

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

**ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA PARA A
IMPLANTAÇÃO DE UM BAR**

Cesar Damm Santos

Porto Alegre

2011

**ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA PARA A
IMPLANTAÇÃO DE UM BAR**

Cesar Damm Santos

**Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em Administração.
Orientador: Prof. Dr. André Luis Martinewski**

Porto Alegre

2011

Cesar Damm Santos

**ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA PARA A
IMPLANTAÇÃO DE UM BAR**

**Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em Administração.
Orientador: Prof. Dr. André Luis Martinewski**

Conceito Final:

Aprovado em ____ de julho de 2011.

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Prof. Dr. André Luis Martinewski

Dedico este trabalho aos meus avós e grandes exemplos, Cláudio e Leda, e aos meus pais e irmã, por estarem sempre presentes e me tornarem quem eu sou.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais por estarem sempre presentes, pelo seu carinho e por terem me proporcionado a oportunidade de um estudo de qualidade e de uma vida confortável.

À minha irmã que sempre esteve alguns passos à minha frente e serve de referencial em minha vida.

À minha namorada que soube me ajudar, me apoiar e me cobrar na medida certa quanto a esse trabalho e de quem espero muitas realizações.

Aos meus avós, que são os grandes exemplos da minha vida e que me ensinaram os valores que priorizo.

Por fim aos meus professores que me deram as ferramentas para ser um profissional melhor e à Universidade Federal do Rio Grande do Sul, por me proporcionar um ensino de qualidade.

RESUMO

Esse trabalho consiste em um estudo para verificar a viabilidade econômico-financeira para a implantação de um bar no município de Porto Alegre. Procurou-se, através de pesquisa em diversas fontes, levantar todos os dados necessários para que se pudesse projetar da forma mais acurada possível todos os custos que envolvem a implantação e manutenção de um estabelecimento nos moldes propostos, assim como a receita prevista para o mesmo em um dado período. Baseado nessas projeções se fez a análise da viabilidade do negócio utilizando-se diversos métodos de avaliação do investimento, e o resultado, mesmo em cenários mais pessimistas, foi positivo.

Palavras-chave: Viabilidade, Administração Financeira, Fluxo de Caixa, Bar, Pub, Avaliação do Investimento.

ABSTRACT

This paper consists in a study to check the financial and economical viability to establish a bar in Porto Alegre municipality. Through research in several sources we tried to collect all the necessary data for us to project as accurately as possible all the costs involved in the constitution and maintenance of a establishment as proposed, as well as the predicted income for it in a certain period. Based on these projections the business viability analysis was done using manifold methods for investment evaluation and the result, even in pessimistic scenarios, was positive.

Keywords: Viability, financial management, cash flow, bar, pub, investment evaluation.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	10
1.2	JUSTIFICATIVA	11
1.3	OBJETIVOS	11
1.3.1	Geral	11
1.3.2	Específicos	12
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	13
2.1	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA	13
2.1.1	Regras de decisão de investimento	15
2.1.1.1	VPL – Valor presente líquido	15
2.1.1.2	A Regra do Payback	16
2.1.1.3	Payback descontado.....	16
2.1.1.4	Taxa Interna de Retorno	17
2.1.1.5	Taxa Interna de Retorno Modificada.....	17
2.1.1.6	Índice de Lucratividade	18
2.1.2	Fluxo de Caixa	18
2.1.3	Análise de Cenários	21
2.1.4	Análise de Sensibilidade	21
2.2	ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING	22
2.2.1	Segmentação	22
2.2.2	Posicionamento	24
2.2.3	Análise SWOT	26
2.2.4	Formação de Preços	26
2.3	PUB	28
3	MÉTODO	30
4	O NEGÓCIO	31
4.1	MISSÃO	32
4.2	VALORES	32
4.3	MERCADO	32
4.4	SEGMENTAÇÃO E POSICIONAMENTO	33
4.5	ANÁLISE SWOT.....	34
4.6	PROCEDIMENTOS PARA CONSTITUIÇÃO DA EMPRESA	35
4.7	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	36
4.8	RECURSOS HUMANOS	36
4.9	LOCALIZAÇÃO.....	37
4.10	HORÁRIO DE FUNCIONAMENTO.....	40
4.11	INVESTIMENTOS INICIAIS	40
4.11.1	Despesas pré-operacionais	40
4.11.2	Utensílios, Equipamentos, Móveis, Reforma e Adequação do Ambiente	41
4.11.3	Capital de Giro Inicial	42
4.12	CUSTOS	42
4.12.1	Custos com os produtos comercializados	42
4.12.2	Custos com mão-de-obra direta e indireta	44
4.13	DESPESAS OPERACIONAIS	45
4.14	PREVISÃO DE VENDAS	46
4.14.1	Participação dos Produtos nas Vendas	49

4.14.2	Custo das Mercadorias Vendidas	50
4.15	FLUXO DE CAIXA	50
4.16	ANÁLISE DE VIABILIDADE DO PROJETO	51
4.16.1	Taxa de desconto	51
4.16.2	Avaliação do fluxo de caixa projetado	52
4.17	ANÁLISE DE CENÁRIO	53
4.17.1	Primeiro Cenário	54
4.17.2	Segundo Cenário	55
4.18	ANÁLISE DO PONTO DE EQUILÍBRIO	56
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	58
	REFERÊNCIAS	59
	ANEXO I – ALÍQUOTAS DO SIMPLES NACIONAL – COMÉRCIO	61
	ANEXO II – ORÇAMENTO DE REFORMA E ADAPTAÇÃO	62
	ANEXO III – FLUXO DE CAIXA PROJETADO	64

1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo é sabidamente uma característica do brasileiro. Essa vontade do povo brasileiro de ter um futuro melhor é o que impulsiona um constante fluxo de novas empresas que todo ano ingressam no mercado. Porém o que fica evidenciado também é que grande parte dessas novas empresas não resistem muito tempo e acabam fechando suas portas. Dados do Cadastro Central de Empresas do IBGE de 2004 indicavam que nesse ano 716,6 mil novas empresas haviam sido criadas no Brasil. No mesmo ano, 529,6 mil empresas se extinguíram. Outro dado é de que no ano de 2004 mais de 45% de todas as empresas nascidas em 1997 haviam morrido, ou seja, quase uma em cada duas.

Surge a partir desses dados uma indagação: por que tantas empresas fecham as portas num espaço de tempo tão curto? Na visão do autor do presente trabalho isso se deve em grande parte à falta de planejamento econômico-financeiro. Seja por falta de conhecimentos específicos ou por ansiedade de seus fundadores uma boa parcela dos empreendimentos não são devidamente planejados e possivelmente, se caso fosse, teriam uma possibilidade muito maior de ter sucesso no mercado.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O desafio principal que se apresenta nesse trabalho é o levantamento de informações suficientes para que se possa afirmar, com certo grau de certeza, se é viável econômico-financeiramente a implantação de um bar no município de Porto Alegre. Informações referentes a fornecedores, possíveis clientes, custos diversos e oportunidades a serem exploradas, entre outros, serão cruciais para que essa análise seja válida e correta.

A primeira impressão que fica é que o momento que se apresenta é propício. O público porto-alegrense parece cada vez mais ansiar por estabelecimentos que apresentem uma opção diferente para o entretenimento noturno. A abertura de um estabelecimento para esse público, que busque se diferenciar pela qualidade e diversidade de seus produtos, pode também se tornar uma opção atrativa para a crescente demanda turística da cidade, que pode se tornar ainda mais forte com os próximos eventos internacionais a serem sediados no Brasil e em Porto Alegre, como a Copa das Confederações de 2013 e a Copa do Mundo de Futebol de 2014.

O ramo de bares e entretenimento noturno envolve muitas questões psicológicas do consumidor, como fidelidade e também, por assim dizer, a moda. Às vezes lugares muito valorizados, de repente, parecem sair de moda e perder o apelo para o consumidor. Por isso, é importante também definir se o bar a ser estabelecido pretende ser um lugar visando um retorno de prazo mais longo ou se busca uma remuneração do capital mais curta, sabendo como a fidelidade dos consumidores, nesse mercado, pode ser volátil.

Essas questões foram aquelas a nortear esse trabalho.

1.2 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho tem como principal justificativa o empreendedorismo do seu autor. A vontade de ter um negócio próprio vem da crença desse de que a iniciativa privada é um campo fértil de oportunidades disponíveis que recompensa aqueles que conseguem enxergá-las e aproveitá-las.

A escolha do setor é muito devida à vontade do autor de ter um negócio nesse ramo, pois o mesmo crê que este é um setor que se desenvolve cada vez mais nas grandes cidades brasileiras e que ainda não é suprido devidamente por bons estabelecimentos. Essa constatação advém da experiência própria do autor, que é freqüentador de bares noturnos e pode presenciar o sucesso de muitos desses.

Outros aspectos que justificam a elaboração desse trabalho é a validade que esse tem para a fixação dos conhecimentos adquiridos nas disciplinas do curso de administração, principalmente da área de finanças, e o desenvolvimento pessoal da capacidade de planejar um negócio para uma possível futura implantação, quer do mesmo ou de outro similar.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Geral

Estudar a viabilidade econômico-financeira da implantação de um bar noturno tendo como foco o happy hour.

1.3.2 Específicos

- Orçar o investimento inicial necessário para a implantação do negócio;
- Estimar os custos e receitas provenientes do estabelecimento;
- Calcular o retorno do investimento.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Para a elaboração de um estudo de viabilidade econômico-financeira o embasamento teórico é fundamental. São esses conceitos, conhecimentos e instrumentos que vão possibilitar que a análise seja correta e válida.

2.1 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

Ross, Westerfield e Jaffe (2002, p. 23) definem aquelas que são as preocupações fundamentais das finanças das empresas:

1. Qual deve ser a estratégia de investimento a longo prazo de uma empresa?
2. Como se devem levantar recursos para financiar os investimentos escolhidos?
3. Qual o fluxo de caixa a curto prazo necessário para que a empresa pague suas contas?

Essas, resumidamente, serão as principais questões que um administrador financeiro precisará enfrentar, mas obviamente, não serão as únicas. A tarefa mais importante de um administrador financeiro, segundo os mesmos autores, é criar valor nas atividades de investimento, financiamento e gestão de liquidez da empresa. O valor pode ser criado duas formas pelo administrador financeiro:

1. A empresa deve procurar adquirir ativos que produzam mais caixa do que custam.
2. A empresa deve vender obrigações, ações e outros instrumentos financeiros que proporcionem mais caixa do que custam.

Dessa forma a empresa deve gerar mais caixa do que consome. Para ficar ainda mais claro, pode ser dito que os fluxos de caixa pagos a credores e acionistas da empresa devem ser maiores do que os fluxos de caixa aplicados na empresa pelos credores e acionistas.

Zdanowicz (2004, p. 29) afirma que o administrador financeiro procura conciliar a manutenção da liquidez e do capital de giro da empresa, com o intuito de que essa possa honrar suas obrigações assumidas perante terceiros na data do vencimento, assim como a maximização dos lucros sobre os investimentos realizados pelos acionistas. Zdanowicz também lista as funções desempenhadas pelo administrador financeiro:

- Manter a empresa em permanente situação de liquidez;
- Maximizar o retorno sobre o investimento realizado;

- Administrar o capital de giro da empresa;
- Avaliar os investimentos realizados em itens do ativo permanente;
- Estimar o provável custo dos recursos de terceiros a serem captados;
- Analisar as aplicações financeiras mais interessantes para a empresa;
- Informar sobre as condições econômico-financeiras atuais e futuras da empresa;
- Interpretar as demonstrações financeiras da empresa;
- Manter-se atualizado em relação ao mercado e às linhas de crédito oferecidas pelas instituições financeiras.

Braga (1989, p. 31) define que é possível admitir que o objetivo primordial de cada empresa é de maximizar a riqueza de seus proprietários. O valor de mercado da empresa, preço que seria alcançado na venda dos direitos de participação no seu capital social, é a representação dessa riqueza. Resumidamente, a meta da administração financeira é a maximização da riqueza dos seus acionistas. Essa maximização, segundo Braga (1989, p. 32) envolve os seguintes aspectos:

1. Perspectiva de longo prazo: A empresa deve ser perpetuada e, para tanto, tem de realizar investimentos em tecnologia, novos produtos etc. que poderão sacrificar a rentabilidade atual em troca de maiores benefícios no futuro.
2. Valor do dinheiro no tempo: Os projetos de investimento envolvem fluxos de desembolsos e de entradas de caixa. Existem diversas técnicas para avaliar tais projetos e algumas delas transformam os fluxos futuros de caixa em valores atuais, através da aplicação de determinada taxa de desconto. Essa taxa de desconto deve refletir um custo de oportunidade dos recursos a serem investidos. Tal custo de oportunidade corresponde a uma taxa mínima de retorno exigida do projeto para que o valor de mercado da empresa não se altere. Considerando o valor do dinheiro no tempo, a seleção dos projetos a serem implantados visará aumentar ou, pelo menos, manter o valor de mercado da empresa.
3. Retorno do capital próprio: Os acionistas esperam ser remunerados através de dividendos e, principalmente, pela valorização de suas ações. A administração financeira deverá atender a essas expectativas.
4. Risco: O retorno deve ser compatível com o risco assumido. Maior risco implica a expectativa de maior retorno.
5. Dividendos: Deve ser adotada uma política de distribuição regular de dividendos, independentemente das flutuações dos lucros, minimizando os

efeitos negativos que possam afetar as cotações das ações. A empresa não deve desapontar aqueles acionistas que apreciam receber dividendos periódicos.

2.1.1 Regras de decisão de investimento

Braga (1989, p. 34) afirma que as empresas, devido à grande concorrência existente nas modernas economias de mercado, são impelidas a desenvolverem continuamente novos projetos e a tomarem decisões sobre a sua implantação. Isso implica na necessidade, normalmente, de altas somas de capital e uma elevação no risco de empreendimento. Novos investimentos têm efeitos prolongados sobre a vida de empresa e uma decisão inadequada poderá comprometer irremediavelmente o seu futuro. Assim, fica evidenciada a importância das decisões de investimento e da utilização de diversos métodos que permitam uma melhor avaliação do seu valor e da viabilidade de sua implantação. A seguir serão apresentados diversos métodos que podem auxiliar nessa tarefa.

2.1.1.1 VPL – Valor presente líquido

Segundo Ross, Westerfield e Jaffe (2002, p. 73) o valor presente líquido “é o valor presente dos fluxos futuros de caixa menos o valor presente do custo de investimento”. Securato (2005, p. 48) como o método “caracterizado, basicamente, pela transferência para a data zero das entradas e saídas do fluxo de caixa associado ao projeto, tendo como base de cálculo sua taxa mínima de atratividade.

O VPL pode ser obtido através da seguinte expressão, aonde “R” são as entradas e saídas de caixa e “i” a taxa mínima de atratividade do projeto.

$$\text{VPL} = R + \frac{R_1}{(1+i)} + \frac{R_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{R_n}{(1+i)^n}$$

Segundo Securato (2005, p. 50), o resultado dessa equação nos trás três possibilidades de decisão. Sendo o resultado do VPL positivo, temos que o valor presente das entradas supera o valor presente das saídas. Dessa forma, o projeto é economicamente interessante à taxa de juros considerada. No caso do VPL ser igual a zero, temos que as entradas e saídas de caixa, trazidas ao seu valor presente, se equivalem. O projeto não é desinteressante do ponto

de vista econômico, pois seu retorno é igual à taxa mínima de atratividade da empresa. Já se o VPL for negativo o projeto é economicamente desinteressante, pois não ocorre sequer a recuperação do investimento realizado.

2.1.1.2 A Regra do Payback

Segundo Berk e DeMarzo (2009, p. 184) “a regra de investimento mais simples é a regra de investimento do *payback*, que se baseia na noção de que uma oportunidade que recupera seu investimento inicial rapidamente é uma boa idéia”. Securato (2005, p. 48) afirma que este método “consiste, basicamente, na determinação do número de períodos para recuperar o capital investido”. Berk e DeMarzo (2009, p. 184) fornecem uma breve explicação de como se aplicar tal regra:

Para aplicar a regra do *payback*, primeiro calcula-se o tempo necessário para se recuperar o investimento inicial, chamado de período de *payback*. Se o período de *payback* for menor do que um período de tempo pré-determinado – normalmente alguns anos – aceita-se o projeto. Caso contrário, o projeto é recusado. Por exemplo, uma empresa pode querer adotar qualquer projeto com um período de *payback* de menos de dois anos.

Berk e DeMarzo (2009, p. 185) afirmam também que essa regra não é confiável, pelo fato de ignorar o valor do dinheiro no tempo e de não depender do custo de capital, porém grande parte das empresas se utilizam dessa regra por causa de sua simplicidade. Securato (2005, p. 48) também considera “desaconselhável o uso do método do *payback* como critério de avaliação de investimento. Deve ser utilizado apenas como informação complementar sobre recuperação do investimento realizado.”

2.1.1.3 Payback descontado

Segundo Sousa (2007, p. 60) a diferença dessa técnica em relação à do *payback* simples é que as futuras entradas de caixa são apresentadas sob valores presentes para fins de amortização do investimento inicial. Para isso, segundo o autor, é necessário saber qual a taxa mínima de retorno aceitável pelo investidor e proceder-se o desconto das futuras entradas esperadas de caixa.

Para Ross, Westerfield e Jordan (2008, p. 272) um dos atalhos da regra do *payback* simples é que ela ignora o valor do dinheiro no tempo. O *payback* descontado, por sua vez, corrige esse problema em particular. Este, também chamado pelos autores de período de

retorno descontado, é o período até que a soma dos fluxos de caixa descontados sejam iguais ao investimento inicial.

2.1.1.4 Taxa Interna de Retorno

Berk e DeMarzo (2009, p. 185) esclarecem o seguinte:

Assim como a regra do payback, a regra de investimento da taxa interna de retorno baseia-se em uma noção intuitiva: se o retorno sobre uma oportunidade de investimento sendo considerada for maior que o retorno sobre outras alternativas no mercado com risco e maturidade equivalentes, deve-se empreender a oportunidade de investimento.

Securato (2005, p. 51) define que “a taxa interna de retorno (indicada por TIR) de um projeto convencional é a taxa de juros i para a qual o seu VPL é nulo.” Isso pode ser expresso através da seguinte fórmula:

$$R + \frac{R_1}{(1+i)} + \frac{R_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{R_n}{(1+i)^n} = 0$$

Segundo Securato (2005), após fazermos esse cálculo, devemos comparar a TIR obtida com a TMA (taxa mínima de atratividade). Se a TIR for maior ou igual à TMA, o projeto é considerado rentável.

2.1.1.5 Taxa Interna de Retorno Modificada

Ross, Westerfield e Jordan (2008, p. 286) afirmam que, para se abordar alguns problemas que podem surgir com a TIR padrão, quase sempre é proposto o uso de uma versão modificada. Segundo estes, a idéia básica da TIRM (Taxa Interna de Retorno Modificada) é modificar os fluxos de caixa primeiro e, em seguida, calcular uma TIR usando os fluxos de caixa modificados. Essa modificação pode ser feita por três abordagens distintas:

- **Abordagem do Desconto:** Com a abordagem do desconto, a idéia é descontar todos os fluxos de caixa negativos até o presente, ao retorno exigido, e somá-los ao custo inicial. Em seguida, se calcula a TIR. A taxa de desconto usada pode ser o retorno exigido, ou alguma outra taxa fornecida externamente.
- **Abordagem do Reinvestimento:** Com a abordagem do reinvestimento, capitalizamos todos os fluxos de caixa (positivos e negativos), exceto o primeiro que não é capitalizado e, em seguida, calculamos a TIR. De certa forma, estamos

reinvestindo os fluxos de caixa e não os tiramos do projeto até o final. A taxa que usamos poderia ser o retorno exigido sobre o projeto, ou poderia ser uma taxa de reinvestimento especificada separadamente.

- **Abordagem da Combinação:** Como sugere o nome, a abordagem da combinação mistura os dois primeiros métodos. Os fluxos de caixa negativos são descontados até o presente, e os fluxos de caixa positivos são capitalizados até o final do projeto.

2.1.1.6 Índice de Lucratividade

Para Groppelli e Nikbakht (2006, p. 138) o método do índice de lucratividade (IL) compara o valor presente das entradas de caixa futuras com o investimento inicial numa base relativa. O IL, portanto, é a razão entre o valor presente das entradas de caixa e o investimento inicial de um projeto.

$$IL = \frac{VPEC}{INV. INICIAL}$$

Segundo os autores, nesse método, um projeto com um IL maior que 1 é aceito, enquanto que um com IL menor do que 1 é rejeitado.

Se $IL > 1$ – Aceita-se o projeto;

Se $IL < 1$ – Rejeita-se o projeto.

Ross, Westerfield e Jordan (2008, p. 287) definem o índice de lucratividade como o valor presente dos fluxos de caixa futuros dividido pelo investimento inicial. Os autores afirmam também que, de modo geral, se um projeto tem um VPL positivo, então o valor presente dos fluxos de caixa futuros deve ser maior do que o investimento inicial. O índice de lucratividade seria maior do que 1 para um investimento de VPL positivo e menor do que 1 para um investimento de VPL negativo.

2.1.2 Fluxo de Caixa

Segundo Securato (2005, p. 23) o “fluxo de caixa de um projeto ou investimento é o conjunto de entradas e saídas de capital ao longo do tempo”. Zdanowicz (2004) afirma que esse é um instrumento que permite ao administrador financeiro planejar, organizar, coordenar,

dirigir e controlar os recursos financeiros de sua empresa para determinado período. O seguinte conceito nos é dado por Zdanowicz (2004, p. 40):

Denomina-se por fluxo de caixa ao conjunto de ingressos e desembolsos de numerário ao longo de um período projetado. O fluxo de caixa consiste na representação dinâmica da situação financeira de uma empresa, considerando todas as fontes de recursos e todas as aplicações em itens de ativo (...) é o instrumento de programação financeira, que corresponde às estimativas de entradas e saídas de caixa em certo período de tempo projetado.

Brasil (2002, p. 44) afirma que “o fluxo de caixa consiste no resultado do confronto das entradas e saídas esperadas de recursos de determinado investimento”. Nessa afirmação o autor está se referindo a um fluxo de caixa de um projeto, aonde todos os componentes são expectacionais. O investimento ainda não existe, é apenas esperado, o que torna esse conceito de muita valia para esse trabalho, já que se refere também a um projeto. Brasil (2002) lista os seguintes componentes para um fluxo de caixa de um projeto de investimento:

Receita Bruta Operacional

(-) Deduções

Receita Líquida Operacional

(-) Custos e Despesas Operacionais

Lucro Bruto

(-) Depreciação

Lucro Bruto Operacional

(-) Impostos sobre o Lucro

+ Depreciação

(-) Investimento Bruto

(-) Variações na Necessidade de Capital de Giro

+ Valor Residual

Fluxo de Caixa do Projeto

Para tornar a compreensão dos componentes do fluxo de caixa mais clara, esse mesmo autor nos traz uma breve explanação sobre cada um desses itens, detalhando-os:

- **Receita Bruta Operacional:** Nessa linha devem ser incluídas todas as entradas de caixa provenientes da venda de serviços e produtos oriundos do investimento. É a linha mais importante do fluxo de caixa, pois atua no sentido de fazer crescer o valor do investimento, e nela está depositada grande parte da incerteza inerente ao futuro.

- **Deduções:** São computados nessa linha todos os tributos incidentes sobre a receita bruta, tais como a Contribuição Social, Confins, ICMS, PIS/PASEP e IPI. É vital que as alíquotas e formas de incidência sejam levantadas de forma precisa, levando em conta também possíveis perspectivas de alteração nessas.
- **Receita Líquida Operacional:** É o resultado da diferença entre as duas linhas explanadas acima.
- **Custos e Despesas Operacionais:** Incluem os desembolsos para se levar adiante o projeto. Estão inclusos custos com operação (matérias-primas, transformação, manutenção, etc.), despesas com vendas e marketing, despesas de administração e outras despesas gerais.
- **Depreciação:** Depreciação é a redução do valor de um bem no tempo. Está presente no fluxo de caixa pelo fato de reduzir o valor do lucro, promovendo um benefício fiscal para o projeto. Esse benefício é efetivamente uma entrada de caixa relevante. É importante lembrar que cada tipo de ativo deprecia de forma diferente. Cabe ressaltar também que empresas optantes pelo regime do Simples são tributadas de acordo com o seu faturamento. Dessa forma, a depreciação é irrelevante para a análise de investimento nesses casos.
- **Lucro Bruto Operacional:** Resultado operacional do investimento. Projetos com grande Lucro Bruto Operacional tendem a ter maiores VPL e menores períodos de *payback*.
- **Impostos sobre Lucro:** São calculados tendo como base o LBO, sendo multiplicado por uma alíquota de imposto (essa podendo ser composta por mais de um tributo). Se o projeto prever prejuízos operacionais em alguns períodos ocorrerá benefício fiscal proporcionado por esse prejuízo, que é apropriado pelo projeto nos três períodos seguintes, respeitando-se os limites estabelecidos legalmente.
- **Investimentos Brutos:** São desembolsos relacionados à compra e instalação de equipamentos e outros ativos fixos que deverão ser adquiridos no projeto. Também são incluídos aqui custos com frete, seguro e treinamento. Caso haja a venda de ativos velhos, o resultado dessa operação deverá reduzir o valor do investimento bruto.

- Necessidade de Capital de Giro: Pode ser estimada a partir das contas do balanço projetado do projeto. Consiste na diferença entre as contas operacionais do ativo e aquelas do passivo.
- Valor Residual: Compreende a diferença entre o valor contábil do projeto no último ano e o valor de mercado do empreendimento.

2.1.3 Análise de Cenários

Segundo Ross, Westerfield e Jordan (2008, p. 341), a análise de cenários é a determinação do que acontece às estimativas do VPL quando fazemos perguntas do tipo “e se”. Segundo os autores, na análise de cenário são investigadas as variações das estimativas do VPL fazendo perguntas referentes a alterações nos níveis de vendas, custos, entre outras variáveis.

2.1.4 Análise de Sensibilidade

Segundo Groppelli e Nikbakht (2006, p. 148) a análise de sensibilidade é uma maneira popular de descobrir como o retorno de um projeto se altera se fatores como as vendas, os custos de mão-de-obra ou de materiais, a taxa de desconto, entre outros, variarem de uma situação para outras. O conceito dado pelos autores, simplificando, é de que a “análise de sensibilidade é um estudo de hipóteses ou suposições”. Seu propósito, segundo os mesmos, é descobrir o grau de sensibilidade do retorno do investimento às mudanças em uma dada variável.

Ross, Westerfield e Jordan (2008, p. 343) definem a análise de sensibilidade da seguinte forma:

A análise de sensibilidade é uma variação da análise de cenário, que é útil para destacar as áreas nas quais o risco de previsão é particularmente sério. A idéia básica de uma análise de sensibilidade é congelar todas as variáveis, exceto uma e, em seguida, ver a sensibilidade de nossa estimativa do VPL às alterações de uma variável. Se nossa estimativa do VPL for muito sensível a variações relativamente pequenas no valor projetado de algum componente do fluxo de caixa projetado, então o risco de previsão associado àquela variável é alto.

2.2 ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

Hooley, Saunders e Piercy (2005, p. 5) afirmam que “em mercados cada vez mais dinâmicos e competitivos, as empresas e organizações com maior probabilidade de sucesso são aquelas que percebem as expectativas, desejos e necessidades dos clientes e se preparam para satisfazê-los melhor que seus concorrentes”. Os autores também dizem que não há motivo para clientes comprarem produtos e serviços de uma dada organização se esses não puderem atender seus desejos e necessidades de melhor forma que os da concorrência.

Sobre marketing, Cobra (1990, p.35) nos diz o seguinte:

O papel do marketing é então identificar necessidades não satisfeitas, de forma a colocar no mercado produtos ou serviços que, ao mesmo tempo, proporcionem satisfação dos consumidores, gerem resultados auspiciosos aos acionistas e ajudem a melhorar a qualidade de vida das pessoas e da comunidade em geral.

Segundo Kotler (1995, p. 30) a definição de administração de marketing aprovada em 1985 pela *American Marketing Association* é que “a administração de marketing é o processo de planejamento e execução da concepção, preço, promoção e distribuição de bens, serviços e idéias para criar trocas com grupos-alvo que satisfaçam os consumidores e os objetivos organizacionais.” O autor também diz que a administração de marketing ocorre no momento que ao menos uma parte de uma troca potencial dá idéia de seus objetivos e significados, tendo como finalidade atingir as respostas desejadas de outras partes e que é um processo que envolve análise, planejamento, implementação e controle, da mesma forma que envolve bens, que se fundamenta na noção de troca. Para Kotler (1995, p. 30) a administração de marketing tem como meta produzir satisfação para as partes envolvidas.

2.2.1 Segmentação

Para Kotler (1995, pg. 235) “uma empresa que decide operar em um mercado amplo reconhece que, normalmente, não pode atender a todos os consumidores daquele mercado”. Isso se deve pelo fato deles serem bastante numerosos, dispersos e terem muitas diferenças em termos de exigências de compras. Alguns concorrentes estarão mais qualificados e com melhores condições para atender segmentos específicos do mercado. Para Kotler as empresas devem ao invés de competir em todos os lugares, identificar os segmentos de mercado mais atraentes que possa atender de forma eficaz.

Cobra (1990, p. 278) afirma que “o mercado é constituído de compradores, e esses compradores são individualizados em gostos e preferências”. Para o autor, identificar os compradores com comportamentos de compra homogêneos é o grande desafio da segmentação de mercado. A segmentação de mercado, segundo Cobra, visa agrupar pessoas de forma mais homogênea.

Cobra (1990, p. 281) cita as bases mais conhecidas para a segmentação de mercado:

- localização geográfica;
- características demográficas;
- características sócio-econômicas;
- características psicológicas;
- características relativas ao atributo do produto;
- características comportamentais do consumidor;
- características relativas ao benefício buscado pelo consumidor;
- características relativas ao ramo de marketing;
- características relativas ao marketing mix.

Segundo os autores Hooley, Saunders e Piercy (2005, p. 227) existem duas abordagens genéricas para a segmentação de um mercado. A primeira delas é a abordagem *a priori*. Essa abordagem se utiliza de uma estrutura de segmentação pré-definida. Servem como exemplo classificações sócio-econômicas e demográficas. A segmentação *a priori* baseia-se no fato da estrutura de segmentação já ser previamente conhecida, e o número de segmentos ser predeterminado pela estrutura escolhida. Entretanto esse tipo de segmentação utiliza estruturas que são de domínio público e, portanto, podem ser utilizadas também pelos concorrentes.

A outra abordagem citada pelos autores é a abordagem *post hoc*, ou por agrupamento homogêneo. Nessa abordagem, diferentemente da primeira descrita, nem a estrutura final da segmentação nem o número adequado de segmentos são previamente conhecidos. Hooley, Saunders e Piercy (2005, p. 227-228) descrevem suas características da seguinte forma:

Os critérios a partir dos quais segmentar são antecipadamente definidos, mas tipicamente são multidimensionais (por exemplo, dados sobre usos e atitudes). Os dados são, então, coletados com base nesses critérios (...) e analisados para identificar os modelos ou padrões subjacentes. A estrutura de segmentação emerge da análise dos dados refletindo, em resposta, os padrões identificados. (...) A estrutura de segmentação resultante provavelmente será exclusiva para essa análise.

Kotler (1995, p. 248-249) afirma que há diversas maneiras de segmentar um mercado, porém, nem todos os métodos são eficazes. Para serem úteis ao máximo, o autor diz que os segmentos de mercado devem ter cinco características:

- **Mensurabilidade:** O tamanho, poder de compra e perfil dos segmentos a serem mensurados. Certas variáveis de segmentação são difíceis de ser mensuradas. Uma ilustração seria o tamanho do segmento de fumantes adolescentes, que fumam, principalmente, para rebelarem-se contra os pais.
- **Substancialidade:** Os segmentos são grandes e rentáveis o suficiente para serem atendidos. Um segmento deve ser o mais homogêneo possível para justificar a adoção de um programa de marketing sob medida. Por exemplo, não valeria a pena um fabricante de automóvel desenvolver carros para pessoas menores de 1,25m.
- **Acessibilidade:** Os segmentos podem ser eficientemente atingidos e atendidos. Suponhamos que uma fábrica de perfumes descubra que os grandes usuários de sua marca são mulheres solteiras que saem à noite e frequentam bares. A menos que elas vivam ou comprem em certos locais e estejam expostas a determinadas mídias, será difícil atingi-las.
- **Diferenciabilidade:** Os segmentos são conceitualmente distinguíveis e respondem diferentemente a diferentes elementos do composto de marketing e a programas de marketing. Se mulheres casadas ou descasadas responderem igualmente a uma venda de casacos de pele, não constituem segmentos separados.
- **Operacionabilidade:** Programas eficazes podem ser formulados para atrair e atender segmentos diversos. Por exemplo, uma pequena linha aérea identificou sete segmentos de mercado, mas sua equipe de trabalho era muito reduzida para desenvolver programas de marketing separados destinados a cada segmento.

2.2.2 Posicionamento

Segundo Kotler (1995, p. 270) cada empresa deseja prover as diferenças que atrairão mais fortemente seu mercado alvo. A empresa desejará desenvolver uma estratégia de posicionamento focada. Segundo o autor, isso é chamado de posicionamento. Kotler define que “posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de forma que

ocupem um lugar distinto e valorizado nas mentes dos consumidores-alvo. Ainda segundo Kotler, o posicionamento exige que a empresa decida quantas diferenças e quais delas promover junto aos consumidores-alvo.

Cobra (1990, p. 323) define posicionamento como “a arte de configurar a imagem da empresa e o valor oferecido do produto em cada segmento de mercado, de forma que os clientes possam entender e apreciar o que a empresa proporciona em relação à concorrência. Para Cobra, posicionamento é o produto na mente do consumidor e o que a empresa busca é obter com ele são vantagens competitivas, em um número substancial de clientes por segmento de mercado.

Kotler (1995, p. 273) lista e exemplifica com parques temáticos sete diferentes estratégias de posicionamento disponíveis:

- Posicionamento por atributo: A Disneylândia pode anunciar-se como o maior parque do mundo. Extensão é uma característica de produto que, indiretamente, implica benefício, a saber, maiores opções de entretenimento;
- Posicionamento por benefício: O Berry Farm, da Knott, pode posicionar-se como um parque para pessoas que buscam uma experiência de fantasia;
- Posicionamento por uso/aplicação: O Japanese Deer Park pode posicionar-se para o turista que pode gastar apenas uma hora e deseja um entretenimento rápido e tranqüilo;
- Posicionamento por usuário: A Magic Mountain pode divulgar-se como um parque para “quem busca emoções”, identificando-se através de uma categoria de usuário.
- Posicionamento por concorrente: O Lion Country Safári pode anunciar que tem maior variedade de animais do que o Japanese Deer Park;
- Posicionamento por preço/qualidade: O Busch Gardens pode posicionar-se como o “maior valor” para o dinheiro (opondo-se aos posicionamentos de “qualidade alta/preço alto” ou “preço mais baixo”).

Kotler também expõe os principais erros de posicionamento que uma empresa deve evitar:

- Subposicionamento: Algumas empresas descobrem que os compradores têm apenas uma vaga idéia da marca. Realmente, eles não têm nenhuma percepção especial sobre ela;

- Superposicionamento: Os compradores podem ter uma imagem muito estreita sobre a marca. Assim, um consumidor pode pensar que o preço mais baixo dos anéis de diamantes da Tiffany é \$ 5.000, quando na verdade eles estão ao alcance daqueles que dispõem de \$ 900.
- Posicionamento confuso: Os compradores podem ter uma imagem confusa da marca, resultante de muitos apelos de propaganda ou de freqüente mudança de seu posicionamento.
- Posicionamento duvidoso: Os compradores podem constatar que é difícil acreditar nos apelos de propaganda da marca, tendo em vista suas características, preço ou fabricante do produto.

2.2.3 Análise SWOT

Segundo Hooley, Saunders e Piercy (2005, p. 31) análise dos pontos fortes (forças) e fracos (fraquezas) internos pode ser unida com a análise do mercado para criar uma análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças – do inglês *strengths, weaknesses, opportunities, threats*). Os autores afirmam que o propósito dessa análise é duplo, pois primeiro ela busca identificar os fatores mais significativos, tanto internos como externos, que afetam a organização e seus mercados, e segundo, ao examinar onde os pontos fortes e fracos se cruzam com as oportunidades e ameaças, ela pode ajudar na formulação da estratégia. Eles ainda afirmam que “a organização pode começar a ver onde seus pontos fortes podem ser mais bem aproveitados, ofensiva e defensivamente, assim como onde seus pontos fracos a deixam vulnerável às mudanças no mercado ou às ações de concorrentes.”

2.2.4 Formação de Preços

Cogan (1999, p. 125) define que os preços foram formados através da história pela adição do lucro aos custos. O autor cita que diversas estratégias podem ser levadas em consideração na fixação dos preços de venda. Essas estratégias, segundo Cogan, podem ser classificadas em alguns tipos:

1. *Estratégias de preços distintos*: A estratégia de preços distintos, ou variáveis, é aquela aonde são aplicados a diferentes compradores para o mesmo produto:

- Desconto em um Segundo-Mercado: Consiste na venda de uma marca a um preço num mercado alvo principal, e a um preço reduzido num segmento secundário de mercado.
 - Desnatação: A desnatação envolve a fixação de um preço relativamente alto, muitas vezes, no início de vida do produto. O produto é então sistematicamente reduzido à medida que o tempo passa. É uma estratégia tipicamente utilizada em produtos inovadores e para consumidores que estão em dúvida quanto o seu real valor.
 - Desconto Periódico e Randômico: Desconto periódico é a estratégia de preços onde os descontos são oferecidos sistematicamente e de forma previsível. Desconto randômico é a estratégia onde os descontos são oferecidos ocasionalmente e de forma não-previsível.
2. *Estratégias de preços competitivos:*
- Igualando a Estratégia da Competição: É a estratégia onde uma organização estabelece preços iguais aos de seus competidores, tendo como objetivo, normalmente, mudar a competição para outras áreas.
 - Cotar por Baixo do Preço da Competição: É quando a organização estabelece preços em níveis inferiores aos dos competidores, na esperança de que volumes elevados com baixas margens se mostrarão mais rentáveis.
 - Líderes de Preços e Seguidores: Nessa estratégia organizações com grandes fatias do mercado e capacidade de produção determinam o nível de preço.
 - Preço de Penetração: É feito introduzindo um baixo preço introdutório com a intenção de estabelecer rapidamente o produto no mercado. Isso se baseia na idéia de que os clientes conquistados nesse momento seguirão fiéis quando o preço for aumentado.
 - Preço Predatório: É característico de mercados aonde os preços são estabelecidos por tradição. A demanda é elástica acima do preço tradicional e inelástica a abaixo dele. Um aumento do preço acima do preço de percepção tradicional conduz a uma grande redução nas vendas.
 - Preço Inflacionário: Ocorrem quando as taxas de inflação são elevadas. Assim que o dinheiro passa a valer menos, a força de compra declina e a maioria dos consumidores se tornam mais conscientes do preço.

3. *Estratégias de precificação por linhas de produtos* – Objetiva maximizar os lucros para o total dos produtos da linha, e não, propriamente, obter o maior lucro possível para um determinado item de uma linha de produtos:
 - Preço Cativo: É a estratégia aonde um produto básico é precificado por baixo, mas os lucros dos produtos associados necessários para o funcionamento do produto básico compensa a falta de lucro no produto inicial. É o caso dos aparelhos de barbear e suas lâminas.
 - Preço Isca e Preço do Líder: Preço Isca é o método de atração de clientes pelo oferecimento, para vendas, de itens de baixo-preço com a intenção de vender mais os produtos caros. Usam-se estratégias para transferir os clientes dos produtos mais baratos para os mais caros. Isca-e-mudança, entretanto, é usado quando os comerciantes não têm intenção de vender os produtos isca. Perdas no produto líder correspondem a produtos precificados abaixo do custo para atrair os clientes, que podem, então, fazer comprar adicionais.
 - Preço Pacote e Múltiplas-Unidades de Preço: É uma estratégia aonde o preço de um conjunto de produtos é menor que o total de cada preço individual. Múltiplas-unidades de preço vendem mais que uma unidade de um produto. É estabelecido um preço menor que a soma de cada unidade individual, como a venda de quatro unidades pelo preço de três, por exemplo.
4. *Estratégias de Preços Imagem e Psicológica*
 - Preço Referência: Uma estratégia onde um preço moderado é colocado para uma versão do produto que será mostrado próximo a um modelo de alto-preço da mesma marca, ou próximo a uma marca competitiva
 - Preços Permanentes versus Ocasionais: Preços ocasionais se tornam tradicionais. A lógica é que o consumidor percebe um preço de R\$1,95 como sendo significativamente menor que R\$2,00.
 - Preço Prestígio: Acontece quando um alto preço é percebido como sinônimo de alta qualidade. Sua demanda é devido ao alto preço.

2.3 PUB

A palavra *pub* vem do inglês *public house*, ou seja, casa pública. Casa no sentido não só de moradia, mas de ambiente, aonde todos podem entrar. Esses locais tiveram origem,

segundo Morado (2009, p. 68), em três tipos de estabelecimentos do Reino unidos, as *taverns*, *inns* e *alehouses*.

Os *taverns* eram estabelecimentos comerciais, originários das tabernas romanas e precursores dos restaurantes. Eram espaços destinados a negócios entre habitantes da região e mercadores viajantes. Nesses locais eram vendidos principalmente vinho e comida. Os *inns* surgiram a partir de mosteiros e eram os hotéis do Reino Unido na idade média. Eram localizados próximos às estradas, ofereciam cerveja e comida a viajantes e mercadores e nada cobravam. Já as *alehouses* eram casas de família onde se ofereciam à vizinhança as cervejas produzidas pelas donas de casa. Eram o local preferido pela comunidade britânica para se reunir, conversar, conviver e se divertir.

Ainda segundo Morado, o bom *pub* é aquele n qual os freqüentadores se sentem acolhidos, inicialmente pelo próprio ambiente. Sua arquitetura e decoração devem ser harmônicas e transmitir uma sensação de intimidade, aconchego, amizade e privacidade. Os *pubs* também são conhecidos por sua decoração sóbria, com bastante madeira e cheia de apelos visuais de rótulos, souvenirs, copos e garrafas.

3 MÉTODO

Esse trabalho foi realizado utilizando o método de estudo de caso exploratório, que consiste em uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo inserido em algum contexto na vida real (YIN, 2001).

Para possibilitar que os objetivos desse trabalho fossem alcançados foi realizada uma revisão teórica de temas pertinentes e necessários para o planejamento da implantação do negócio visado, focando temas relacionados à administração financeira e administração de marketing. Os próximos passos dados a seguir foram a pesquisa para levantamento de informações que possibilitem ao autor do trabalho estimar com a maior precisão possível os futuros desembolsos e entradas de capital oriundos das atividades do bar a ser implantado, possibilitando a projeção de um fluxo de caixa e a análise da viabilidade do investimento.

As informações levantadas tiveram como fonte principal o contato direto com fornecedores e através de entrevistas com donos e representantes de outros estabelecimentos do mesmo gênero. Essas entrevistas tiveram como objetivo conhecer um pouco mais do mercado aonde o estabelecimento, cuja viabilidade econômico-financeira o presente trabalho estudou, irá atuar. Dessa forma foi possível, com maior clareza, antever quais são as principais dificuldades do mercado, suas oportunidades disponíveis e também definir se esse tipo de estabelecimento segue algum padrão de operações para a sua abertura, se há situações semelhantes que todos têm que enfrentar nesse processo e como e quando os resultados costumam aparecer.

4 O NEGÓCIO

O estudo de viabilidade econômico-financeira se deu para a abertura de um bar no estilo dos estabelecimentos comumente chamados de pubs atualmente. Esses pubs se caracterizam por oferecerem opções diferenciadas de cervejas de garrafa e cervejas de barril (chope), daqui em diante generalizados apenas como cerveja, não se limitando às opções comuns encontradas na maioria dos estabelecimentos, provenientes das grandes cervejarias nacionais. O tipo de cerveja a ser ofertada nesse pub será proveniente de cervejarias estrangeiras distribuídas no mercado nacional por empresas importadoras e também pelas chamadas microcervejarias nacionais, que produzem cervejas mais diferenciadas que são cada vez mais procuradas pelos apreciadores dessa bebida. O pub também abrirá espaço para a comercialização de cervejas artesanais produzidas por microcervejarias da região metropolitana de Porto Alegre e de outras regiões próximas no Rio Grande do Sul. Esse tipo de cerveja costuma possuir características únicas de cada método de produção, sendo, portanto, também muito requisitada por quem gosta de descobrir novos sabores, aromas e texturas nessa bebida fermentada.

O público-alvo do estabelecimento para o qual se fez o estudo nesse trabalho, como já se pode imaginar, são pessoas de poder aquisitivo alto da cidade de Porto Alegre e também turistas que têm o hábito de beber cervejas não apenas das grandes cervejarias nacionais que distribuem marcas como Kaiser, Skol, Nova Schin, Brahma, Polar, Antártica, Itaipava, entre outras, mas também de marcas com menor volume de distribuição a nível nacional e que se caracterizam por terem um custo, assim como uma qualidade, mais elevados.

Com o aumento do poder aquisitivo da sociedade brasileira como um todo e com a proximidade da realização no nosso país de grandes eventos mundiais, como a Copa do Mundo de Futebol em diversas cidades-sede, incluindo aí Porto Alegre, e os Jogos Olímpicos de Verão de 2016, a serem realizados na cidade do Rio de Janeiro, o público para esse tipo de estabelecimento tende a se tornar cada vez maior. As pessoas aos poucos passam a perceber a cerveja não apenas como uma bebida alcoólica típica do verão, feita para matar a sede e sem grande diferenciação entre marcas, mas como uma bebida que pode ser tão sofisticada e diferenciada em seu sabor, aroma e textura como o vinho e o espumante, com o benefício de na maioria das vezes não ser tão cara e nem tão elitizada.

4.1 MISSÃO

Oferecer um ambiente agradável aonde o cliente poderá desfrutar de opções de cervejas diferenciadas e de qualidade, em conjunto com um atendimento qualificado e um clima descontraído.

4.2 VALORES

- Cordialidade
- Pró-atividade
- Coletividade
- Assiduidade
- Responsabilidade

4.3 MERCADO

Como já foi dito na descrição do negócio, o mercado de bares do tipo conhecido normalmente como pub enfrenta uma perspectiva de crescimento, já que a sociedade brasileira como um todo está aumentando o seu poder aquisitivo e pode desfrutar cada vez mais de opções de lazer mais qualificadas. Para a análise da situação atual desse mercado foram feitas entrevistas com sócios de dois pubs da região de Porto Alegre que se assemelham bastante à proposta para o bar proposto nesse trabalho. Um desses pubs se localiza próximo à Avenida Venâncio Aires e à Avenida Osvaldo Aranha, e daqui em diante será chamado de Pub A, enquanto o outro, não muito distante, está entre as Avenidas Independência e Vasco da Gama. Este será chamado de Pub B.

Esses dois pubs, cujos sócios preferiram que não tivessem os nomes divulgados, apresentam características em comum. São pubs que têm um país como tema, o Pub A a Irlanda e o Pub B a Alemanha. Dessa forma, são decorados e apresentam opções de bebidas e comidas que remetem a essas nações, porém não se limitando apenas a essas, no que tange principalmente às cervejas. Ambos não estão em ruas movimentadas, porém estão em regiões centrais da cidade, com ampla circulação de pessoas e carros e não muito distantes de grande parte dos bairros mais nobres da capital gaúcha. Além disso, os dois se estabeleceram em

casas antigas que foram reformadas, o que contribui com o clima do local e também parece ser uma característica da maioria de estabelecimentos desse tipo.

A diferença entre eles está principalmente no fato do Pub A não ser tão rígido no que se refere à acomodação de seus clientes em mesas. Este possui tanto ambientes aonde as pessoas podem se sentar em mesas como também áreas com balcões, sofás e espaços livres onde as pessoas ficam de pé, enquanto o Pub B somente comporta pessoas sentadas. Dessa forma, mesmo os dois tendo uma área parecida, o Pub A tem uma capacidade de cerca de 270 pessoas, enquanto o Pub B comporta até 120 pessoas sentadas. Mesmo assim, os dois pubs informaram que têm o mesmo número médio de clientes por dia, cerca de 150 pessoas. Foram levantadas diversas informações no que tange ao movimento desses pubs e a sua sazonalidade, as quais estão resumidas no quadro a seguir.

Tabela 1 – Informações sobre movimento e sazonalidade nos Pubs pesquisados

	Pub A (irlandês)	Pub B (alemão)
Capacidade	270	120
Número médio de clientes por noite	150	150
Noites de maior movimento	Sexta e Sábado (cerca de 200 pessoas por noite)	Quinta, Sexta e Sábado (cerca de 200 pessoas por noite)
Meses de maior movimento	Março a Novembro	Março a Novembro

Fonte: Pesquisa de Mercado

O sócio do Pub A também deu uma declaração bastante pertinente sobre o mercado de bares em Porto Alegre. Ele acredita que as pessoas ainda estão descobrindo os pubs na capital gaúcha e que por termos um clima frio, as pessoas tendem a ir a lugares fechados à noite, o que também explica um pico de movimento nos meses de inverno. Segundo ele, muito de seu público é composto de pessoas que já moraram no exterior, descobriram lá a cultura dos pubs, e passaram a procurar essa identidade também na sua cidade.

4.4 SEGMENTAÇÃO E POSICIONAMENTO

Para focar melhor os esforços de marketing da empresa na busca por clientes é de vital importância se definir que segmento ou segmentos do mercado a estratégia de marketing visa atingir. Para a estratégia de marketing do bar em questão, são utilizadas diversas bases de segmentação dos consumidores, botando-se em prática tanto a abordagem *a priori* de segmentação como a abordagem *post hoc*.

Os freqüentadores de bares e pubs dificilmente se deslocam grandes distâncias quando escolhem aonde irão aproveitar seus momentos de lazer. É importante, portanto, que o bar seja localizado próximo a regiões que agrupem uma boa quantidade de consumidores que estejam classificados dentro dos segmentos para os quais a estratégia de marketing da empresa vai se posicionar. Por se tratar também de um bar que oferece um tipo diferenciado de serviço, comercializando cervejas e chopes de valor mais elevado, os consumidores-alvo serão aqueles das classes de renda mais elevadas da sociedade brasileira, principalmente das classes A e B. Essas classes correspondem a pessoas com renda média familiar a partir de R\$2.327,00 conforme o Critério de Classificação Econômica Brasil de 2010 da Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa (ABEP) tendo como base o Levantamento Sócio Econômico 2008 do IBOPE.

A empresa também vai focar suas ações de marketing em consumidores que busquem um lugar diferenciado, com um clima agradável e opções de cervejas distintas das comumente encontradas na maioria dos bares. Pessoas que busquem no hábito de tomar cerveja uma descoberta constante de novos sabores e sensações.

O posicionamento do estabelecimento será, em suma, de ser um bar para a população principalmente do município de Porto Alegre, das classes de maior renda da sociedade, que visa consumidores que estão dispostos a arcar com um maior custo para poder apreciar cervejas variadas de qualidade superior em um ambiente agradável e descontraído.

4.5 ANÁLISE SWOT

Levando-se em conta as características da empresa cuja viabilidade se analisa e o mercado onde ela estará inserida foi feita uma análise SWOT.

Forças:

- Inovação ao aliar um ambiente descontraído com uma boa variedade de cervejas;
- Forte divulgação do estabelecimento nos segmentos-alvo do mercado.

Fraquezas:

- Necessidade de conquistar uma clientela que costuma ter certa fidelidade com seus locais de lazer;
- Falta de experiência no ramo por parte do empreendedor.

Oportunidades

- Aumento do poder aquisitivo da sociedade brasileira como um todo possibilita mais investimento em lazer;
- Os grandes eventos mundiais a serem realizados no Brasil tendem a aumentar o número de turistas estrangeiros;
- A cerveja se torna cada vez mais uma bebida a ser apreciada, não apenas tomada.

Ameaças

- Sazonalidade nesse tipo de estabelecimento;
- Muitos bares não resistem muitos anos no mercado porque “saem de moda”
- Bares similares já bem estabelecidos no mercado.

4.6 PROCEDIMENTOS PARA CONSTITUIÇÃO DA EMPRESA

Os procedimentos para a constituição de micro e pequenas empresas está sendo cada vez mais simplificado no Brasil com o intuito de fomentar o empreendedorismo nacional e tornar mais rápido e menos burocrático todo o processo de abertura desse tipo de empresa.

A empresa será enquadrada na categoria Empresário Individual, ou seja, será constituída de apenas um proprietário, não havendo sócios, e, portanto não sendo uma Sociedade. Essa forma jurídica é voltada para quem exerce profissionalmente atividade econômica, organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços. Vale ressaltar que o empresário é responsável, com seus bens pessoais, pelos atos da empresa, de forma ilimitada.

O primeiro passo para a constituição da empresa é verificar com a prefeitura se é possível realizar as atividades comerciais no local pretendido. O próximo passo é ir à Junta Comercial, no caso a JUCERGS (Junta Comercial do Estado do Rio Grande do Sul). Como a empresa se enquadrará na categoria empresário, o nome desta será o nome do próprio empresário, acompanhado da especificação da atividade.

A seguir se faz o registro nas esferas de governo. Graças à Lei Geral ficou instituído o Cadastro Sincronizado. As três esferas de governo, Municipal, Estadual e Federal deverão considerar a unicidade para registrar a empresa. Dessa forma, o empreendedor pode dar entrada com os papéis para seu registro em um único órgão, que estes correram para outros órgãos das três esferas. Esse cadastro ainda está sendo implantado e não abrange todas as

unidades da federação. A JUCERGS oferece um serviço baseado nesse modelo, que está em fase de implantação no Rio Grande do Sul até o momento de realização desse trabalho.

Ficou instituído também que, assim que a empresa consiga o seu registro, o Município fornecerá um alvará de funcionamento provisório para que a microempresa ou empresa de pequeno porte possa dar início às suas atividades.

Nessa etapa, serão feitos os seguintes procedimentos da abertura da empresa:

- Registro do Contrato Social ou Requerimento do Empresário;
- CNPJ (Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica);
- Inscrição Estadual;
- Inscrição Municipal e Alvará de licença para estabelecimento,

O último passo são as Licenças de Funcionamento. Para a abertura de um bar são necessários a licença do corpo de bombeiros e o alvará sanitário.

4.7 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa adotará o regime de tributação do Simples Nacional, para empresas que faturam até R\$2.400.000,00 em 12 meses. Será classificada no CNAE 5611-2/02, que compreende as atividades de servir bebidas alcoólicas, com ou sem entretenimento, ao público em geral, com serviço completo.

4.8 RECURSOS HUMANOS

Serão contratados três funcionários, dois garçons para atender ao público e um funcionário para cuidar da cozinha. O proprietário do estabelecimento ficará responsável pelo caixa, além de auxiliar no atendimento aos clientes caso se faça necessário em horários de maior movimento. Conforme pesquisa de mercado, os garçons desse tipo desse tipo de estabelecimento costumam receber um salário um pouco acima do mínimo. Portanto, será fixada a remuneração de R\$600,00 reais tanto para os garçons como para o funcionário da cozinha. Haverá também uma remuneração variável com o intuito de incentivar o bom atendimento e o aumento nas vendas. Será composta do já tradicional 10% opcional, que fica a cargo do cliente pagar ou não de acordo com seu julgamento. Esse valor adicional será dividido igualmente entre os garçons e o funcionário da cozinha. Os clientes serão

explicitamente avisados que essa pagar esse adicional é uma escolha deles, que deverá ser baseada no fato de acreditarem que foram ou não bem servidos.

O recrutamento dos funcionários se dará através do anúncio em jornais e em sites de vagas. As entrevistas serão realizadas pelo proprietário. As qualidades principais procuradas nos candidatos serão a experiência em outros estabelecimentos do ramo, a boa apresentação, assiduidade, cortesia e também, em menor grau, o local de residência do funcionário. Por se tratar de trabalho noturno, nem todos os bairros são cobertos pelo transporte coletivo no horário, o que pode se tornar um empecilho.

Haverá também o pagamento de pró-labore referente à remuneração do empresário. Esse valor será de R\$1.036,04, com um adicional de 11% para contribuição ao INSS.

4.9 LOCALIZAÇÃO

Como já foi mencionado, é importante que o bar esteja localizado não muito distante do seu público-alvo. A zona central de Porto Alegre apresenta diversos bairros de fácil acesso para a maioria da população do município e já é uma conhecida zona de bares e restaurantes. Além disso, a região apresenta uma boa densidade populacional.



Figura 1 - Região Central de Porto Alegre

Fonte: Google Maps

No momento, é importante se ter uma idéia aproximada do valor de aluguel de um imóvel na região pesquisada. Optou-se por não adquirir nenhum imóvel por ser um investimento muito alto, que demandaria um período para se ter um retorno do investimento muito longo. Além disso, os imóveis pesquisados servem apenas como base para uma futura implantação do negócio cuja viabilidade se estuda nesse trabalho, pois o mercado de imóveis é mutável e os imóveis disponíveis hoje dificilmente serão os mesmos que estarão disponíveis em alguns meses.

Foram pesquisados imóveis nos seguintes bairros: Cidade Baixa, Bom Fim, Centro, Independência, Moinhos de Vento e Santana. Dentre as opções encontradas, se destacaram os seguintes imóveis:

- Loja na Av. Independência, bairro Independência. Local em boas condições, havendo pouca necessidade de reforma. Com instalação pronta para cozinha, dois banheiros, 150 m². Valor do IPTU de R\$120,00. Prédio em estilo antigo, ideal para compor o clima do bar. Local de fácil acesso, em uma das avenidas mais movimentadas da cidade, com ampla oferta de estacionamentos privados na região. Aluguel: R\$4.400,00
- Casa comercial na rua Lobo da Costa, bairro Cidade Baixa. Local com cozinha, três banheiros e 6 salas. Situado em uma das regiões mais boêmias da cidade, altamente freqüentada. O imóvel está em boas condições, o que torna o custo para reforma baixo. Área de 200 m². Valor do IPTU de R\$135,00. Aluguel: R\$3.400,00.

Os imóveis acima foram selecionados por se encontrarem em vias ou próximos a vias muito movimentadas, por apresentarem uma infra-estrutura adequada para o estabelecimento em questão, por estarem em boas condições, diminuindo o valor de uma possível reforma, por terem uma área satisfatória e por apresentarem um valor de aluguel aceitável dentro das comparações de mercado.

Para o restante desse trabalho, considerando os valores de aluguel encontrados na pesquisa de mercado, se utilizará o valor de R\$3.500,00 como custo do aluguel, já considerando o IPTU.



Imagem 2 – Localização aproximada do imóvel pesquisado no bairro Independência
 Fonte: Google Maps

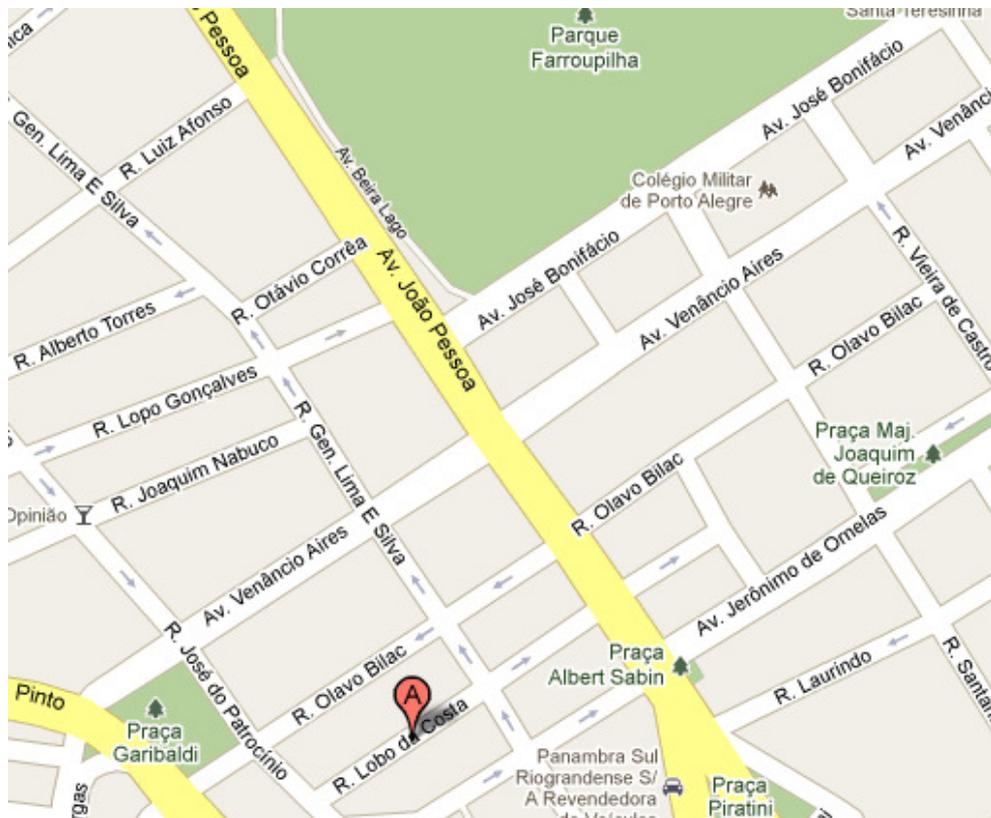


Imagem 3 – Localização aproximada do imóvel pesquisado no bairro Cidade Baixa
 Fonte: Google Maps

4.10 HORÁRIO DE FUNCIONAMENTO

A princípio, o estabelecimento abrirá de terça a sábado, das 17h30min às 2h da manhã. Haverá 30 minutos de intervalo para os garçons, enquanto o funcionário da cozinha encerrará seu expediente meia-hora antes do horário de fechamento. É prática comum entre esse tipo de bares não abrirem aos domingos e às segundas-feiras, e o horário também está condizente com as práticas comuns da concorrência. Esse período do dia compreende o chamado *happy hour*, que é um hábito da população de Porto Alegre, e também não se estende muito além do horário que a maioria dos frequentadores de bares costumam ir para suas respectivas residências.

De acordo com a demanda e com as percepções do empresário responsável pelo estabelecimento, os horários e dias de abertura do bar poderão ser modificados. Isso será feito, entretanto, apenas mediante um estudo sobre o retorno financeiro trazido com a respectiva alteração.

4.11 INVESTIMENTOS INICIAIS

A seguir foram orçados e listados os investimentos iniciais para o início das atividades da empresa. Esses investimentos são aqueles necessários para que a empresa possa começar a praticar sua atividade-fim. É o primeiro desembolso do fluxo de caixa. Os investimentos iniciais consistem basicamente dos seguintes:

- despesas pré-operacionais;
- equipamentos, móveis, utensílios e reforma;
- estoque inicial;
- capital de giro.

4.11.1 Despesas pré-operacionais

As despesas pré-operacionais são constituídas de diversas origens. A primeira delas a ser discriminada é a legalização da empresa. Conforme já foi descrito, o processo para constituição e legalização da empresa envolve as esferas municipal, estadual e federal. Nesse

processo devem ser pagas algumas taxas e também haverá despesas com cartório. Estas estão expostas na tabela a seguir:

Tabela 2 – Despesas com a constituição e legalização da empresa

Origem	Valor (R\$)
Requerimento do Empresário na Junta Comercial	37,05
Licenciamento na Prefeitura Municipal de Porto Alegre	56,71
Despesas diversas com cartório	50,00
Total:	143,76

Fonte: Pesquisa de mercado

Também estão compreendidos nas despesas pré-operacionais outros desembolsos. Os locais pesquisados como possíveis pontos de localização do estabelecimento encontravam-se em boas condições e isso se torna um fator importante na análise proposta por esse trabalho, pois os custos de reforma, dependendo do estado do local a ser alugado, podem ser muitos elevados. Como referência para se estimar a despesa com reforma será utilizado um valor médio orçado por uma arquiteta consultada pelo autor para a reforma dos dois imóveis destacados pelo mesmo.

Segundo a arquiteta consultada, os dois imóveis, como já havia sido mencionado, encontravam-se em bom estado, não necessitando de grandes e dispendiosas reformas. Os principais custos dessa reforma, conforme a mesma, seriam com pintura e instalação de ar condicionado.

4.11.2 Utensílios, Equipamentos, Móveis, Reforma e Adequação do Ambiente

Para que o estabelecimento possa exercer suas atividades de forma satisfatória e oferecer um serviço de qualidade aos seus clientes, em um ambiente adequado ao tipo de bar que esse se propõe a ser é necessário o investimento em diversos utensílios, equipamentos e móveis, desde garfos e facas até mesas e refrigeradores. Além disso, mesmo os imóveis pesquisados estando em bom estado, são necessários uma reforma e adequação do ambiente para que esse passe a imagem desejada ao seu cliente e também para fins de segurança, conforto e adequação às necessidades impostas tanto pelos processos do bar quanto pela legislação vigente. Nesses investimentos entram obras como pintura interna e externa, instalação de aparelhos de ar condicionado, custos com mão-de-obra, entre outros.

Para se projetar o investimento necessário nesse item, se consultou uma arquiteta especializada em realizar esse tipo de orçamento. De acordo com a proposta do bar foi feito um orçamento completo, o qual está exposto no Anexo II desse trabalho. O investimento inicial em utensílios, equipamentos, móveis, reforma e adequação do ambiente foi orçado em R\$58.201,26.

4.11.3 **Capital de Giro Inicial**

O capital de giro inicial refere-se aos gastos operacionais necessários para colocar a empresa em funcionamento, independente do seu desempenho. Esses gastos, posteriormente, serão cobertos pelas receitas provenientes da atividade do estabelecimento. O capital de giro terá que cobrir inicialmente o valor de aluguel, salários e encargos, despesas com energia elétrica, contador, telefone, conexão com internet, entre outros. Aqui também pode ser incluído o investimento em estoque inicial. Para esse item se estimou o valor de R\$12.000,00.

4.12 CUSTOS

Os custos do estabelecimento são compostos pelos custos dos produtos que serão vendidos no bar e pelos custos com a mão-de-obra direta e indireta. Esses serão estimados de acordo com a pesquisa de mercado feita pelo autor e pelas projeções do mesmo.

4.12.1 **Custos com os produtos comercializados**

Os custos dos produtos comercializados foram estimados através de diversas fontes de informação. Foram feitos contatos com importadoras de cerveja, distribuidoras e representantes. Além disso, algumas informações referentes a custos foram conseguidas através de entrevista feita com o gerente da Farm's, uma famosa casa noturna de Porto Alegre, que também já trabalhou em outros empreendimentos da área. O mesmo também passou algumas informações referentes a práticas comuns de precificação utilizadas por estabelecimentos do gênero.

Para melhor visualização, a seguir está uma tabela com os custos de cada produto, seu respectivo preço de venda ao consumidor do estabelecimento. Para a precificação, foi

utilizada a estratégia de preços competitivos de procurar se aproximar do preço cobrado pelos estabelecimentos concorrentes.

Tabela 3 – Custos e preços dos produtos vendidos

Cervejas			
Cerveja	Custo	ml	Preço
Coruja Viva	9,90	1000	15,90
Coruja Extra Viva	10,90	1000	16,90
Backer Pale Ale	5,32	355	8,90
Backer Pilsen	4,50	355	8,90
Backer Trigo	4,95	355	8,90
Colorado Cauim	8,40	600	14,90
Colorado Appia	9,90	600	15,90
Colorado Indica	9,90	600	15,90
Colorado Demoiselle	9,90	600	15,90
Paulistânia	5,45	600	8,90
Paulistânia Escura	5,75	600	8,90
Weihenstephaner			
Hefeweissbier	11,00	500	17,90
Weihenstephaner			
Weizenbock Vitus	12,50	500	18,90
Krombacher Pilsner	11,00	660	17,90
Well's Bombardier	16,00	500	22,90
Young's Directors	16,00	500	22,90
Duvel	16,30	330	22,90
Blanche de Bruxelles	11,29	330	17,90
Archel Blond	18,18	330	24,90
Archel Brune	18,18	330	24,90
Theresianer Pale Ale	10,66	330	14,90
Theresianer Premium Pils	10,66	330	15,90
Theresianer Vienna	10,66	330	15,90
Erdinger Tradicional	10,05	500	15,90
Erdinger Dunkel	10,05	500	15,90
Erdinger Pikantus	10,05	500	15,90
Erdinger Urweisse	10,05	500	15,90
Hofbrau Original	9,80	500	15,90
Warsteiner Premium			
Verum	6,35	330	12,90
Tilburg Dutch Brown Ale	12,60	330	18,90
8.6 Blond	8,85	500	14,90
1795 Budweis Beer	9,80	500	15,90
Eggenberg Urbock 23°	15,50	330	21,90
Eggenberg Nessie	11,95	330	17,90
Eggenberg Hopfenkonig	9,00	330	14,90
Sol (Mexico)	2,10	330	6,90
Amstel	3,55	330	7,90
Birra Moretti	3,55	330	7,90
Não Alcoólicos			
Água sem/com gás	0,65	500	3,50
Refrigerante	1,30	330	4,50
Comidas			
Petisco de Frango 1	5,00	-	14,90

Petisco de Frango 2	8,00	-	17,90
Petisco de Carne 1	7,00	-	16,90
Petisco de Carne 2	10,00	-	19,90
Sanduíche 1	5,00	-	14,90
Sanduíche 2	5,00	-	14,90
Sanduíche 3	5,00	-	14,90
Batata Frita com Molho de Queijo	3,00	-	9,90

Fonte: Pesquisa de mercado e o autor

É importante ressaltar que o foco do estabelecimento são as cervejas diferenciadas. Portanto, para as comidas se estimou um custo adequado ao preço que se pretende cobrar, buscando sempre oferecer produtos com preço semelhante ao da concorrência. Os pratos serão elaborados, em caso de implantação do estabelecimento, visando ter custo próximo ao que se estimou. Se optou também por inicialmente não se servir cerveja de barril, também conhecida como chope. O investimento em chopeiras e outros equipamentos necessários para servir esse produto se mostrou alto, de acordo com pesquisa de mercado, e o fornecimento um pouco deficiente quando se trata dos chopes de marcas estrangeiras e inclusive das nacionais mais diferenciadas. Isso pode ser constatado em bares concorrentes.

A maioria das cervejas disponibilizadas no bar serão adquiridas de distribuidoras e representantes locais. Não haverá custo com frete, pois esses fornecedores fazem entregas sem cobrar nada a mais por isso. Os refrigerantes serão adquiridos juntos à VONPAR. Se escolheu essa distribuidora por ela também ofertar cervejas diferentes das mais vendidas no mercado, como o italiana Birra Moretti, a holandesa Amstel e a mexicana Sol (existe também uma Sol de produção nacional, porém não é essa a que o trabalho se refere). Além disso, há a possibilidade de um ou mais freezers serem fornecidos através de comodato pela mesma, pois essa é prática comum no mercado. Decidiu-se por não oferecer entre os produtos cervejas de valor menor, como a Heineken, pois poderia representar uma concorrência aos outros produtos e alterar a imagem pretendida pelo estabelecimento.

4.12.2 Custos com mão-de-obra direta e indireta

Conforme informações já fornecidas quanto aos recursos humanos da empresa, se montou uma tabela referente aos custos de mão-de-obra direta e indireta. O valor de vale-transporte teve como base duas passagens por dia de trabalho, considerando-se o valor de R\$2,70 para cada trajeto. Esse valor era o cobrado no município de Porto Alegre durante o primeiro semestre de 2011, e preferiu-se por utilizá-lo por todo o período do estudo de

viabilidade. Projetá-lo seria tarefa por demais laboriosa e de pouca valia, já que uma alteração não seria de grande impacto na análise a que esse trabalho se propõe.

Vale ressaltar que sobre a parcela variável da remuneração não se aplica o cálculo dos encargos sociais. Aqui estão inclusos também os valores referentes a férias e 13º, que serão contabilizados mensalmente para fins de projeção do fluxo de caixa com o intuito de tornar este mais simplificado e pelo fato de serem valores que pouco afetam a decisão sobre o investimento.

Tabela 4 – Custos de mão-de-obra direta e indireta

Mão-de-obra Direta					
Origem	Salário/Pagamento	Adicional Noturno	Vale Transporte	Encargos Sociais	Total
Garçom 1	600,00	120,00	108,00	243,22	1.071,22
Garçom 2	600,00	120,00	108,00	243,22	1.071,22
Funcionário Cozinha	600,00	120,00	108,00	243,22	1.071,22
Mão-de-obra Indireta					
Limpeza (cooperativa)	320,00	-	-	-	320,00
				Total	3.533,65

Fonte: Pesquisa de mercado e CLT

4.13 DESPESAS OPERACIONAIS

Na tabela a seguir estão listadas as despesas relativas ao empreendimento, tanto fixas, que independem do desempenho do estabelecimento, quanto variáveis, que são diretamente ligadas a esse.

Tabela 5 – Custos de mão-de-obra direta e indireta

Despesas operacionais	
Origem	Valor
Despesas Variáveis	
Taxa Cartão de Débito	2% sobre vendas nessa modalidade
Taxa Cartão de Crédito	3% sobre vendas nessa modalidade
Despesas Fixas e Semi-Fixas	
Marketing	200,00
Aluguel	3.500,00
Água	100,00
Gás	100,00
Luz	500,00
TV a cabo (mensalidade)	50,00
Telefone	50,00
Banda Larga	50,00

Contador	500,00
Aluguel máquina de cartão de crédito e débito	39,90
Empresa de segurança	130,00
Despesas diversas	100,00
<u>Total Despesas Fixas e Semi-Fixas</u>	<u>5.319,90</u>
Fonte: Pesquisa de mercado	

A mensalidade de TV a cabo, telefone e banda larga foi dividida em partes iguais, pois pretende-se contratar para esses serviços uma empresa que os vende em forma de pacote, ou seja, os três serviços são contratados juntos. É uma forma mais econômica do que contratá-los separadamente.

Para o valor de luz, energia elétrica, foi feita uma estimativa de acordo com o número de equipamentos que o estabelecimento projeta ter. Dentro do marketing estão compreendidas despesas com itens diversos, como panfletagem e manutenção de um endereço na internet. Uma observação cabe ser feita quanto ao aluguel da máquina de cartão de crédito e débito: para a máquina com fio da empresa prestadora de serviço escolhida, existe isenção do valor para os primeiros três meses, e R\$39,90 é o valor a ser pago quando a empresa fatura na máquina mais de R\$5.000,00, o que é o caso do estabelecimento desse trabalho.

4.14 PREVISÃO DE VENDAS

Para se prever as vendas foram utilizadas principalmente as informações fornecidas pelos sócios dos estabelecimentos semelhantes àquele cuja viabilidade econômico-financeira de implantação se avalia nesse trabalho. Como já foi citado, o mercado no qual o estabelecimento está inserido é competitivo e possui consumidores de certo modo fiéis aos seus locais preferidos. Além disso, o empreendimento necessitará adquirir certo reconhecimento para que passe a atingir níveis maiores de movimento.

Se estima que o bar terá capacidade para 200 pessoas, cerca de 120 alocadas em mesas e o restante de pé ou sentadas em outros tipos de assentos que não as cadeiras junto às mesas. O ticket médio de estabelecimento é projetado em R\$30,00. Esse valor advém da entrevista feita com um dos sócios de estabelecimentos semelhantes pesquisados. Será considerada também a informação sobre a sazonalidade desse mercado. Como forma de simplificação, fica estimado que os meses do primeiro e do último trimestre do ano têm um movimento 50% menor que os meses de abril a setembro, ou seja, do segundo e terceiros trimestre.

Também é importante para a previsão das vendas a informação sobre as noites de maior movimento. Conforme as entrevistas realizadas, os dias de maior movimento são principalmente sexta-feira e sábado, sendo quarta-feira o dia mais fraco. Dessa forma, será considerado para a previsão que sexta e sábado são os dias de maior movimento, terça e quinta têm dois terços do movimento dos dias mais movimentados e quarta um terço. Partindo de informações obtidas nas entrevistas, se estima que o número ideal de frequentadores que o estabelecimento poderá ter em uma noite seja de 1,5 vezes sua capacidade. Como a capacidade máxima do bar está projetada em 200 pessoas, esse número é de 300 pessoas, a ser atingido nas noites de sexta-feira e sábado do segundo e terceiro semestres do ano.

Outra premissa importante a ser adotada é de que, durante os dois primeiros trimestres do primeiro ano, o estabelecimento estará fixando sua marca no mercado-alvo. Dessa forma, se espera que tenha, em média, metade do movimento do que normalmente seria esperado para seus respectivos trimestres. Além disso, se considerará que o bar abrirá, em média, durante 48 semanas completas de seus dias normais de atividade por ano, ou seja, 48 terças-feiras, 48 quintas-feiras, e assim por diante, divididos igualmente entre os 4 trimestres.

O nível ideal de frequentadores em um dia específico durante todo um trimestre será o seguinte: 300 pessoas vezes 12 dias, resultando em 3600 pessoas.

Considerando-se um ticket médio de R\$30,00, chegamos ao nível ideal de faturamento em um dia específico durante todo um trimestre de 3600 pessoas vezes o ticket médio de R\$30,00, que resulta em R\$108.000,00

O faturamento dos outros dias e meses é baseado nesses valores, tanto de pessoas como de faturamento, considerando-se as premissas descritas anteriormente. Temos, portanto, os seguintes dados para os três primeiros anos de atividade do estabelecimento:

Tabela 6 – Movimento de pessoas no estabelecimento no primeiro ano

Movimento - Ano 1					
Terça-feira	Quarta-feira	Quinta-feira	Sexta-feira	Sábado	
600	400	600	900	900	1º Trimestre
1200	800	1200	1800	1800	2º Trimestre
2400	1600	2400	3600	3600	3º Trimestre
1200	800	1200	1800	1800	4º Trimestre
5400	3600	5400	8100	8100	Total dias
				30600	Total

Tabela 7 – Faturamento do estabelecimento no primeiro ano

Faturamento - Ano 1					
Terça-feira	Quarta-feira	Quinta-feira	Sexta-feira	Sábado	
18.000,00	12.000,00	18.000,00	27.000,00	27.000,00	1º Trimestre
36.000,00	24.000,00	36.000,00	54.000,00	54.000,00	2º Trimestre
72.000,00	48.000,00	72.000,00	108.000,00	108.000,00	3º Trimestre

36.000,00	24.000,00	36.000,00	54.000,00	54.000,00	4º Trimestre
162.000,00	108.000,00	162.000,00	243.000,00	243.000,00	Total dias
					918.000,00
					Total

Tabela 8 – Movimento de pessoas no estabelecimento no segundo ano

Movimento - Ano 2					
Terça-feira	Quarta-feira	Quinta-feira	Sexta-feira	Sábado	
1200	800	1200	1800	1800	1º Trimestre
2400	1600	2400	3600	3600	2º Trimestre
2400	1600	2400	3600	3600	3º Trimestre
1200	800	1200	1800	1800	4º Trimestre
7200	4800	7200	10800	10800	Total dias
					40800
					Total

Tabela 9 – Faturamento do estabelecimento no segundo ano

Faturamento - Ano 2					
Terça-feira	Quarta-feira	Quinta-feira	Sexta-feira	Sábado	
36.000,00	24.000,00	36.000,00	54.000,00	54.000,00	1º Trimestre
72.000,00	48.000,00	72.000,00	108.000,00	108.000,00	2º Trimestre
72.000,00	48.000,00	72.000,00	108.000,00	108.000,00	3º Trimestre
36.000,00	24.000,00	36.000,00	54.000,00	54.000,00	4º Trimestre
216.000,00	144.000,00	216.000,00	324.000,00	324.000,00	Total dias
					1.224.000,00
					Total

Tabela 10 – Movimento de pessoas no estabelecimento no terceiro ano

Movimento - Ano 2					
Terça-feira	Quarta-feira	Quinta-feira	Sexta-feira	Sábado	
1200	800	1200	1800	1800	1º Trimestre
2400	1600	2400	3600	3600	2º Trimestre
2400	1600	2400	3600	3600	3º Trimestre
1200	800	1200	1800	1800	4º Trimestre
7200	4800	7200	10800	10800	Total dias
					40800
					Total

Tabela 11 – Faturamento do estabelecimento no terceiro ano

Faturamento - Ano 2					
Terça-feira	Quarta-feira	Quinta-feira	Sexta-feira	Sábado	
36.000,00	24.000,00	36.000,00	54.000,00	54.000,00	1º Trimestre
72.000,00	48.000,00	72.000,00	108.000,00	108.000,00	2º Trimestre
72.000,00	48.000,00	72.000,00	108.000,00	108.000,00	3º Trimestre
36.000,00	24.000,00	36.000,00	54.000,00	54.000,00	4º Trimestre
216.000,00	144.000,00	216.000,00	324.000,00	324.000,00	Total dias
					1.224.000,00
					Total

As estimativas e projeções foram feitas para os três primeiros anos de atividade do estabelecimento, pois é para esse horizonte de tempo que se busca descobrir se o investimento dá ou não retorno. Outro dado importante obtido com os sócios dos estabelecimentos pesquisados é em relação à proporção das vendas pagas com dinheiro, com cartão de débito e

com cartão de crédito pelos clientes. O informado foi que cerca de 50% das vendas são pagas com cartão de crédito, 25% com cartão de débito e o restante em dinheiro. Outras formas de pagamento, como cheque e algum tipo de vale, são irrelevantes.

4.14.1 Participação dos Produtos nas Vendas

A informação da participação de cada produto nas vendas é importante para se mensurar, principalmente, o custo das mercadorias vendidas. Entre todos os entrevistados pelo autor, nenhum soube informar com precisão qual o percentual que cada tipo de produto representa no total das vendas. Entretanto, os dois sócios de estabelecimentos semelhantes concordaram no fato de, como pode ser esperado, a venda das bebidas representa grande parte do faturamento. O percentual estaria algo em torno de 70 a 80%. Será utilizado, portanto, o percentual de 75%. Nesses 75%, é importante ressaltar que os itens do cardápio não têm a mesma participação. As bebidas não alcoólicas representam muito pouco nas vendas, cerca de 5% do total das vendas. As cervejas, portanto, representam 70%. Entre as cervejas as que mais vendem, segundo informações dos entrevistados, são as mais baratas. As cervejas disponíveis no cardápio já exposto previamente foram divididas, portanto, entre as mais baratas, com preço abaixo de R\$15,00, e as mais caras, que são as restantes. Para fins de simplificação, se considerará que os pratos têm a mesma representatividade. A divisão foi estimada da seguinte forma:

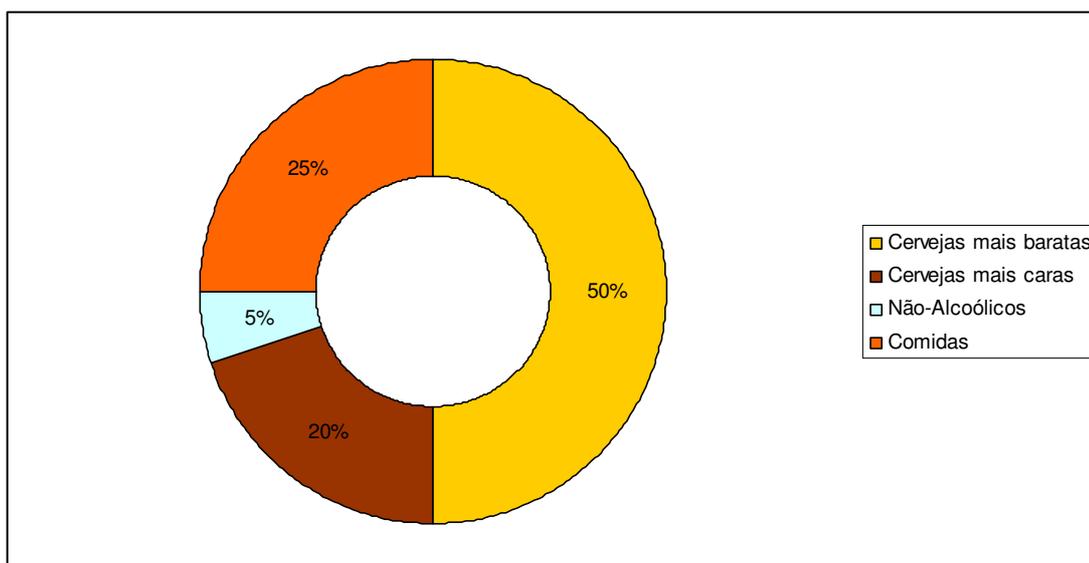


Gráfico 1 – Participação dos Produtos nas Vendas

4.14.2 Custo das Mercadorias Vendidas

De acordo com o que já foi explanado, se dividiu os produtos em quatro categorias: as cervejas mais baratas, as cervejas mais caras, as bebidas não alcoólicas e as comidas. Dentro dessas categorias, foi considerado que cada item tem a mesma representatividade nas vendas. Dessa forma, se chegou aos seguintes custos médios:

Tabela 12 – Custo das mercadorias vendidas

Produtos	Participação	Custo Médio
Cervejas mais baratas	50%	6,03
Cervejas mais caras	20%	12,08
Não-Alcoólicos	5%	0,98
Comidas	25%	6,00

4.15 FLUXO DE CAIXA

Baseados em todas as informações levantadas até agora para a análise, pode ser montado um fluxo de caixa projetado para os 3 primeiros anos de atividade da empresa. Como já foi dito, esse foi o horizonte de tempo para o qual se procurou analisar se o investimento no bar era econômico-financeiramente viável.

É válido ressaltar que, como a empresa está projetada para ser optante pelo simples nacional como empresa de pequeno porte, deve calcular seus impostos a serem pagos de acordo com a tabela apresentada no Anexo I desse trabalho. Como há diferentes alíquotas de acordo com a faixa de faturamento nos últimos 12 meses, durante os primeiros 11 meses de atividade da empresa é necessário se fazer uma média do faturamento e multiplicá-lo por 12. Por exemplo, se nos três primeiros meses de atividade da empresa se faturou R\$50.000,00 por mês em média, pegasse esse valor e o multiplica por 12. Dessa forma, encontramos o faturamento anual de R\$600.000,00, e baseado nesse valor seria calculado o imposto a ser pago.

O fluxo de caixa projetado para os 3 primeiros anos de atividade da empresa foi o seguinte:

Tabela 13 – Fluxo de caixa projetado

ANO	INVESTIMENTO INICIAL: R\$70.345,02	ANO 1	ANO 2	ANO 3
INGRESSOS		918.000,00	1.224.000,00	1.224.000,00
Receita Bruta		918.000,00	1.224.000,00	1.224.000,00
DESEMBOLSOS		692.750,23	900.606,51	905.135,31
CMV		478.818,55	638.424,74	638.424,74
Custos com Mão-de-obra	42.403,78	42.403,78	42.403,78	
Despesas Operacionais	63.719,10	63.838,80	63.838,80	
Despesas Comerciais	18.360,00	24.480,00	24.480,00	
Despesas Tributárias	75.248,80	117.259,20	121.788,00	
Despesas Administrativas	14.200,00	14.200,00	14.200,00	
SALDO OPERACIONAL	225.249,77	323.393,49	318.864,69	

4.16 ANÁLISE DE VIABILIDADE DO PROJETO

Analisando o fluxo de caixa o mesmo, a primeira vista, parece indicar que o investimento no na implantação do negócio é econômico-financeiramente interessante. O saldo operacional somado dos três anos é de mais de R\$850.000,00, para um investimento inicial de apenas cerca de R\$70.000,00.

Porém, se fizéssemos a análise dessa forma unicamente, ela ficaria incompleta e superficial. Para descobrirmos, de fato, se o investimento é viável do ponto de vista econômico-financeiro é necessário se utilizar de outras ferramentas que estão a nossa disposição. Essas foram abordadas no referencial teórico do presente trabalho pelo autor e serão agora utilizadas para a análise de viabilidade econômico-financeira de implantação do estabelecimento.

4.16.1 Taxa de desconto

Para o cálculo dos indicadores referentes à viabilidade do projeto foi utilizada uma taxa de desconto baseada em dois fatores: a taxa CDI e o risco intrínseco a qualquer novo empreendimento.

CDI são os Certificados de Depósito Interbancário, que lastreiam todas as transações do mercado interbancário. Como o CDI quantifica o custo do dinheiro para os bancos em um determinado dia, ele é utilizado pelo mercado como parâmetro para fundos de renda fixa e DI. Dessa forma, ele acaba também se tornando uma boa referência para taxa de desconto, pois se um investimento não nos dá um retorno pelo menos igual à taxa CDI, poderíamos encontrar investimentos em fundos oferecidos pelos bancos que nos dessem um retorno melhor com menor risco do que o de abrir um negócio próprio. Para esse trabalho se utilizou a taxa CDI

para os 12 últimos meses disponíveis no momento da pesquisa. Essa era de 10,61%, de maio de 2010 a abril de 2011, segundo informação disponível no site da Caixa Econômica Federal.

Quanto ao risco, não há uma taxa prefixada nem nenhum valor de referência. Isso depende de por que taxa de retorno o investidor estará disposto a correr o risco de abrir um novo empreendimento. Para a análise da viabilidade econômico-financeira de implantação do bar a que se refere o presente trabalho, se considerará que uma taxa de 10 pontos percentuais acima da taxa CDI ao ano é o mínimo para classificar o negócio como viável.

Munidos dessas duas informações, podemos chegar ao valor de um 20,61% ao ano como nossa taxa de desconto para a análise da viabilidade do investimento, também podendo ser expressa como 4,8% ao trimestre.

4.16.2 Avaliação do fluxo de caixa projetado

Para a avaliação do fluxo de caixa projetado foram utilizados os seguintes métodos:

- Valor Presente Líquido (VPL)
- *Payback descontado*
- Taxa Interna de Retorno Modificada (TIRM)
- Índice de Lucratividade (IL)

É importante ressaltar que para o cálculo da taxa interna de retorno modificada se utilizou a abordagem do reinvestimento, aonde os fluxos de caixa positivos do projeto são reinvestidos a uma dada taxa. Se considerará que os fluxos de caixa positivos serão investidos em investimentos com menos riscos, de retorno mais certo. Por isso, se usará a taxa da CDI de 10,61 como taxa de reinvestimento.

Os resultados obtidos foram os seguintes:

Tabela 14 – Resultados dos métodos de avaliação do fluxo de caixa projetado

Método	Resultado
VPL	R\$ 560.144,62
Payback descontado	2,17 trimestres
TIRM trimestral	29,07%
TIRM anual	177,52%
IL	8,96

Os resultados encontrados foram bastante favoráveis. Como é possível de se perceber, o VPL dos fluxos de caixa passou dos R\$500.000,00 à taxa de desconto proposta. Qualquer valor acima de 0 já indicaria que o investimento é viável, porém o valor alto indica que o investimento, mesmo que as previsões de receitas estejam de alguma forma superestimadas e

que o cenário encontrado possa ser menos favorável, tem boas chances de dar um bom retorno.

O *payback* descontado de 2,17 trimestres, ou pouco mais de meio ano, também é um bom sinal. Se as projeções estiverem próximas ao que seria encontrado na realidade em caso de implantação do bar, o retorno do investimento se daria em um horizonte de tempo relativamente curto. Vale ressaltar também que foi estimado que o bar teria um movimento menor nos dois primeiros trimestres do seu primeiro ano, bem abaixo do que normalmente seria esperado para o mesmo período em outros anos. Mesmo assim, nesses meses aonde o movimento seria menor, o investimento já seria quase que completamente recompensador.

A TIRM, taxa interna de retorno do investimento, é um dos melhores indicadores nesse caso para mostrar como o investimento é interessante e viável. Como foi visto anteriormente, a taxa interna de retorno mínima aceitável trimestral era de 4,8% e o resultado obtido foi amplamente superior, 29,07%. A TIR anual do investimento, de 177,52%, também é muito superior ao mínimo de 20,61%.

O último método utilizado, do Índice de Lucratividade, também apresentou resultado positivo. Podemos interpretá-lo da seguinte forma: para cada R\$1,00 investido inicialmente, se espera um retorno de R\$8,96 após os três anos do fluxo de caixa projetado. Esse é outro resultado muito bom e que reforça a percepção de que o projeto é viável.

Em suma, todos os métodos utilizados indicam um ótimo retorno para o investimento na implantação do investimento. Se as projeções estiverem corretas ou próximas disso, a implantação do bar no município de Porto Alegre nos moldes propostos, do ponto de vista econômico-financeiro, é viável. O investimento, segundo os métodos de avaliação, terá um retorno alto, de certa forma rápido e remunerará bem cada real investido.

4.17 ANÁLISE DE CENÁRIO

Acima podemos ver que o retorno do investimento é positivo conforme as projeções feitas. Entretanto, projeções são feitas baseadas em estimativas e expectativas, e os resultados encontrados na realidade podem variar, tanto para melhor como, infelizmente, para pior. Por conseguinte, realizar uma análise de cenário é interessante e, mais do que isso, inteligente e previdente.

Como os resultados encontrados nos métodos de avaliação do investimento foram tão bons, não é necessário se fazer nenhum cenário mais otimista. São propostos, portanto, apenas cenários mais pessimistas.

4.17.1 Primeiro Cenário

Para esse cenário, consideramos que o movimento do bar é metade do previsto anteriormente. Com o movimento do bar caindo em 50%, o faturamento também cairá em 50%. Alguns outros itens relacionados ao faturamento também se alteram nesse cenário. O fluxo de caixa, apresentado de uma forma simplificada, fica da seguinte forma:

Tabela 15 – Fluxo de caixa projetado para o primeiro cenário

ANO	INVESTIMENTO INICIAL: R\$70.345,02	ANO 1	ANO 2	ANO 3
INGRESSOS			459.000,00	612.000,00
Receita Bruta		459.000,00	612.000,00	612.000,00
DESEMBOLSOS		379.577,14	471.364,53	473.003,33
CMV		217.235,36	289.647,15	289.647,15
Custos com Mão-de-obra		42.403,78	42.403,78	42.403,78
Despesas Operacionais		63.719,10	63.838,80	63.838,80
Despesas Comerciais		9.180,00	12.240,00	12.240,00
Despesas Tributárias		32.838,90	49.034,80	50.673,60
Despesas Administrativas		14.200,00	14.200,00	14.200,00
SALDO OPERACIONAL		79.422,86	140.635,47	138.996,67

Podemos perceber, à primeira vista, que os resultados obtidos parecem ser, mesmo com a queda em 50% no faturamento, satisfatórios. O saldo operacional é positivo nos três anos, e, desconsiderado o valor do dinheiro no tempo, ultrapassa os R\$300.000,00. Entretanto, para se fazer uma análise mais fundamentada, é importante se utilizar os mesmos métodos aplicados anteriormente. Os resultados encontrados são os seguintes:

Tabela 16 – Resultados dos métodos de avaliação do fluxo de caixa projetado para o primeiro cenário

Métodos	Resultado
VPL	R\$ 186.956,25
Payback descontado	4,17
TIRM trimestral	19,03%
TIRM anual	100,74%
IL	3,66

Os resultados são todos positivos e indicam que, mesmo o estabelecimento tendo um movimento 50% menor, ainda assim será viável econômico-financeiramente. Seu *payback* ainda acontece pouco após o término do primeiro ano. Seu VPL supera os R\$150.000,00 e sua

taxa interna de retorno modificada, tanto trimestral quanto anual, é alta. O índice de lucratividade também é satisfatório.

Esses valores encontrados para o fluxo de caixa projetado para o primeiro cenário nos dão certo grau de confiança quanto ao investimento, pois indica que mesmo que as estimativas iniciais estejam muito otimistas, ainda assim o retorno deverá ser satisfatório. Como os resultados ainda foram bastante interessantes, podemos propor um cenário ainda mais pessimista.

4.17.2 Segundo Cenário

É proposto agora um cenário ainda mais pessimista. Aqui, além do fato de considerarmos que o movimento será 50% menor que o estimado inicialmente, também levaremos em conta que o ticket médio de R\$30,00 também foi superestimado. Esse valor será reduzido em 25%, ficando em R\$22,50. Nessas condições, temos o seguinte fluxo de caixa projetado:

Tabela 17 – Fluxo de caixa projetado para o segundo cenário

ANO	INVESTIMENTO INICIAL: R\$70.345,02	ANO 1	ANO 2	ANO 3
INGRESSOS			344.250,00	459.000,00
Receita Bruta		344.250,00	459.000,00	459.000,00
DESEMBOLSOS		307.951,41	375.744,56	375.923,06
CMV		158.768,91	211.691,88	211.691,88
Custos com Mão-de-obra		42.403,78	42.403,78	42.403,78
Despesas Operacionais		63.719,10	63.838,80	63.838,80
Despesas Comerciais		6.885,00	9.180,00	9.180,00
Despesas Tributárias		21.974,63	34.430,10	34.608,60
Despesas Administrativas		14.200,00	14.200,00	14.200,00
SALDO OPERACIONAL		36.298,59	83.255,44	83.076,94

Os resultados preliminares, mesmo nesse cenário ainda mais pessimista, ainda parecem ser positivos. Porém, novamente, devemos utilizar os métodos de avaliação do investimento para um veredicto mais preciso.

Tabela 18 - Resultados dos métodos de avaliação do fluxo de caixa projetado para o segundo cenário

Métodos	Resultado
VPL	R\$ 72.425,22
Payback	6,3 trimestres
TIRM trimestral	13,19%
TIRM anual	75,94%
IL	2,03

Os valores, mesmo estando bem inferiores aos obtidos nas projeções iniciais, ainda tornam o investimento viável. O VPL ultrapassa os R\$50.000,00, o *payback*, feito pelo método descontado, acontece nesse caso durante o segundo semestre do segundo ano. Já a taxa interna de retorno modificada está acima do mínimo aceitável, de 20,61% ao ano. O índice de lucratividade, por sua vez, é de 2,03.

Os resultados desse cenário indicam que, mesmo que as estimativas iniciais sejam otimistas e que estejam incorretas em dois pontos importantes, como o movimento do estabelecimento e o ticket médio, ainda assim o investimento será viável se as projeções não estiverem muito discrepantes da realidade. Isso não deve ocorrer, já que as projeções foram baseadas em dados diversos e confiáveis.

4.18 ANÁLISE DO PONTO DE EQUILÍBRIO

Por fim, é proposta mais uma análise, a do ponto de equilíbrio em termos de valor presente. Dessa forma, podemos determinar o volume de vendas necessário para que os resultados estejam em equilíbrio. Quando as vendas estão acima desse ponto passamos a ter valor presente líquido maior do que 0 e o investimento passa a ser interessante.

O primeiro cálculo necessário para essa análise é o do Custo Anual Equivalente (CAE), que é determinado pelo quociente entre o investimento inicial e o fator apropriado de valor presente de uma anuidade de três anos. O investimento inicial, como já foi visto, é de R\$70.345,02, e o fator, levado em conta a taxa de desconto de 20,61% ao ano e o período de 3 anos, é de 2,0865. O quociente entre esses dois valores é de R\$33.714,36

Outro valor necessário para esse cálculo são os custos fixos anuais, esses são de R\$120.402,68. Além disso, é necessário saber qual a margem de lucro de cada real faturado. Como a alíquota do simples varia de acordo com o faturamento, utilizaremos uma média calculada de acordo com as alíquotas praticadas sobre o faturamento do fluxo de caixa projetado. Essa é de 9,34%. Sabendo também que o custo das mercadorias vendidas equivale a 52,16% do faturamento, e que também 2% do faturamento acaba sendo pago para a operadora de cartão de crédito e débito como taxa, podemos calcular que para cada real faturado, 0,365 são lucro e abatem o valor do investimento inicial e dos custos fixos. Dessa forma, podemos calcular o ponto de equilíbrio em termos de valor presente através da seguinte equação:

$$P.E. = (R\$33.714,36 + 120.402,68) / 0,365 = R\$422.238,47$$

Chegamos então, através do resultado obtido, à conclusão de que a partir do ponto que a empresa faturar mais do que R\$422.238,47, passará a ter um valor presente líquido positivo e o investimento será interessante visto por esse método de análise.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao iniciar esse trabalho foi proposto um objetivo, o qual era analisar a viabilidade econômico-financeira de um bar no município de Porto Alegre. Esse objetivo foi atingido através da concretização dos objetivos específicos. Coletando dados e informações de diversas fontes é possível se inferir que, sim, é viável a implantação do bar nos moldes propostos.

Empreender é uma ação que envolve riscos. Não é só a questão de financeira que está em jogo, mas também a capacidade do empreendedor de ter sucesso quando suas habilidades e conhecimentos são postos a teste. Sorte até pode ter uma parcela de influência no sucesso ou não de um empreendimento, porém o principal fator que determina isso é o planejamento.

Para aumentar ao máximo sua possibilidade de obter um retorno satisfatório em um investimento o administrador pode e deve se munir da maior quantidade possível de dados e informações disponíveis. Nesse trabalho foi isso que se tentou obter dentro das possibilidades de tempo e acessibilidade a esses recursos.

Acredito, porém, que esse é o primeiro passo para a abertura de um novo negócio. Provamos que a implantação do estabelecimento em questão é viável e os recursos levantados até esse ponto são de grande valia. O projeto, agora, pode ser levado em frente se for do interesse do autor ou de qualquer outra pessoa com acesso a esse trabalho.

REFERÊNCIAS

- ABEP. **Critério de Classificação Econômica Brasil 2008**. Disponível em: <<http://www.abep.org/novo/Content.aspx?ContentID=139>>. Acesso em 1º de maio de 2011.
- BERK, Jonathan; DE MARZO, Peter. **Finanças Empresariais**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- BRASIL, Haroldo Guimarães. **Avaliação Moderna de Investimentos**. Rio de Janeiro: Qualimark, 2004.
- BRAGA, Roberto. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1989.
- CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Índices Econômicos**. Disponível em <http://www.caixa.gov.br/Voce/investimentos/fundos/indice_economico/index.asp#cdi>. Acesso em 25 de maio de 2011.
- COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1990.
- COGAN, Samuel. **Custos e Preços: Formação e Análise**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo: Addison Wesley, 2004.
- GROPELLI, A.A; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração Financeira**. 2ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. 3ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- IBGE. **Estatísticas do Cadastro Central de Empresas 2004**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/cadastroempresa/2004/default.shtm>>. Acesso em 4 de maio de 2011.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- MORADO, Ronaldo. **Larousse da Cerveja**. São Paulo: Larousse do Brasil, 2009.
- PREFEITURA MUNICIPAL DE PORTO ALEGRE. **Tabela de Valores – Atividades Localizadas**. Disponível em: <http://www2.portoalegre.rs.gov.br/smic/default.php?p_secao=220>. Acesso em 17 de maio de 2011.
- ROSS; Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F. **Administração Financeira: Corporate Finance**. São Paulo: Atlas, 2002.

ROSS; Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. **Administração Financeira**. 8ª. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

SEBRAE. **Manual 3 Negócio Certo**. Disponível em: <<http://www.negociocerto.sebrae.com.br/lms/#>>. Acesso em 12 de maio de 2011.

SEBRAE. 7 passos para Abrir Minha Empresa. Disponível em: <<http://www.sebrae-rs.com.br/area-atuacao/empreendedorismo/produtos-servicos/7-passos-para-abrir-minha-empresa/314.aspx>>. Acesso em 17 de maio de 2011.

SECURATO, José Roberto. **Cálculo Financeiro das Tesourarias: Bancos e Empresas**. São Paulo: Saint Paul, 2005.

SOUSA, Almir Ferreira de. **Avaliação de investimento: uma abordagem prática**. São Paulo: Saraiva, 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de Caixa**. Porto Alegre: Sagra Luzatto, 2004.

ANEXO I – ALÍQUOTAS DO SIMPLES NACIONAL – COMÉRCIO

Receita Bruta em 12 meses (em R\$)	ALÍQUOTA	IRPJ	CSLL	COFINS	PIS/PASEP	CPP	ICMS
Até 120.000,00	4,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,75%	1,25%
De 120.000,01 a 240.000,00	5,47%	0,00%	0,00%	0,86%	0,00%	2,75%	1,86%
De 240.000,01 a 360.000,00	6,84%	0,27%	0,31%	0,95%	0,23%	2,75%	2,33%
De 360.000,01 a 480.000,00	7,54%	0,35%	0,35%	1,04%	0,25%	2,99%	2,56%
De 480.000,01 a 600.000,00	7,60%	0,35%	0,35%	1,05%	0,25%	3,02%	2,58%
De 600.000,01 a 720.000,00	8,28%	0,38%	0,38%	1,15%	0,27%	3,28%	2,82%
De 720.000,01 a 840.000,00	8,36%	0,39%	0,39%	1,16%	0,28%	3,30%	2,84%
De 840.000,01 a 960.000,00	8,45%	0,39%	0,39%	1,17%	0,28%	3,35%	2,87%
De 960.000,01 a 1.080.000,00	9,03%	0,42%	0,42%	1,25%	0,30%	3,57%	3,07%
De 1.080.000,01 a 1.200.000,00	9,12%	0,43%	0,43%	1,26%	0,30%	3,60%	3,10%
De 1.200.000,01 a 1.320.000,00	9,95%	0,46%	0,46%	1,38%	0,33%	3,94%	3,38%
De 1.320.000,01 a 1.440.000,00	10,04%	0,46%	0,46%	1,39%	0,33%	3,99%	3,41%
De 1.440.000,01 a 1.560.000,00	10,13%	0,47%	0,47%	1,40%	0,33%	4,01%	3,45%
De 1.560.000,01 a 1.680.000,00	10,23%	0,47%	0,47%	1,42%	0,34%	4,05%	3,48%
De 1.680.000,01 a 1.800.000,00	10,32%	0,48%	0,48%	1,43%	0,34%	4,08%	3,51%
De 1.800.000,01 a 1.920.000,00	11,23%	0,52%	0,52%	1,56%	0,37%	4,44%	3,82%
De 1.920.000,01 a 2.040.000,00	11,32%	0,52%	0,52%	1,57%	0,37%	4,49%	3,85%
De 2.040.000,01 a 2.160.000,00	11,42%	0,53%	0,53%	1,58%	0,38%	4,52%	3,88%
De 2.160.000,01 a 2.280.000,00	11,51%	0,53%	0,53%	1,60%	0,38%	4,56%	3,91%
De 2.280.000,01 a 2.400.000,00	11,61%	0,54%	0,54%	1,60%	0,38%	4,60%	3,95%

ANEXO II – ORÇAMENTO DE REFORMA E ADAPTAÇÃO

Orçamento de Reforma				
Origem	Unidade	Quant.	Valor Unit R\$	Valor Total R\$
PINT.EXTERNA REBOCO- SELAD,M.AcR,LATEX ACR-2 DE MÃOS	M2	100	22,65	2265,00
PINTURA ACRILICA SOBRE MASSA ACRILICA-2 DEMAOS	M2	300	5,30	1590,00
FORRO DE GESSO EM PLACAS 70x70cm	M2	60	21,11	1266,60
APARELHO DE AR CONDICIONADO 18.000 BTU- INSTALACAO	UN	4	1885,31	7541,24
LUMINARIA FLUORESCENTE 2x40w COMPLETA	UN	30	57,35	1720,50
SONORIZAÇÃO	UN	1	4000,00	4000,00
TAMPO ACO INOXIDAVEL 1,80x0,60-CUBA DUPLA	UN	1	773,46	773,46
TANQUE ACO INOX COM METAIS	UN	1	664,78	664,78
EXTINTOR DE INCENDIO AGUA COM SUPORTE-10 kg	UN	2	90,56	181,12
EXTINTOR DE INCENDIO PO QUIMICO COM SUPORTE-4 kg	UN	1	89,56	89,56
REFRIGERADOR EXPOSITOR 387 L	UN	1	3399,00	3399,00
FOGÃO 4 BOCAS	UN	1	579,00	579,00
COIFA DE PAREDE INOX 90 CM	UN	1	840,00	840,00
MICROONDAS 30 LITROS	UN	1	349,00	349,00
MAQUINA DE GELO	UN	1	799,00	799,00
FORNO ELETRICO	UN	1	259,00	259,00
PURIFICADOR DE ÁGUA	UN	1	139,00	139,00
COPOS/PRATOS/TALHERES	VB	1	2000,00	2000,00
PANELAS E OUTROS	VB	1	2000,00	2000,00
MESAS	UN	30	120,00	3600,00

CADEIRAS	UN	120	80,00	9600,00
BANQUETAS ALTAS	UN	12	80,00	960,00
BALCÃO DE BAR	UN	1	1500,00	1500,00
PRATELEIRAS	UN	4	300,00	1200,00
PROJETO ARQUITETONICO HONORARIOS BASICOS	M2	150	17,90	2685,00
FACHADA EM CHAPA GALVANIZADA PINTURA AUTOMOTIVA	UN	1	3500,00	3500,00
EMISSOR DE CUPOM FISCAL	UN	1	1000,00	1000,00
MICROCOMPUTADOR/SOFTWARE DE CAIXA	UN	1	2000,00	2000,00
SENSORES E CENTRAL DE ALARME	VB	1	1500,00	1500,00
			<hr/> Total	<hr/> 58.001,26 <hr/>

ANEXO III – FLUXO DE CAIXA PROJETADO

TRIMESTRE		1º ANO 1	2º ANO 1	3º ANO 1	4º ANO 1	ANO 1	1º ANO 2
INGRESSOS		102.000,00	204.000,00	408.000,00	204.000,00	918.000,00	204.000,00
Receita Bruta		102.000,00	204.000,00	408.000,00	204.000,00	918.000,00	204.000,00
DESEMBOLSOS		92.923,81	156.561,17	285.432,49	157.832,77	692.750,23	158.621,57
CMV		53.202,06	106.404,12	212.808,25	106.404,12	478.818,55	106.404,12
Custo com cervejas mais baratas		28.632,28	57.264,57	114.529,13	57.264,57	257.690,55	57.264,57
Custo com cervejas mais caras		13.471,58	26.943,16	53.886,32	26.943,16	121.244,22	26.943,16
Custo com bebidas não-alcoólicas		1.243,13	2.486,25	4.972,50	2.486,25	11.188,13	2.486,25
Custo com comidas		9.855,07	19.710,14	39.420,29	19.710,14	88.695,65	19.710,14
Custos com Mão-de-Obra		10.600,94	10.600,94	10.600,94	10.600,94	42.403,78	10.600,94
Mão-de-Obra Direta		9.640,94	9.640,94	9.640,94	9.640,94	38.563,78	9.640,94
Mão-de-Obra Indireta		960,00	960,00	960,00	960,00	3.840,00	960,00
Despesas Operacionais		15.840,00	15.959,70	15.959,70	15.959,70	63.719,10	15.959,70
Aluguel (IPTU incluso)		10.500,00	10.500,00	10.500,00	10.500,00	42.000,00	10.500,00
Marketing		600,00	600,00	600,00	600,00	2.400,00	600,00
Água		300,00	300,00	300,00	300,00	1.200,00	300,00
Gás		300,00	300,00	300,00	300,00	1.200,00	300,00
Luz		1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	6.000,00	1.500,00
TV a Cabo		150,00	150,00	150,00	150,00	600,00	150,00
Telefone		150,00	150,00	150,00	150,00	600,00	150,00
Banda Larga		150,00	150,00	150,00	150,00	600,00	150,00
Contador		1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	6.000,00	1.500,00
Aluguel da Máquina de Cartão de Crédito		-	119,70	119,70	119,70	359,10	119,70
Empresa de Segurança		390,00	390,00	390,00	390,00	1.560,00	390,00
Despesas Operacionais Diversas		300,00	300,00	300,00	300,00	1.200,00	300,00
Despesas Comerciais		2.040,00	4.080,00	8.160,00	4.080,00	18.360,00	4.080,00

INVESTIMENTO INICIAL: R\$70.345,02

Taxa sobre Vendas com Cartão de Crédito	1.530,00	3.060,00	6.120,00	3.060,00	13.770,00	3.060,00
Taxa sobre Vendas com Cartão de Débito	510,00	1.020,00	2.040,00	1.020,00	4.590,00	1.020,00
Despesas Tributárias	7.690,80	15.966,40	34.353,60	17.238,00	75.248,80	18.026,80
SIMPLES	7.690,80	15.966,40	34.353,60	17.238,00	75.248,80	18.026,80
Despesas Administrativas	3.550,00	3.550,00	3.550,00	3.550,00	14.200,00	3.550,00
Pró-Labore	3.450,00	3.450,00	3.450,00	3.450,00	13.800,00	3.450,00
Despesas Administrativas Diversas	100,00	100,00	100,00	100,00	400,00	100,00
SALDO OPERACIONAL	9.076,19	47.438,83	122.567,51	46.167,23	225.249,77	45.378,43