciar efetivamente suas finanças é crucial para seu sucesso a longo prazo. A análise de estudos de caso de restaurantes bem-sucedidos revela que estratégias financeiras e operacionais específicas, como a gestão eficiente de recursos e inovação no serviço ao cliente, podem ser replicadas para aumentar a viabilidade econômica.

A literatura indica que restaurantes que contam com o auxílio de profissionais do mercado tendem a apresentar melhores resultados. O envolvimento de consultores e especialistas pode proporcionar insights valiosos e ajudar na implementação de práticas de gestão mais eficazes. Isso é corroborado por estudos que mostram que a orientação profissional pode ajudar a identificar e mitigar riscos, além de promover a adoção de estratégias inovadoras e sustentáveis (Walker, 2010).

Estudos como os de Parsa et al. (2005) identificam diversas falhas comuns em restaurantes, incluindo a falta de um plano de negócios, gestão inadequada de recursos, e falta de adaptação às mudanças de mercado. A pesquisa de Parsa et al. também destaca que muitos restaurantes falham devido a problemas internos, como má administração e falta de controle financeiro, reforçando a necessidade de um planejamento estratégico e operacional robusto.

O referencial teórico deste estudo sugere que a implementação de um plano de negócios bem estruturado, aliado a estratégias financeiras e operacionais eficazes e ao apoio de profissionais do setor, pode aumentar significativamente a viabilidade econômica e a longevidade dos restaurantes. A pesquisa continuará a explorar essas dimensões através de uma abordagem qualitativa fenomenológica, envolvendo entrevistas com proprietários e gerentes de restaurantes em diferentes estágios de operação.

## MÉTODOS DE PESQUISA

A metodologia adotada neste estudo incluirá uma revisão narrativa e uma abordagem qualitativa fenomenológica. A revisão narrativa envolverá a definição do tópico e objetivos, a busca de literatura em fontes como Google Scholar, Periódicos CAPES, Web of Science, Scopus e Biblioteca Digital USP, a seleção de artigos com foco em estudos publicados, priorizando os últimos cinco anos, a leitura e análise dos artigos para identificar práticas e estratégias de sucesso, e a síntese das informações comparando abordagens e identificando padrões comuns.

Para a abordagem qualitativa fenomenológica, os critérios de seleção incluirão: tempo de operação, abrangendo restaurantes com até 1 ano, até 5 anos e até 10 anos; porte do negócio, considerando pequenos, médios e grandes restaurantes; e a inclusão de clientes, ex-clientes e não-clientes. Esta seleção será abrangente, incluindo clientes atuais, ex-clientes que encerraram suas operações recentemente e restaurantes que não são clientes do entrevistador, que é consultor de alguns restaurantes em São Paulo, proporcionando uma visão abrangente das diferentes práticas e desafios enfrentados.

A coleta de dados envolverá entrevistas semi-estruturadas com proprietários e gerentes de restaurantes, abordando tópicos como histórico do restaurante, plano de negócios, estratégias de marketing e operações, gestão financeira e controle de custos, desafios enfrentados e soluções adotadas. As entrevistas serão transcritas e codificadas para identificar temas comuns, utilizando software de análise qualitativa, como NVivo ou ATLAS.ti, para organizar e categorizar os dados, facilitando a análise e a identificação de padrões.

Será realizada uma comparação entre práticas de sucesso e aquelas de restaurantes que não conseguiram se sustentar, visando identificar os fatores críticos que influenciam a viabilidade econômica dos restaurantes. A análise temática das entrevistas e observações permitirá uma compreensão aprofundada dos desafios e oportunidades enfrentados pelos gestores de restaurantes. A interpretação dos dados coletados resultará no desenvolvimento de um modelo teórico baseado nas descobertas do estudo. Este modelo servirá como um guia para a implementação de práticas que possam aumentar a viabilidade econômica e a longevidade dos restaurantes.

A matriz de amarração metodológica, conforme figura 1, é uma ferramenta para garantir que cada etapa do processo de pesquisa esteja alinhada com os objetivos e hipóteses do estudo. Aqui está a matriz de amarração adaptada para o seu projeto:

<b>Questões de Pesquisa</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Hipóteses</b>	<b>Métodos de Pesquisa</b>
Como a falta de um plano de negócios estruturado impacta a falência de restaurantes?	Identificar as causas principais da falência	A falta de um plano de negócios estruturado é uma das principais causas da falência precoce de restaurantes.	Revisão narrativa da literatura, entrevistas semi-estruturadas
Quais são os elementos críticos de um plano de negócios que contribuem para a viabilidade econômica?	Determinar elementos chave	Um plano de negócios bem elaborado melhora significativamente a viabilidade econômica e a longevidade dos restaurantes.	Análise qualitativa dos dados coletados nas entrevistas
Quais estratégias financeiras e operacionais são implementadas por restaurantes bem-sucedidos?	Identificar práticas de sucesso	Restaurantes bem-sucedidos implementam estratégias financeiras e operacionais específicas que podem ser replicadas.	Entrevistas semi-estruturadas, análise de casos de sucesso
Como o apoio de profissionais do mercado influencia o sucesso dos restaurantes?	Avaliar a importância do suporte externo	Restaurantes bem-sucedidos tiveram um plano de negócios estruturado em teorias e práticas do passado, com auxílio de profissionais do mercado.	Entrevistas com consultores e profissionais do setor, análise qualitativa
Quais são as características comuns de restaurantes que falharam?	Identificar fatores de insucesso	Restaurantes malsucedidos não tiveram plano de negócios.	Análise qualitativa dos dados coletados nas entrevistas, revisão de literatura sobre casos de falência

Figura 1 – Matriz de amarração metodológica do projeto: Plano de Negócios para Restaurantes

## **RESULTADOS ESPERADOS**

Espera-se que este estudo ofereça contribuições significativas para o setor gastronômico, fornecendo uma visão abrangente sobre a implementação de planos de negócios bem estruturados e suas implicações para a viabilidade econômica e a longevidade dos restaurantes. Os principais resultados esperados incluem a identificação das principais causas da falência precoce de restaurantes, destacando a importância de um plano de negócios bem estruturado. A pesquisa pretende confirmar que a falta de planejamento estratégico é um dos fatores críticos para o fechamento precoce dos estabelecimentos. Além disso, a análise qualitativa das entrevistas com gestores e proprietários de restaurantes permitirá o mapeamento de estratégias financeiras e operacionais que têm sido eficazes para garantir a sustentabilidade e o crescimento dos negócios. Essas estratégias poderão servir como referência para novos empreendedores no setor.

Teoricamente, espera-se expandir o entendimento sobre os fatores que influenciam o sucesso e a falência de restaurantes. Na prática, o objetivo é fornecer recomendações concretas e aplicáveis para gestores e empreendedores, baseadas em evidências empíricas. Com base nos dados coletados, o estudo visa desenvolver diretrizes que possam auxiliar na elaboração de planos de negócios mais robustos e adaptáveis, considerando as particularidades do setor gastronômico. Essas diretrizes serão úteis para novos empreendedores e para aqueles que buscam melhorar suas práticas atuais.

Os resultados do estudo podem influenciar a formação de gestores e profissionais do setor, destacando a importância de um planejamento estratégico sólido e bem fundamentado. A pesquisa poderá ser utilizada como material didático em cursos de administração, gastronomia e áreas afins. Além disso, o estudo também poderá fornecer insights valiosos para a formulação de políticas públicas voltadas para o apoio e desenvolvimento de pequenos e médios restaurantes, contribuindo para a redução das taxas de falência e promovendo a sustentabilidade econômica do setor.

Os resultados esperados deste estudo têm o propósito de fornecer subsídios práticos e teóricos para a promoção de práticas mais eficazes na gestão de restaurantes, visando a melhoria da viabilidade econômica e a longevidade dos estabelecimentos.

## **REFERENCIAS**

- GU, Z. Analyzing bankruptcy in the restaurant industry: A multiple discriminant model. Journal of Hospitality & Tourism Research, v. 25, n. 1, p. 56-74, 2001.
- HINKIN, T. R.; TRACEY, J. B. The cost structure of strategic performance measures in the hospitality industry. Cornell Hospitality Quarterly, v. 51, n. 1, p. 22-34, 2010.
- National Restaurant Association. 2023 State of the Restaurant Industry Report. 2023.
- NUNES, R. Gastronomia Sustentável. Interação - Revista Científica da Faculdade das Américas, São Paulo, ano III, n. 1, jan./jul., 2012.
- PARSA, H. G.; SELF, J. T.; NJITE, D.; KING, T. Why restaurants fail. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, v. 46, n. 3, p. 304-322, 2005.
- PARSA, H. G. Why Restaurants Fail? Part V: Role of Economic Factors, Risk, Density, Location, Cuisine, Health Code Violations and GIS Factors. Cornell Hospitality Quarterly, v. 56, n. 4, p. 304-322, 2015.
- PARSA, H. G. Why Restaurants Fail? Part IV: The Relationship between Restaurant Failures and Demographic Factors. Cornell Hospitality Quarterly, v. 56, n. 3, p. 215-231, 2015.
- PARSA, H. G. Why Do Restaurants Fail? Part III: An Analysis of Macro and Micro Factors. Cornell Hospitality Quarterly, v. 46, n. 4, p. 304-322, 2005.
- PARSA, H. G. Why Restaurants Fail II: An Analysis of Macro and Micro Factors. Cornell Hospitality Quarterly, v. 46, n. 3, p. 215-231, 2005.
- PARSA, H. G. Why Restaurants Fail. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, v. 46, n. 3, p. 215-231, 2005.
- SCHMIDGALL, R. S.; HAYES, D. K.; NINEMEIER, J. D. Restaurant financial basics. Wiley, 1993.
- WALKER, J. R. Introduction to hospitality management. Pearson, 2010.

PUNTEL, L.; MARINHO, K. B. Gastronomia e Sustentabilidade: uma análise da percepção da sustentabilidade ambiental em restaurantes buffet. *Revista Turismo em Análise*, v. 26, n. 3, p. 668-694, 2015.

NERY, C. H. C.; CONTO, S. M.; ZARO, M.; PISTORELLO, J.; PEREIRA, G. S. Geração de resíduos sólidos em eventos gastronômicos: o Festiqueijo de Carlos Barbosa, RS. *Revista Rosa dos Ventos*, Caxias do Sul, v. 5, n. 2, abr./jun. 2013.

SOLLA, J.; SILVA, F. N. M. C. Cadernos de Sustentabilidade da Rio+20: diretrizes de sustentabilidade e guia de boas práticas da organização da Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável. Brasília: FUNAG, 2012.

GKOMAS, A. Developing an indicative model for preserving restaurant viability during the COVID-19 crisis. *International Journal of Hospitality Management*, v. 91, p. 102656, 2021.