

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (DCA)
COMISSÃO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (COMGRAD)**

**ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA PARA A
ABERTURA DE UM BAR E RESTAURANTE**

Cláudia Dias Alexandre

**Porto Alegre
2007**

ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA PARA A ABERTURA DE BAR E RESTAURANTE

Cláudia Dias Alexandre

**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.
Orientadora: Dra. Marisa Ignez dos Santos Rhoden**

**Porto Alegre
2007**

Cláudia Dias Alexandre

**ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA PARA A
ABERTURA DE BAR E RESTAURANTE**

**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.
Orientadora: Dra. Marisa Ignez dos Santos Rhoden**

Conceito Final:

Aprovado em ____ de dezembro de 2007.

BANCA EXAMINADORA:

Orientadora: Professora Dra. Marisa Ignez dos Santos Rhoden

Dedico este trabalho à minha mãe, Larisa, e ao meu namorado, Leandro, por tudo que eles representam para mim.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente à minha mãe, pelo apoio incondicional, ao meu pai e irmã por acreditarem que tinha potencial para estudar nesta Universidade.

Agradeço às minhas amigas queridas, pelos tantos agradáveis momentos que passamos juntas durante o curso desta faculdade, principalmente durante este último semestre, e por estarem sempre me apoiando.

Agradeço também aos colaboradores, entrevistados e a todos que de alguma maneira me auxiliaram durante a pesquisa.

Por fim, um agradecimento especial a meu namorado, Leandro, por sua ajuda e disposição. Ele que foi o principal motivador desta pesquisa e quem me fez conhecer o mundo dos bares do outro lado do balcão.

RESUMO

Este trabalho consiste em um estudo para verificar a viabilidade econômico-financeira para a abertura de um bar e restaurante na cidade de Porto Alegre. Os seus dados foram baseados em projeções realistas devido às inúmeras pesquisas de mercado e bibliográficas realizadas. A pesquisa fundamenta-se na importância do planejamento financeiro e do fluxo de caixa no momento de empreender, pois o contexto atual demonstra que isto não é feito por muitos dos novos empresários. O benefício por trazido por este trabalho é servir como manual para empreendedores, proporcionando a eles a possibilidade de previsão e escolha dos melhores investimentos.

PALAVRAS-CHAVES: Administração Financeira, Empreendedorismo, Fluxo de Caixa, Avaliação, Microempresa, Simples Nacional, Comércio, Bar, Restaurante, Happy hour.

ABSTRACT

This paper consists in a study to check the financial and economic viability to open a bar and restaurant in Porto Alegre City. It's data is based on realistic projections done through the inumerous researches of market and bibliography realized. The research structure itself on the importance of financial planning and box flow on the moment of undertaking, since the present time shows that this is not done by many new entrepreneurs. The benefit brought by this project is to serve as a manual to entrepreneurs, giving them the oportunity of forecasting and choosing the best investiments.

Keys Words: Financial administration , Entrepreneur, Box Flow, Evaluation, Small business, Systems of Simple Taxes National, Commerce, Bar, Restaurant, Happy hour.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Tabela 1 - Partilha do Simples Nacional - Comércio em geral	28
Tabela 2 - Informações dos imóveis pré-selecionados	39
Tabela 3 - Quesitos para comparação dos imóveis pré-selecionados	40
Figura 1 - Localização do empreendimento.	42
Tabela 4- Investimentos iniciais	43
Tabela 5- Despesas Pré-Operacionais	43
Tabela 6 - Itens do cardápio, seus custos, preços de venda e margem.	45
Tabela 7 - Distribuidores de bebidas – características gerais	47
Tabela 8 - Custos com Mão-de-Obra Direta e Indireta.....	48
Tabela 9 - Despesas Fixas, Semi-fixas e Variáveis	49
Gráfico 1 – Participação das Formas de Pagamento nas vendas.....	50
Tabela 10: Vendas do “Concorrente 1 ”	51
Tabela 11 - Vendas do Concorrente “Tapas”	52
Gráfico 5 - Participações dos Produtos nas Vendas	55
Tabela 12 - Custo das mercadorias vendidas para projeção no fluxo de caixa.....	56
Tabela 13 – Fluxo de Caixa Pessimista	58
Tabela 14 – Fluxo de Caixa Moderado	58
Tabela 15 – Fluxo de Caixa Otimista	59
Tabela 16 - Indicadores dos fluxos de caixa.	60

LISTA DE SIGLAS

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho
COFINS – Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
CPMF – Contribuição Provisória Movimentações Financeiras
CSLL – Contribuição sobre o Lucro Líquido
EPP – Empresa de Pequeno Porte
FARGS – Faculdades Rio-Grandenses
FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBOPE – Instituto Brasileiro de Opinião e Estatística
ICMS – Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e Sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação
IE – Imposto de Exportação
II – Imposto de Importação
IL – Índice de Lucratividade
INSS – Instituto Nacional de Seguridade Social
IOF – Imposto
IPI – Imposto sobre Produtos Industrializados
IPTR – Imposto de Propriedade Territorial Rural
IPTU – Imposto Predial Territorial Urbano
IRPJ – Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica
ISS – Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza
MPE – Micro e pequena empresa
PFOA – Potencialidades, Fragilidades, Oportunidades e Ameaças.
PIB – Produto Interno Bruto
PIS – Plano de Integração Social
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio ao Empreendedor e Pequeno Empresário
SENAC – Serviço Nacional Aprendizagem Comercial
SENAT – Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte
SESC – Serviço Social do Comércio
SESI – Serviço Social da Indústria
SMIC – Secretaria Municipal da Indústria e Comércio
SMOV – Secretaria Municipal de Obras de Viação
TIR – Taxa Interna de Retorno
UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul
VPL – Valor Presente Líquido

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	11
1.2 JUSTIFICATIVA	12
1.3 OBJETIVOS	13
1.3.1 Objetivo Geral	13
1.3.2 Objetivos Específicos	13
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	14
2.1 O EMPREENDEDOR.....	14
2.2 ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING	16
2.2.1 ESTRATÉGIAS DE MAKETING	16
2.2.2 SEGMENTAÇÃO	17
2.2.3 ANÁLISE PFOA	17
2.2.4 FORMAÇÃO DE PREÇOS	18
2.3 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA.....	18
2.3.1 GASTOS	20
2.3.1.1 Custos diretos e indiretos	20
2.3.1.2 Custos fixos, variáveis e semifixos ou semivariáveis	20
2.3.1.3 Despesas diretas e indiretas	21
2.3.1.4 Despesas fixas e variáveis.....	21
2.3.2 FLUXO DE CAIXA	21
2.3.2.1 Componentes do fluxo de caixa de um projeto segundo Brasil (2002):	24
2.3.2.2 Prazo de planejamento do fluxo de caixa.....	26
2.3.3 LEI COMPLEMENTAR N.º 123/2006	26
2.3.4 NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO	28
2.3.5 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO	29
2.3.5.1 Valor Presente Líquido.....	29
2.3.5.2 Taxa Interna de Retorno (TIR)	30
2.3.5.3 <i>Payback</i> (Período de recuperação do investimento).....	30
2.3.5.4 Índice de Lucratividade.....	31
2.3.6 Taxa de Desconto	32
3. MÉTODO.....	33
4. O NEGÓCIO.....	34
4.1 MERCADO	35
4.2 SEGMENTAÇÃO	35
4.3 Análise PFOA.....	36
4.4 Recursos humanos	38
4.6 ABERTURA DA EMPRESA	39
4.7 LOCALIZAÇÃO	39
4.8 INVESTIMENTOS INICIAIS	42
4.8.1 Despesas pré-operacionais	43
4.8.2 Utensílios, Equipamentos, móveis e decoração	44
4.8.3 Capital de Giro Inicial	44
4.8.3.1 Estoque inicial	44
4.8.3.2 Caixa Inicial	45

4.9 Custos	45
4.9.1 Custos com os Produtos comercializados	45
4.9.1.2 Fornecedores	46
4.9.2 CUSTOS COM MÃO-DE-OBRA DIRETA E INDIRETA	48
4.10 DESPESAS OPERACIONAIS	49
4.11 PREVISÃO DAS VENDAS	50
4.11.1 Participação dos Produtos nas Vendas	54
4.11.2 Custo das Mercadorias Vendidas na projeção do Fluxo de Caixa.....	55
4.11.3 Rotação dos clientes.....	56
4.12 Fluxo de Caixa	57
4.14.1 Taxa de desconto	59
4.14.2 Depreciação	59
4.14.3 Avaliação do fluxo de caixa projetado	60
CONSIDERAÇÕES FINAIS	62
REFERÊNCIAS.....	64
ANEXO I - RELATÓRIOS DAS ENTREVISTAS COM FORNECEDORES.....	67
ANEXO II - ENCARGOS SOCIAIS SOBRE A FOLHA DE PAGAMENTO	71
ANEXO III – CARDÁPIO	72
ANEXO IV – COMPORTAMENTO DA TAXA DE JUROS DE LONGO PRAZO EM 2006 E 2007	73
ANEXO V – INVESTIMENTOS FIXOS	74
ANEXO VI – ESTOQUES INICIAL.....	76
ANEXO VII – ESTRUTURA DE FLUXO DE CAIXA UTILIZADA NAS PROJEÇÕES	78

1. INTRODUÇÃO

É sabido que cresce cada vez mais o número de microempresas no Brasil. Nas atividades de comércio e serviços, segundo pesquisa do IBGE feita em 2001, elas já ocupavam 97,6% do setor. Não há só aumento na participação, mas também no número de empregados e no faturamento das microempresas. Conforme artigo da agência SEBRAE de notícias, no Brasil, o setor de bares, restaurantes e similares fatura o equivalente a 2,4% do Produto Interno Bruto (PIB) e é responsável por 8% dos empregos diretos no Brasil, o equivalente a quase 6 milhões de pessoas. Além disso, absorve 26% do total de gastos com alimentação do brasileiro.

Por outro lado, também é sabido que a mortalidade das empresas é grande. Em pesquisa realizada pelo SEBRAE em 2004, verificou-se que esse índice foi de 49,9%, sendo que, na região sul foi de 52,9% em 2002. O setor de comércio, nessa região, representou 44% das empresas extintas, sendo que, destas, 94% eram microempresas. Nesta pesquisa, desvendaram-se os principais motivos para o encerramento das atividades nas opiniões dos empresários: falta de capital de giro, impostos altos, concorrência, baixo lucro e dificuldades financeiras.

Com estes resultados, verifica-se que os empresários não planejam adequadamente seus empreendimentos, e que as finanças são fator preponderante para este alto índice de mortalidade. A falta de conhecimento sobre planejamento financeiro faz com que, muitas vezes, ele não seja levado em conta por novos empreendedores ou não seja corretamente realizado.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O fato é que existe espaço para pequenas e microempresas, e, lentamente, iniciativas governamentais têm tido o intuito de proteger a criação e manutenção destas. A novíssima Lei Complementar n.º 123/2006, sancionada em dezembro deste ano, buscou facilitar os procedimentos de abertura de micro e pequenas

empresas no país, incentivando os empreendedores brasileiros a colocar suas idéias em prática. Dessa forma, trouxe diversas vantagens para os pequenos empresários, simplificando as rotinas, inclusive nas formas de tributação, com o Simples Nacional. Vê-se um cenário otimista.

Com base em todas essas informações, permanece um questionamento: Quais as chances de um bar e restaurante, na cidade de Porto Alegre, ser rentável?

Portanto, na hipótese de se iniciar o empreendimento, existe a necessidade de se pesquisar qual sua viabilidade, formulando projeções realistas de receitas, investimentos, custos e despesas, que explicitarão o potencial de retorno do negócio. Com este estudo, espera-se construir uma análise de viabilidade econômico-financeira o mais próximo possível da realidade.

1.2 JUSTIFICATIVA

O espírito empreendedor da autora é um dos motivadores para a realização deste trabalho. A intenção de, um dia, colocá-lo em prática, obtendo êxito na implementação de um negócio, justifica a vontade de concretizar estes estudos.

O setor escolhido é um tipo de empreendimento em que a autora gostaria de investir, um bar e restaurante, por ser freqüentadora de estabelecimentos deste tipo em seus momentos de lazer e ter em suas redes de relacionamento empresários e empregados do setor. É um setor que pode ser interessante e lucrativo; porém, o risco é elevado devido à grande competitividade do mercado.

Outro motivador deste estudo é a importância de sair de uma faculdade de Administração sabendo como se planeja um empreendimento.

Por fim, verifica-se o pouco tempo de validade do estudo a ser feito, tendo em vista um mercado altamente sensível a alterações. A intenção do estudo não é, necessariamente, colocá-lo em prática em breve, mas sim aprender a fazer este tipo de análise quando for necessário.

1.3 OBJETIVOS

Seguem os objetivos traçados para a concretização deste estudo.

1.3.1 Objetivo Geral

- Analisar a viabilidade econômico-financeira de um projeto de um bar e restaurante.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Orçar os investimentos no projeto.
- Prever as vendas do empreendimento.
- Construir possíveis fluxos de caixa para o projeto.
- Calcular indicadores para avaliação do projeto.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Para formular a análise de viabilidade econômico-financeira, são necessários conhecimentos de diversos instrumentos para mensurar o valor do negócio. Faz-se necessário a busca de embasamento teórico para que seja feita uma análise correta.

2.1 O EMPREENDEDOR

Dolabela (1999, p. 43) traz o conceito de empreendedor:

A designação das atividades de quem se dedica à geração de riquezas, seja na transformação de conhecimentos em produtos e serviços, na geração do próprio conhecimento ou na inovação em áreas como marketing, produção, organização etc.

Para Salim et al. (2004, p. 2):

O vírus do empreendedorismo começa a atuar quando a pessoa pensa em como seria a sua vida a partir da perspectiva de ter o poder de decidir os caminhos por onde o negócio que será conduzido deve seguir quando se almeja a autonomia que a gestão do próprio negócio faz.

Segundo eles, são as etapas do processo empreendedor:

- despertar da motivação para criação do próprio negócio;
- desenvolvimento da idéia ou processo visionário;
- validação da idéia;
- definição da escala de operação e identificação dos recursos necessários;
- elaboração do plano de negócio, que apresenta a formatação do empreendimento para sua negociação interna e externa;
- operacionalização do plano de negócio, dando-se início à empresa;

- consolidação e sobrevivência.

Bernardi (2004, p.64) diz que "a farta literatura disponível e a definição predominantemente da figura do empreendedor conduzem ao traçado de um perfil característico e típico de personalidade em que se destacam:

- senso de oportunidade;
- dominância;
- agressividade e energia para realizar;
- autoconfiança;
- dinamismo;
- independência;
- persistência;
- flexibilidade e resistência a frustrações;
- criatividade;
- propensão ao risco;
- liderança carismática;
- habilidade de equilibrar "sonho" e realização;
- habilidade de relacionamento."

Entretanto, de acordo com Salim et al. (2004, p. 3):

Os exemplos de empreendedores de sucesso têm mostrado uma grande variedade de perfis, entendendo perfil como um conjunto de características pessoais que o indivíduo possui. Encontramos pessoas mais extrovertidas, portanto comunicativas e outras mais introspectivas. Conhecemos pessoas movidas fortemente pela intuição e outras bastante racionais e analíticas. Entretanto, não se tem estudo conclusivo que defina a partir do perfil psicológico do indivíduo a sua propensão a empreender.

De acordo com os conceitos e perfis mencionados, percebemos que não existe regra para ser um empreendedor: não se nasce empreendedor, desenvolvem-se atitudes empreendedoras. Salim e cols (2004, p. 2) trazem a visão de Peter Drucker sobre o empreendedorismo como um comportamento, e não um traço de personalidade.

2.2 ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

Muito embora este seja um trabalho focado na área financeira, será necessário explicitar alguns pontos-chave sobre a área de marketing, devido à sua importância no momento de construir um negócio e definir estratégias.

Kotler e Armstrong (1991, p. 2) definem o marketing como o processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que necessitam e desejam por meio da criação e troca de produtos e valores. Os mesmos autores conceituam a administração de marketing como a análise, planejamento, implementação e controle de programas destinados a criar, desenvolver e manter trocas com o mercado-alvo, com o propósito de atingir os objetivos da organização.

2.2.1 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Aprofundando mais, Westwood (1996, p. 251) traz como estratégias de marketing os métodos escolhidos para se atingir objetivos específicos. Os tipos de estratégia numerados pelo autor são:

- estratégias defensivas: para evitar a perda dos clientes existentes;
- estratégias de desenvolvimento: idealizadas para oferecer aos clientes existentes uma variedade maior de seus produtos ou serviços;

- estratégias de ataque: idealizadas para desenvolver o negócio através de novos clientes.

2.2.2 SEGMENTAÇÃO

A conceituação de segmentação de mercado é outro item importante no momento de se definir qual o público-alvo do novo negócio. Martin Evans (2005, p.175) diz que a segmentação envolve identificar comportamento de compra homogêneo dentro de um segmento, de modo que cada segmento possa ser considerado como um alvo para o *mix* de marketing distinto.

Além disso, ele traz o conceito de posicionamento:

É um processo de elaborar uma imagem e valor de modo que os consumidores pertencentes ao segmento-alvo entendam o que a empresa ou marca representa em relação aos seus concorrentes.

2.2.3 ANÁLISE PFOA

A análise PFOA, de acordo com Westwood (1996, p. 95), é um processo fundamental usado na análise da situação, quando se compara uma empresa com a concorrência. A sigla PFOA significa potencialidades, fragilidades, oportunidades e ameaças.

As potencialidades e fragilidades referem-se à empresa e seus produtos ou serviços. Já as oportunidades e ameaças são fatores externos sobre o qual não há controle.

Segundo o mesmo autor, a análise PFOA faz as perguntas que lhe permitirão determinar se a sua companhia e o seu produto realmente serão capazes de satisfazer o seu plano e quais serão as limitações.

2.2.4 FORMAÇÃO DE PREÇOS

Segundo Cogan (2002, p.125):

Tradicionalmente a formação dos preços é a junção dos custos ao lucro. Porém atualmente cada vez mais se caminha para um paradigma onde o preço é determinado pelo mercado.

Ele traz diversas estratégias para formação de preços. Cabe citar as estratégias de preços competitivos:

- Igualar a estratégia da competição: preços iguais aos dos concorrentes.
- Cotar por baixo do preço da competição: preços menores do que os concorrentes.
- Líderes de preço e seguidores: os maiores market-share do mercado determinam o preço e os outros concorrentes o seguem.
- Preço de penetração: preço baixo para estabelecer o produto no mercado com compradores leais que continuarão comprando-o se o preço aumentar.
- Preço predatório: quando a demanda é elástica acima do preço de mercado e inelástica abaixo do preço de mercado.
- Preço inflacionário: quando a inflação está em patamares elevados, aumenta-se o preço.

2.3 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

Braga (1989, p.23) já afirmava que “a função financeira compreende um conjunto de atividades relacionadas com a gestão dos recursos financeiros movimentados por todas as áreas da empresa”. A função financeira, como se sabe,

tem um papel muito importante no desenvolvimento de todas as atividades operacionais, contribuindo significativamente para o sucesso do empreendimento.

Sanvicente (1987, p.17) diz que:

O administrador financeiro é um indivíduo ou grupo de indivíduos preocupados com a obtenção de recursos monetários para que a empresa desenvolva as suas atividades correntes e expanda a sua escala de operações, se assim for desejável, e com a análise da maneira (eficiência) com a qual os recursos obtidos são utilizados pelos diversos setores e nas várias áreas de atuação da empresa. O administrador financeiro é um membro do grupo assessor da alta direção de qualquer empresa.

Em outra perspectiva, Gropelli & Nikbakth (1998, p.16) trazem a responsabilidade do administrador financeiro ao conciliar as necessidades sociais e ambientais como o objetivo de obtenção de lucro. Eles afirmam que o apoio aos valores sociais pode não produzir o uso mais eficiente dos ativos ou os mais baixos custos, porém melhora a imagem da empresa.

A visão mais geral do objetivo da administração financeira para Ross (2002, p. 44) é “maximizar o valor de mercado do capital dos proprietários existentes”. Entretanto, bem como Gropelli & Nikbakth, salienta que “não significa que o administrador financeiro deva agir de maneira ilegal ou aética na esperança de aumentar o valor do capital próprio da empresa”, preocupando-se com a conformidade da empresa com as leis e os valores sociais por ela expostos.

Segundo Zdanowicz (2004, p. 29), o administrador financeiro desempenha as seguintes funções:

- 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 oferecido pelas instituições financeiras.

2.3.1 GASTOS

Para o fluxo de caixa a ser construído ser o mais verossímil possível, é necessário o conhecimento dos conceitos referentes aos custos e às despesas.

Cogan (2002, p. 19) diferencia custos e despesas, salientando que ambos são gastos. Custo é o termo utilizado para identificar gastos com a produção; já as despesas são gastos posteriores, referentes a vendas, gastos gerais e administrativos. Segue a classificação de Oliveira e Perez Júnior (2005, p. 67-77) para os tipos de custos e despesas:

2.3.1.1 Custos diretos e indiretos

Os custos diretos são gastos diretamente ligados à atividade operacional da empresa e que podem ser associados a um produto específico. Já os custos indiretos são gastos ligados indiretamente à atividade fim da empresa.

2.3.1.2 Custos fixos, variáveis e semifixos ou semivariáveis

O custo fixo é o gasto que não varia em decorrência do volume da produção. Ao contrário, o custo variável varia conforme os produtos produzidos. Já os custos

semifixos ou semivariáveis possuem uma parcela fixa e outra variável, por exemplo, a tarifa de água.

2.3.1.3 Despesas diretas e indiretas

As despesas diretas podem ser facilmente quantificadas em relação às receitas de vendas e de prestação de serviços. As indiretas não podem ser identificadas com precisão com as receitas geradas. Por exemplo: despesas administrativas, financeiras.

2.3.1.4 Despesas fixas e variáveis

As despesas fixas são aquelas que permanecem constantes dentro de determinada faixa de geração de receita, por exemplo, honorários da diretoria e despesas financeiras. As despesas variáveis são aquelas que se alteram proporcionalmente às variações de receita, como os impostos sobre o faturamento, comissões sobre as vendas ou até mesmo o frete sobre as vendas.

2.3.2 FLUXO DE CAIXA

Para ser possível avaliar o projeto, é necessário primeiramente que se preveja o fluxo de caixa para ele. Por isso, deve ser feita uma análise de conceitos neste âmbito.

Zdanowicz (2004, p.40) denomina por fluxo de caixa:

O conjunto de ingressos e desembolsos de numerário ao longo de um período projetado. É uma representação dinâmica da situação financeira de uma empresa, considerando todas as fontes de recursos e todas as aplicações em itens do ativo. É o instrumento de programação financeira, que corresponde às estimativas de entradas e saídas em certo período de tempo projetado.

Ross (2002, p. 64) relaciona o fluxo de caixa com o balanço, pois “o fluxo de caixa dos ativos da empresa deve ser igual à soma do fluxo de caixa para os credores com o fluxo de caixa para os donos da empresa”.

Um dos objetivos do fluxo de caixa é dar visão ao administrador financeiro da situação da empresa e das atividades desenvolvidas, pois ele demonstra as operações financeiras que são realizadas diariamente, no grupo do ativo circulante, dentro das disponibilidades, e que representam o grau de liquidez da empresa. São objetivos básicos do fluxo de caixa, para Zdanowicz (2004, p. 41):

- facilitar a análise e o cálculo na seleção das linhas de crédito a serem obtidas junto às instituições financeiras;
- programar os ingressos e os desembolsos de caixa, de forma criteriosa, permitindo determinar o período em que deverá ocorrer carência de recursos e o montante, havendo tempo suficiente para as medidas necessárias;
- permitir o planejamento dos desembolsos de acordo com as disponibilidades de caixa, evitando-se o acúmulo de compromissos vultuosos em época de pouco encaixe;
- determinar o quanto de recursos próprios a empresa dispõe em dado período, e aplicá-los de forma mais rentável possível, bem como analisar os recursos de terceiros que satisfaçam as necessidades da empresa;
- proporcionar o intercâmbio dos diversos departamentos da empresa com a área financeira;
- desenvolver o uso eficiente e racional do disponível;
- financiar as necessidades sazonais ou cíclicas da empresa;
- providenciar recursos para atender os projetos de implantação, expansão modernização ou realocação industrial e/ou comercial;

- fixar o nível de caixa, em termo de capital de giro;
- auxiliar na análise dos valores a receber e estoques, para que se possa julgar a conveniência em aplicar nesses itens ou não;
- verificar a possibilidade de aplicar possíveis excedentes de caixa;
- estudar um programa saudável de empréstimos ou financiamentos;
- projetar um plano efetivo de pagamento de débitos;
- analisar a viabilidade de serem comprometidos os recursos pela empresa;
- participar e integrar todas as atividades da empresa, facilitando assim os controles financeiros.

Voltando ao conceito de Ross (2002, p. 64), o fluxo de caixa do ativo envolve três componentes: fluxo de caixa operacional, gastos com capital e variações do capital de giro líquido. O fluxo de caixa operacional é o caixa gerado pelas atividades usuais da empresa, de produção e venda. Os gastos de capital referem-se ao desembolso líquido em ativos permanentes (compras menos ativos permanentes). A variação do capital de giro líquido é o montante gasto no capital de giro líquido, representa o aumento líquido dos ativos circulantes em relação aos passivos circulantes.

O fluxo de caixa aos credores (ou obrigacionista) e aos acionistas representa pagamentos líquidos aos credores e aos proprietários durante o ano, correspondendo aos juros pagos menos novos empréstimos líquidos. Já o fluxo de caixa aos acionistas corresponde a dividendos pagos menos o novo ingresso de capital.

Agostini (1996 p. 38) traz um conceito pouco aprofundado de fluxo de caixa: “instrumento básico de gestão do capital de giro na tesouraria de uma empresa, representa a diferença, em regime de caixa, entre as saídas e entradas”.

Brasil (2002, p. 44) aprofunda o conceito de fluxo de caixa no projeto de investimento:

Resultado do confronto das entradas e saídas esperadas de recursos de determinado investimento. Todos os componentes são expectacionais. O investimento ainda não existe. Só seu projeto, Trata-se portanto, de fluxos de caixa esperados ou fluxos de caixa projetados.

2.3.2.1 Componentes do fluxo de caixa de um projeto segundo Brasil (2002):

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 (Δ NCG)

+ Valor Residual

- Receita Bruta Operacional: todas as entradas de caixa provenientes da venda de serviços e produtos, oriundos do investimento.

- **Deduções:** Tributos incidentes sobre a receita bruta, como Contribuição Social, PIS/PASEP, Cofins, ICMS e IPI. As alíquotas devem ser levantadas de maneira precisa.
- **Receita Líquida Operacional:** Diferença entre a receita bruta operacional e as deduções.
- **Custos e Despesas Operacionais:** Custos com operação e as despesas com vendas e marketing, despesas de administração e outras despesas gerais.
- **Depreciação:** Não é item do fluxo de caixa pois não representa um desembolso efetivo. Está incluída devido o relevante benefício fiscal para o projeto. A depreciação é a redução do valor do bem no tempo. Em geral ocorre de forma linear.
- **Lucro Bruto Operacional:** Resultado operacional do investimento.
- **Impostos sobre o lucro:** Calculados com base no Lucro Bruto Operacional. Se o projeto prever prejuízos operacionais em alguns períodos, ocorrerá benefício fiscal.
- **Investimentos brutos:** São desembolsos na compra e instalação de equipamentos e outros ativos fixos que deverão ser adquiridos no projeto, incluídos os custos com frete, seguro e treinamento.
- **Necessidade de Capital de Giro:** Consiste na diferença entre as contas operacionais do ativo (muito bem representadas pelas Contas a receber de Clientes e pelos Estoques) e aquelas do passivo (Contas a pagar a Fornecedores, Salário e Contribuições a Pagar, Impostos Sobre Operações a Pagar, Fretes a Pagar etc.).
- **Valor Residual:** Diferença entre o valor contábil do projeto no último ano e o valor de mercado do empreendimento. Essa diferença é de propriedade dos agentes financiadores do investimento (credores e acionistas).

2.3.2.2 Prazo de planejamento do fluxo de caixa

Segundo Zdanowicz (2004, p.127), o período abrangido pelo planejamento do fluxo de caixa depende do tamanho e do ramo de atividade da empresa. Em empresas cuja atividade está sujeita a grandes oscilações, a tendência é para estimativas com prazos curtos (diário, semanal ou mensal), enquanto as empresas que apresentam volume de vendas estável preferem projetar o fluxo de caixa para períodos longos (trimestral, semestral ou anual).

2.3.3 LEI COMPLEMENTAR N.º 123/2006

A Lei Complementar n.º 123/2006, de 14 de dezembro de 2006, estabelece tratamento diferenciado e favorecido às microempresas e empresas de pequeno porte, unificando a carga tributária em um único imposto – o Super Simples ou Simples Nacional. De acordo com a nova lei, as empresas destas categorias terão tratamento diferenciado:

a) na apuração e recolhimento dos impostos contribuições da União, Estados e Municípios, mediante regime único de arrecadação, inclusive obrigações acessórias;

b) no cumprimento de obrigações trabalhistas e previdenciárias, entre as quais as obrigações acessórias;

c) no acesso direto ao crédito e ao mercado, quanto à preferência nas aquisições de bens e serviços pelos poderes públicos, à tecnologia, ao associativismo e às regras de inclusão.

Como regra, o Simples Nacional adota os mesmos parâmetros de limite de receita bruta anual que as MPEs:

- Microempresa (ME): receita bruta (produto da venda de bens e serviços nas operações de conta própria, o preço dos serviços

prestados e o resultado nas operações em conta alheia, não incluídas as vendas canceladas e os descontos incondicionais concedidos) igual ou inferior a R\$ 240 mil;

- Empresa de Pequeno Porte (EPP): receita bruta superior a R\$ 240 mil e igual ou inferior a R\$ 2,4 milhões.

O regime de arrecadação é de caráter facultativo para o contribuinte, e abrange os seguintes impostos e contribuições:

1. Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica – IRPJ;
2. Imposto sobre Produtos Industrializados – IPI;
3. Contribuição Social sobre o Lucro Líquido – CSLL;
4. Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social – COFINS;
5. Contribuição para o PIS;
6. Contribuição para a Seguridade Social, a cargo da pessoa jurídica;
7. Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e Sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação – ICMS;
8. Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza - ISS.

As MPEs optantes pelo Simples Nacional também estão dispensadas do pagamento:

- a) das contribuições instituídas pelas entidades de serviço social autônomo, dentre elas o Sebrae, o Senai, o Senac, o Sesi, o Sesc, o Senat.
- b) da contribuição sindical patronal instituída pela CLT.
- c) das demais contribuições instituídas pela União.

Permanecem obrigatórios os demais tributos de competência da União, dos estados, do Distrito Federal ou dos municípios, não dispensados expressamente acima, entre eles: IOF; Imposto de Importação; PIS, Cofins e IPI na importação;

Imposto de Exportação; IPTR; INSS relativo ao empregado e ao empresário; CPMF; FGTS; ICMS e ISS em regime de substituição tributária e na importação; etc.

Para efeito de determinação da alíquota, a MPE utilizará a receita bruta acumulada nos 12 meses anteriores aos do período de apuração.

Segue abaixo a tabela com as alíquotas e suas distribuições que incidem sobre as atividades de comércio em geral, que serão utilizadas no decorrer do trabalho:

Tabela 1 - Partilha do Simples Nacional - Comércio em geral

Receita Bruta em 12 meses (em R\$)	Alíquota	IRPJ	CSLL	Cofins	PIS/Pasep	INSS	ICMS
Até R\$ 120.000,00	4%	0,00%	0,21%	0,74%	0,00%	1,80%	1,25%
De R\$ 120.000,00 até R\$ 240.000,00	5,47%	0,00%	0,36%	1,08%	0,00%	2,17%	1,86%
De R\$ 240.000,00 até R\$ 360.000,00	6,84%	0,31%	0,31%	0,95%	0,23%	2,71%	2,33%
De R\$ 360.000,00 até R\$ 480.000,00	7,54%	0,35%	0,35%	1,04%	0,25%	2,99%	2,56%
De R\$ 480.000,00 até R\$ 600.000,00	7,60%	0,35%	0,35%	1,05%	0,25%	3,02%	2,58%
De R\$ 600.000,00 até R\$ 720.000,00	8,28%	0,38%	0,38%	1,15%	0,27%	3,28%	2,82%
De R\$720.000,00 até R\$840.000,00	8,36%	0,39%	0,39%	1,16%	0,27%	3,30%	2,84%
De R\$ 840.000,00 até R\$ 960.000,00	8,45%	0,39%	0,39%	1,17%	0,28%	3,35%	2,87%

Fonte: Anexo I da Lei Complementar 123/2006.

2.3.4 NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO

Outro item que merece atenção é a necessidade de capital de giro, pois é um componente peculiar do fluxo de caixa. “A necessidade de capital de giro é a diferença entre as contas cíclicas do ativo e as contas cíclicas do passivo.” (BRASIL; BRASIL, 1999, p. 7).

É utilizada a seguinte fórmula para calcular a necessidade de capital de giro:

$$(CLIENTES + ESTOQUES) - (FORNECEDORES + SALÁRIOS + ENCARGOS + IMPOSTOS) = NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO$$

Agustini (1996, p.19), traz como consenso que “o capital de giro está diretamente associado aos itens circulantes do balanço patrimonial”.

2.3.5 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO

Brasil (2002, p. 7) enumera os métodos de escolha de projetos excludentes:

- Valor Presente Líquido (VPL)
- Taxa interna de Retorno (TIR)
- Período de recuperação de capital (*Payback*)
- Índice de lucratividade (IL)

2.3.5.1 Valor Presente Líquido

Segundo Brasil (2002, p. 8), “o Valor Presente Líquido fornece a indicação a respeito do critério potencial de criação de valor de um investimento”. Isso quer dizer, nas palavras de Ross (2002, p. 214):

Um investimento vale a pena quando cria valor para seus proprietários. Em um sentido mais genérico, criamos valor identificando investimentos que valem mais no mercado do que seu custo de aquisição. Como algo pode valer mais do que seu custo? É um caso em que o todo vale mais do que o custo de suas partes.

Groppelli & Nikbakth (1998, p.16) trazem por definição que o valor presente líquido de um projeto aceito é zero ou positivo, e o valor presente líquido rejeitado é negativo. Pode ser calculado:

$$\mathbf{VPL = VP - I}$$

Onde: VPL= Valor Presente Líquido

VP= valor presente

I = Investimento

2.3.5.2 Taxa Interna de Retorno (TIR)

É a taxa de desconto que iguala o valor atual líquido dos fluxos de caixa de um projeto a zero. Ou seja, a taxa que faz com que o valor atual das entradas seja igual ao valor atual das saídas. Para fins de decisão, a taxa interna de retorno deverá ser confrontada à taxa que representa o custo de capital da empresa e o projeto só deverá ser aceito quando a sua taxa interna de retorno superar o custo de capital, significando que as aplicações da empresa estarão rendendo mais do que o custo dos recursos usados na entidade como um todo. SANVICENTE (1987, p 52).

Deve-se comparar a Taxa Interna de Retorno do projeto a uma taxa mínima de atratividade estipulada pelo investidor. Se a taxa interna de retorno for menor do que a mínima de atratividade, obviamente o projeto é rejeitado.

Tanto Ross (2002, p. 225) quanto Brasil (2002, p. 28) apontam para o mesmo problema no cálculo da TIR. Os fluxos de caixa devem ser convencionais para que o cálculo da TIR seja adequado. Portanto, o investimento inicial é negativo, e o resto é positivo. Também há problema quando a decisão de aceitar ou rejeitar o projeto afeta a decisão de outro projeto. O projeto precisa ser independente.

2.3.5.3 *Payback* (Período de recuperação do investimento)

“O método *Payback* mede o tempo necessário para se ter de volta o capital investido, considerando-se a mudança de valor do dinheiro no tempo (efeito custo de capital)” (BRASIL; 2002, p.14). Segundo Ross (2002, p. 218), de acordo com o *payback*, o projeto só é aceito se o período de retorno do investimento for menor do que o tempo esperado, predeterminado.

No *payback* simples, não é considerado o valor do dinheiro no tempo, o que transforma este em um método um tanto limitado.

Brasil (2002, p. 16) traz o conceito de *Payback* Corrigido, considerando o efeito da taxa de desconto sobre os fluxos de caixa, devendo-se trabalhar com valores de fluxo de caixa trazidos à data inicial.

2.3.5.4 Índice de Lucratividade

“Índice de Lucratividade é a relação entre o valor presente líquido e o módulo do valor presente dos desembolsos desse projeto. Nada mais é do que o valor presente líquido por unidade de investimento”. (BRASIL, 2002, p.18)

$$IL = \frac{VPL}{|VP \text{ desembolsos}|}$$

Onde:

IL = Índice de Lucratividade

VPL = Valor Presente Líquido

VP = Valor Presente

Critério:

- Se $IL > 0$ – Aceita o projeto
- Se $IL < 0$ – Rejeita o projeto

Exemplo exposto por Brasil (2002, p. 18):

Anos	Projeto
0	-165
1	90
2	75
3	65
4	50

A taxa de desconto apropriada para desconto desses fluxos de caixa é de 12% ao ano.

O VPL desse projeto é R\$ 53,19 e existe apenas um fluxo de caixa de desembolso na data zero, de R\$ 165. Dessa forma, o IL é equivalente a:

$$IL = \frac{53,19}{165} = 0,3224 = 32,24\%$$

Isso significa que o projeto deve ser aceito, uma vez que para cada R\$ 1,00 investido, será devolvido R\$ 1,32.

2.3.6 Taxa de Desconto

De acordo com Costa et al. (2005):

Considera-se que o custo de capital é a Taxa Mínima de Atratividade mais apropriada para a avaliação de novos projetos da firma. Se os fornecedores de capital tomaram a decisão de financiar a empresas em dado momento por um custo de capital, com expectativas de retorno no longo prazo, então, este mesmo custo de capital pode ser uma referência para a avaliação de novos investimentos.

Segundo os mesmo autores, a exigência de um projeto de investimento é a geração de retorno que compense os riscos e os custos de capital envolvidos no investimento.

3. MÉTODO

Para a elaboração deste trabalho, foi utilizado o método de estudo de caso exploratório, que é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo inserido em algum contexto da vida real (YIN, 2001). O estudo exploratório apresenta uma finalidade e os critérios que serão utilizados para se julgar uma exploração como bem-sucedida. A flexibilidade e a criatividade são suas principais características, e nele procura-se obter um melhor conhecimento sobre o objeto em estudo e hipóteses a serem confirmadas (SAMARA e BARROS, 2002).

Para alcançar o objetivo geral deste trabalho, alguns passos foram dados cronologicamente. O primeiro passo foi a descrição da futura empresa, qual seu público-alvo e diferenciais, bem como uma análise SWOT do empreendimento. Após, foi feita pesquisa do local, quais as possibilidades e valores de aluguel, definindo também qual será a capacidade do bar. Foram enumerados todos os investimentos iniciais: despesas pré-operacionais, orçamento da reforma, utensílios, equipamentos e móveis e, depois de montado o cardápio do bar, o estoque inicial necessário. Serão pesquisados e comparados os itens a preço de mercado.

Após, houve a necessidade de construir tabelas de custos e despesas fixas e variáveis, valores que também foram pesquisados no mercado. Todo e qualquer tipo de gasto foi considerado, aproximando o projeto da realidade, de acordo com a capacidade do bar e com base no imóvel escolhido. O passo seguinte foi a projeção das vendas com base na concorrência, sendo somente desta maneira possível projetar um fluxo de caixa realista.

Desse modo, o fluxo de caixa pôde ser completamente montado, e foi possível avaliar o projeto de acordo com os diversos métodos de avaliação de investimento revisados na bibliografia. As informações foram baseadas em pesquisas de mercado, em e concorrentes. Entrevistas qualitativas semi-estruturadas foram feitas com os principais fornecedores.

4. O NEGÓCIO

A empresa Ponto do Happy Ltda. ME atuará no setor terciário, no ramo de comércio varejista de alimentos e bebidas. Como o próprio nome diz, o Ponto do Happy será uma empresa focada em *happy hour*, com funcionamento das 16h às 24h. Oferecerá um cardápio variado de bebidas e comidas, tanto de lanches quanto de refeições.

O público-alvo será formado por funcionários de empresas próximas à sua localização. Há uma predisposição à região que engloba os bairros Centro, Cidade Baixa e Praia de Belas, apesar de ser uma região com vasta concentração de concorrentes. Nela existem diversos órgãos públicos e empresas de tamanhos variados, além de ser mais uma opção para os moradores, estudantes da região e transeuntes em geral.

No futuro, o Ponto do Happy poderá ter filial em diversos pontos estratégicos, como por exemplo, imediações da Avenida 24 de outubro e Avenida José de Alencar, entre muitos outros pontos comerciais da cidade.

Missão da empresa: Propiciar momentos de entretenimento para os clientes, oferecendo produtos e serviços de qualidade, aliados a um clima agradável e descontraído.

Visão do empreendimento: Ser ponto de referência em *happy hour* em Porto Alegre.

Valores pregados:

- Gerenciamento em equipe;
- Pró-atividade;
- Agilidade;
- Cortesia.

4.1 MERCADO

Analisando os dados estatísticos já mencionados na introdução deste trabalho, verifica-se que o mercado de bares e restaurantes é bastante competitivo. É um setor que pode ser interessante e lucrativo, porém o risco é elevado devido a essa grande competitividade do mercado. A busca por novidades, visando atrair mais clientes, deve ser o grande diferencial nesse tipo de atividade.

No Estado do Rio Grande do Sul, de acordo com pesquisa feita em 2001 pelo SENAC. 58,2% dos restaurantes, bares e similares são microempresas, com faturamento bruto anual de até R\$120.000,00. Em Porto Alegre, segundo o mesmo sindicato, existiam na época 220 bares e 201 bares e restaurantes. É sabido que a região escolhida concentra, provavelmente, o maior número de bares da cidade. Muitos deles atendem no mesmo horário proposto neste projeto, outros durante a noite e até durante a madrugada. A região é conhecida pela boemia e pelo público freqüente e fiel. Porém, a empresa se distanciará um pouco do padrão dos bares da região pelos motivos que serão esposados a seguir.

4.2 SEGMENTAÇÃO

O diferencial do Ponto do Happy é ser uma empresa que busca estreitar as relações entre colegas de trabalho em geral, pois acredita que as empresas possam ser mais competitivas quando os seus colaboradores se dão bem. Acredita que o clima organizacional não se dá apenas dentro do escritório. Por isso, a empresa quer participar das conquistas dos seus clientes, sendo sede de eventos comemorativos por metas atingidas, promoções, aniversários do mês, confraternizações de fim-de-ano. Enfim, todo e qualquer evento comemorativo de empresas, oferecendo para isso um ambiente agradável e aconchegante, concedendo vantagens para os clientes, como petiscos e/ou descontos.

Existe uma preocupação com a fidelização; portanto, o atendimento deve ser excelente. Seus funcionários, assim como seus sócios, devem ser extremamente cordiais, educados e, ao mesmo tempo, descontraídos.

Este conceito é diferencial, pois nenhum dos bares da região apresenta esta proposta. Não há uma política de concessão de vantagens na concorrência, mesmo que o cliente vá todos os dias no mesmo lugar.

Basicamente, este é o ambiente Ponto do Happy, que quer se tornar um lugar onde todos pensem em ir quando estão felizes, satisfeitos, mesmo após um dia cansativo de trabalho.

4.3 ANÁLISE PFOA

Foi feita a análise PFOA de acordo com as características do mercado e do projeto.

Potencialidades:

- Diferencial frente às características já citadas da concorrência;
- A proposta de interferir no clima organizacional das empresas, sendo uma “sede” para pequenas comemorações;
- Política de valorização dos funcionários.

Fragilidades:

- Nome desconhecido;
- Atendimento do público-alvo pela concorrência;
- Pouco conhecimento prático dos sócios;
- Dependência dos fornecedores.

Ameaças:

- Mercado de bares e restaurantes competitivo, principalmente no local escolhido;
- O risco e a incerteza de um novo projeto;
- Possível sazonalidade, que será mencionada no plano de instalação;
- Influência das condições do tempo na demanda;
- Média de vida útil deste tipo de empreendimento.

Oportunidades:

- Falta de conhecimento técnico de administração dos concorrentes;
- Sucesso da concorrência decorrente da alta demanda, e não por suas próprias qualidades;
- Falta de proposta da concorrência aos seus clientes, inclusive a falta de conhecimento de quem é o seu público-alvo;
- Pouca preocupação da concorrência com os seus funcionários (elevado índice de rotatividade, pois maioria não assina a carteira de trabalho);
- Estratégias de marketing praticamente inexistentes;
- Poucos concorrentes possuem alvará de funcionamento definitivo expedido pela Prefeitura Municipal;
- Cobrança de 10% opcionais do garçom muitas vezes não repassados em sua totalidade para os funcionários, gerando descontentamento.

4.4 RECURSOS HUMANOS

Será necessária a contratação de dois empregados garçons, regidos pela CLT. Para atividades de limpeza, será contratada uma empresa terceirizada para a limpeza do bar três vezes por semana.

O recrutamento de candidatos será feito através de fontes externas, como anúncios em jornais (orçados nas despesas pré-operacionais), e também por indicações. Como a grande quantidade de concorrentes não oferece aos funcionários seus direitos, possivelmente possam ser contratados empregados deles, já que possuem experiência no ramo.

Tanto os funcionários quanto os sócios farão, de tempos em tempos, um rodízio de função no bar, com exceção dos trabalhos de divulgação e negociação com fornecedores, que será atividade privativa dos sócios. A finalidade é de que todos saibam como funciona “o todo” do negócio, e quando for necessário, possam substituir uns aos outros em caso de férias ou alguma eventualidade. Os funcionários receberão um salário mínimo regional mais os 10% opcionais. A renda variável, já tradicional neste tipo de empreendimento, tem como finalidade a conscientização dos funcionários da importância da fidelização dos clientes, que será vantajosa para todos.

Conforme a CLT, com o fim de disponibilizar vale-transportes suficientes, serão descontados 6% do salário do empregado, e o valor excedente necessário será complementado pelo empregador. Será pago, ainda, o adicional noturno, por ser considerado período misto de trabalho (diurno e noturno). Os custos com mão-de-obra direta e indireta serão explicitados no subitem 4.9.

Conforme dados do SEBRAE de Minas Gerais (Anexo II), a empresa optante pelo SIMPLES paga de encargos sociais 36,32% sobre a folha de pagamento.

¹ Narguilé é um cachimbo de água utilizado para fumar. Nome é de origem árabe. Também chamado de hookah (na Índia e outros países que falam inglês), shisha ou goza (norte da África), narguilê, narguila, nakla, arguile etc. Utilizado em muitos países de origem árabe entre outros.

4.6 ABERTURA DA EMPRESA

Na tentativa de diminuir os riscos, a abertura deste negócio não deve ser realizada na época do ano na qual a população da cidade diminui. Nos meses de janeiro e fevereiro, o público alvo do negócio não se encontra na cidade, pois a maioria das pessoas entra em férias e ruma ao litoral.

Portanto, a empresa deverá aberta no mês de março, considerado o mês ideal para o início das atividades, visto que retrata o retorno da população, que se estende durante todo o ano. Sendo assim, é possível que a empresa se estabilize até que chegue o próximo período de férias.

4.7 LOCALIZAÇÃO

Como já mencionado, as regiões pesquisadas foram o bairro Centro, Cidade Baixa e Praia de Belas. O imóvel será alugado e haverá tentativa de concessão de carência no aluguel, dependendo do seu estado. Os imóveis pré-selecionados foram os seguintes:

Tabela 2 - Informações dos imóveis pré-selecionados

IMÓVEL	M ²	ALUGUEL	CONDOMÍNIO	IPTU	TOTAL
República, 435,loja	48 m ²	R\$ 1.000,00	R\$ 0,00	R\$ 60,00	R\$ 1.060,00
José do Patrocínio,1002	60 m ²	R\$ 800,00	R\$ 0,00	R\$ 70,00	R\$ 870,00
Loureiro da Silva, 788, lj 4	45 m ²	R\$ 800,00	R\$ 80,00	R\$ 20,00	R\$ 900,00
Venâncio Aires, 105	65 m ²	R\$ 1.050,00	R\$ 59,90	R\$ 50,08	R\$ 1.159,98
João Alfredo, 557	150 m ²	R\$ 1.200,00	R\$ 0,00	R\$ 84,82	R\$ 1.284,82
Aureliano de Figueiredo Pinto, 816	118 m ²	R\$ 1.000,00	R\$ 100,76	R\$ 76,23	R\$ 1.176,99

Fonte: Imobiliárias da região Central de Porto Alegre.

Foram estabelecidos alguns itens para comparar os imóveis, de maneira que ficasse mais fácil a escolha. São eles:

- A localização específica: a avaliação do ponto do bairro, a proximidade com os centros comerciais, o movimento de transeuntes

em frente e a visibilidade do local. A localização foi avaliada em “Ótima, Boa e Ruim”;

- O uso, ou não, da calçada como extensão do bar, de acordo com as possibilidades previstas na legislação do Município de Porto Alegre;
- O tipo de “Habite-se” cadastrado na SMOV (Secretaria Municipal de Obras e Viação), essencial para serem orçados os gastos em obras necessárias para o devido enquadramento na categoria Lancheria ou Restaurante, que é utilizado pela SMIC (Secretaria Municipal da Indústria e Comércio) para a liberação de alvará de funcionamento;
- A previsão de gastos com obras: estabeleceu-se que seriam classificadas em “Maior que R\$ 2000,00” e “Menor que R\$ 2000,00”, de acordo com a opinião da empreendedora;
- A despesa com aluguel e taxas relacionadas ao imóvel (IPTU e condomínio): classificou-se como “Maior que R\$ 1000,00” e “Menor que R\$ 1000,00”.

Levantadas as informações, o resultado foi tabelado:

Tabela 3 - Quesitos para comparação dos imóveis pré-selecionados

IMÓVEL	LOCAL.	CALÇADA	HABITE-SE	REFORMA	ALUGUEL
República	ÓTIMA	SIM	LOJA	> R\$ 2.000,00	> R\$1000,00
José do Patrocínio	RUIM	NÃO	LOJA	< R\$ 2000,00	< R\$ 1000,00
Loureiro da Silva	ÓTIMA	SIM	LANCHERIA	< R\$ 2000,00	< R\$ 1000,00
Venâncio Aires	BOA	SIM	LOJA	> R\$ 2.000,00	> R\$1000,00
João Alfredo	BOA	NÃO	LOJA	> R\$ 2.000,00	> R\$1000,00
Aureliano de Figueiredo Pinto	BOA	NÃO	LOJA	> R\$ 2.000,00	> R\$1000,00

Verificando os dados levantados, é clara a decisão mais acertada. Um único imóvel que tem o melhor item em todos os quesitos é o imóvel da Avenida Loureiro da Silva. A localização é ótima, em uma avenida muito movimentada, há possibilidade de utilização da calçada (o que compensa o seu pequeno espaço). É o único imóvel com habite-se correto e, de acordo com informação da SMIC, seria

possível rapidamente regularizar o empreendimento perante a Prefeitura Municipal. Ainda, o imóvel possui as menores despesas com reforma e aluguel.

O diferencial do imóvel é a proximidade de um ponto de ônibus bastante movimentado no final da tarde, onde as pessoas que saem de seus trabalhos e moram na zona sul pegam condução. Ainda, fica próximo ao SENAC, à FARGS e à UFRGS, e seus estudantes também utilizam o mesmo ponto. É um ponto limítrofe entre o Centro e a Cidade Baixa.

No mesmo prédio, funcionam uma *lan house*, uma lancheria e uma vídeo-locadora. A lancheria, que fica exatamente ao lado, é bastante simples e não demonstra ameaça ao empreendimento, visto que o público-alvo não é o mesmo do Ponto do Happy. O imóvel em questão traz a possibilidade de expansão no futuro, considerando a possibilidade de locação dos demais espaços do prédio. A sua reforma foi orçada em R\$ 1.600,00, sendo R\$ 600,00 de mão-de-obra e o restante com materiais. O valor reduzido de reformas vale-se do fato do local já ter sido sede de outro, ou outros bares. Isto facilita a obra, visto que a base da estrutura de um bar já está disposta. O estado do imóvel é bom, necessitando basicamente de troca de azulejos na parte da cozinha, pintura, novo sistema de iluminação e a retirada de um balcão.

Ainda, o proprietário concede 60 dias de carência no aluguel, caso o locatário fique responsável pela reforma.

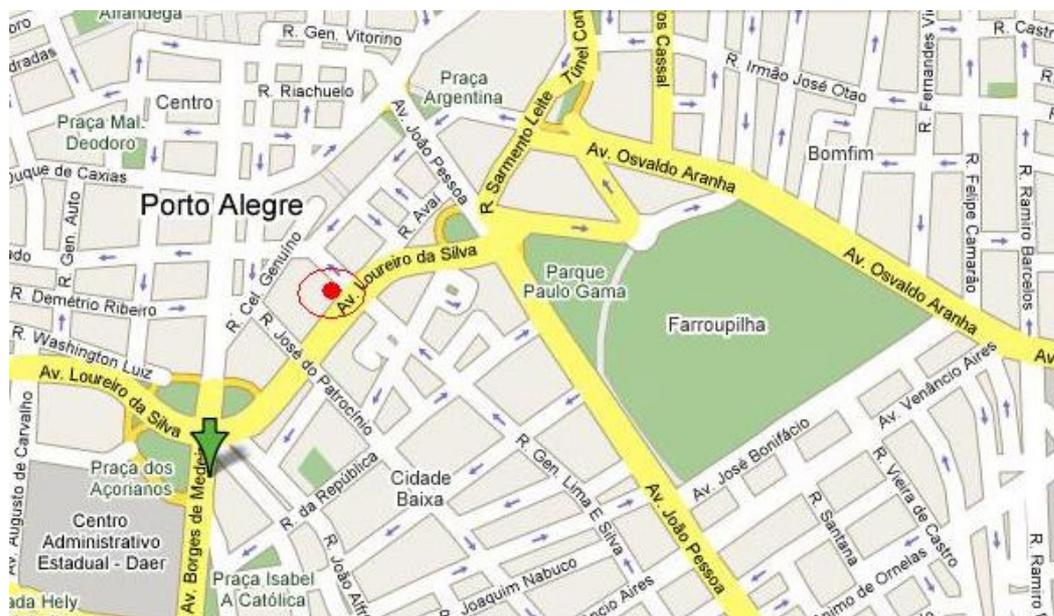


Figura 1 - Localização do empreendimento.

Fonte: Google Maps.

4.8 INVESTIMENTOS INICIAIS

Os investimentos iniciais serão listados a seguir e já orçados a preço de mercado após pesquisa em estabelecimentos comerciais e na Central Fácil do SEBRAE. É o primeiro desembolso do fluxo de caixa, que consistem em:

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

Os valores totais dos investimentos iniciais estão demonstrados na planilha abaixo:

Tabela 4- Investimentos iniciais

INVESTIMENTOS INICIAIS	
Despesas pré-operacionais	R\$ 2.429,00
Utensílios, equipamentos e móveis	R\$ 18.795,94
Capital de Giro (incluídos os estoques iniciais)	R\$ 4.002,44
TOTAL	R\$ 25.227, 38

Fonte: Pesquisa de mercado.

4.8.1 Despesas pré-operacionais

As despesas pré-operacionais com a legalização da empresa, conforme consulta no SEBRAE, correm por volta de R\$ 180,00 no Município de Porto Alegre. As inscrições na Receita Federal e Fazenda Estadual e demais alvarás, como o do corpo de bombeiros e vigilância sanitária, não têm custo e todos os procedimentos podem ser requisitados no mesmo lugar - a Central Fácil do SEBRAE - localizada no Palácio do Comércio, onde todos os órgãos atuam em conjunto. Não será necessário o pagamento de honorários para contador nem advogado devido à simplicidade dos procedimentos e da ajuda do SEBRAE para, inclusive, elaborar o contrato social.

Para o orçamento da reforma, foi levado até o local escolhido um pedreiro com experiência em reforma e construção de bares, inclusive os da região, para que fizesse uma previsão. Ele orçou a mão-de-obra em R\$ 600,00 e o gasto com material em R\$ 1.000,00, que foi posteriormente pesquisado em lojas de material de construção e realmente comprovado.

Tabela 5- Despesas Pré-Operacionais

Despesas Pré-Operacionais	
Taxa de alvará – SMIC	R\$ 49,00
Recolhimento Estadual - Junta Comercial	R\$ 60,00
Recolhimento Federal - Junta Comercial	R\$ 5,06
Eventuais despesas de cartório	R\$ 65,00
Reforma	R\$ 1.600,00
Anúncios no jornal (empregos)	R\$ 150,00
Despesas de Marketing (Flyers)	R\$ 500,00

TOTAL

R\$ 2.429,06

Fonte: Pesquisa na Central Fácil SEBRAE

4.8.2 Utensílios, Equipamentos, móveis e decoração

Os utensílios, equipamentos, móveis e elementos de decoração necessários para a abertura do negócio foram enumerados e orçados de acordo com pesquisa de mercado. Ao todo, os investimentos fixos nesses itens somaram R\$ 18.795,94.

4.8.3 Capital de Giro Inicial

O capital de giro inicial é formado pelo estoque inicial e o valor necessário para o caixa inicial da empresa.

4.8.3.1 Estoque inicial

O estoque inicial não contém somente de itens do cardápio, que são custos iniciais, mas também itens de materiais secundários, como os itens para os *kits* de mesas e produtos de limpeza, que são despesas operacionais necessárias à iniciação das atividades. Foram enumerados (Anexo VI) e somaram R\$1.769,84.

Cabe salientar que o *freezer* de cerveja tem capacidade de aproximadamente 6 engradados, sendo que 3 ficarão em estoque, pois não há necessidade de mais, visto que não há muito espaço disponível e que a entrega da bebida é feita de um dia para o outro e sem custo algum. Aliás, há alguns concorrentes que recebem diariamente cargas do fornecedor de bebidas, devido ao grande volume de vendas e ao pouco espaço para armazenagem, como o caso.

4.8.3.2 Caixa Inicial

Para a mensuração do Capital de giro em caixa inicial, foram considerados os gastos operacionais mensais, que ocorrem independentemente do desempenho da empresa. Eles somaram R\$ 2.232,60.

4.9 CUSTOS

Os custos do empreendimento são basicamente formados pelos custos de compra dos produtos comercializados e custos com mão-de-obra direta e indireta.

4.9.1 Custos com os Produtos comercializados

Serão demonstrados quais são e de onde vêm os valores do estoque inicial de produtos, já mencionado em parte dos investimentos iniciais. Cabe salientar que o cardápio está demonstrado no anexo III.

A tabela a seguir demonstra os custos unitários de cada item, seu preço de venda e a respectiva margem. Algumas cervejas terão o mesmo preço de venda, porém seus custos são diferentes. Neste caso, foi calculada uma média entre os seus custos para chegar a um valor de custo unitário.

Cabe uma atenção especial para o preço de venda estipulado. Foi utilizada basicamente a estratégia de preços competitivos, aproximando-os aos preços dos concorrentes.

Tabela 6 - Itens do cardápio, seus custos, preços de venda e margem.

ITEM	CUSTO UNITÁRIO	PREÇO DE VENDA	MARGEM
Pizza de Tomates secos	R\$ 3,90	R\$ 7,50	R\$ 3,60
Pizza de Mussarela	R\$ 3,50	R\$ 7,00	R\$ 3,50

Pizza de Calabresa	R\$ 3,50	R\$ 7,00	R\$ 3,50
Pizza de Coração	R\$ 3,50	R\$ 7,00	R\$ 3,50
Pizza Portuguesa	R\$ 3,50	R\$ 7,00	R\$ 3,50
Pizza de Frango e Catupiry	R\$ 3,90	R\$ 7,50	R\$ 3,60
Pizza de Banana e Canela	R\$ 3,50	R\$ 7,00	R\$ 3,50
Lasanha de 4 queijos	R\$ 5,00	R\$ 10,00	R\$ 5,00
Lasanha à Bolonhesa	R\$ 5,00	R\$ 10,00	R\$ 5,00
Lasanha de Espinafre e ricota	R\$ 5,00	R\$ 10,00	R\$ 5,00
Lasanha de Brócolis e molho branco	R\$ 5,00	R\$ 10,00	R\$ 5,00
Panquecas de Morango com chocolate	R\$ 3,50	R\$ 7,00	R\$ 3,50
Panquecas à Bolonhesa	R\$ 3,50	R\$ 7,00	R\$ 3,50
Panquecas de Rúcula e Tomates secos	R\$ 3,80	R\$ 7,50	R\$ 3,70
Fritas	R\$ 1,99	R\$ 6,50	R\$ 4,51
Kibe com requeijão	R\$ 2,50	R\$ 4,50	R\$ 2,00
Kibe sem requeijão	R\$ 2,00	R\$ 4,00	R\$ 2,00
Tábua de Frios	R\$ 6,00	R\$ 12,00	R\$ 6,00
Trufas	R\$ 1,20	R\$ 2,50	R\$ 1,30
Bohemia/Original/Serra Malte	R\$ 2,19	R\$ 5,00	R\$ 2,81
Skol/Polar	R\$ 1,92	R\$ 3,80	R\$ 1,88
Refrigerante Lata	R\$ 0,90	R\$ 2,00	R\$ 1,10
Sucos Naturais	R\$ 1,20	R\$ 3,00	R\$ 1,80
Água s/ gás	R\$ 0,67	R\$ 2,00	R\$ 1,33
Água c/ gás	R\$ 0,69	R\$ 2,00	R\$ 1,31
Dose Whisky (aprox.100ml)	R\$ 4,00	R\$ 7,00	R\$ 3,00
Dose Vodka (aprox. 100ml)	R\$ 1,50	R\$ 5,00	R\$ 3,50
Dose Cachaça Artesanal (50ml)	R\$ 0,80	R\$ 2,80	R\$ 2,00
Champagne garrafa	R\$ 15,00	R\$ 35,00	R\$ 20,00
Narquilé (sabores variados)	R\$ 1,00	R\$ 8,00	R\$ 7,00

Fonte: A autora e pesquisa de mercado

4.9.1.2 Fornecedores

A ligação da empresa com seus fornecedores será de parceria. As bebidas serão fornecidas pelas grandes distribuidoras, AMBEV e VONPAR. A fim de conhecer os fornecedores e suas características, foram realizadas duas entrevistas (Anexo I), com o Coordenador de Vendas da VONPAR e com um vendedor da AMBEV (responsável pela região do imóvel escolhido). Através destas entrevistas,

verificaram-se as condições de cada empresa para a concessão de equipamentos, prazos de entrega e pagamento representados na tabela a seguir:

Tabela 7 - Distribuidores de bebidas – características gerais

Quesitos/ Empresa	AMBEV	VONPAR
Freezer refrigerante/água	Mínimo 20 caixas/mês	Mínimo 30 caixas/mês
Freezer cerveja	Mínimo 20 caixas/mês	Mínimo 15 caixas/mês
Chopeira	Mínimo 500 litros/mês	Mínimo 700 litros/mês
Prazo de entrega	1 dia	1 dia
Custo de entrega	Sem custo	Sem custo
Condições de pagamento	- À vista em dinheiro - À vista em cheque - 2 a 7 dias com boleto ou cheque (c/ adicional)	- Preço à vista em até 7 dias - Adicional 1,04% em 12 dias

Fonte: Entrevistas (Anexo I).

Cabe salientar que, de acordo com as condições para o fornecimento de *chopp*, torna-se inviável oferecê-lo - apesar da margem de aproximadamente R\$ 2,30 por unidade vendida – juntamente com cerveja em um estabelecimento tão pequeno. Por este motivo, optou-se pelas cervejas da AMBEV, notadamente as melhores do mercado (com fornecimento de equipamento). Os refrigerantes e água serão da VONPAR (também com equipamento), visto que neste segmento é líder, pois é responsável pelo fornecimento dos produtos da Coca-Cola. Dessa maneira, evita-se os gastos com equipamentos tão caros que são os *freezers*.

Quanto aos fornecedores de comidas, será elaborado o desenvolvimento de um fornecedor, responsável pelas lasanhas, pizzas e panquecas. Trata-se de um cozinheiro que já tem experiência em fornecer seus produtos a bares. Ele terá a responsabilidade de fornecer em lotes por sabor, com compromisso de entrega e de qualidade, que será quesito primordial para que esta aliança estabeleça-se. Outro fornecedor será responsável pelos quibes e fritas (congelados, prontos para fritar). Neste caso, por se tratar de produtos industrializados, será firmado um contrato com uma ou mais empresas conhecidas no mercado. Da mesma maneira será o fornecimento das polpas de frutas congeladas, utilizadas para preparar o suco natural, o que possibilita a diversidade de sabores. Já os itens utilizados para a elaboração da tábua de frios serão comprados diretamente pelos sócios no

mercado público da cidade, sempre frescos e de qualidade. As trufas oferecidas no cardápio serão fornecidas também por um fornecedor pequeno, escolhido entre seus concorrentes de acordo com o sabor, a qualidade e o compromisso de entrega. Por fim, o fornecedor de fumos árabes para os narguilés¹, representante comercial dos fumos AL FAKHER, também fornecerá o carvão especial utilizado, juntamente com piteiras de plástico descartáveis, que acompanham o produto.

Como se pôde perceber, haverá sempre a necessidade de controle para que não falte nenhum item do cardápio do bar, visto que o Ponto do Happy não produzirá os produtos, mas apenas irá prepará-los.

4.9.2 CUSTOS COM MÃO-DE-OBRA DIRETA E INDIRETA

Com base nos dados já apresentados sobre os recursos humanos, foi montada uma tabela de custos com mão-de-obra direta e indireta. Cabe salientar que os encargos sociais foram calculados sobre o salário mais o adicional noturno. Sobre o valor do Vale-Transporte não incidem encargos sociais.

Outra informação é que o valor bruto fixo recebido pelo funcionário é R\$ 526,44, além dos vale-transportes que somam R\$ 68,00 à parte para o empregador. A parcela variável da remuneração (10% nas vendas) não influencia sobre nenhum item do fluxo de caixa, visto que é pagamento opcional a título de gorjeta aos garçons.

No primeiro ano não haverá pró-labore, portanto nenhuma despesa de INSS fora do Simples Nacional. Porém, a partir do segundo ano haverá pró-labore de R\$ 1.000,00, onde haverá saída de caixa de 15% a título de contribuição ao INSS. Este valor irá aumentar 10% ao ano.

Tabela 8 - Custos com Mão-de-Obra Direta e Indireta.

	Funcionário /Empresa	Salário/Pagto	Adicional noturno	Vale-Transporte	Encargos Sociais	TOTAL
MOD	garçom 1	R\$ 438,70	R\$ 87,74	R\$ 68,00	R\$ 191,20	R\$ 785,64
	garçom 2	R\$ 438,70	R\$ 87,74	R\$ 68,00	R\$ 191,20	R\$ 785,64

MOI	Cooperativa limpeza	R\$ 250,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 250,00
						R\$ 1.821,29

Fonte: Pesquisa de Mercado e CLT.

4.10 DESPESAS OPERACIONAIS

A seguir estão listadas as despesas relativas ao empreendimento. São despesas variáveis, fixas e semi-fixas mensais:

Tabela 9 - Despesas Fixas, Semi-fixas e Variáveis

Despesas	
Variáveis	
Com Vendas	
Taxa Cartão de Crédito	3% sobre as vendas
Taxa Cartão de Débito	2% sobre as vendas
Fixas e Semi-fixas	
Operacionais	
Aluguel	R\$ 800,00
Condomínio	R\$ 80,00
IPTU	R\$ 20,00
Água	R\$ 60,00
Gás	R\$ 50,00
Luz	R\$ 200,00
Mensalidade TV a cabo	R\$ 114,90
Telefone	R\$ 50,00
Banda Larga	R\$ 99,00
Administrativas	
Contador	R\$ 438,70
Empresa de Segurança	R\$ 200,00
Marketing	R\$ 100,00
Outras despesas	R\$ 20,00
Total despesas fixas e semi-fixas	R\$ 2.487,60

Fonte: Pesquisa de mercado.

Neste item, cabe destacar que a conta de luz foi orçada tendo como base a informação obtida em entrevista de que cada *freezer* consome aproximadamente

R\$ 80,00. O empreendimento terá dois *freezers* e uma geladeira, além dos outros equipamentos elétricos. No ambiente, não haverá muita claridade, devido ao sistema de luminárias, fazendo com que fique mais aconchegante.

4.11 PREVISÃO DAS VENDAS

Para a previsão das vendas, é importante salientar que os pagamentos são feitos, em boa parte, com o chamado dinheiro de plástico. Para tanto, foram utilizados dados de uma pesquisa feita em 2005 pelo IBOPE, que indica que os brasileiros usam o cartão de crédito em 24% dos seus gastos. O cartão de débito fica com 17% das compras. O uso de cheque foi apontado como meio de pagamento em 18% das compras. Tendo em vista que a pesquisa já foi realizada há alguns anos, e que a tendência foi de aumento do uso dos cartões, bem como não será aceito o pagamento em cheque no estabelecimento, visando à erradicação da inadimplência, usaremos a soma dos índices 17% (débito) e 18% (cheque). Sendo assim, a distribuição das vendas está representada no gráfico abaixo:

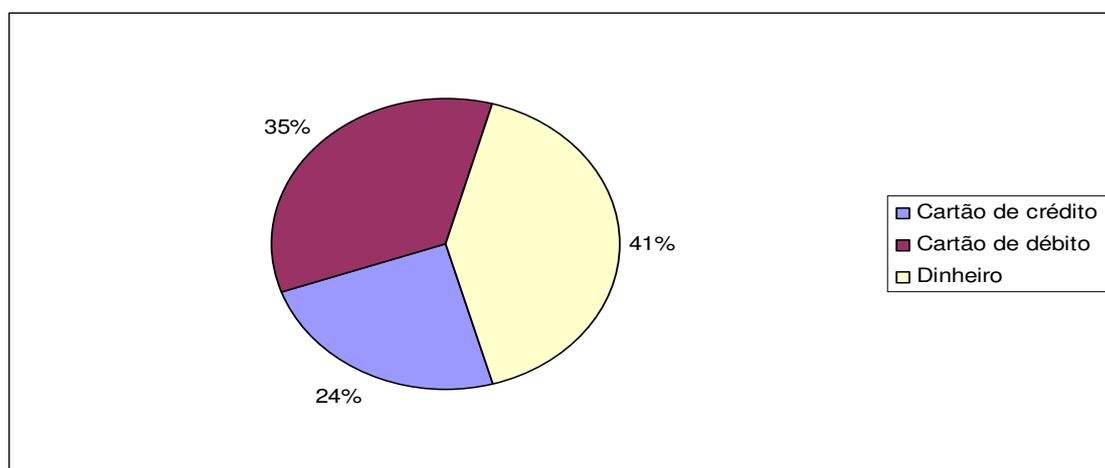


Gráfico 1 – Participação das Formas de Pagamento nas vendas

A quantidade de pagamento utilizando o cartão de crédito deriva em aumento do nível de capital de giro necessário, visto que os fornecedores, em sua

maioria, não concederam prazo, e que o prazo concedido por alguns é muito pequeno sendo desprezado na construção do fluxo de caixa.

Os cenários, pessimista, moderado e otimista, foram projetados com base em uma pesquisa feita em dois concorrentes. Um deles não será identificado a pedido do gerente e o outro é o bar “TAPAS”, situado na Rua da República, no bairro Cidade Baixa.

O primeiro estabelecimento forneceu a sua Receita Bruta Operacional mensal desde a sua inauguração, de agosto a outubro de 2007. Ainda, foi calculada uma projeção de *ticket* médio, somando o número de comandas de um período, considerando o número médio de três pessoas por comanda, pois não existe um controle de número de clientes.

Como os dados fornecidos foram referentes ao dia 17 de outubro para trás (durante vinte e seis dias, pois o bar abre seis vezes por semana). A Receita Operacional Bruta deste período foi de R\$ 15.200,00 e aproximadamente 1925 pessoas circularam nas 64 cadeiras, o que significa 481 pessoas por semana e uma média de 80 por dia. Esses dados levam a uma média de rotação diária de quase 1,25 e um *Ticket* Médio (média de compras por cliente) de R\$ 7.89.

O referido concorrente fica situa-se nas proximidades e, por coincidência, possui dezesseis mesas (idêntico ao projetado no Ponto do Happy). Ainda, o seu espaço interno é bem semelhante ao do imóvel escolhido. A diferença é que este concorrente não possui cobertura total nas mesas da calçada. O horário de funcionamento é das 15h às 24h. Importante salientar que apesar de ser um bar novo, o ponto já era conhecido há aproximadamente 2 anos e poucas reformas foram feitas, o bar permanece com a mesma fachada e estrutura.

Tabela 10: Vendas do “Concorrente 1”

“Concorrente 1”	ROB	Varição
Agosto	R\$ 12.518,00	
Setembro	R\$ 13.783,00	10,11%
Outubro	R\$ 16.669,00	20,94%
Média	R\$ 13.458,91	13,43%

Fonte: Livro-Caixa do “Concorrente 1”.

Felipe Jeziorny, proprietário do “Tapas”, disponibilizou a sua Receita Bruta Operacional Mensal, desde o mês da inauguração, de abril a outubro de 2007. Ainda, cabe salientar que a lotação do local é cerca de 72 lugares, sendo a calçada responsável por 24 lugares. Assim como o gerente da empresa anterior, ele afirmou que a comercialização de cervejas é responsável por 60 a 70% da receita. Como lá também não há controle do número de clientes, não foi possível calcular o *ticket* médio do estabelecimento.

Outras informações relevantes é que os dois bares são os únicos da região que oferecem os saborosos fumos árabes para *narquilé* e os respectivos proprietários já possuem outro empreendimento, que são casas noturnas conhecidas na região, o que auxilia na divulgação dos pequenos bares.

Quando perguntado sobre a previsão das vendas no verão, Felipe afirmou que estas aumentarão ainda mais, pois ele considera que o pior período é o inverno, por causa do frio. Afirmou que “bares de calçada” sempre vendem mais no verão. Entretanto, na opinião do gerente do “Concorrente 1”, a vendas devem diminuir durante o verão devido à quantidade de pessoas em férias na cidade.

Tabela 11 - Vendas do Concorrente “Tapas”

TAPAS	ROB	Variação	Proporção 64 lugares
abril - inauguração	R\$ 9.324,00		R\$ 8.288,00
maio	R\$ 7.626,00	-18,21%	R\$ 6.778,67
junho	R\$ 8.831,00	15,80%	R\$ 7.849,78
julho	R\$ 7.508,00	-14,98%	R\$ 6.673,78
agosto	R\$ 9.988,00	33,03%	R\$ 8.878,22
setembro	R\$ 13.171,00	31,87%	R\$ 11.707,56
outubro	R\$ 14.228,00	8,03%	R\$ 12.647,11
Média	R\$ 10.096,57	9,26%	R\$ 8.974,73

Fonte: Livro-Caixa do Bar Tapas.

A grande questão é a previsão das vendas no verão, visto que nenhum dos concorrentes ainda passou pelo período. Apesar do proprietário do “Tapas” afirmar que as vendas vão continuar subindo devido ao calor, a sazonalidade já descrita durante o trabalho deve ser considerada. Considero, então, que as previsões as vendas nos meses de janeiro e fevereiro serão 10% menores do que volume de

vendas no mês de dezembro anterior, sendo que em fevereiro será proporcional a 20 dias de funcionamento, em razão do feriado de carnaval.

Chamo a atenção para o fato de que não existe nenhum tipo de divulgação do bar “Tapas” fora do seu outro empreendimento, a boate chamada Mr. Dam. Já o “Concorrente 1” faz propagandas em rádio de ampla divulgação, além da divulgação em sua boate.

No cenário pessimista foi considerada como receita inicial a pior receita demonstrada pelos concorrentes, R\$ 6.673, e a menor taxa de crescimento das vendas, a do “Tapas”, de 9,26%.

O cenário moderado foi representado por uma receita inicial calculada pela média das médias das receitas iniciais dos dois bares, R\$ 10.921,00. A variação utilizada foi 11,34%, calculada da mesma forma.

Já no cenário otimista, a receita inicial foi a maior registrada no primeiro mês dos concorrentes, R\$ 12.518,00, e utilizada a maior média de crescimento nas vendas, também do “Concorrente 1”, 13,43%.

Durante o primeiro ano, as vendas crescerão nos índices indicados. No segundo ano aumentarão a metade. Nos próximos três anos projetados, as vendas crescerão 0,2% ao mês demonstrando estabilidade da clientela.

Os seguintes gráficos demonstram os comportamentos das vendas em cada cenário:

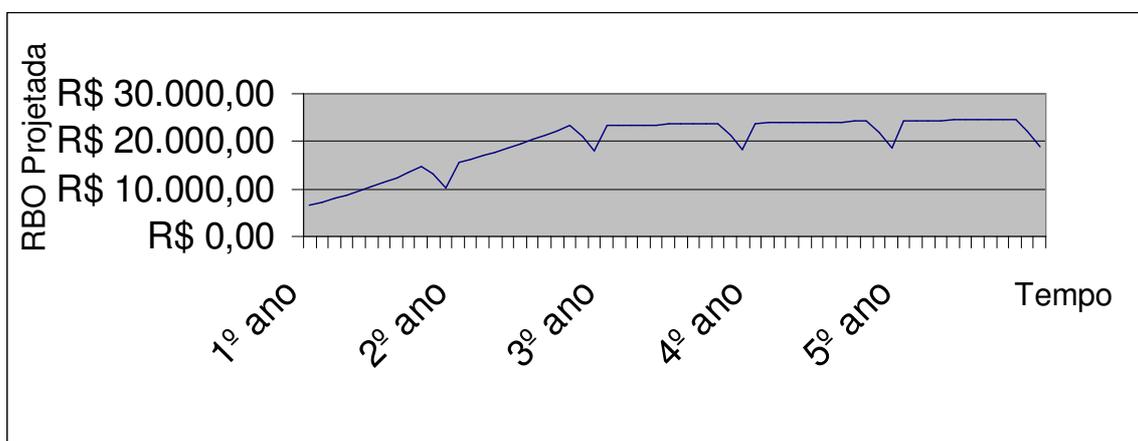


Gráfico 2 - Vendas projetadas no cenário pessimista.

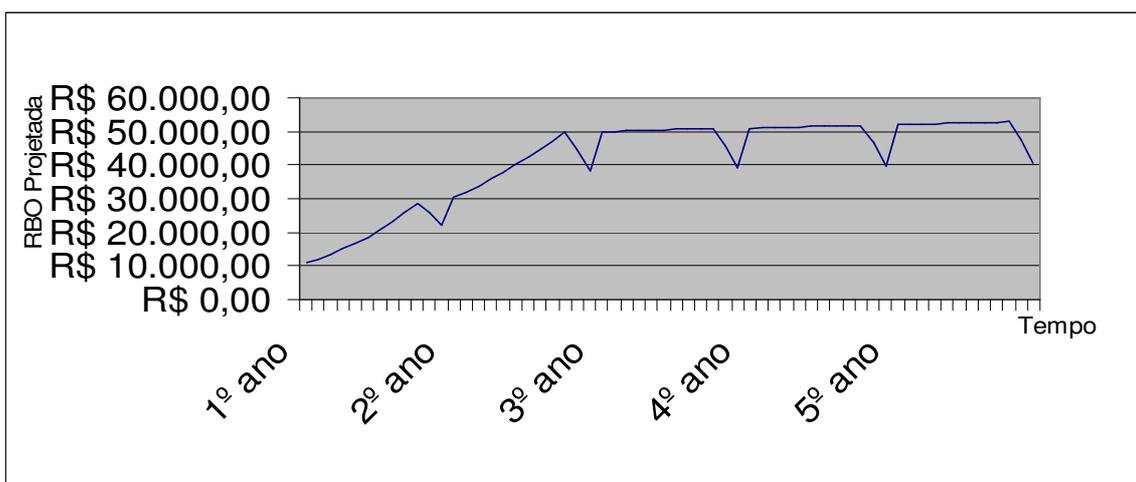


Gráfico 3 – Vendas projetadas no cenário moderado.

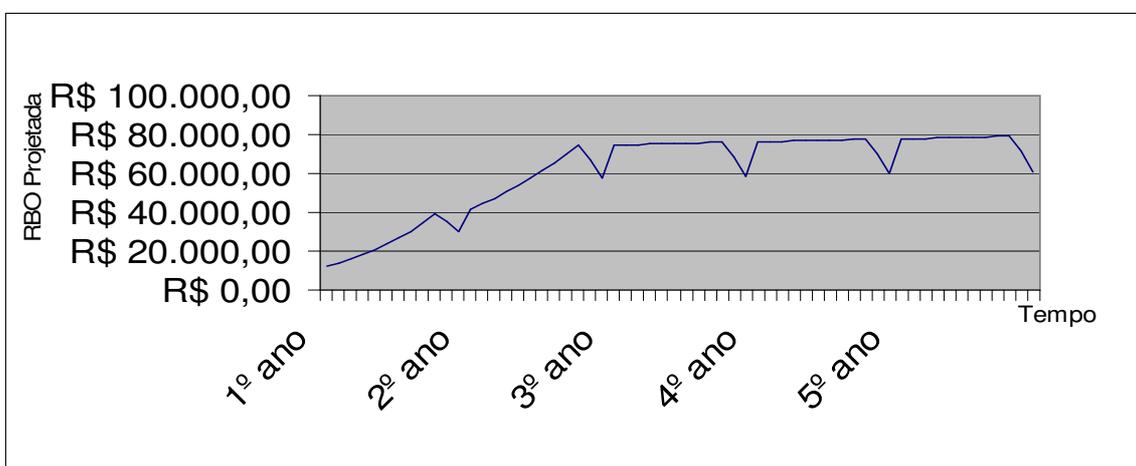


Gráfico 4 – Vendas projetadas no cenário otimista.

4.11.1 Participação dos Produtos nas Vendas

Para que seja possível montar o fluxo de caixa é necessário, além de saber o volume de vendas do mercado, qual é a estrutura dessas vendas. Como já mencionado, os concorrentes indicaram a cerveja como principal produto, com participação de 60 a 70% das vendas. A questão é que nenhum dos concorrentes têm controle exato de qual participação de cada produto na sua receita. Eles não usam nenhum tipo de automação de controle de estoques, nem de caixa. As comandas são fechadas e depois somadas para fechar o caixa, informações estas

já repassadas. Com base nessa limitação, procuramos estabelecer através do conhecimento dos dois colaboradores desta pesquisa, quais seriam as participações de cada item o cardápio, para que fosse possível criar um fluxo com custos próximos da realidade de vendas.

Enfim, a seguinte tabela representa quais as participações de cada tipo de produto nas vendas do Ponto do Happy.

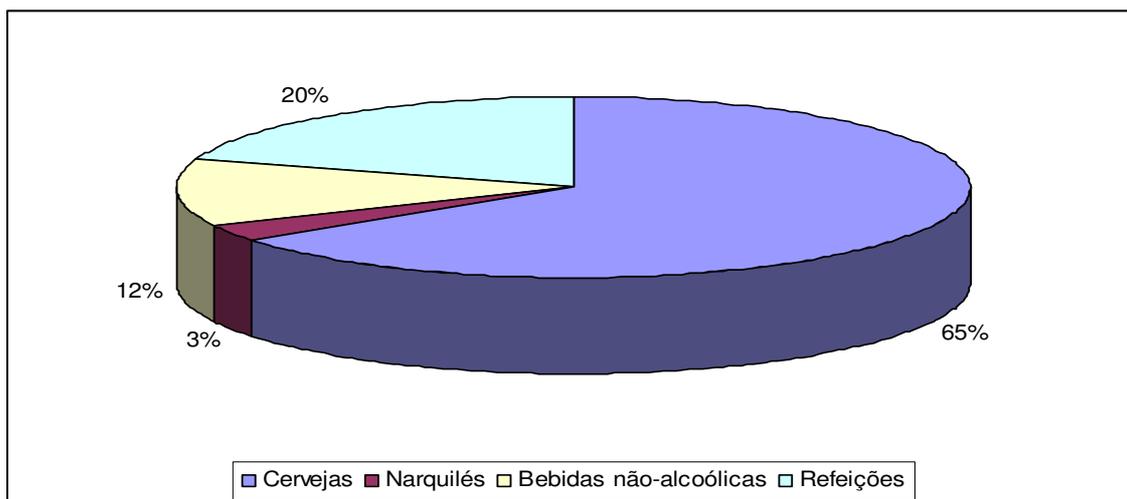


Gráfico 5 - Participações dos Produtos nas Vendas

Fonte: Colaboradores e a autora.

4.11.2 Custo das Mercadorias Vendidas na projeção do Fluxo de Caixa

O custo das mercadorias vendidas foi calculado através da média dos custos de cada tipo de produto com a intenção de considerar que a venda de cada sabor ou marca é igual, baseado na estrutura das vendas acima.

A cerveja tem duas opções de custos. As mais caras são vendidas por R\$ 5,00 e outras marcas são vendidas por R\$ 3,80. O custo de cada categoria já havia sido calculado de acordo com a média destes. Considerou-se que as duas categorias terão a mesma saída, então, o custo de mercadorias vendidas será a média entre as duas. O mesmo foi feito com o grupo bebidas não alcoólicas, bem como com o grupo de comida e lanches. Saliento que outros itens do cardápio, as

outras bebidas alcoólicas, não entraram nessa distribuição devido à sua pequena participação nas vendas. Então, foram calculadas as médias de custo das comidas e bebidas, para que o fluxo apresente, de acordo com a estrutura de vendas, os corretos custos de mercadorias vendidas.

Tabela 12 - Custo das mercadorias vendidas para projeção no fluxo de caixa

Item	Média dos custos ou custos
Média das Comidas	R\$ 3,38
Média das Cervejas	R\$ 2,06
Média das Bebidas	R\$ 1,21
Narguilé	R\$ 1,00

4.11.3 Rotação dos clientes

Considerando o *Ticket* Médio calculado pelo “Concorrente 1” de R\$ 7,89 e a previsão das vendas, foi calculada a rotação de clientes em cada cenário. Simplesmente é a relação de quantidade de clientes/dia dividido pela capacidade do bar, que no caso é 64 lugares.

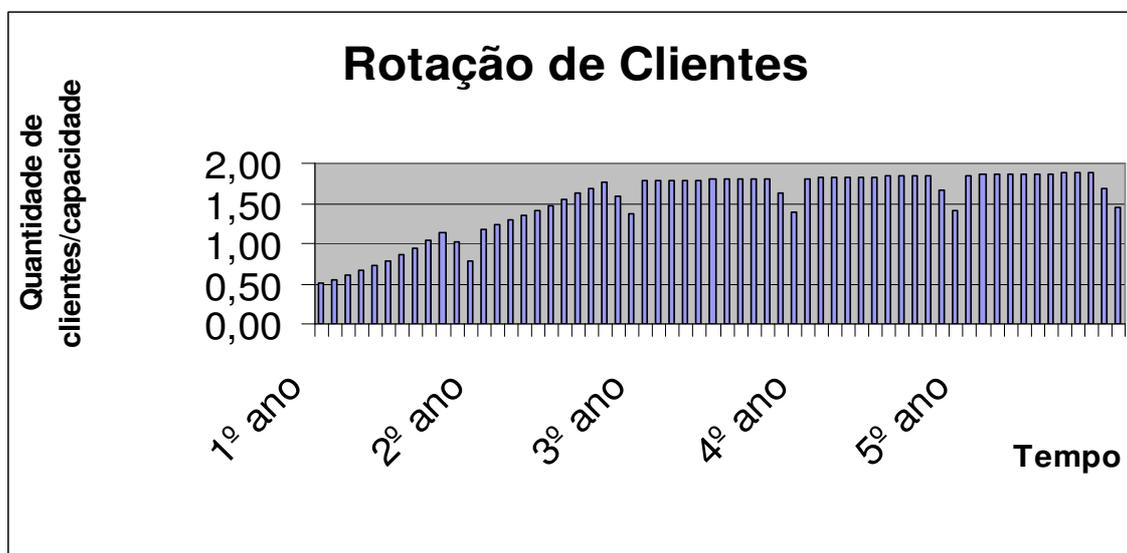


Gráfico 6 – Rotação de Clientes no cenário pessimista.

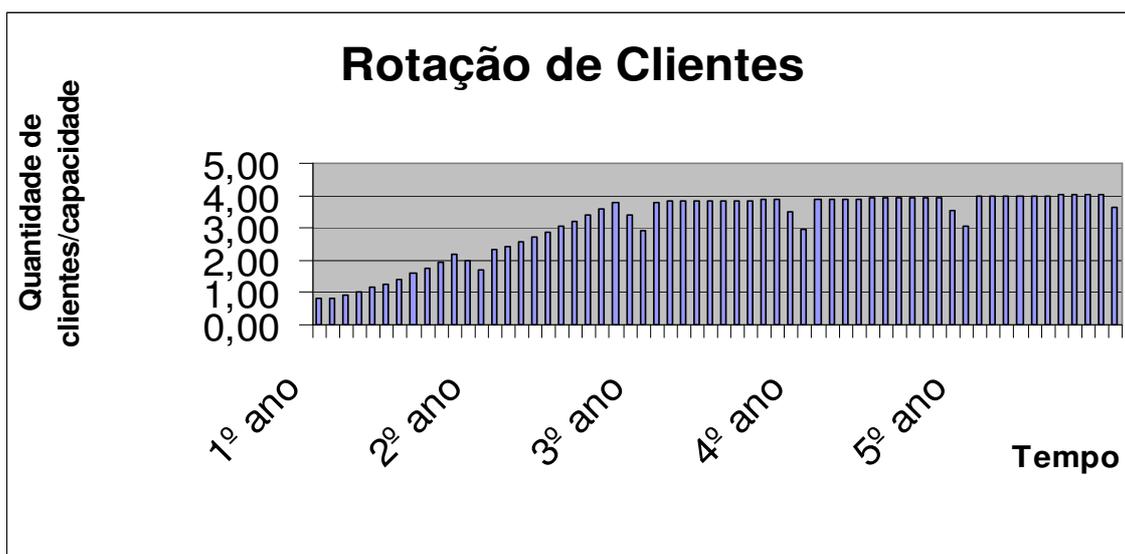


Gráfico 7 – Rotação de clientes no cenário moderado.

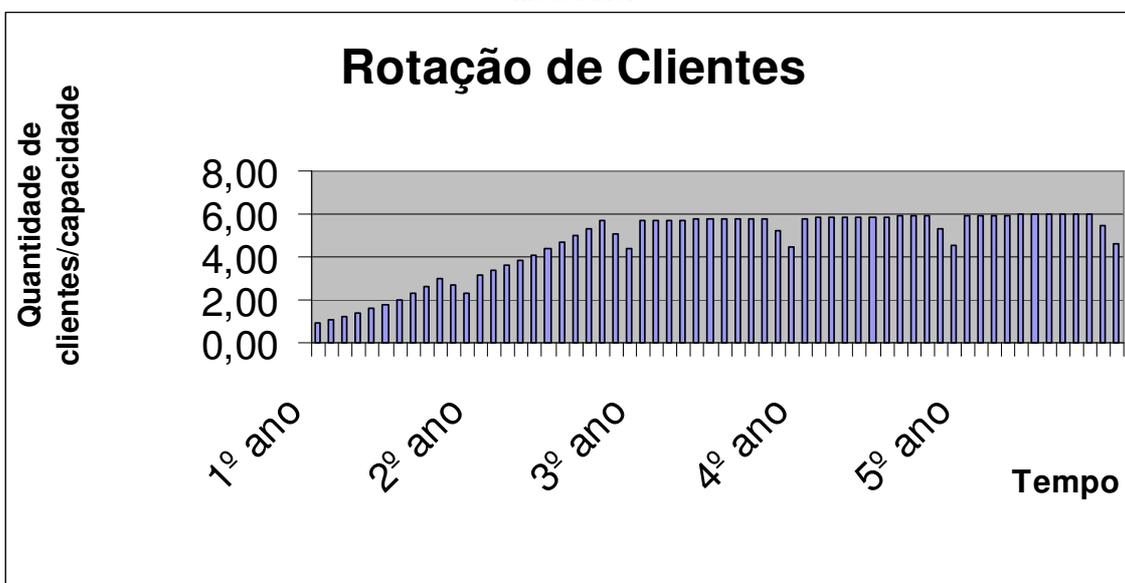


Gráfico 8 – Rotação de clientes no cenário otimista.

4.12 FLUXO DE CAIXA

De acordo com todas as informações já mencionadas, foi montado um fluxo de caixa do projeto. O prazo de planejamento do fluxo foi de 5 anos, habitualmente usado neste tipo de projeção. A estrutura do fluxo que foi utilizada para os cálculos está no Anexo VII. Os fluxos aqui demonstrados trazem os principais tópicos de ingressos e desembolsos.

Ainda, levo em consideração que a empresa teria que se transformar em Empresa de Pequeno Porte devido ao volume de vendas. Ao terceiro ano da projeção pessimista a Receita Bruta já bate o teto das microempresas. Porém em nenhum momento ela perderia o enquadramento no SIMPLES NACIONAL. As alíquotas utilizadas no cálculo das previsões de variaram de 4% à 8,28%.

Tabela 13 – Fluxo de Caixa Pessimista

MESES	1º ano	2º ano	3º ano	4º ano	5º ano
INGRESSOS					
ROB	R\$ 123.780,87	R\$ 228.586,34	R\$ 274.997,94	R\$ 280.547,67	R\$ 286.299,68
DESEMBOLSOS	R\$ 122.383,58	R\$ 203.347,43	R\$ 235.893,09	R\$ 240.884,44	R\$ 246.098,13
CMV	R\$ 63.610,42	R\$ 116.106,17	R\$ 138.609,44	R\$ 141.406,71	R\$ 144.260,44
MOD e MOI	R\$ 21.855,36				
Despesas Operacionais	R\$ 16.086,80				
Despesas Comerciais	R\$ 6.312,07	R\$ 11.521,23	R\$ 13.754,23	R\$ 14.031,81	R\$ 14.314,98
Despesas Tributárias	R\$ 5.414,53	R\$ 13.273,47	R\$ 18.809,86	R\$ 17.652,11	R\$ 19.576,72
Despesas Administrativas	R\$ 9.104,40	R\$ 22.904,40	R\$ 24.284,40	R\$ 25.802,40	R\$ 27.472,20
Saldo Operacional	R\$ 1.397,29	R\$ 25.238,91	R\$ 39.104,85	R\$ 39.663,23	R\$ 40.201,55

Tabela 14 – Fluxo de Caixa Moderado

MESES	1º ano	2º ano	3º ano	4º ano	5º ano
INGRESSOS					
ROB	R\$ 228.270,18	R\$ 473.120,78	R\$ 588.687,72	R\$ 600.568,01	R\$ 612.688,05
DESEMBOLSOS	R\$ 189.621,20	R\$ 363.709,22	R\$ 436.383,51	R\$ 449.520,33	R\$ 458.944,50
CMV	R\$ 117.691,85	R\$ 240.361,39	R\$ 296.721,04	R\$ 302.709,15	R\$ 308.818,11
MOD e MOI	R\$ 21.855,36				
Despesas Operacionais	R\$ 16.086,80				
Despesas Comerciais	R\$ 11.678,58	R\$ 23.851,10	R\$ 29.443,67	R\$ 30.037,87	R\$ 30.644,07
Despesas Tributárias	R\$ 13.204,21	R\$ 37.050,17	R\$ 44.740,27	R\$ 45.743,20	R\$ 50.730,57
Despesas Administrativas	R\$ 9.104,40	R\$ 22.904,40	R\$ 24.284,40	R\$ 25.802,40	R\$ 27.472,20
Saldo Operacional	R\$ 38.648,98	R\$ 109.411,56	R\$ 152.304,21	R\$ 151.047,68	R\$ 153.743,55

Tabela 15 – Fluxo de Caixa Otimista

MESES	1 ano	2 ano	3 ano	4 ano	5ano
INGRESSOS					
ROB	R\$ 293.213,99	R\$ 683.900,17	R\$ 880.208,52	R\$ 897.971,97	R\$ 916.093,91
DESEMBOLSOS	R\$ 234.373,71	R\$ 503.419,53	R\$ 628.265,48	R\$ 641.175,28	R\$ 654.467,23
CMV	R\$ 151.364,18	R\$ 347.916,48	R\$ 443.658,62	R\$ 452.612,08	R\$ 461.746,23
MOD e MOI	R\$ 21.855,36				
Despesas Operacionais	R\$ 16.086,80				
Despesas Comerciais	R\$ 15.019,89	R\$ 34.523,80	R\$ 44.024,31	R\$ 44.912,76	R\$ 45.819,15
Despesas Tributárias	R\$ 20.943,09	R\$ 58.532,69	R\$ 74.377,62	R\$ 69.799,69	R\$ 85.301,50
Despesas Administrativas	R\$ 9.104,40	R\$ 22.904,40	R\$ 24.284,40	R\$ 25.802,40	R\$ 27.472,20
Saldo Operacional	R\$ 58.840,28	R\$ 180.480,64	R\$ 251.943,03	R\$ 256.796,69	R\$ 261.626,68

-R\$ 25.227,39

4.14.1 Taxa de desconto

Foi utilizada para o cálculo dos indicadores uma taxa de desconto de 2,46% ao mês, equivalente a 33,86% ao ano. Ela é formada por custo de capital de 1,46% ao mês somado a uma taxa de 1% ao mês referente a risco, a fim de que a avaliação seja rigorosa.

O custo de capital de 1,46% ao mês é baseado no Proger Urbano Empresarial, do Banco do Brasil, programa que financia implantações, modernizações e ampliações de empresas com faturamento bruto anual de até R\$ 5 milhões, no valor de até R\$ 400.000,00. A taxa do Proger Urbano é formada por 0,94% ao mês somados à Taxa de Juros de Longo Prazo, que está em 0,52% ao mês até dezembro 2007, e vem caindo, trimestre a trimestre, desde abril de 2003 (Anexo IV).

4.14.2 Depreciação

A depreciação deve ser calculada sobre as máquinas e utensílios, parte dos investimentos iniciais. De acordo com a Instrução Normativa da Secretaria da Receita Federal n.º 62/98 que determina o prazo de vida útil e a depreciação dos

itens, os valores somaram R\$ 18.795,94, que deve ser depreciado a uma taxa de 10% ao ano durante 10 anos.

Porém, o valor de depreciação não entrará no fluxo de caixa projetado, pois não significa desembolso para a empresa, devendo ser apurado em demonstrações contábeis. O motivo principal é que não influencia no cálculo do valor de impostos a pagar do Simples, visto que a alíquota é baseada sobre a Receita Bruta da empresa. O parágrafo primeiro do Artigo 3º da Lei do Simples Nacional a conceitua Receita Bruta como Produto da Venda de Bens e Serviços não incluídas as vendas canceladas e os descontos incondicionais concedidos.

4.14.3 Avaliação do fluxo de caixa projetado

Utilizando os métodos de avaliação de fluxo de caixa expostos no Capítulo 2 sobre os três cenários, os resultados foram:

Tabela 16 - Indicadores dos fluxos de caixa.

Cenário	VPL	IL	PAYBACK	TIR ANUAL	TIR MENSAL
Pessimista	R\$ 27.911,86	1,11	2 anos	69,7% a.a	4,5 % a.m.
Moderado	R\$ 211.018,28	8,36	10 meses	246,92% a.a.	10,92 % a.m.
Otimista	R\$ 365.345,43	14,48	8,5 meses	353,15% a.a.	13,42 % a.m.

Surpreendentemente mesmo o cenário pessimista apresentou um bom resultado. Sendo o VPL positivo em todas as opções, não restam dúvidas de que a decisão deve ser de aceitar o projeto.

Os índices de lucratividade também foram bastante satisfatórios, visto que o cenário pessimista apresentou um retorno de R\$ 111,00 para cada R\$1,00 investido.

O período de recuperação do capital foi bom, pois esperava-se um *payback* próximo de 2 anos, o que ocorreu somente no cenário pessimista.

Por fim, a TIR demonstra que o investimento é interessante. De acordo com Souza (p. 114, 2007), a taxa de retorno do investimento de uma micro ou pequena empresa deve situar-se por volta de 2% a 4% ao mês, ou seja, abaixo disso, uma aplicação no mercado financeiro poderia render o mesmo. Mesmo utilizando uma taxa de desconto alta, com o custo de capital somado a uma taxa de risco, o investimento ofereceu um bom retorno.

Verifica-se claramente a viabilidade e atratividade do investimento. Ainda, ressalto que não houve discordância de decisão entre os métodos adotados, diminuindo o risco da projeção.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os objetivos específicos propostos neste trabalho foram atingidos possibilitando que o objetivo geral, analisar a viabilidade econômico-financeira para a abertura de um bar e restaurante, fosse também alcançado.

Considero que mais do que atingir os objetivos propostos, ele possibilitará a utilização de conhecimentos, métodos e parâmetros importantes que devem considerados no momento de planejar um negócio.

Após a elaboração das projeções foi possível comprovar a viabilidade de utilização dos *freezers* dos fornecedores, pois no primeiro mês do cenário pessimista a venda de cervejas é 1022 unidades, superando em muito o mínimo de 480 unidades exigidas pela AMBEV. No caso dos *freezers* de refrigerantes, da VONPAR, o mínimo exigido de 360 unidades/mês também foi superado em 187 unidades. Essa informação é importante visto que os equipamentos são caros e aumentariam significativamente os investimentos iniciais.

Os resultados obtidos com as projeções foram ótimos, superando em muito às expectativas.

Porém, devem ser feitas algumas considerações sobre as limitações deste estudo:

- A não previsão no fluxo dos descontos concedidos a clientes, como foi comentado no capítulo de marketing é uma das limitações da pesquisa. A falta de parâmetros para serem utilizados foi a causa desta limitação;
- Não foram consideradas eventuais demissões de funcionários, pois a verba de 40% do FGTS não está prevista no percentual dos encargos;

- O cálculo da rotação dos clientes foi baseado em uma projeção de *ticket* médio onde não se teve dados reais da quantidade de clientes, mas sim uma média;
- Importante levantar, também como limitação da pesquisa, a maneira como a participação dos produtos nas vendas foi estabelecida. Afinal de contas, apesar de ser baseada na opinião de conhecedores do comportamento do público, eles muitas vezes não concordaram. Não existe uma base de dados que comprove que as informações estão aproximadas à realidade.

Enfim, este trabalho pode servir de base para novos estudos. Seria interessante aprofundá-los abordando questões como necessidade de capital de giro, possíveis aportes de capital, viabilidade de abertura de filiais em outros pontos da cidade, entre outros.

REFERÊNCIAS

ABDALA, PAULO RICARDO ZILIO. **Plano de negócios de um bar e restaurante**. Porto Alegre: Trabalho de conclusão de curso de graduação de administração na Universidade Federal do Rio Grande do Sul: 2003.

AGUSTINI, Carlos A.D. **Capital de Giro**: análise das alternativas fontes de financiamento. 1ª ed. – São Paulo: Atlas, 1996.

ARMSTRONG, Gary; KOTLER, Philip. **Princípios do Marketing**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1993.

BERNARDI, Luiz A. **Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**. São Paulo: Atlas, 2003.

BANCODO BRASIL. **Proger Urbano**. Disponível em: <http://www.bb.com.br/portallbb/page45,108,3221,8,0,1,2.bb?codigoMenu=128&codigoNoticia=117&codigoRet=479&bread=7>. Acesso em 15 de novembro de 2007.

BNDES. **TJLP**. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/produtos/custos/juros/tjlp.asp>. Acesso em: 15 de novembro de 2007.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1989.

BRASIL. Decreto-Lei n.º 5.452, de 1º de maio de 1943. **Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho**. Diário Oficial da União, 09 de agosto de 1943, p. 11937.

BRASIL. Lei Complementar n.º 123/2006, de 14 de dezembro de 2006. **Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte**. Diário Oficial da União, 15 de dezembro de 2006, p. 1.

BRASIL. Secretaria da Receita Federal. **Fixa o prazo de vida útil de depreciação dos bens que relaciona**. Instrução Normativa da Secretaria da Receita Federal n.º 162/98 de 31.12.1998. LEX: Brasília: Diário Oficial da União, 07 de janeiro de 1999, p. 5.

BRASIL, Haroldo V.; BRASIL, Haroldo G. **Gestão Financeira das Empresas**: um modelo dinâmico. 4ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

BRASIL, Haroldo G. **Avaliação moderna de Investimentos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

CLEMENTE, ARMANDO. **Planejamento do negócio**: como transformar idéias em realizações. Rio de Janeiro: Lucerna, 2004.

COGAN, Samuel. **Custos e Preços**: Formação e análise. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do Empreendedor**. 6ª ed. – São Paulo: Ed. De Cultura, 1999.

EVANS, Martin. Segmentação de mercado. In: BACKER, Michel J., **Administração de Marketing**: Um livro inovador e definitivo para estudantes e profissionais. 5ª ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.p. 174-199.

GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração Financeira**. 3ª ed. – São Paulo: Saraiva, 1998.

IBOPE. **Dinheiro de plástico é a forma preferida de pagamento pelo brasileiro**. Disponível em: <http://www.ibope.com.br/calandraWeb/servlet/CalandraRedirect?temp=5&proj=PortallBOPE&pub=T&comp=Notícias&db=caldb&docid=009BCBC3B97F39F4832570060073206A>. Acesso em: 18 de novembro de 2007.

OLIVEIRA, Luiz Martins de; JÚNIOR, José Hernandez Perez, **Contabilidade de custos para não contadores**. 2ª ed. – São Paulo: Atlas, 2005.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradfords D., **Princípios da Administração Financeira**. 2ª ed.- São Paulo: Atlas, 2002.

WESTWOOD, Jonh. **O plano de marketing**. 2ª ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

SALIM, César; NASAJON, Cláudio; SALIM, Helen; MARIANO, Sandra., **Administração Empreendedora**: Teoria e Prática usando Estudos de Casos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SAMARA, Beatriz Santos.; BARROS, José Carlos de., **Pesquisa de Marketing: conceitos e metodologia**. 3ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

SANVICENTE, Antônio Z., **Administração Financeira**. 3ª ed. – São Paulo: Atlas, 1987.

SCHIMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz.; KLOECKNER, Gilberto. **Avaliação de empresas: foco na gestão de valor da empresa: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2006.

SCHROEDER, Jocimari Tres; SCHROEDER, Ivanir; COSTA, Reinaldo Pacheco; SCHINODA, Carlos. Schinoda. **O Custo de Capital como taxa mínima de atratividade na avaliação de projetos de investimento**. São Paulo: Revista Gestão Industrial. Volume 01, n.2: pp. 036-0450, 2005.

SEBRAE. **Calculando os encargos sociais de sua empresa**. Disponível em:
<http://www.sebraeminas.com.br/arquivos/parasuaempresa/formalizesuaempresa/encargosempregado.pdf>. Acesso em 18 de setembro de 2007.

SENAC-RS. **Números da Gastronomia**. Disponível em
<http://www.sindpoa.com.br/index.php?pagina=institucional&id=4>. Acesso em 17 de setembro de 2007.

SOUSA, Antônio. **Gerência Financeira para micro e pequenas empresas: um manual simplificado**. Rio de Janeiro: Elsevier: SEBRAE, 2007.

STEGLICH, LAURENCE REICH. **Plano Estratégico de Marketing para direcionar a iniciação das atividades de um empresa no setor de bares e restaurantes: CASO The Dead Frog Co**. Porto Alegre: Trabalho de conclusão de curso de graduação de administração na Universidade Federal do Rio Grande do Sul: 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZDANOWICZ, JOSÉ EDUARDO. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro**. 10ª ed. – Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.

ANEXO I - RELATÓRIOS DAS ENTREVISTAS COM FORNECEDORES

As entrevistas se deram por meio de uma conversa pessoal e informal, de maneira semi-estruturada, seguindo um roteiro traçado previamente, de maneira que a entrevistadora pudesse explorar mais ou menos certos pontos. Não houve muita preocupação em seguir padrões, dando certa liberdade aos entrevistados. O roteiro enumerava os seguintes itens:

- avaliação de novos pontos de venda;
- prazos de pagamento;
- empréstimo de equipamentos;
- programas de fidelidade;
- prazo e preço de entrega;
- preços dos produtos.

ENTREVISTA 1

ENTREVISTADO: MARCOS CRUZ

CARGO: VENDEDOR

EMPRESA: AMBEV

Ao entrevistado foi solicitado que contasse como funciona a avaliação de novos pontos de venda da empresa. Em primeiro lugar, ele citou o cadastramento do cliente, que é feito por um vendedor. Neste cadastramento são solicitados documentos de identificação da empresa e a AMBEV faz uma pesquisa a respeito do risco que ela pode apresentar, como títulos protestados e pendências judiciais. Neste cadastramento a AMBEV classifica a empresa como “risco 2, 3, 4 ou 5”, que está relacionado com os prazos de pagamento que esta poderá usufruir. Clientes com risco 2 e 3 são considerados bons e possuem prazo de pagamento de 2 até 7 dias (com boleto bancário ou cheque). Clientes com risco 4 só podem pagar com cheque à vista e risco 5 somente em dinheiro. A classificação pode ser alterada a qualquer momento por motivo de atraso de pagamento ou cheque sem fundos. Somente pode usufruir de equipamentos da AMBEV, a empresa que, no mínimo,

possui risco 3. Saliento que em todos os prazos é cobrado um adicional que o entrevistado não sabe dizer exatamente de quanto. Ele disse que é muito comum em novos empreendimentos ele não aceitar cadastro, casos estes em que ele não confia na rentabilidade que o ponto de venda possa trazer para a empresa.

Quando perguntado sobre as condições para o empréstimo de equipamentos, Marcos explicou que para ter um freezer de cerveja ou refrigerante da AMBEV, é necessário que o estabelecimento compre ao menos 20 caixas por mês (engradados de 24 garrafas ou *packs* de 12 unidades para refrigerantes, sucos, chás e água). Salientou que nos 70 pontos de venda em que ele é responsável, não existe problema com esta cota porque compram muito mais do que o necessário. No caso de equipamento para chopp, esclareceu que para fornecer é necessária a compra de 500 litros ao mês. Caso o estabelecimento não compre o suficiente, o equipamento é recolhido.

Quanto ao programa de fidelidade, disse que novos empreendimentos quase nunca estão inclusos, a não ser que sejam grandes investimentos. O programa “Tô contigo” consiste na acumulação de pontos por clientes de acordo com suas compras e que podem ser trocados por brindes, que vão desde porta-cervejas, cadeiras, mesas até aparelhos de ar-condicionado e motos.

Ao tocar neste assunto, foi oportuno perguntar sobre possível disponibilização de porta-cervejas, cadeiras, engradados. Marcos afirmou que não existe mais distribuição destes itens como antigamente, e que somente podem ser conseguidos através do programa ou comprados no mercado por ex-proprietários de estabelecimentos.

A venda é realizada pela equipe de vendedores que visita pessoalmente e regularmente seus pontos cadastrados e por telefone, caso o empresário necessite de entrega de emergência. A maioria dos bares e restaurante possui uma periodicidade estabelecida, e alguns até recebem mercadorias diariamente. A entrega é feita sempre no dia seguinte ao da venda e o pagamento é feito para o entregador, que é responsabilidade de uma empresa terceirizada, tudo sem custo adicional.

Sobre os preços, esclareceu que existem das tabelas, uma para atacado e outra para varejo, e forneceu o de alguns itens. Engradados de cerveja: Skol - R\$

45,50, Polar – R\$ 46,60, Original – R\$ 52,00, Bohemia – R\$ 54,00 e Serra Malte – R\$ 52,00. Salientou que a AMBEV está trabalhando com 80 marcas de cerveja, pois vem ampliando seu leque de cervejas importadas. Os preços dos refrigerantes ficam em torno de R\$ 10,60 o *pack* com 12 unidades, a água (Forte da Ilha) custa R\$ 6,90, o chá Ice Tea e a novidade H2O custam R\$ 13,80, também em embalagens como as dos refrigerantes.

Por fim, o entrevistado esclareceu que há alguns anos a situação era diferente. Ao abrir a negócio, o empresário possuía amplo apoio da AMBEV. Chegou a afirmar que “a AMBEV equipava os estabelecimentos”, comentando sobre móveis, freezers e utilidades. Hoje em dia a situação mudou. O controle da empresa com seus pontos é rígido e a qualquer momento uma aliança pode se romper, principalmente se tratando de uma microempresa. Ainda, informou que o market share das cervejas da AMBEV em bares do centro e cidade baixa (onde estão os setenta pontos que ele é responsável) é de 98% .

ENTREVISTA 2

ENTREVISTADO: RICARDO PINHEIRO

CARGO: COORDENADOR DE VENDAS

EMPRESA: VONPAR REFRESCOS S/A

A entrevista se deu por meio de uma conversa pessoal, seguindo o mesmo roteiro traçado na entrevista com o concorrente. Ao entrevistado foi solicitado que contasse como funciona a avaliação de novos pontos de venda da empresa. Ricardo explicou que a relação da VONPAR com seus clientes pode se dar através de contrato ou de simples fornecimento de equipamento. O contrato é firmado com empresas que já sejam clientes há 3 a 4 anos, ou com grandes empresas. Antes de ser firmado contrato, é feito um estudo de, no mínimo, 6 meses de vendas deste cliente para averiguar quais as possibilidades de bonificações. As bonificações são feitas por meio de descontos sobre as compras e/ou quantidades de produtos específicos descontados das compras. Como exemplo, ele mostrou uma análise de um posto de gasolina que o contrato daria ao ponto direito de 10% de desconto nos produtos e 280 packs de Coca-Cola durante a vigência.

Para o fornecimento do equipamento a empresa exige a compra de 30 caixas de refrigerantes ao mês e 15 caixas de cerveja ao mês (percebe-se que a quantidade exigida é menor do que a do concorrente visto que as cervejas fornecidas pela empresa não são as mais solicitadas pelo mercado). Para os equipamentos de chopp, tendo em vista que são locados de outra empresa (ao contrário da concorrente, que compra os equipamentos), a necessidade de venda é de 700 litros ao mês. Disse que dependendo do mês do ano é possível que falte equipamento tendo em vista que no verão grande quantidade é destinada ao litoral. A época oportuna para solicitá-lo é a partir de junho até outubro. Ainda, que o consumo médio de um freezer é de R\$ 80,00 a R\$100,00 na conta de luz do estabelecimento.

A entrega também é feita sem custo e o prazo é de 1 dia. Os clientes que possuem baixo volume de compra podem fazer os pedidos via telefone, um serviço que é prestado por uma empresa terceirizada, a ATENTO.

As formas de pagamento são pelo preço à vista em até 7 dias, ou em 12 dias com adicional de 1,04%. Em mercados maiores é possível comprar com prazo de 19 dias com adicional de 1,40%.

Quanto ao programa de fidelidade "Só alegria", informou que não é exigida exclusividade com o no concorrente, e funciona da mesma maneira, com pontuação acumulada. Deu como exemplo a acumulação de 24 pontos (1 ponto= 1 pack ou engradado) dá direito a um conjunto de 6 porta-cervejas, e 38 pontos valem um conjunto de 6 copos.

O preço dos refrigerantes lata é de R\$ 0,90 centavos, a garrafa de 295 ml é R\$ 0,78, o Guaraná Kwat é R\$ 0,89 a lata. O suco MAIS custa R\$ 1,36 e o R\$ 1,41 o light. Os engradados de cerveja variam de R\$ 35,00 (Sol), R\$ 34,00 (Kaiser) a R\$ 48,00 (Heinekein). Trabalham com a água Charrua e a garrafa de 500 ml custa R\$ 0,67, sendo que com gás R\$ 0,69.

Assim como o concorrente, fez menção à época em que o microempresário tinha mais benefícios com a empresa.

ANEXO II - ENCARGOS SOCIAIS SOBRE A FOLHA DE PAGAMENTO

ENCARGOS SOCIAIS SOBRE FOLHA DE PAGAMENTO – EMPRESAS OPTANTES PELO SIMPLES NACIONAL		%	%
VALOR DA FOLHA DE PAGAMENTO			100%
OPTANTES PELO SIMPLES NÃO RECOLHEM OS VALORES:			
INSS (PAGO JUNTO COM O SIMPLES E NÃO SOBRE A FOLHA DE PAGAMENTO)		20%	
SAT – SEGURO DE ACIDENTE DO TRABALHO		3%	
SALÁRIO EDUCAÇÃO		2,50%	
INCRA		0,20%	
SENAC		1%	
SESC		1,50%	
SEBRAE		0,60%	0%
FGTS			8%
AV. PRÉV. TRABALHADO (2 H DIA) = 60 HORAS MÊS.		2,27%	
DÉCIMO TERCEIRO SALÁRIO		8,33%	
FÉRIAS		8,33%	
1/3 FÉRIAS		2,78%	
FGTS REFLEXO S/VERBAS RECISÓRIAS		1,74%	
FGTS – 50% (8,00 + 1,74 = 9,74)		4,87%	28,32%
TOTAL DA FOLHA DE PAGAMENTO E ENCARGOS SOCIAIS			136,32%

Fonte: SEBRAE/MG.

ANEXO III – CARDÁPIO

ITEM	PREÇO
Pizzas	
Tomates secos	R\$ 7,50
Mussarela	R\$ 7,00
Calabresa	R\$ 7,00
Coração	R\$ 7,00
Portuguesa	R\$ 7,00
Frango e Catupiry	R\$ 7,50
Banana e Canela	R\$ 7,00
Lasanhas	
4 queijos	R\$ 10,00
Bolonhesa	R\$ 10,00
Espinafre e ricota	R\$ 10,00
Brócolis e molho branco	R\$ 10,00
Panquecas	
Morango com chocolate	R\$ 7,00
Bolonhesa	R\$ 7,00
Rúcula e Tomates secos	R\$ 7,50
Fritas	
Kibe com requeijão	R\$ 4,50
Kibe sem requeijão	R\$ 4,00
Tábua de Frios	R\$ 12,00
Trufas	R\$ 2,50
BEBIDAS	
Bohemia/Original/Serra Malte	R\$ 4,00
Skol/Polar	R\$ 3,80
Refrigerante Lata	R\$ 2,00
Sucos Naturais	R\$ 3,00
Água s/ gás	R\$ 2,00
Água c/ gás	R\$ 2,00
Dose Whisky (100ml)	R\$ 7,00
Dose Vodka (100ml)	R\$ 5,00
Dose Cachaça Artesanal (50ml)	R\$ 2,80
Champagne garrafa	R\$ 35,00
NARGUILÉ	R\$ 8,00

**ANEXO IV – COMPORTAMENTO DA TAXA DE JUROS DE LONGO PRAZO EM
2006 E 2007**

2006	
OUTUBRO a DEZEMBRO	6,85%
JULHO a SETEMBRO	7,5%
ABRIL a JUNHO	8,15%
JANEIRO a MARÇO	9%
2007	
OUTUBRO a DEZEMBRO	6,25%
JULHO a SETEMBRO	6,25%
ABRIL a JUNHO	6,5%
JANEIRO a MARÇO	6,5%

Fonte: BNDES

ANEXO V – INVESTIMENTOS FIXOS

Tabela 7- Investimentos em utensílios, equipamentos móveis e decoração.

Item	Quantidade	Valor unitário	Valor total
Utensílios			
Garfos	70	R\$ 0,90	R\$ 63,00
Facas	70	R\$ 0,90	R\$ 63,00
Colheres	40	R\$ 0,90	R\$ 36,00
Cinzeiros	20	R\$ 1,99	R\$ 39,80
copos cerveja	100	R\$ 1,99	R\$ 199,00
copos de suco/água	30	R\$ 1,99	R\$ 59,70
porta-cerveja	48	R\$ 5,00	R\$ 240,00
engradado de cerveja	9	R\$ 15,00	R\$ 135,00
Taças	20	R\$ 1,99	R\$ 39,80
copos Whisky	10	R\$ 2,50	R\$ 25,00
Dosador	1	R\$ 10,00	R\$ 10,00
potes p/ molho	15	R\$ 2,50	R\$ 37,50
Tábuas	5	R\$ 9,80	R\$ 49,00
potes grandes	10	R\$ 9,80	R\$ 98,00
Galheteiro	12	R\$ 1,99	R\$ 23,88
facas carne	2	R\$ 11,00	R\$ 22,00
Pratos	70	R\$ 1,59	R\$ 111,30
Concha	1	R\$ 1,99	R\$ 1,99
suporte p/copos	3	R\$ 18,15	R\$ 54,45
lava-copos	1	R\$ 12,00	R\$ 12,00
abridor garrafa	6	R\$ 1,53	R\$ 9,18
porta-guardanapo	16	R\$ 6,96	R\$ 111,36
escorredor louça	1	R\$ 10,00	R\$ 10,00
porta-papel higiênico	1	R\$ 20,00	R\$ 20,00
porta-sabonete líquido	1	R\$ 15,00	R\$ 15,00
Baldes	2	R\$ 1,99	R\$ 3,98
Vassoura	2	R\$ 6,00	R\$ 12,00
Narguilé	3	R\$ 45,00	R\$ 135,00
Equipamentos			
Microondas	1	R\$ 219,00	R\$ 219,00
Geladeira	1	R\$ 900,00	R\$ 900,00
Fogão	1	R\$ 200,00	R\$ 200,00
Forno industrial	1	R\$ 500,00	R\$ 500,00
Fritadeira	1	R\$ 134,00	R\$ 134,00
Liquidificador	1	R\$ 70,00	R\$ 70,00

Microcomputador	1	R\$ 800,00	R\$ 800,00
monitor LCD	1	R\$ 400,00	R\$ 400,00
televisão LCD 32"	1	R\$ 2.800,00	R\$ 2.800,00
roteador wireless	1	R\$ 250,00	R\$ 250,00
impressora	1	R\$ 500,00	R\$ 500,00
impressora fiscal	1	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
gaveta para caixa manual	1	R\$ 190,00	R\$ 190,00
condicionador de ar	1	R\$ 3.399,00	R\$ 3.399,00
Móveis e decoração			
Mesas	8	R\$ 100,00	R\$ 800,00
Cadeiras	32	R\$ 45,00	R\$ 1.440,00
Conjunto de mesa e 4 cadeiras para calçada	8	R\$ 199,00	R\$ 1.592,00
Luminárias	6	R\$ 17,50	R\$ 105,00
Quadros	8	R\$ 90,00	R\$ 720,00
Luminoso	1	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
TOTAL			R\$ 18.795,94

Fonte: A autora e pesquisa de mercado.

ANEXO VI – ESTOQUES INICIAL

ESTOQUE INICIAL	Valor	Unidades
Itens do cardápio		
Pizzas	R\$ 177,10	7 de cada sabor
Lasanhas	R\$ 140,00	7 de cada sabor
Panquecas	R\$ 75,60	7 de cada sabor
Batatas fritas	R\$ 39,80	20 porções
Kibes	R\$ 45,00	10 de cada sabor
Tábua de Frios	R\$ 60,00	10 porções
Trufas	R\$ 24,00	20 unidades
Bohemia/Original/Serra Malte	R\$ 157,68	3 engradados
Skol/Polar	R\$ 276,48	6 engradados
Polpas de Frutas	R\$ 20,00	20 unidades
Refrigerante lata	R\$ 90,00	100 latas
Sucos naturais	R\$ 48,00	40 copos
Água s/ gás	R\$ 32,16	48 garrafas
Água c/ gás	R\$ 33,12	48 garrafas
Dose Whisky (100ml)	R\$ 80,00	2 garrafas
Dose Vodka (100ml)	R\$ 30,00	2 garrafas
Dose Cachaça Artesanal (50ml)	R\$ 30,00	5 garrafas
Champagne garrafa	R\$ 90,00	6 garrafas
Bombona de água	R\$ 12,00	2 unidades
Carvão narquilé	R\$ 20,00	1 pacote
Fumo narquilé	R\$ 21,00	6 pacotes
Óleo de soja	R\$ 50,00	20 litros
Itens para kits de mesa		
Sal	R\$ 3,00	3 pacotes
Palito	R\$ 10,00	5000 palitos
azeite de Oliva	R\$ 70,00	7 unidades
Catchup	R\$ 15,00	1 galão
Mostarda	R\$ 12,00	1 galão
Maionese	R\$ 18,00	1 galão
Guardanapos	R\$ 10,00	1 pacote
Produtos de Limpeza		
papel higiênico	R\$ 24,00	12 rolos grandes
Detergente	R\$ 4,50	3 litros
esponja	R\$ 7,00	6 unidades
água sanitária	R\$ 5,00	5 litros
Desinfetante	R\$ 7,50	5 litros

panos de prato	R\$ 9,95	5 unidades
panos de chão	R\$ 9,95	5 unidades
sabonete líquido	R\$ 12,00	5 litros
TOTAL	R\$ 1.769,84	

Fonte: A autora e pesquisa de mercado.

ANEXO VII – ESTRUTURA DE FLUXO DE CAIXA UTILIZADA NAS PROJEÇÕES

MESES	MARÇO	ABRIL	MAIO
Saldo de Caixa Inicial	R\$ 0,00	-R\$ 1.493,92	R\$ 1.184,19
1. INGRESSOS	R\$ 8.299,96	R\$ 11.862,22	R\$ 13.207,39
Receita de Vendas Projetadas	R\$ 10.921,00	R\$ 12.159,44	R\$ 13.538,32
Recebimentos em Cartão de Crédito	R\$ 0,00	R\$ 2.621,04	R\$ 2.918,27
Recebimentos em Cartão de Débito	R\$ 3.822,35	R\$ 4.255,80	R\$ 4.738,41
Recebimentos em dinheiro	R\$ 4.477,61	R\$ 4.985,37	R\$ 5.550,71
2. DESEMBOLSOS	R\$ 9.793,88	R\$ 10.678,03	R\$ 12.321,56
Custo das Mercadorias Vendidas			
Custo com comidas	R\$ 646,21	R\$ 719,49	R\$ 801,08
Custos com cervejas	R\$ 3.445,95	R\$ 3.836,72	R\$ 4.271,80
Custos com narguilés	R\$ 327,63	R\$ 364,78	R\$ 406,15
Custos com bebidas não-alcóolicas	R\$ 1.083,07	R\$ 1.205,90	R\$ 1.342,64
Custos com Mão-de-Obra			
Custo com Mão-de-Obra Direta	R\$ 1.571,28	R\$ 1.571,28	R\$ 1.571,28
Custo com Mão-de-Obra Indireta	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00
Despesas Operacionais			
Aluguel	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 800,00
Condomínio	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00
IPTU	R\$ 20,00	R\$ 20,00	R\$ 20,00
Água	R\$ 60,00	R\$ 60,00	R\$ 60,00
Gás	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00
Luz	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00
Mensalidade TV a cabo	R\$ 114,90	R\$ 114,90	R\$ 114,90
Telefone	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00
Banda Larga	R\$ 99,00	R\$ 99,00	R\$ 99,00
Despesas Comerciais			
Taxas de cartão de crédito	R\$ 327,63	R\$ 364,78	R\$ 406,15

INVESTIMENTO – R\$ 25.227,38

Taxas de cartão de débito	R\$ 218,42	R\$ 243,19	R\$ 270,77
Despesas Administrativas			
Pró-labore	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
INSS sobre Pró-labore	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Contador	R\$ 438,70	R\$ 438,70	R\$ 438,70
Empresa de Segurança	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00
Com marketing	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00
Outras despesas	R\$ 20,00	R\$ 20,00	R\$ 20,00
Despesas Tributárias			
SIMPLES	R\$ 454,01	R\$ 648,86	R\$ 722,44
CPMF	R\$ 37,08	R\$ 40,42	R\$ 46,64
Saldo Operacional	-R\$ 1.493,92	R\$ 1.184,19	R\$ 885,83