



ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

TRABALHO DE FORMATURA

ESTUDO DE VIABILIDADE PARA ABRIR UM BAR

DIFERENCIADO

FAUSTO PENNA MOREIRA NETO

ORIENTADOR: Prof.Dr. JOSE JOAQUIM DO AMARAL FERREIRA

2000

*HF 2000
M 813 e*

Aos meus pais, Fausto e Marina,

Ao meu irmão Diego, e

A minha irmã Paula.

Agradecimentos

Ao professor Joaquim, pelos ensinamentos e sabedoria que me ajudaram e deram forma a este trabalho.

Aos meus amigos da faculdade, que me ajudaram e conviveram comigo durante estes cinco anos de Poli.

Aos meus pais, que me deram apoio e estímulo durante toda a minha vida.

A minha namorada Helena, que me aguentou neste período de criação do TF sem nenhuma reclamação.

Aos professores da Poli pela formação que adquiri, sem a qual a realização deste trabalho não seria possível.

As diversas pessoas, que com sua boa vontade e conhecimento, me ajudaram a realizar este trabalho.

Sumário

Pode –se notar um grande aumento na oferta de bares diferenciados em São Paulo nos últimos anos. Existe um grande numero de pessoas tentando se aventurar neste negocio, muitas vezes por acharem que é uma maneira fácil de se ganhar dinheiro ou simplesmente pelo “glamour” de ser dono de um bar famoso.

Este trabalho tem o objetivo de estudar qual é a viabilidade de se abrir um bar na cidade de São Paulo, determinando passo a passo quais os procedimentos necessários para que isso ocorra.

Primeiramente faremos um estudo atual do mercado brasileiro de bares e restaurantes do Brasil, mais especificadamente São Paulo para que se possa ter uma pré-viabilidade do negócio, para sabermos se o mercado já não está saturado e como os cenários político e econômico do Brasil afetam este segmento.

Através de uma pesquisa de opiniões iremos determinar quais são os fatores críticos de sucesso para um bar e assim poderemos determinar quais serão as características que o bar em planejamento terá.

Para se abrir um bar, diversas exigências legais devem ser realizadas. Iremos citar quais são as principais preocupações que um futuro empreendedor deve ter em mente quando for abrir um estabelecimento.

Por fim, faremos um analise de viabilidade econômica do projeto, definindo todos os custos e receitas provenientes de uma demanda estimada, e calculando os índices financeiros para medir a viabilidade do projeto.

Índice

1) Introdução	3
1-1) Objetivos do Trabalho	3
2) Definição do Mercado	5
2-1) Objetivos do Estudo de Mercado	5
2-3) O Mercado	6
2-4) O Cenário Político-Econômico Nacional	11
2-5) O Cenário Sócio-Cultural Nacional	16
2-6) Os Diferentes Tipos de Estabelecimentos	19
2-7) O Setor de Bares, Restaurantes e Similares em São Paulo	20
3) O Projeto	22
3-1) Definição do Público Alvo	22
3-2) Pesquisa de opiniões	23
3-3) Fatores Críticos de Sucesso	28
3-3-1) Ambiente	28
3-3-2) O Chope	29
3-3-3) Serviço	31
3-3-4) Comidas e Petiscos	33
3-3-5) Freqüentadores	34
3-3-6) Fidelidade do cliente	36
4) Definição do Projeto	41
4-1) Quando Funcionar	41
4-2) Diferenciais	42
4-3) Localização	43
4-3-1) A Importância da Localização	43
4-3-2) Objetivos do Estudo de Localização	43
4-3-3) Custos e Investimentos Ligados à Localização	44
4-3-4) Fatores para Determinar a Localização Ótima	44
4-3-5) Escolha do Local	47
5) A Sociedade	50
5-1) Procedimentos Necessários	52
5-2) Contrato Social	53
5-3) Responsabilidade dos sócios	54
5-4) Exclusão de sócios a dissolução da sociedade	56
5-5) Compra e venda de um estabelecimento	57
5-6) Locação	58
6) Sistema de Custos	60
6-1) O Sistema de Custeio Por absorção	60
6-2) O Sistema de Custeio Direto	61
6-3) Custos e Investimentos	61
6-3-1) Investimentos	61
6-3-2) Custos Fixos	62
6-3-3) Custos Variáveis	62
6-3-4) Depreciação	63
7) Definição das Hipóteses para Criação do Bar	64
7-1) Investimento	64
7-2) Custos Fixos	65
7-3) Custos Operacionais	66
7-4) Receitas	67

8) Previsão de Demanda	68
8-1) O que é e para que serve.....	68
8-2) Prazo de previsão	68
8-3) Modelos de Previsão de Demanda	70
8-3-1) Métodos Qualitativos.....	71
Consenso de Executivos	72
Método Delphi	73
8-3-2) Métodos Quantitativos.....	74
Métodos de Projeção.....	74
Métodos de Explicação.....	75
8-4) Modelo Escolhido	76
9) Cenário Principal	78
9-1) Critérios de Análise.....	78
9-1-1) Rentabilidade Simples (r)	78
9-1-2) Tempo de Retorno de Investimento (t).....	79
9-1-3) Valor Presente Líquido (VPL).....	79
9-1-4) Taxa Interna de Retorno (TIR)	80
9-1-5) Ponto de Equilíbrio (P.E.).....	81
9-2) Análise dos Indicadores	81
9-2-1) VPL.....	81
9-2-2) TIR.....	83
9-2-3) Rentabilidade simples e Tempo de Retorno	84
9-2-4) Pontos de Equilíbrio.....	84
9-2-5) Benefício-Custo	85
9-3) Considerações sobre Sensibilidade	86
10) Cenários Alternativos	88
10-1) Cenário Positivo	88
10-1-1) Análise dos Indicadores	88
10-2) Cenário Pessimista	90
10-2-1) Análise dos Indicadores	91
11) Referencial Teórico	93
12) Conclusão	94
12-1) Próximos Passos.....	94
12-2) Considerações Finais.....	96
13) Bibliografia.....	98
14) Anexos	100
14-1) Anexo1- Inflação e Variação das Tarifas Públicas no Real	100
14-2) Planilha 1 - Premissas	101
14-3) Planilha 2 – Cash Flow.....	105
14-4) Planilha 3 – Lucro por Demanda.....	109
14-5) Gráfico 1.....	113
14-6) Gráfico 2.....	114
14-7) Gráfico 3.....	115
14-8) Gráfico 4.....	116
14-9) Gráfico 5.....	117
14-10) Gráfico 6.....	118

1) Introdução

Este trabalho é sobre o sonho de um jovem prestes a se formar em engenharia de produção na Escola Politécnica da USP. Um jovem de vinte e dois anos que tem grande vontade de realizar um projeto pessoal, que vem amadurecendo depois de anos de conhecimentos adquiridos e convivência social, realizar o sonho de abrir um bar.

Não o encaro como diversão ou passatempo. Abrir um bar é um investimento muito promissor em uma cidade com o potencial de consumo como São Paulo. É claro que há todo um encanto pela boemia e pelos momentos alegres que esse empreendimento pode gerar, mas não devemos nos esquecer de que há um dispêndio de energia e preocupação tão grande quanto em qualquer outra atividade profissional.

1-1) Objetivos do Trabalho

O objetivo deste trabalho é realizar um estudo de mercado e de viabilidade para a abertura de um bar diferenciado, mais especificadamente um bar voltado para o happy hour.

Será feita uma análise do mercado existente para bares e restaurantes no Brasil e mais especificadamente em São Paulo, quais as vantagens e dificuldades que se precisa saber para se abrir um bar, os diferentes regulamentos que precisam ser obedecidos.

Depois disto será feita uma análise dos fatores críticos de sucesso de um bar para que fique bem claro aonde deverão estar focados os esforços e preocupações dos futuros sócios.

Serão citados também quais os procedimentos básicos necessários para se abrir uma empresa, sobre o relacionamento entre sócios e pro-labore.

Feito isto, será exposto com dados financeiros a viabilidade de abertura de um bar, qual é o aporte de capital necessário, qual a possibilidade de sucesso do negócio, qual a previsão de se recuperar o capital investido e em quanto tempo.

Por último será descrito quais os próximos passos a serem tomados para que o processo de abertura do bar continue.

2) Definição do Mercado

Em seu livro "Avaliação Econômica de Projetos", BUARQUE faz citação ao engenheiro Fernando Caldas quando este define projeto como "um conjunto ordenado de antecedentes, pesquisas, suposições e conclusões que permitam avaliar a conveniência (ou não) de destinar fatores e recursos para o estabelecimento de uma unidade de produção determinada".

Complementando esta definição, pode-se dizer que o projeto seria a simulação de uma decisão de investir, afim de se analisar, através de informações qualitativas e quantitativas coletadas da realidade, as conseqüências futuras desta mesma decisão. Ou ainda: a projeção para o futuro das implicações das decisões a serem tomadas no presente, daí a denominação projeto.

Geralmente projeto é dividido em etapas inter-relacionadas de análise: o estudo do mercado, o estudo da localização, o estudo de custos e receitas, a análise de demanda e a avaliação propriamente dita.

2-1) Objetivos do Estudo de Mercado

O estudo de mercado em um projeto de implantação de qualquer tipo de estabelecimento, tem como objetivo primordial a caracterização e quantificação dos fatores que determinam a demanda e a oferta existente para um determinado produto ou serviço, e qual a quantidade deste que o mercado de uma certa região geográfica está disposto a consumir, fixadas as condições de venda (preços, qualidade, tempo entrega etc.).

Desta forma, podemos ter uma idéia preliminar a respeito da viabilidade do projeto, pois se forem determinados níveis reduzidos de demanda, não haverá motivo para se continuar com o desenvolvimento do projeto.

Além da estimação da demanda, um estudo de mercado deve procurar também conhecer a oferta, ou seja, qual a proporção do mercado que já está sendo atendida por outros estabelecimentos que fornecem o mesmo tipo de serviço.

A importância do estudo de mercado está ligada, além da necessidade de obter respostas para as questões supracitadas, à relação estreita que esta etapa tem com as etapas posteriores.

Um estudo de mercado ineficiente pode levar a decisões equivocadas a respeito da localização, dimensão e da engenharia da empresa, o que em certos casos pode vir a ser crítico, reduzindo o potencial de lucro da empresa (mercado subdimensionado), ou até mesmo gerando prejuízos e/ou aumento nos custos e investimentos (mercado super dimensionado e/ou mal localizado).

Portanto, é a partir do estudo de mercado que se saberá em que região geográfica centralizar os estudos para localização e qual o tamanho do estabelecimento, dando condições para os estudos de localização e dimensionamento.

2-3) O Mercado

O mercado de bares e restaurantes, no Brasil, compreende todos os estabelecimentos onde são servidos comercialmente alimentos e bebidas incluindo danceterias, pizzarias, lanchonetes, churrascarias, etc.. Este é o critério adotado pela Associação dos Bares e Restaurantes Diferenciados (ABREDI), entidade reconhecida pela categoria como legítima representante.

O setor de bares, restaurantes e similares é muito fechado e não revela seus números, provavelmente temendo uma maior tributação. Por este motivo, não existem dados que nos permitam avaliar precisamente seu tamanho e participação de mercado. Para a análise e estudo do setor existem somente algumas pesquisas realizadas pela ABREDI, estimativas baseadas em dados de órgãos oficiais como o Instituto Brasileiro de Geografia Estatística (IBGE) e pesquisas encomendadas pela mídia.

De acordo com a ABREDI, existem 765 mil estabelecimentos no Brasil, entre bares, restaurantes, lanchonetes e etc.. Destes, 140 mil estão no estado de São Paulo que conta com 70 mil estabelecimentos somente na região da grande São Paulo. Inclusos neste número, estão os estabelecimentos “diferenciados”, isto é, “aqueles que conseguem oferecer um produto, serviço, decoração ou qualquer outro atributo de qualidade superior.”¹ Estes estabelecimentos somam 8 mil em todo o país e só na cidade de São Paulo são aproximadamente 1.500 casas.²

Segundo o Sr. Rogério Oliva, Diretor executivo da ABREDI, o setor de bares e restaurantes no Brasil é muito oscilante, devido ao alto número de empresários “aventureiros”, que entram no mercado sem um prévio conhecimento do mesmo e em pouco tempo, por não conseguirem competir, acabam fechando as portas de seus estabelecimentos. Ainda segundo o Sr. Oliva: “Isso pode ser visualizado comparando-se o histórico da lista das 400 melhores casas da revista Veja. De 1994 a 1999 quase 30% dos melhores estabelecimentos tiveram suas portas fechadas”.³

Segundo Percival Maricato, um dos maiores e mais respeitados conhecedores deste setor no Brasil, 80% dos estabelecimentos fecham suas portas no

¹ Percival MARICATO, Como Administrar Bares e Restaurantes, p. 15.

² Entrevista realizada com o Sr. Rogério Oliva, diretor executivo da ABREDI.

³ IBIDEM.

segundo ano de funcionamento. A conseqüência disso é que não se pode ter números e estatísticas precisas do mercado de bares e restaurantes e por isso oficialmente trabalha-se com estimativas. O mercado também é caracterizado por uma acirrada concorrência, seja entre os estabelecimentos menores e mais populares, ou entre os luxuosos e caros. Isso devido ao já citado alto índice de empresários que se “aventuram” no setor.⁴

Segundo a ABREDI existem em média 2 sócios e 4 funcionários por estabelecimento no Brasil, totalizando aproximadamente 4,6 milhões de pessoas trabalhando diretamente no setor. O segmento é constituído de 99% de pequenas empresas e por isso não chega a ser responsável pelo recolhimento 1% dos impostos, porém é responsável por 13% dos postos de trabalho com carteira assinada do Brasil. Outra característica do setor mencionada pelo entrevistado é que, “devido ao grande número de impostos e ao alto valor dos mesmos, a grande maioria dos estabelecimentos só sobrevive porque não recolhe integralmente os tributos, e se começasse a fazê-lo, quebrariam.”⁵

A legislação e os tributos são alguns dos fatores que mais atrapalham os empresários do setor, isso porque as leis e a quantidade de impostos voltados aos bares, restaurantes e similares é muito alta e o governo não consegue manter um padrão no controle e na fiscalização

Entre as medidas já aprovadas e os projetos de lei esperando aprovação pode-se citar exigências como a elaboração de acessos na entrada e banheiros especiais para deficientes físicos, cardápios em Braille, cadeiras para obesos, cozinha com parede transparente, local para animal guia de deficiente visual, água filtrada gratuita para o público, um funcionário para cada banheiro, uso de luvas na cozinha,

⁴ Excesso de Concorrência Prejudica o Setor de Restaurantes, Revista dos Bares & Restaurantes, ed. 11, p. 30-31.

⁵ Entrevista realizada com o Sr. Rogério Oliva, diretor executivo da ABREDI.

assentos descartáveis, sabão líquido e duchas no banheiro, cardápios contendo as calorias de cada prato, banheiro infantil, máscaras para clientes, local fechado para fumantes, detector de metais, e muitas outras, além dos inúmeros cartazes de indicação obrigatórios.

Várias destas exigências são de muito bom senso porém, segundo a ABREDI, algumas são absurdas e se todas as normas impostas pelo governo fossem estritamente obedecidas, mesmo o mais simples estabelecimento com apenas um funcionário, seria obrigado a possuir mensalmente trabalhando no seu interior, um advogado, dois médicos, um fotógrafo, um contador, um engenheiro de segurança, uma nutricionista e muitos outros profissionais de nível universitário.⁶

Dentre os fatores, tributos e as normas que já influenciam o setor,
podemos citar os seguintes:

- Higiene – A Secretaria Municipal de Abastecimento de São Paulo (SEMAB) é responsável pela fiscalização e fixação das normas e padrões para estabelecimentos onde existe consumo público de alimentos.
- Segurança – A Secretaria de Habitação do Município (SEHAB) é responsável pela fiscalização e aprovação de reformas e construções de edificações. Alguns estabelecimentos são fiscalizados periodicamente por possuírem mezaninos ou estruturas onde acomodam seus clientes.

⁶ Associação dos Bares e Restaurantes Diferenciados (ABREDI).

- Barulho – O Programa de Silêncio Urbano (PSIU) é o órgão municipal responsável pelo atendimento às reclamações de barulhos e ruídos urbanos diversos, principalmente os provocados por estabelecimentos do setor de bares, restaurantes e similares. O PSIU atende as reclamações de barulho que vão desde a música alta das casas noturnas ao movimento de pessoas e carros causado por elas.
- Consumidores – O Código de Defesa do Consumidor (CDC) é o documento oficial que regulamenta os direitos do consumidor. Para a fiscalização e punição de estabelecimentos que desrespeitam o CDC existe a Procuradoria do Consumidor (Procon) e a Delegacia de Defesa do Consumidor (Decon). Estes órgãos são acionados pelos próprios consumidores e são responsáveis pela punição do estabelecimento denunciado ou por mediar um acordo entre este e o consumidor lesado.

- Impostos – O Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), que incide sobre o fornecimento de alimentos, bebidas e etc., o Imposto Sobre Serviços (ISS) que incide sobre a produção de shows, com alíquota de 5%, o Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) para algumas casas, pela fabricação de “souvenirs” como CDs de músicas ao vivo e brindes promocionais, o conjunto Programas de Integração Social e de Formação do Patrimônio do Servidor Público (PIS/PASEP), Contribuição de para Financiamento da Securidade Social (COFINS), Instituto Nacional de Securidade Social (INSS),

Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), o Imposto de Renda de Pessoa Jurídica (IRPJ) e a Contribuição Social sobre o Lucro Líquido. Devido ao grande número de impostos, pequenas empresas do setor preferem trabalhar com o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte (SIMPLES) que substitui o pagamento do IRPJ, PIS/PASEP, CSLL e COFINS. Para uma empresa optar pelo SIMPLES ela deve ter uma receita bruta inferior a R\$ 720.000,00.⁷

- Sindicatos, associações e outros – A Associação da qual a maioria dos estabelecimentos do setor fazem parte é a Associação de Bares e Restaurantes Diferenciados (ABREDI) e o sindicato patronal é o Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de São Paulo. Ambos mantidos através do recolhimento de taxas dos estabelecimentos. Além disso, os estabelecimentos que possuem música ao vivo, devem destinar 10% do que arrecadam para a Ordem de Músicos e o Sindicato dos Músicos do Brasil, 10% ao Sindicato dos Artistas e Técnicos em Diversões Públicas e ao Sindicato dos Empregados no Comércio Hoteleiro e Similares de São Paulo.

2-4) O Cenário Político-Econômico Nacional

Este setor, em sua maioria, caracteriza-se pela baixa lucratividade, que diminuiu ainda mais após as medidas econômicas adotadas ao longo de 1999, também devido à desvalorização do Real e à reforma tributária.

⁷ Ministério da Fazenda, Secretaria da Receita Federal.

Para uma melhor compreensão do setor, mostraremos como este se comportou, a partir da implantação do Plano Real em 1994.

Como era de se esperar, o sucesso do Plano Real causou uma enorme euforia na população, acostumada com a histórica instabilidade econômica. Este sentimento, decorrente da estabilidade da nova moeda atingiu tanto os empresários como os consumidores e pôde ser observado também no setor de Bares, Restaurantes e Similares, que chegou a ter um movimento aproximadamente 20% acima do patamar histórico, com inúmeras inaugurações de novos estabelecimentos.

Porém, a partir de meados de 1995, a situação mudou e começou a piorar cada vez mais, tornando-se dramática ao final de 1996, quando a queda registrada no movimento do setor foi tão grande que obrigou vários empresários a fecharem as portas de seus estabelecimentos, ou no mínimo, a promoverem um enxugamento de custos drástico, causando um índice de 20% de perda de emprego no setor. Isso porque, apesar do Plano Real ter beneficiado a população mais pobre, ele acabou prejudicando a classe média, principal freqüentadora do setor, que teve que arcar com aumento nas suas despesas, cortando gastos, principalmente no que dizia respeito ao lazer, incluindo bares e restaurantes.

Os efeitos do Plano Real sobre a população brasileira de baixa renda podem ser claramente observados através de um estudo do IBGE, no qual mostra-se que nos últimos cinco anos, as residências com rádio subiram de 85,1 % para 90,4 %.⁸

Outra forma de percebermos o quanto a classe média tem sido onerada desde a implantação do Plano Real são os dados fornecidos pela Fundação Getúlio Vargas como por exemplo o aumento de 58,73% da gasolina, 328,41% das tarifas

⁸ Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

telefônicas e outros produtos e serviços no período de julho de 1994 a dezembro de 1998.⁹

Isso pode ser claramente observado no comportamento da classe média, o que é muito ruim para os bares, restaurantes e similares, principalmente para os bares diferenciados.

Como consequência disso, em 1997, assim como no ano anterior, a situação do setor foi de declínio, registrando 7% de queda no movimento dos estabelecimentos das classes A e B e 20% nos das classes C e D. Segundo pesquisa realizada pela ABREDI, verificou-se que 75% dos estabelecimentos estavam com movimento igual ou pior que em 1996. Isso obrigou os empresários que conseguiram se manter, a utilizarem-se de estratégias ainda mais enérgicas de contenção de gastos.

Segundo a Revista dos Bares e Restaurantes, alguns estabelecimentos estavam, no final de 1997, trabalhando com custo fixo em 75% do total. Por estas razões, o número de estabelecimentos que fecharam suas portas em 1997, foi maior do que os que abriram.¹⁰

Tudo isso, porém, não pode ser atribuído somente à situação econômica do país, mas também a outros fatores que ocorreram neste mesmo período e também influenciaram no movimento do setor. Pode-se citar como por exemplo, a legalização dos bingos, que viraram fortes concorrentes das casas noturnas, a popularização da televisão à cabo, que ficou mais acessível à classe média, a qual, para cortar gastos preferiu ficar em casa, e o surgimento de outras formas de entretenimento que também interferiram nos gastos e na vida noturna da classe média.

Além disso, pode-se também citar outros fatores como o aumento da violência em locais freqüentados pela classe média e alta. Uma pesquisa realizada

⁹ Vide Anexo I, tabela de inflação e variação das tarifas públicas no Real, Fundação Getúlio Vargas (FGV).

¹⁰ 1997 Conseguiu Ser Pior, Revista dos Bares & Restaurantes, ed. 9, p.54-55.

pelo Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (IBOPE) em 1997 mostrou que 37% da população tinha medo de sair à noite.¹¹

Todos estes fatores caíram como uma bomba nos últimos anos no setor, o qual concorre indiretamente com todo o mercado de entretenimento, que vai desde a televisão e as locadoras de vídeo, até os cinemas, casas de shows e jogos de futebol. Deve-se lembrar também que fatores como os feriados prolongados também interferem no movimento das casas, principalmente em São Paulo, onde existe uma saída em massa da população nas várias datas comemorativas espalhadas pelo ano, prejudicando o movimento nos finais de semana, os quais são de fundamental importância para o faturamento dos estabelecimentos do setor.

O ano de 1998 não foi diferente, o setor seguiu em um ritmo de queda, e no início de 1999, com a desvalorização do Real, alguns empresários foram obrigados a reduzir suas margens de lucro ou aumentar o preço das bebidas, que teve seu custo quase dobrado.

Ainda em 1999, devido a reforma tributária nacional, o setor sofreu com aumentos em quase todos os impostos. O COFINS aumentou 50% (de 2% para 3%), aumento igual ao da Contribuição Social Sobre Lucro (CSSL), a base de cálculo do COFINS e do PIS passou a ser sobre a totalidade da receita e a Contribuição Provisória sobre Movimentação Financeira (CPMF) passou de 0,20% para 0,38% sobre toda movimentação financeira de titularidade diferente.¹²

O aumento real de carga tributária foi de 10,33% em 1999 e 295,63% nos últimos 13 anos. Para se ter uma comparação, no ano de 1998 a carga de impostos correspondia a 29,9% do Produto Interno Bruto (PIB). Atualmente, os impostos chegam a ser 32,99% do PIB.

¹¹ IBOPE, *apud Revista dos Bares & Restaurantes*, ed. 17, p. 35.

¹² Associação dos Bares e Restaurantes Diferenciados (ABREDI).

Além disso segundo o IBGE, apenas em 1999, a renda média da população caiu 5,3% e como consequência sabe-se que o primeiro sacrifício que todos fazem é cortar os gastos com lazer, entre os quais se incluem-se os gastos com bares, restaurantes e casas noturnas.¹³

Além de todos estes fatores, pode-se destacar que o governo brasileiro, segundo as estatísticas, têm deixado de lado as pequenas, médias e micro empresas. Dos 20 bilhões de reais que o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) emprestou em 1999 somente 2,7 bilhões foram destinados para médias e pequenas empresas.

Alguns empréstimos, concessões e subsídios concedidos à bancos comerciais e montadoras, como os bilhões concedidos à Ford para a implantação de uma fábrica na Bahia, têm revoltado os empresários do setor de Bares, Restaurantes e Similares pelo simples fato de que, segundo à ABREDI, devido à mão de obra ser menos especializada no setor, consegue-se criar um emprego com menos de 10 mil reais enquanto que para se criar um emprego no setor automobilístico, o custo é muito maior chegando a mais de 200 mil reais.¹⁴

Apesar de todos estes fatores o ano de 1999 foi caracterizado pela estabilidade no setor, não vista há muito tempo. Para o ano 2000, espera-se uma melhoria na situação econômica da classe média e um consequente aumento no consumo. Porém, o governo continua tomando medidas onerosas ao setor. A mais recente é a proposta de implantação do Emissor de Cupom Fiscal (ECF), que trará um complicador adicional aos estabelecimentos do setor, os quais, como já foi citado, só

¹³ Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

¹⁴ Associação dos Bares e Restaurantes Diferenciados (ABREDI).

sobrevivem porque não recolhem integralmente os tributos, que são muitos e de valores incompatíveis ao setor.¹⁵

2-5) O Cenário Sócio-Cultural Nacional

Na última década a globalização, o desenvolvimento de novas tecnologias de comunicação e o surgimento da Internet, aumentaram a facilidade de acesso à informação, proporcionando crescimento do nível cultural da população pois as pessoas passaram a ter acesso mais fácil a diferentes culturas, assim como às artes.

Essa revolução porém, não acontece há muito tempo, começou há alguns anos com a criação dos blocos comerciais nas Américas e na Europa e se desenvolveu no final da década de 1990 com a popularização da Internet, que hoje é a maior fonte de informações instantânea que existe e é responsável por possuir grande parte do conhecimento existente no mundo.

Analisando-se melhor a situação sócio-econômica nacional, observa-se que segundo dados do IBGE de 1996, dos 160 milhões de habitantes, somente cerca de 44% (70 milhões) possuem uma ocupação. Destes, aproximadamente 50% (35 milhões) trabalham com carteira assinada, 43% (30 milhões) ganham até dois salários mínimos e 14% (10 milhões) trabalham sem ganhar nada. Ainda segundo o IBGE, de toda a população ativa do país, somente 3,2 milhões (cerca de 4,6%) possuem uma renda mensal de 10 a 20 salários mínimos e 1,5 milhão (2,14%) ganham mais de 20 salários mínimos.¹⁶

Essas diferenciações de mercado também podem ser notadas nas diversas áreas geográficas. O dualismo existe em todas as regiões. Em São Paulo, por

¹⁵ Emissão de Nota Fiscal Eletrônica Será Obrigatória, Revista dos Bares & Restaurantes, ed. 11, p.26.

¹⁶ Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

exemplo, há bairros como Consolação, Jardins, Higienópolis e Morumbi, onde a renda familiar é superior a US\$ 12 mil mensais, enquanto em Parelheiros e outros bairros da periferia, esse número não atinge a marca dos US\$ 300.

Segundo Maricato, Percival, o mercado brasileiro para estabelecimentos diferenciados de melhor nível, no país, pode ser avaliado em cerca de oito milhões de consumidores. Este é o número aproximado dos que declaram imposto de renda e eram portadores de cartões de crédito em 1995, antes da "popularização" dos cartões. Também é, aproximadamente, o número de domicílios que tinham telefone em 1996: 8,6 milhões ou o número da metade adulta dos 157 milhões de brasileiros considerados ricos (10% da população, que fica com 50% da renda).

O empresário do estabelecimento diferenciado deve procurar seu nicho num segmento da população de classe social mais alta, examinando o mercado disponível e projetando seu empreendimento para conquistá-lo e atendê-lo.

Ao montar o estabelecimento, o empresário deve ter claro qual o público que espera conquistar. Há públicos que priorizam a alimentação; outros dão mais importância à intimidade, ao clima romântico, ao conforto. Jovens, por exemplo, vão aos bares quase que exclusivamente atrás de "paquera e badalação". Já boêmios e intelectuais adoram bares noturnos, onde bebem e conversam até altas horas. Nas grandes cidades, há nichos de mercado que não acabam mais: turistas, executivos, esportistas, famílias, solteiros, descasados, jovens, idosos, viajantes, jogadores, amantes de algum tipo de música, apreciadores de dança, namorados, mergulhadores, paraquedistas, ex-alunos disto ou daquilo etc. .

Em geral, clientes que saem nos fins de semana ou à noite, procuram algo mais do que alimento: querem se divertir e ter o prazer de degustar bons pratos. Por isso, também têm menos pressa e exigem mais qualidade na cozinha, serviço e

ambientação. A alimentação deve estar, enfim, relacionada ao prazer, à qualidade e à sociabilidade.

Os jovens são todos potenciais clientes a serem conquistados e, certamente, constituem a faixa de mercado mais numerosa a muito disputada.

Quanto mais pessoas ganharem acima do necessário para pagar as despesas fundamentais à manutenção própria e/ou da família (aluguel, plano de saúde, educação dos filhos etc), muito mais elas passarão a freqüentar bares, restaurantes e outras opções de lazer.

Cada público tem suas exigências. Todo estabelecimento já deve ser montado com o intuito de conquistar seu público-alvo, uma faixa de mercado definida pelo feeling, experiência ou, até mesmo, pelas relações pessoais do empresário ou, mais cientificamente, por uma pesquisa de mercado.

No topo da pirâmide social, está o público bem menos numeroso e com maior poder aquisitivo, que é mais difícil de ser conquistado.

Existem, ainda, os formadores de opinião (artistas, intelectuais, esportistas, políticos, publicitários), perseguidos pelos empresários, muitos dos quais lhes oferecem a chamada "boca livre", com o único intuito de vê-los freqüentar seu estabelecimento.

Esses dois tipos de público costumam freqüentar as casas que estão "na moda", e aparecem em colunas sociais. Atrás deles surgem outros consumidores, que ambicionam estar, por alguns segundos, com pessoas famosas. Em meio a esse público, há os que só comparecem com muita ambição a pouca disponibilidade financeira. Mas também há os políticos bem remunerados, grandes fazendeiros, novos ricos, jovens executivos que têm poder aquisitivo, muita vontade de ascender e aparecer e que podem se tomar, acima de tudo, ótimos e fiéis clientes.

Para conquistar clientes famosos a formadores de opinião, o empreendedor precisa definir que esse é um dos públicos-alvo do seu estabelecimento e traçar uma estratégia de marketing. Quando se trata de um restaurante, um ótimo cozinheiro e um excelente cardápio são prioridades absolutas. Se for um bar, muita atenção deve ser dada a ambientação, bebidas, balcão, conforto e decoração.

2-6) Os Diferentes Tipos de Estabelecimentos

O Brasil abriga um universo variado de bares a restaurantes. Os bares vão desde o botequim de estrada ou das esquinas das médias e grandes cidades onde há um balcão, uma prateleira ao fundo a algumas poucas mesas, quase sempre de mau gosto, até bares que poderiam ser colocados entre os melhores do mundo. Chamaremos de diferenciados os que oferecem mais sofisticação ou atrações especiais. Atração especial pode ser um item do serviço. É o caso do Leo, em São Paulo, ou do Bracarense, no Rio de Janeiro, que se notabilizam pela qualidade do chope.

Para a escolha do tipo de empreendimento a ser montado, deve-se averiguar primeiramente a demanda pelo produto a ser oferecido: em primeiro lugar, quem dita as normas é o mercado. O correto é primeiro pesquisar o mercado, ver qual produto tem maior demanda em relação à oferta a depois produzi-lo. Se há muitos bares para a juventude, talvez se deva oferecer algo para o público mais maduro, por exemplo.

Há também quem monte um estabelecimento por aptidão ou vontade. Nas grandes cidades, quase tudo que for bem feito terá possibilidade de obter espaço no mercado. E fazer algo de que se gosta é importante para se fazê-lo bem. Tudo que se

tem a fazer é oferecer a melhor relação preço-qualidade e ir à luta por mercado, desalojando concorrentes. Muitas vezes o próprio espaço disponível ou sua localização influenciam a escolha.

Assim, definida a proposta, é preciso que projeto arquitetônico, cardápio, serviço, preços, tudo seja coerente com ela. Na definição deve-se considerar, além do mercado a das aptidões do proprietário, recursos financeiros, materiais e humanos disponíveis.

2-7) O Setor de Bares, Restaurantes e Similares em São Paulo

A cidade de São Paulo caracteriza-se pelo alto nível e qualidade de seus bares, restaurantes e casas noturnas. Os paulistanos são, em geral, grandes apreciadores da vida noturna e freqüentadores de todos os tipos de casas noturnas, bares, restaurantes e etc..

Por essa razão, a cidade é repleta de estabelecimentos, de todos os tipos, para todos os gostos, situando São Paulo entre uma das cidades com a vida noturna mais agitada do mundo.

Além da agitada vida noturna, nota-se na cidade uma crescente movimentação de pessoas nos bares após o horário comercial, caracterizando o famoso “happy hour”¹⁷. O “happy hour” em São Paulo, por não ser uma tradição como é em alguns países, ainda é pouco praticado, mas sua tendência é crescer cada vez mais. Isso porque as pessoas estão descobrindo que ao invés de ficar horas em meio aos congestionamentos do horário de pico podem sentar-se com seus colegas de

¹⁷ happy hour – reunião informal realizada por amigos e colegas de trabalho após horário comercial.

trabalho e amigos para conversar, beber e comer evitando a hora de maior movimento nas ruas da cidade.

As promoções para incentivar o “happy hour” são inúmeras em São Paulo e algumas foram implantadas com sucesso, mostrando que existe demanda para se trabalhar logo após o horário comercial.¹⁸

¹⁸ Como Atrair Clientes para o Happy Hour, Revista dos Bares & Restaurantes, ed. 7, p.39.

3) O Projeto

Dizer simplesmente “Abrir um Bar” é algo muito amplo, pois existem diversos tipos de bares, desde simples botecos, a bares muito sofisticados que chegam a quase serem verdadeiras boates. Portanto o primeiro problema que me deparei foi justamente este: Que tipo de bar eu deveria abrir?. Para poder resolver esta questão, resolvi dividir este problema em algumas partes:

- Definição do público alvo
- Pesquisa de opiniões
- Fatores críticos de sucesso

3-1) Definição do Público Alvo

Atentando ao grande número de pessoas de classe A e B que freqüentam, durante todos os dias da semana, um número restrito de bares, percebi o excesso de demanda pelo serviço na cidade de São Paulo. Igualmente, como se observa em outras grandes cidades brasileiras, como Belo Horizonte e Rio de Janeiro, a procura por bares, durante os dias úteis no final da tarde e no período da noite, assim como durante os finais de semana, é consideravelmente grande. Contudo, ao contrário das cidades citadas, a oferta, em São Paulo, de bares voltados as classes mais altas é insuficiente. Apesar do aumento dessa oferta observado nos últimos dois anos, as enormes filas de espera em determinados estabelecimentos sugerem a viabilidade econômica da abertura de um novo empreendimento, o Bar Gueto.

O projeto do bar terá em mente estas pessoas das classes A e B, que gostam de sair para conversar com os amigos depois de um dia de trabalho, o famoso

“happy hour” ou simplesmente Jovens que pretendem sair durante a noite para se divertir com os amigos.

Portanto iremos agora definir a segmentação do mercado:

- Faixa Etária: Dado que o Bar Gueto será voltado para os freqüentadores de “happy hour” e para jovens que gostam de sair com os amigos, podemos segmentar este mercado para pessoas que variam dos 20 aos 40 anos.
- Classe Social: Como foi mencionado, o freqüentador almejado para o bar pertence as classes A ou B.

Assim sendo, somos capazes agora de identificar o segmento para o Bar Gueto.

Segmento: Pessoas de ambos os sexos, dos 20 aos 40 anos, pertencentes as classes A ou B da população, que querem sair para o “happy hour” ou simplesmente para conversar e se divertir com os amigos.

3-2) Pesquisa de opiniões

Uma vez definido o público alvo, devemos analisar qual o tipo de bar que estas pessoas estão procurando, quais os fatores que fazem um bar dar certo em detrimento a outro que é voltado para o mesmo público alvo não dar.

Nesta etapa do trabalho, devemos identificar quais as razões que fazem o público ir a um bar, o que eles gostam de encontrar no bar que costumam freqüentar. Desta forma estaremos diminuindo as chances de montar um bar que não faça sucesso simplesmente pelo fato de suas características não agradarem ao público.

Sendo assim, com o intuito de descobrir quais os motivos que levam as pessoas a freqüentarem bares e a escolherem um bar a outro, realizei uma pesquisa de opiniões para que estas dúvidas pudessem ser solucionadas e para que pudessem ser identificados quais são os fatores críticos de sucesso para um bar voltado para o segmento de mercado que já foi especificado anteriormente.

A primeira pergunta feita aos entrevistados foi quantas vezes eles costumam freqüentar bares por semana, esta pergunta foi feita pra que não se coletasse informações distorcidas por ter entrevistado pessoas que não possuem o hábito de ir a bares. As opiniões destas pessoas não seriam úteis para o projeto e portanto precisariam ser descartadas.

Como padrão resolvi adotar a política de entrevistar pessoas que freqüentam bares pelo menos duas vezes por semana, tomei esta decisão pois este é um valor razoável, tendo em vista que as pessoas costumam freqüentar bares pelo menos uma vez durante a semana e uma vez no final de semana. Outro problema que me deparei foi como iria ponderar a opinião de pessoas que freqüentavam duas vezes por semana com aquelas que iam cinco, resolvi estabelecer pesos iguais para cada uma delas pois qualquer método que eu utilizasse teria distorções devido ao fato de não poder colocar apenas pesos equivalentes ao número de vezes que a pessoa freqüentava bares, se fosse estabelecer pesos teria que considerar diversos outros fatores como quanto a pessoa gasta, se ela costuma ir sempre ao mesmo lugar, o quão influente ela é com outras pessoas ao ponto de leva-las a um bar ou outro, etc.

Portanto, depois de interrogadas sobre a freqüência em que os entrevistados iam a bares, foram feitas as seguintes perguntas:

- Por quê você freqüenta bares? Quais os motivos?
- O quê faz com que você escolha um bar ao invés de outro?

- Que bares você costuma freqüentar?
- O que você gostaria que tivesse em um bar?

Estas perguntas foram feitas para 40 pessoas, nos seguintes locais:

- Prédio da Casa das Cores na av. Paulista, onde se localiza a Merrill Lynch (local em que o meu estágio está sendo realizado)
- Shopping Center Iguatemi
- Para familiares e amigos

O resultado da pesquisa será mostrado nos quadros a seguir:

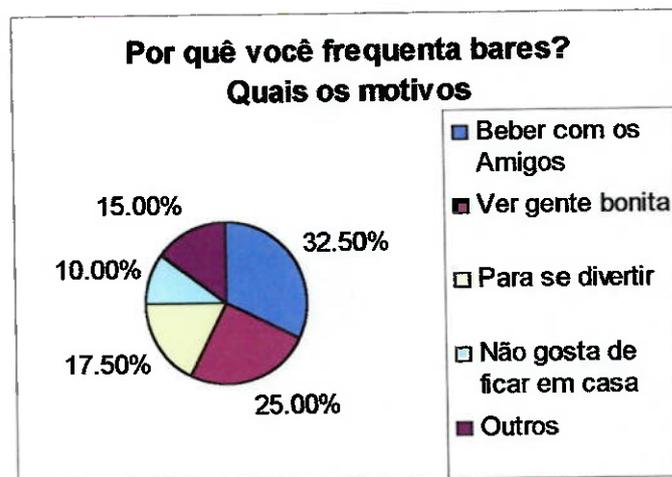


Figura 3.1: Gráfico sobre os motivos para frequentar um bar
Fonte: Elaborado pelo Autor

Esta pergunta tinha o objetivo de identificar quais eram as razões das pessoas frequentarem bares ao invés de outros locais, para tentar identificar o perfil de uma pessoa que prefere ir a bares ao invés de boates ou festas por exemplo. Os resultados desta pergunta mostram que as pessoas vão a bares para relaxar e poder

conversar com os amigos, num ambiente diferente onde podem ver e conhecer outras pessoas mas ao mesmo tempo ter uma certa privacidade.

Ao interrogar as pessoas, perguntei a razão pela qual elas preferiam ir a bares ao invés de boates, algumas pessoas me responderam que freqüentam bares somente para se “aquecer” antes de sair, vão ao bar para beber um pouco e então saírem para alguma festa. Porém, outras pessoas afirmaram que estas boates eram lugares muito apertados e abafados, e portanto não se sentiam bem. Isto serviu como um alerta para que quando fosse abrir um bar, ter certeza de que ele fosse bem arejado e talvez até possuísse uma área ao ar livre.

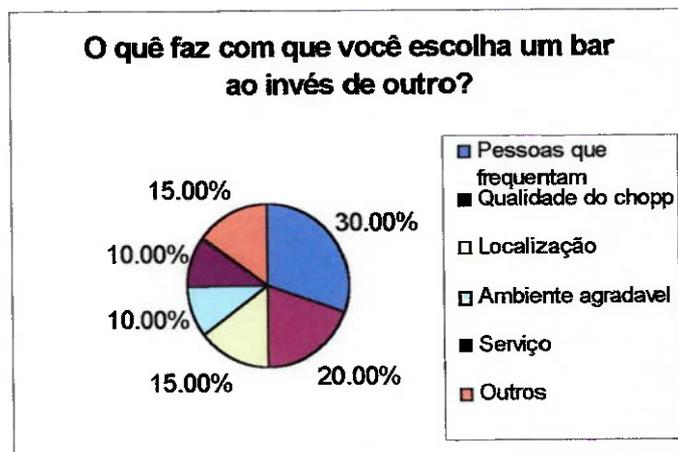


Figura 3.2: Gráfico sobre porque se escolhe um bar em detrimento a outro
 Fonte: Elaborado pelo Autor

Esta pergunta foi realizada para que pudessem ser identificados quais são os fatores críticos de sucesso para um bar, para saber o que fazem as pessoas se identificarem com certos bares ao invés de outros. Os resultados desta pergunta já mostram claramente alguns fatores críticos que serão discutidos posteriormente.

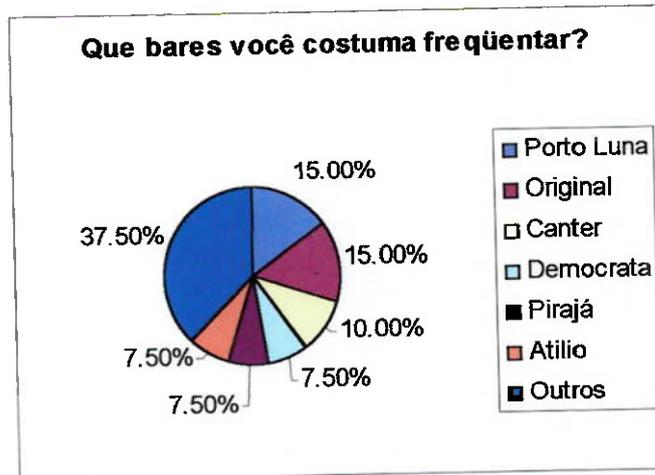


Figura 3.3: Gráfico dos bares mais frequentados
 Fonte: Elaborado pelo Autor

Esta pergunta foi feita para podermos analisar quais são os bares mais frequentados pelo nosso público alvo, desta forma podermos analisar fatores que algumas vezes podem passar despercebidos pelos entrevistados, mas que podem fazer a diferença do sucesso ao prejuízo. Visitando cada um destes bares poderemos identificar quais as semelhanças e diferenças entre eles, quais são suas características para podermos analisar o que faz com que eles sejam bem movimentados.

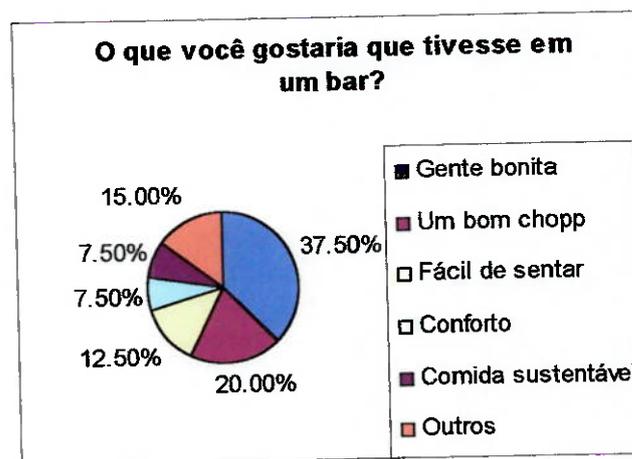


Figura 3.4: Gráfico das necessidades que precisam ser atendidas
 Fonte: Elaborado pelo Autor

Esta última pergunta foi feita para tentar identificar outros possíveis fatores críticos, saber o que realmente importa para os clientes. Esta pergunta foi feita como uma tentativa de se identificar detalhes que ainda não foram explorados por outros bares, mas fariam realmente a diferença se utilizássemos no nosso bar. Para que pudéssemos suprir alguma necessidade mal atendida por outros bares.

As respostas para estas perguntas serão analisadas no tópico a seguir.

3-3) Fatores Críticos de Sucesso

Depois de realizada a pesquisa de opiniões, pode-se agora traçar quais são os fatores críticos de sucesso para um bar.

3-3-1) Ambiente

O ambiente de um bar é de extrema importância para seu sucesso pois ele deve fazer com que os clientes se sintam confortáveis e que se identifiquem com o tipo do bar. Desta forma bares voltados para surfistas por exemplo, devem ter uma decoração com fotos de surf, pranchas e etc, enquanto que restaurantes japoneses devem ter uma decoração com objetos orientais. É o tipo de decoração que irá atrair um certo segmento de mercado e portanto isto deve ser levado em conta na hora de se reformar uma casa.

Além disto, a decoração também ajuda em outros fatores, um exemplo disto são as cores que podem ser usadas para ampliar o espaço existente (se o teto é

muito rebaixado, cores escuras são preferíveis), e servem também para estimular o giro de clientes (cores fortes estimulam o giro enquanto que claras e suaves estimulam o cliente a permanecer no bar).

Outro fator que deve ser levado em conta é a mobília utilizada, elas devem atingir três objetivos: servir, guarnecer e embelezar e portanto devem estar integrados com a decoração. Devido a necessidade de conforto deve-se se preocupar com alguns aspectos como a altura das mesas e cadeiras e com o espaçamento entre mesas de modo que não prejudique a circulação de pessoas.

Outro fator que precisa ser analisado é a iluminação, que também tem papel fundamental para cativar e reter o cliente, a iluminação é importante para definir o objetivo do bar, iluminação forte são utilizadas durante o almoço, enquanto que para o happy hour luzes mais fracas são utilizadas para se obter um ambiente mais tranqüilo.

Por último deve se pensar na sonorização, a escolha do equipamento assim como a distribuição das caixas de som tem grande importância para se criar um ambiente agradável e não permitir que de um lado do estabelecimento o som seja muito alto enquanto que do outro seja baixo. Além disto a seleção musical tem grande importância na caracterização do bar e se deve ter um repertório variado para que não se tenha uma repetição cansativa das mesmas músicas.

3-3-2) O Chope

O ideal é que o chope seja guardado em câmaras frias, tirado corretamente, deixando pelo menos dois dedos de colarinho, e servido em copos

lisos, apropriados, limpíssimos, a uma temperatura entre 3 ou 4 graus centígrados e no máximo 10 dias depois da fabricação.

Os cuidados com o chope têm sido aperfeiçoados por diversas cervejarias e choperias, que hoje estão em franca ascensão no mercado brasileiro. Há algumas, que importam torneiras inglesas, usam dutos metálicos para conduzir o chope do barril à serpentina, esfriam o copo em lavadores belgas, possuem copos personalizados, treinam os tiradores de chope junto aos fabricantes de cerveja e de chope.

Há clientes que gostam do chope tirado direto e com mais colarinho, outros preferem que o jato quebre na parede do copo, evitando grandes colarinhos. Os que optam pela quantidade, solicitando que ele seja tirado sem colarinho, não estão corretos, pois é o colarinho que protege as propriedades do chope no copo, entre elas a temperatura, o sabor, a densidade e o aroma. Muitas dessas qualidades dependem da presença do gás carbônico e é a espuma, que deve ser cremosa e uniforme, que impede a rápida evaporação do gás.

Outra incorreção é pensar que cerveja e o chope só são bons quando servidos "estupidamente gelados". Nessa condição, perdem gás carbônico e, conseqüentemente, sabor. Os experts recomendam a temperatura de 3 a 4 graus no verão e 5 a 6 no inverno. Nos bares e restaurantes com ar condicionado, convém controlar a temperatura de forma a satisfazer os clientes, mas também favorecer o consumo de bebidas.

Um detalhe importante é a limpeza do copo, que deve ser lavado com detergente em água corrente, de forma a não restar qualquer traço de gordura. Um bom teste é encher o copo com água e virá-lo. Se sobrarem gotas d'água, é porque existem traços de gordura. Para evitar quebras e facilitar a limpeza ideal, é melhor que

os copos sejam lavados na copa, em pias duplas, grandes, com bicos de borracha nas torneiras (evita quebra de copos), água quente e fria. Além disso, o copo deve ser apropriado e tanto o garçom quanto o cliente devem segurá-lo pela haste, evitando transferir para ele sua temperatura. Quanto ao tamanho, depende do gosto de cada um, mas para melhor degustação os copos preferidos pelos entendidos são os que têm em média 250 ml. Outros igualmente entendidos preferem copos de 150 (os populares "garotinhos" ou "tulipas"), que torna possível repetir o chope mais fresco e cremoso. Quanto mais tempo o chope fica no copo, mais perde propriedades. O vidro do copo deve ser fino, para ajudar a manter a temperatura, além de transparente, porque a visão estimula o paladar. Quem quiser conquistar uma boa clientela deve treinar o chopeiro, impedi-lo de aproveitar o "jacaré", aquela sobra que escorre do copo como espuma. Derramar o chope em vários copos para esperar a espuma assentar é uma prática aceitável, mas corre-se o risco de perder a temperatura ideal, sabor a aroma. Por isso, só deve ser usada quando o movimento é muito intenso.

3-3-3) Serviço

O serviço tem extrema importância para o sucesso de um bar ou restaurante, como afirma Maricato, Percival, "70% dos clientes são perdidos por má qualidade dos serviços, embora destes, apenas 4% reclamem"¹⁹.

Por isto o treinamento dos funcionários é fundamental, eles devem ser sempre simpáticos e prestativos, mas não a ponto de começar a incomodar o cliente. Ele deve estar sempre pronto para resolver os problemas e necessidades do cliente

¹⁹ Percival MARICATO, Como Administrar Bares e Restaurantes

mas não pode estar toda hora interferindo tentando agradá-lo. O bom garçom deve ter sensibilidade para saber a hora de atender o cliente.

Deve-se levar em conta qual será a demanda para o estabelecimento, para que se possa estabelecer a quantidade de funcionários necessários de forma a não sobrecarregar os mesmos, evitando assim demoras no serviço.

Outro detalhe importante é que o bar deve estar sempre completo, abastecido, pois a melhor forma de perder um cliente é se a bebida ou comida predileta de um cliente tiver acabado, portanto o funcionário deve estar sempre atento ao consumo de materiais, para poder informar à administração quais reposições devem ser efetuadas.

Um serviço que as vezes fica esquecido é a recepção e estacionamento dos veículos dos clientes. Trata-se, de um lado, da necessidade de proteger o cliente e seu veículo contra "guardadores" e assaltantes, e de outro um requinte que tem um custo alto, mais é imprescindível nas grandes cidades. O risco de furtos de veículos e a demora em achar vagas próximas e outras ocorrências desagradáveis quando o cliente estaciona em local distante, certamente afastarão boa parte da clientela, se o bar ou restaurante não apresentar solução.

Ao receber e guardar o veículo, a empresa está se responsabilizando pela sua segurança e integridade, de nada valendo recibos que contêm avisos negando qualquer obrigação. O melhor é pagar um seguro para evitar grandes prejuízos.

Os manobristas devem ser gentis, informados, comunicativos. É seu dever esclarecer se há espera, consumação mínima, horários de funcionamento. É claro que precisam ser também experientes, ágeis, evitando a formação de filas, principalmente duplas, que congestionam o trânsito, perturbam vizinhos e impedem que outros veículos estacionem à frente do estabelecimento, atrapalhando o serviço.

Se o veículo do cliente for danificado pelo manobrista, o estabelecimento responderá pela indenização. Se o manobrista agir com dolo ou culpa grave (estiver bêbado, por exemplo) a empresa poderá exigir dele o que pagou ao cliente.

Cada vez mais se dissemina a terceirização do serviço de manobristas, especialmente em São Paulo e Rio de Janeiro. A função é entregue a uma empresa especializada, que deve colocar placa diante da porta informando seu nome e o preço cobrado, fornecer um recibo ao cliente e fazer seguro dos veículos. A empresa deve ser idônea e é preciso que haja contrato escrito; caso contrário às responsabilidades por uma colisão, roubo ou multas podem recair sobre o próprio bar ou restaurante.

É bom que essa terceirização seja implementada logo no início das atividades, pois clientes já acostumados a ter um manobrista gratuitamente ficarão insatisfeitos com a mudança para outro esquema, que é pago. A cobrança do estacionamento por empresa profissional valoriza um serviço que às vezes é prestado ao cliente sem que ele se aperceba de seu custo. Além disso, retira do bar ou restaurante um ônus não só financeiro, mas administrativo e trabalhista.

Como o serviço é optativo, os clientes que não o desejarem podem estacionar por si mesmos.

3-3-4) Comidas e Petiscos

Um fator que muitas pessoas podem julgar secundário para um bar são as comidas e petiscos, mas segundo proprietários experientes eles são tão importantes quanto as bebidas. E de fato, a maioria pode ir ao bar para beber a pedir um petisco para acompanhar, mas há muita gente que faz o contrário.

Todos os alimentos servidos devem ter porções padronizadas, inclusive quanto à textura, temperatura, ao sabor e ao aroma, e serem corretamente expostos e servidos, de forma a obter estímulo visual. Servir frios cortados corretamente, distribuídos em tábuas com variedade e preocupação estética, é bem diferente de juntá-los simplesmente num prato qualquer.

No cardápio de um bar não basta apenas terem petiscos, devem existir alguns pratos e sanduíches mais consistentes para os clientes que desejam se alimentar. É recomendável ter poucos pratos de fácil preparação, pois o cliente do bar é menos exigente e o chef não precisará estar preparado para fazer pratos mais sofisticados, o que acarreta numa diminuição de custos não só de salário mas com de estrutura para poder preparar tais pratos.

Outro fato que às vezes fica esquecido é a composição do cardápio, o cardápio é como se fosse um “cartão de visita” do bar, ele tem uma grande importância na identificação das características e estilo do bar. O cardápio deve permitir ao cliente fazer sua escolha com facilidade, mas deve também estimulá-lo a consumir.

3-3-5) Freqüentadores

Um dos fatores críticos de sucesso mais importantes é a definição do público que freqüenta o bar, como foi demonstrado na pesquisa de opiniões, a resposta que apareceu em quase todas as perguntas feitas aos entrevistadas foi que as pessoas escolhem o bar que vão principalmente pelas outras pessoas, eles querem ir a bares onde podem ver gente bonita, onde eles se identificam com as outras pessoas.

As pessoas ao saírem para algum lugar, gostam de estar ao redor de gente bonita, isto faz com que elas se sintam melhores, como foi mencionado por um dos entrevistados: “mulher bonita deixa o ambiente mais agradável” ou por outro: “gente bonita é como uma bela paisagem, só de ficar olhando você fica maravilhado”. Portanto, este é um fator que deve ser levado em conta para que o bar possa ter sucesso, o único problema é que este é um fator que foge um pouco do controle dos administradores do bar pois eles não conseguem controlar diretamente as pessoas que o freqüentam.

Apesar disto, se todos os fatores mencionados anteriormente forem executados de forma a agradar o público almejado pelo estabelecimento, meio caminho já estará andado, o que mais atrai o público é a relação custo-benefício que um bar oferece, se o bar satisfaz as necessidades do cliente.

Porém existem diversas atitudes a serem tomadas para que a chance de trazer gente bonita aumente, a primeira das alternativas é na hora de se estabelecer a sociedade da empresa. Deve-se procurar futuros sócios que possuem um relacionamento social muito grande, com muitos amigos e conhecidos e que possuem influência para persuadir as pessoas a freqüentar o bar. Uma das coisas que vem se tornando muito comum nos bares e boates de hoje é a sociedade com pessoas e esportistas famosos, boates como a “The Pool” onde um dos sócios é o Miguel Falabella ou o “Donna” onde uma das sócias é a Adriane Galisteu. Estes estabelecimentos usaram o fato de pertencerem a pessoas famosas para conseguir atrair o público, que possui a “esperança” de poder encontrar o ator e também se sentir mais integrado a este círculo social.

Porém, basta uma pessoa que possui influência num grande círculo de amizades, as pessoas começam a freqüentar o bar para poder encontrar os conhecidos

e aos poucos o público vai aumentando pois o local acaba se tornando um ponto de encontro. Isto foi o que aconteceu claramente com o bar “Sótão” na vila madalena, o bar foi organizado por um grupo de amigos que estudaram junto no Colégio Santa Cruz e claramente se tornou um ponto de encontro para os ex- alunos deste colégio, mas deve ser mencionado que o público do bar não é exclusivo de ex-alunos pois estes trouxeram o seus amigos, e os últimos os seus também. O sucesso do bar foi tão grande que em três meses eles tiveram todo o retorno do investimento de volta.

Outro futuro sócio a se buscar é alguém com grande influência na mídia, estas pessoas sabem muito bem como promover o bar, tem muitas oportunidades de divulgar o bar nos eventos em que participa. A divulgação do bar deve ser feita de forma muito cuidadosa pois caso contrário o segmento de mercado para o qual o bar foi desenhado pode não ser atingido. Quando um estabelecimento começa ser muito divulgado na mídia, todo tipo de público pode começar a freqüentar o estabelecimento, o que pode acabar afugentando o público que se esperava atingir inicialmente.

3-3-6) Fidelidade do cliente

Durante as entrevistas realizadas percebi que os entrevistados que respondiam que o fator mais importante para um bar era se o público que o freqüentava consistia de gente bonita, geralmente ia para bares como Porto Luna e Canter (conhecidos justamente por isto), enquanto que os que freqüentavam um bar pelo chope respondiam que gostavam de bares como o Original e Pirajá (conhecidos pela qualidade do chope). Outro fato percebido foi que as pessoas que escolhiam o bar

pelo chope, eram muito mais fiéis a este bar, enquanto que os que perseguiam gente bonita variavam muito a sua frequência, cada vez iam para um local diferente.

Para poder analisar mais a fundo, resolvi fazer uma nova pesquisa, mas desta vez os locais de entrevista foram os bares Original e Canter, para que eu pudesse testar esta minha teoria. As perguntas realizadas desta vez foram:

- Por quê você escolheu este bar?
- Com que frequência você vem a este bar? E em comparação a outros?
- Se este bar parasse de ser frequentado por gente bonita, ou mesmo esvaziasse bastante, você continuaria a frequentá-lo?

O questionário foi realizado em 15 mesas de cada bar, aonde o grupo chegava a um consenso.

Para a primeira pergunta obtive as seguintes respostas:

Por quê você escolheu este bar?

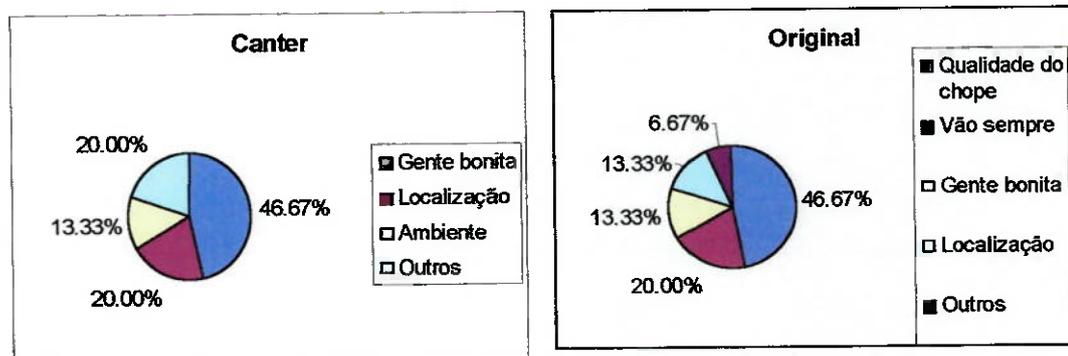


Figura 3.5: Comparação entre Bares: Razões para escolha do bar
 Fonte: Elaborado pelo Autor

O resultado deixou bem claro o que havia sido mencionado anteriormente, o público que frequenta um bar possui razões bem diferentes do que frequenta o

outro. Enquanto que quem vai ao bar Original está preocupado em beber um bom chope, quem vai ao Canter está mais preocupado com a “badalação”, justamente o que saiu na revista “Veja São Paulo”, edição “Comer e beber” onde o Canter foi escolhido como melhor bar para “azaração” e o Original foi mencionado como um bar de chope.

Para a segunda pergunta as respostas foram:

Com que frequência você vem a este bar? E em comparação a outros?

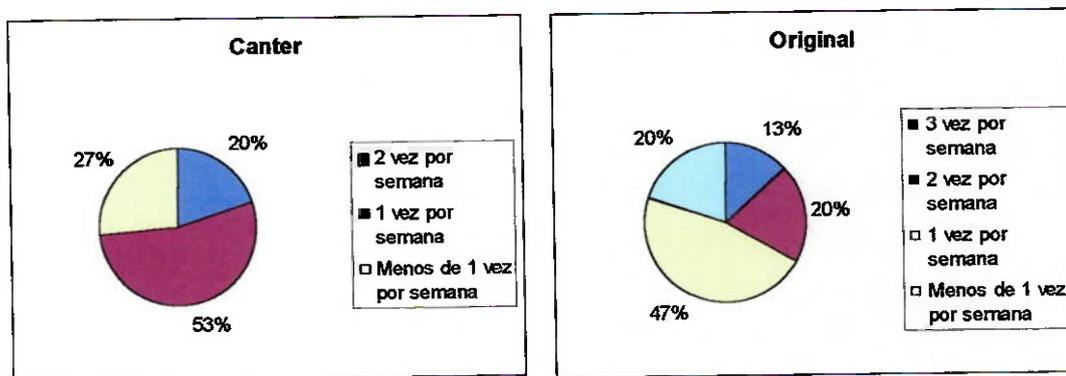


Figura 3.6: Comparação entre Bares: Frequência
 Fonte: Elaborado pelo Autor

Pode-se perceber que o público do bar original vai muito mais vezes ao bar por semana, o bar é como uma boa opção para todos os dias, enquanto que o público do Canter possui dia certo para ir, a programação destas pessoas é bem definida, cada dia da semana tem um lugar diferente para ir. Isto pode ser uma das razões pela qual o Original está sempre cheio enquanto que o Canter somente alguns dias. O público do Original não está interessado em seguir a risca este roteiro predefinido para a semana.

Para a última pergunta as respostas foram:

Se este bar parasse de ser freqüentado por gente bonita, ou mesmo esvaziasse bastante, você continuaria a freqüentá-lo?

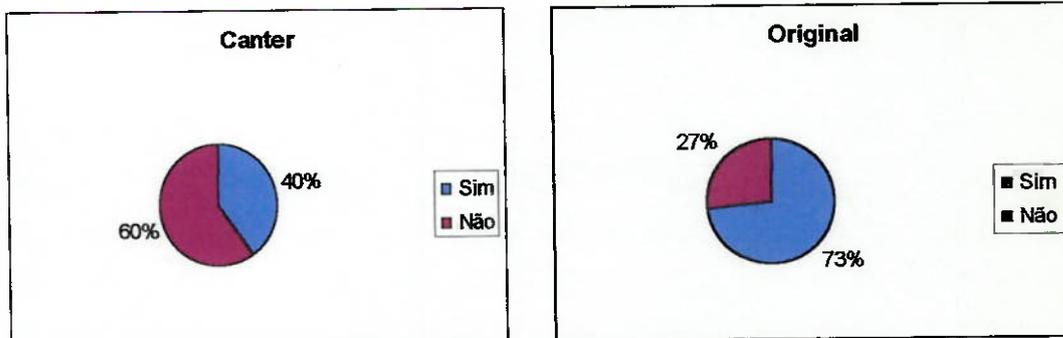


Figura 3.6: Comparação entre Bares: Fidelidade
Fonte: Elaborado pelo Autor

Como pode ser observada, a fidelidade do cliente que freqüenta o bar Original é muito maior do que a do Canter, os entrevistados do Original falavam que estavam lá pois este era o bar com o melhor chope da região e que já fazia parte da tradição freqüentar o bar. No bar Canter eles estavam mais preocupados em paquerar uns aos outros e portanto se isto acabasse não existiria mais tantos motivos para que eles continuassem freqüentando.

Depois de tantas pesquisas cheguei a conclusão que devo investir em um bar que tenha grande preocupação com a qualidade do chope pois ele atrairá um público mais fiel, e assim estarei diminuindo as chances de montar um bar onde o ciclo de vida seja muito curto. Isto pode acontecer pois as pessoas em São Paulo gostam de freqüentar sempre lugares novos, que estejam na “moda” e como sempre tem um novo estabelecimento abrindo, a rotatividade se torna muito grande.

Outro aspecto importante que apareceu nas pesquisas é a preocupação com a localização (outro fator crítico de sucesso), porém isto será tratado em um tópico específico posteriormente.

4) Definição do Projeto

O projeto visa caracterizar o bar ao estilo dos bares típicos do Rio de Janeiro na primeira metade do século. Com fotografias e objetos afixados nas paredes de azulejo, mesas e cadeiras simples de madeira escura, um grande balcão e a colocação de mesas na calçada, pretende-se criar o estilo simples e antigo do bar. O projeto pretende fazer da simplicidade do ambiente e, principalmente, da rara qualidade de seu chope, seus principais atrativos. Ademais, como característica particular do Bar Gueto, evocar-se-á a memória da Música Popular Brasileira por meio de objetos e fotografias de importantes nomes da MPB e de sugestivos nomes para os pratos e bebidas servidos.

O bar deverá acomodar aproximadamente 140 pessoas sentadas, podendo haver mais do que essa quantidade de pessoas dentro do estabelecimento.

4-1) Quando Funcionar

O início das atividades do Bar Gueto depende ainda de um estudo da viabilidade do projeto dentre outros fatores de mesma importância. No entanto, pretende-se com este tópico, fazer menção quanto aos horários em que ele funcionaria no caso de implementação.

Seguindo os mesmos padrões dos demais bares semelhantes existentes na cidade de São Paulo (por exemplo: Pirajá e Original), o Bar Gueto estará em funcionamento durante toda semana; exceção feita às segundas-feiras, dia em que, comprovadamente, existe menor movimento.

A necessidade de obedecer às leis trabalhistas brasileiras, faz com que exista a necessidade de fechamento do Bar Gueto por um dia da semana, permitindo a seus funcionários um dia de descanso semanal.

Quanto aos horários de funcionamento, o Bar Gueto estará aberto às terças e quartas das 17hs e 30 minutos às 2hs. Entre quinta e sábado pretende-se abrir a partir das 17hs ao último cliente; e, aos domingos, entre 12hs e 24hs.

Os horários foram definidos após questionamentos feitos em bares semelhantes já em funcionamento na cidade de São Paulo, sempre buscando funcionar durante os horários em que se acredita haver maior demanda por clientes. Posteriormente poderá ser aberto também para o almoço.

4-2) Diferenciais

O Bar Gueto tem uma proposta de oferecer a seus clientes um serviço de altíssima qualidade aliado ao melhor chope da cidade de São Paulo, além de um ambiente simples, rústico, mas bastante confortável.

Pretende-se criar um ambiente em que os clientes se sintam bem acomodados, com espaço suficiente para cada pessoa e procurando evitar aglomerações e conseqüente prejuízo na qualidade do serviço oferecido. Isto porque os corredores estariam obstruídos, evitando a boa locomoção dos garçons.

Assim como descrito anteriormente, o Bar Gueto apresentará semelhanças com alguns bares típicos do Rio de Janeiro, fazendo menção a grandes nomes da Música Popular Brasileira (MPB) e criando clima e ambiente propício para a descontração, após um dia cansativo de trabalho ou diversão com amigos durante a noite.

4-3) Localização

4-3-1) A Importância da Localização

A localização de um bar tem relação direta com sua competitividade e com sua lucratividade, uma vez que pode influenciar, em maior ou menor escala, a diferença entre suas receitas e seus custos, principalmente porque ele precisa se localizar próximo as regiões a qual o seu público alvo costuma freqüentar.

Além disto, da localização depende uma grande quantidade de fatores determinantes para o funcionamento da empresa, como a disponibilidade de mão-de-obra, de suprimentos, de matérias-primas etc (que apesar de não se enquadrar muito pelo fato de ser um bar em São Paulo e que portanto não terá muito estes problemas, não deve deixar de ser citado).

Desta forma, um bar que escolhe sua posição geográfica sem se preocupar com tais fatores está se arriscando seriamente ao insucesso devido à possibilidade de custos elevados, à não disponibilidade de recursos produtivos ou simplesmente a falta de demanda.

4-3-2) Objetivos do Estudo de Localização

O objetivo maior de um estudo de localização é selecionar entre as alternativas possíveis, aquela localização geográfica que proporcionará ao estabelecimento uma maior diferença entre suas receitas líquidas e seus custos, ou seja: posicionar a empresa com relação ao mercado, tanto de consumidores(muito mais fundamental) e fornecedores, de forma a maximizar o lucro da empresa.

Este objetivo maior é conseguido através da busca de outros mais específicos, como a localização que minimize os custos de transporte de produtos, de investimento em construção (reformas , decoração, etc.), de serviços (água, energia elétrica), e seleção de uma região com disponibilidade de mão-de-obra, etc.

4-3-3) Custos e Investimentos Ligados à Localização

Um dos principais fatores considerados para a definição da localização é a facilidade de acesso por parte dos possíveis clientes.

Entretanto, na seleção de uma localização deve-se levar em conta a necessidade de outros fatores:

- Mão-de-obra: Deve-se preocupar com a disponibilidade e a remuneração da mão-de-obra nos arredores, pois dependendo da localização isto pode variar.

- Construção: O investimento de construção está ligado à localização, uma vez que podemos selecionar locais que necessitem de uma maior ou menor reforma, conexão com rede elétrica, redes de esgotos etc..

- Também é fundamental saber qual a região que se pretende construir o estabelecimento para que não ocorra nenhum problema com a prefeitura (como construir em áreas residenciais).

4-3-4) Fatores para Determinar a Localização Ótima

Geralmente o estudo de localização de um empreendimento é iniciado pela macrolocalização, passando-se em seguida para microlocalização. A primeira destas diz respeito às regiões geográficas em que possivelmente se poderia implantar o

estabelecimento, e sua seleção é feita seguindo-se a determinados critérios. A seguir estão citados os mais importantes dentre estes:

- Proximidade com o mercado fornecedor: Este fator é tão mais importante quanto maior for o custo de transporte de matérias-primas.
- Proximidade com o mercado consumidor: Quando o mercado consumidor é de grande importância para empresa.
- Fornecimento de serviços básicos: Eletricidade, água, rede de esgoto, serviços telefônicos, vias de acesso, etc.
- Disponibilidade de mão-de-obra.
- Impostos, fatores legais: Regiões onde o governo ou administração regional não crie nenhum problema para a instalação.

Por se tratar da escolha de local para um bar na cidade de São Paulo, os fatores que mais deverão ser levados em conta são a proximidade com o mercado consumidor, este sendo o mais fundamental de todos pois um bar deve ser aberto em uma região que tem apelo para o público. Além disso, devemos considerar outros fatores como não infringir nenhuma norma legal (por exemplo a lei de zoneamento)

Fatores como a disponibilidade de mão de obra e a proximidade com o mercado fornecedor não possuem tanta importância pois em São Paulo a mão de obra e os fornecedores vão até onde o bar está, é um serviço prestado por eles, e portanto não tem muito impacto na hora de decidir a localização do estabelecimento.

Após terem sido relacionadas as regiões que atendem aos requisitos acima, pode-se selecionar como a melhor alternativa aquela que atender de forma mais satisfatória às necessidades da empresa, segundo algum critério que lhe for mais adequado.

Quando se definiu a macrolocalização do bar, passa-se à microlocalização; agora com critérios mais específicos:

- Custo e tamanho do estabelecimento.
- Características arquitetônicas do estabelecimento.
- Serviços de água, luz, telefone, gás e esgoto.

Dentre estas condições nem todas poderão ser satisfeitas por um único terreno/edificação, assim provavelmente se fará necessário um processo decisório semelhante ao utilizado na seleção da macrolocalização.

É bom citar também, a possibilidade de se adquirir um terreno/ edifício onde já existia um estabelecimento de mesmo tipo, o que iria diminuir os custos de reforma pois a arquitetura já foi montada de forma a satisfazer as necessidades deste tipo de estabelecimento e portanto só precisaria de uma nova decoração. Um fator que deve ser levado em conta é que existe um risco em reformar um bar já existente, pois este foi um local onde já tentaram fazer algo semelhante e não deu certo, o que é ruim tanto no aspecto que a localização pode ter sido mal escolhida, quanto ao fator psicológico para os possíveis clientes de não ser um “bar novo” e sim o mesmo com algumas reformas.

Outra possibilidade é o aluguel de um local que não gera necessidade de investimento, porém traz um custo mensal a mais para a empresa.

Desta forma, deve-se pesar estes investimentos e custos comparando-os de maneira a decidir entre um terreno e uma casa já construída.

4-3-5) Escolha do Local

Agora será definida a localização ideal para o bar Gueto. Analisando as possibilidades, várias regiões surgiram como eventuais alternativas. Locais como a região da Faria Lima e Vila Olímpia estão muito populares hoje em dia, nesta região existem bares em cada esquina, o que pode demonstrar uma certa saturação do mercado. Esta região foi rapidamente descartada por causa do grande número de bares e pela alta rotatividade dos mesmos, existem bares abrindo e fechando todos os meses e a concorrência é muito acirrada.

Outra possível região seria os arredores da Vila Madalena, mas acredito que esta não é a mais indicada para um bar de “happy hour” por não existir uma área de escritórios pelas redondezas, e portanto não se conseguiria atingir o público para o qual o bar foi projetado.

Uma região pela qual acredito que ainda tem muitas possibilidades ainda para serem exploradas é a região da Vila Nova Conceição e Moema, pode-se observar claramente uma grande migração de bares para esta região, principalmente na Vila Nova. Estes bares estão conquistando um bom público, que mora ou trabalha nos arredores, mas não quer ir até a região da Faria Lima. Estes bares estão tendo muito sucesso, estando cheios quase todos os dias.

Porém a região que mais me chamou a atenção é as redondezas da avenida Paulista, este interesse surgiu de um comentário inocente de um colega de trabalho, mencionando que gostaria muito que houvesse um bom bar ali perto para poder sair do trabalho e ir direto para lá.

Ao mencionar esta idéia ao professor Joaquim, ele me alertou que justamente por ser uma região muito próxima do local de trabalho pode ser que exista

uma aversão por parte das pessoas. Tendo em vista tal comentário, resolvi realizar uma pesquisa de campo para testar a receptividade de um bar nesta região.

Foram interrogadas 30 pessoas para a pesquisa. Da mesma forma que a pesquisa anterior, as pessoas eram indagadas sobre a quantidade de vezes que costumavam ir a bares e eram escolhidas para uma aproximação inicial de acordo com a sua aparência tentando selecionar as pessoas de acordo com a definição do público alvo feita anteriormente.

As perguntas feitas foram as seguintes:

- Quais os bares que frequenta? Qual a região?
- Você conhece algum bar na região (paulista)? Se sim, você costuma ir? Por quê?
- Se existisse um bom bar na região você iria? Por quê?

Os locais onde as pessoas foram entrevistadas foram:

- No prédio da casa das rosas, na avenida Paulista
- Na frente do Rubayart, na alameda Santos
- Na frente do banco ABN Amro na Paulista

Os resultados obtidos pela pesquisa foram os seguintes:

Percebe-se que as pessoas que trabalham nesta redondeza costumam se deslocar para as regiões da Faria Lima e Moema para fazer o seu “happy hour”, o que possui a desvantagem de ter que se deslocar para tais regiões durante a hora do “rush”.

Quando indagadas se conheciam algum bar na região, a grande maioria afirmou não conhecer nenhum bar realmente bom para ir. Uma das coisas que me

chamou a atenção foi que um número significativo de pessoas falou que esta era uma região com um elevado número de homossexuais, mencionando bares como Spot, Massivo e Ritz. Este é um ponto que me deixou com o pé atrás pois caso o bar começasse a ser freqüentado por estas pessoas, provavelmente iria afugentar o público esperado para o bar. Não estou afirmando aqui que possuo qualquer tipo de preconceito, pelo contrário, acho que este é um mercado ainda não muito explorado na cidade e com imensas possibilidades, mas não é o mercado para qual o bar foi desenhado inicialmente.

Com relação a última pergunta, me surpreendi com a quantidade de pessoas que a princípio foram aversas a localização (40%). Elas mencionavam que preferiam ir para outras regiões para já estar perto de casa, ou para “perto de tudo” como alguns falaram mencionando a Faria Lima. No entanto, todas falaram que se o bar fosse muito bom, não seria por causa da localização que eles deixariam de freqüentar. As pessoas que freqüentariam o bar, falavam que o grande atrativo seria o fato de poder ficar no bar com os amigos em vez de ficarem no trânsito de São Paulo.

Vale ressaltar que alguns bares já foram montados nesta região e não deram certo, o que mostra que se precisa ter uma grande preocupação com os outros aspectos mencionados anteriormente, não basta uma boa localização ou um bom serviço, o bar precisa ter todo um conjunto para que possa ter sucesso.

Tendo em vista este fato resolvi arriscar e localizar o meu bar nesta região.

5) A Sociedade

Muitas vezes quando se deseja abrir um negócio, existe a necessidade de se encontrar mais sócios para o empreendimento, seja porque se quer um maior “know how” ou mesmo porque se necessita de mais capital.

Quando isto acontece é fundamental que se conheça a personalidade e caráter dos futuros sócios. Deve-se discutir detalhadamente a sociedade, qual serão os poderes dos administradores, sobre uma possível dissolução para que tudo esteja o mais claro possível. Os principais itens devem estar no contrato social que será registrado na junta comercial, e os outros detalhes podem ficar em regulamentos internos e contratos particulares.

Devemos destacar que os sócios precisam ter extrema confiança e tolerância um com os outros para que se possa ter sucesso no empreendimento pois conflitos irão acontecer inevitavelmente e para isto os sócios precisam ter os mesmos valores éticos, os mesmos objetivos de vida. As diferenças entre sócios acontecem por diversas razões, algumas vezes acontece por crise financeira, outras vezes por diferenças sobre o que fazer com o lucro do empreendimento, ou até por um achar que está trabalhando mais que outro, o importante é saber administrar estas diferenças.

Existe uma grande diferença entre sociedade e administração pois os sócios com maioria das ações possuem obrigação legal de explicar suas atitudes aos acionistas minoritários assim como permitir a sua participação nas decisões da empresa, além de ser uma boa fonte de idéias e sugestões.

Quando se possui vários sócios, é importante definir quem irá executar as funções administrativas e deixar estabelecido que os demais não deverão interferir no

dia-a-dia da empresa, salvo problemas graves, pois assim não se contrariará ordens dos administradores evitando assim perdas de poder com os funcionários. Os sócios que não estão encarregados da administração terão oportunidades de dar suas sugestões e opiniões durante as reuniões societárias ou em momentos que convier. Nestas reuniões os administrador tem a obrigação de fornecer relatórios e demonstração de resultados. São também nestas reuniões que devem ser tomadas as decisões estratégicas para a empresa, onde os sócios votarão de acordo com a sua participação na mesma.

Outro fator que deve ser lembrado é que nem todos os sócios precisam estar no contrato social, contratos particulares podem definir a participação e deveres destes sócios. Uma pessoa pode ter diversas razões para não querer estar no contrato social, por motivos funcionais ou sociais como por já ter falido alguma vez, portanto quando o sócio não está no contrato social, deve-se fazer um documento particular estabelecendo claramente qual é a participação do mesmo na empresa.

Sempre pode ser de grande vantagem ter sócios com características diferentes, de forma a um completar o outro: como um bom administrador para tocar o estabelecimento, uma pessoa com um marketing forte, que atraia muita gente, outro que entenda de cozinha e um advogado que resolva todas as pendências legais. Os sócios devem ser estimulados a comparecer, trazer amigos, divulgar, fazer críticas, sugestões, observações e fiscalizações pois mesmo que não administrem, podem auxiliar dando "plantões" no salão pelo menos um dia por semana, cuidando do atendimento.

Porém deve-se lembrar que quanto mais variadas são as características dos sócios, maior é a possibilidade de gerar conflitos entre eles.

Além de ter capacidade empreendedora e conhecimentos de marketing, finanças, compras, controle de qualidade, recursos humanos, o pequeno empresário do ramo de bares a restaurantes também precisa ter noções mínimas de direito trabalhista, civil, comercial, tributário a administrativo. É sempre interessante ter um advogado com conhecimentos em todas as áreas ou um escritório de advocacia de pequeno porte, com alguns especialistas. Filiar-se a uma associação que tenha um departamento jurídico também pode ser uma boa saída pois muitos bares já foram fechados ou multados por não elaborarem documentos necessários, por problemas trabalhistas e tributários ou por desrespeitarem alguma lei da qual não tinham o conhecimento como é o caso do bar Paulistano que foi multado em 13 mil reais por violar a lei do PSIU.

5-1) Procedimentos Necessários

Para se legalizar um estabelecimento é necessário visitar uma grande quantidade de órgãos governamentais (segundo o Sebrae, são de 15 a 26 visitas a órgãos públicos), para evitar este grande número de visitas, de passar horas em filas, uma boa alternativa é contratar um contador que conseguirá atender todas as exigências solicitadas.

O empresário deve começar escolhendo um imóvel em zona apropriada, indispensável para se obter o alvará de funcionamento. E para obtê-lo tem de ter antes inscrição municipal (CCM) levando-a à prefeitura juntamente com o contrato social, o contrato de locação ou título de propriedade do imóvel, xerox do IPTU do imóvel e taxas de localização, instalação, funcionamento a vigilância sanitária pagas.

Na Junta Comercial, além de apresentar o contrato social em várias vias, com firmas reconhecidas e taxas pagas, convém antes requerer busca para constatar se não há empresas com nome semelhante. Toda alteração, seja de sócios, de endereço ou qualquer outra, também deve ser registrada. Durante essa tramitação, a empresa receberá também o número do CGC (Cadastro Geral de Contribuintes), que é o registro na esfera federal. Em São Paulo, a espera é de quinze a vinte dias.

Providências semelhantes são exigidas também no INPI (Instituto Nacional de Propriedade Industrial), onde deve-se fazer uma busca e registrar a marca, o logotipo, o nome e outros slogans, símbolos, produtos ou sistemas que identificam a empresa.

Depois é a vez da Secretaria da Fazenda, onde se deve fazer declaração cadastral e obter os registros exigidos por cada Estado.

5-2) Contrato Social

No contrato social devem constar nome, endereço da sede, objeto, capital, qualificação dos sócios e a proporção de quotas que cada um possui na empresa. Seguem-se as cláusulas que definem quem são os responsáveis pela administração e representação, qual o pró-labore de cada um, como se fará o balanço, como será dividido o lucro, se houver, e como se extinguirá a empresa.

A administração pode recair sobre um ou mais sócios, mas todos eles, individual ou conjuntamente, podem nomear representantes através de procurações por instrumento público lavradas em cartório de títulos e documentos. Essa solução pode ocorrer quando os sócios não têm condições de administrar diretamente a empresa ou no caso de conflitos ou incompatibilidades muito aguçadas, quando os

detentores das quotas são obrigados a nomear um ou mais profissionais estranhos ao contrato social para dirigir o estabelecimento provisoriamente, pois, a médio prazo, a medida pode inviabilizar o empreendimento.

Cabe ao sócio-administrador ou seu procurador representar a empresa junto a fornecedores, rede bancária, órgãos burocráticos do Estado e em juízo. Havendo mais de um sócio gerenciando a empresa, tais funções podem ser exercidas isoladamente ou em conjunto. Quando cada sócio tem poderes de gestão isoladamente, há mais agilidade nos negócios, mas isso exige que todos os que detêm esse poder tenham competência suficiente para obter a confiança dos demais.

5-3) Responsabilidade dos sócios.

Nas sociedades de responsabilidade limitada (Ltda.), os sócios se obrigam até o limite do capital. Isto quer dizer que, se o capital é preenchido integralmente, em caso de falência os credores não podem pretender que os sócios respondam com seu patrimônio pessoal. Mas essa proteção só se aplica se a administração sempre se manteve dentro dos limites previstos pelo contrato social e pela legislação em geral. Se, porém, os sócios exorbitam, não integralizando o capital, descumprindo leis ou os limites do próprio contrato social, se não mantêm os documentos, livros e obrigações contábeis e fiscais em dia, os credores, inclusive os órgãos fiscais, têm o direito de pleitear seus créditos, executando, penhorando e leiloando bens particulares dos sócios.

Isso acontece quando a empresa não é dissolvida regularmente, a contabilidade está viciada, o ativo desaparece, constata-se a aquisição de bens em qualidade ou quantidade que nada têm a ver com a realidade econômica ou com o

objeto da empresa previsto no contrato etc. Conclui-se, portanto, que a lei não pune tanto a incompetência, a inexperiência ou a falta de sorte, mais principalmente a conduta dolosa ou quando muito a culpa grave, a irresponsabilidade manifesta.

Quando isso acontece, a responsabilidade civil e até penal se for o caso, recai principalmente sobre os sócios administradores. No entanto, a responsabilidade de pagar ou indenizar pode incidir também sobre os demais sócios se eles se beneficiaram das falcatruas do sócio administrador ou foram coniventes de qualquer forma, até por omissão, em casos extremos.

São os sócios que constam do contrato social, no caso de sociedades de responsabilidade limitada, que podem assumir responsabilidades pela empresa e que respondem perante credores, bancos, judiciário a fisco.

Já quando a firma é individual, o comerciante registra o próprio nome, confundindo-o com o da empresa. Se mais tarde quiser, pode alienar o ativo de seu empreendimento, mais não o nome.

O pró-labore, remuneração dos sócios administradores, pode ser fixo ou percentual sobre o faturamento ou o lucro líquido. Convém que seja discutido antes da concretização da sociedade e alterado com a participação de todos os sócios sempre que necessário. O administrador deve estar motivado, e os demais sócios precisam ter consciência de que estão aplicando bem esses valores, que o administrador está correspondendo. O pró-labore não se confunde com salários de funcionários, não dando direito a férias, 13º, horas extras e FGTS.

Quanto ao objeto, há quem prefira colocar no contrato social toda a listagem de atividades possíveis (por exemplo: bar, restaurante, promoção de shows, bufê etc.), evitando assim ter de fazer alterações posteriores, quando se quiser ampliar os serviços da empresa. Do ponto de vista do custo, no entanto, pode ficar mais barato

colocar menos atividades, porque as prefeituras municipais têm mais exigências e em geral cobram taxas proporcionais ao número de atividades previstas no contrato. Nas grandes cidades, por exemplo, colocar o nome "restaurante" em vez de "lanchonete" pode gerar problemas com o zoneamento e órgãos controladores de poluição, como a Cetesb de São Paulo.

5-4) Exclusão de sócios a dissolução da sociedade

Para evitar problemas, uma boa opção é definir no contrato social como será realizada uma eventual dissolução da sociedade, contendo cláusulas para o levantamento patrimonial e o arbitramento.

Uma empresa é muito difícil de ser avaliada pois nem sempre as receitas estão todas nos livros de contabilidade. Existem muitos valores que não se consegue precificar como o crédito da empresa, a sua marca, seu logotipo, a clientela que já possui, o sistema de gestão entre outras coisas. Estes fatores podem valer muito dinheiro e portanto teriam que ser contabilizados numa eventual dissolução da sociedade.

Existem algumas alternativas que podem ser tomadas para tentar resolver estes problemas, uma delas é pedir para algum sócio avaliar a empresa e deixar que o outro resolva se quer vendê-la ou comprá-la pelo preço estipulado. Outra idéia é realizar um leilão entre os sócios onde quem oferecer mais leva a parte do outro. Caso os sócios não consigam chegar a nenhuma solução, deve-se tentar achar terceiros que estão dispostos a pagar a quantia necessária para que os insatisfeitos saiam, ou simplesmente devem vender todo o estabelecimento.

Quando as relações pessoais estiverem muito desgastadas, a melhor opção é negociar por meio de terceiros. Inexistindo acordo, e antes da venda do estabelecimento, um dos sócios pode tentar a exclusão do outro ou a dissolução da sociedade por via judicial. Mas, nesse caso, pode acontecer que todos saiam perdendo, seja pelos gastos com advogados, peritos e fisco, seja pela paralisação a desgaste da empresa junto a fornecedores, clientes e funcionários, seja pelo prolongamento do conflito entre os sócios. Por último, no leilão do ativo por leiloeiro oficial, o patrimônio pode ser arrematado por terceiros por valor bem inferior ao real.

A exclusão de sócios minoritários, que antes exigiam a via judicial, hoje pode ser obtida por simples alteração do contrato na Junta Comercial, sem a assinatura do excluído, providência que deve ser precedida de justificações, notificações e, sempre que possível, de detalhado levantamento dos haveres de empresa a oferecimento, se necessário em juízo, da parte do sócio a ser expurgado.

5-5) Compra e venda de um estabelecimento

Sempre há quem quer entrar pela primeira vez no setor comprando um estabelecimento em funcionamento. Em todos esses casos que envolvem compra a venda de um estabelecimento, a prioridade deve ser dada às informações sobre o ponto, movimento, créditos a débitos, lucratividade, potencial de desenvolvimento, ativo fixo, contrato de locação, segurança a valor do negócio a ser feito.

Além dessas avaliações econômico-financeiras e mercadológicas, no entanto, devem ser tomadas algumas precauções jurídicas. Convém que o comprador faça buscas visando saber da situação da empresa e até dos sócios, na Justiça do Trabalho (reclamações trabalhistas), Justiça Federal (possíveis dívidas de IAPAS,

Imposto de Renda, IPI), Justiça Estadual (distribuidor cível), onde podem ser apontadas dívidas com a Fazenda do Estado, com o ICM, ou municipais, como o ISS ou IPTU, taxas de localização e funcionamento, multas, ações de desapropriação, assim como problemas com os credores em geral, ou mesmo o locador do imóvel. Também é importante fazer buscas em cartórios de protestos. Os livros e últimos comprovantes de pagamento de impostos devem ser examinados, e as repartições públicas podem prestar informações sobre débitos tributários e possíveis desapropriações que possam afetar o imóvel. Os livros contábeis servem também para verificar se as instalações e equipamentos já foram pagos. No Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) é possível verificar se o nome está devidamente registrado.

Uma forma de se proteger de eventuais dívidas já existentes é deixar bem claro no contrato de compra quais serão as dívidas assumidas pela parte compradora, e que qualquer outra será de responsabilidade dos antigos donos.

O contrato deve prever também a cessão da marca, nome, logotipo e outros valores abstratos. Se a compra for apenas do ponto e dos equipamentos, o comprador deve exigir a transferência ou até extinção da empresa anterior que estiver no local, o que deve ser feito junto à Junta Comercial, IAPAS, Receita Federal, Fazenda Municipal e Estadual.

5-6) Locação

Os reflexos do contrato de locação podem ser decisivos para o sucesso do empreendimento. É preciso analisar o valor do aluguel, compara-lo com o faturamento, a forma e os prazos em que haverá aumento, a duração do contrato, etc.

Contratos com mais de cinco anos ininterruptos de duração podem ser renovados judicialmente. Para ter esse direito, o locatário deve estar há mais de três anos no mesmo ramo, ter cumprido todas as obrigações previstas no contrato, inclusive pagamento dos aluguéis, impostos, seguros e ajuizar a ação até seis meses antes de terminar o último ano do contrato. Quem tem esse tipo de locação deve estar atento e tentar um acordo amigável antes desse prazo fatal. Se não for possível, o correto é ajuizar a ação para não perder o direito e continuar negociando, ou esperar que o juiz, após a avaliação procedida por um perito, determine o valor do aluguel.

Se o contrato tem prazo menor do que cinco anos, não está protegido pela Lei de Luvas e a solução é negociar as renovações com o locador, o que muitas vezes se faz em situações muito tensas e prejudiciais para o estabelecimento e para o empresário. Caso o locador não aceite acordo sobre o valor do aluguel ou não se interesse mais pela locação, poderá entrar com o despejo e obter o prédio de volta em poucos meses.

A sentença de primeira instância que decreta despejo em imóvel comercial é passível de apelação, mais sem efeito suspensivo, ou seja, o locador pode começar a executá-la sem ter que esperar a decisão de segunda instância. Quando o aluguel não é pago pontualmente, o locador pode entrar com a ação de despejo por falta de pagamento, que também costuma ter desfecho rápido. Mesmo que o locatário "purgue a mora", ou seja, deposite os aluguéis, quase sempre perde o crédito, já que o nome da empresa passará a constar como ré no distribuidor cível do fórum. Com isso, fornecedores e bancos vão saber que ela passa por dificuldades financeiras ou não paga pontualmente.

6) Sistema de Custos

Existem basicamente dois sistemas de custeio (forma de apropriação de custos), normalmente adotados como ferramenta gerencial. Um deles é o chamado "Custeio por Absorção", o outro é o "Custeio Variável" ou "Custeio Direto", como também é conhecido.

6-1) O Sistema de Custeio Por absorção

O Custeio por Absorção resume-se pela apropriação de todos os custos de produção (fixos, variáveis, diretos ou indiretos), aos produtos elaborados. Por isso esse sistema não é de grandes utilidades para fins gerenciais, pois:

1º - Os custos fixos, pela sua própria natureza, existem independentemente da fabricação de uma ou outra unidade. Os custos fixos tendem a ser muito mais um encargo para empresa poder produzir do que um sacrifício específico para produzir esta ou aquela unidade.

2º - Por não dizerem respeito a este ou àquele produto especificamente, são sempre rateados e nem sempre da melhor forma, sofrendo sempre grandes graus de arbitrariedades. Dessa forma pode-se tornar um produto rentável em não-rentável. Não é muito lógico se alterar o grau de rentabilidade de um produto em função de modificações nas formas de rateio.

3º - O valor do custo fixo por unidade ainda depende do volume de produção. Dessa forma aumentando-se a produção tem-se uma diminuição no custo fixo por unidade, o que nem sempre é verdade.

6-2) O Sistema de Custeio Direto

Sistema de custeio direto é aquele que aloca aos custos de fabricação apenas os custos diretamente identificáveis com o produto, ao contrário do sistema de custeio por absorção que, segundo um determinado critério de rateio, soma também os custos indiretos no custo total do produto.

No custeio direto, os custos indiretos são cobertos por uma diferença entre o preço de venda do produto e seus custos diretos, chamada de margem de contribuição, que tem como função, além de cobrir os custos indiretos, gerar lucros.

Uma vantagem deste sistema sobre o sistema de absorção é sua maior simplicidade de determinação, uma vez que os critérios de absorção podem ser complexos, além de serem subjetivos, conduzindo a resultados distorcidos.

Além disto, a margem de contribuição pode criar uma margem de negociação para a empresa em relação ao preço do produto e possibilita o cálculo do ponto de equilíbrio.

Porém o custeio variável não pode ser adotado como base para Demonstração de Resultados e de balanços.

Como o sistema de custeio servirá como ferramenta gerencial para o projeto, usaremos o Custeio Variável.

Obs.: O período considerado para cálculo dos custos fixos será o mensal.

6-3) Custos e Investimentos

6-3-1) Investimentos

Os investimentos ligados a um projeto industrial podem ser fixos ou variáveis. Os principais investimentos fixos estão relacionados abaixo:

- Investimento em máquinas e equipamentos: estão incluídos custos de aquisição, instalação e testes preliminares.
- Investimento em terreno: custos de aquisição.
- Investimentos em construção civil ou reforma.
- Investimentos em infra-estrutura: estão relacionados a vias internas, prédios de apoio, serviços básicos etc.

Já os investimentos variáveis dizem respeito ao capital necessário ao funcionamento da empresa durante o período existente entre o início de suas atividades e o começo das receitas geradas por vendas de produtos.

6-3-2) Custos Fixos

São considerados fixos aqueles custos que não são influenciados pela variação da escala de produção. Os principais são o salário de pessoal de escritório, IPTU, telefone, depreciação, mão-de-obra indireta etc.

Os custos fixos geralmente não são diretamente identificáveis com o produto, assim podem ser chamados de custos indiretos.

6-3-3) Custos Variáveis

Os custos variáveis são aqueles que variam na proporção direta da variação da quantidade produzida: matéria-prima, mão-de-obra direta (na verdade é um custo semi-fixo), despesas de venda (ICMS, IPI etc.) energia elétrica, suprimentos de processo etc.

6-3-4) Depreciação

A depreciação é um fator de grande importância em uma análise econômica, pois pode ser abatida do imposto de renda; representa um custo não desembolsável associado à perda de valor e/ou desgaste dos bens da empresa.

Sua determinação é feita, no caso do método linear, pela divisão do valor do equipamento pelo número de anos de sua vida útil.

7) Definição das Hipóteses para Criação do Bar

Iremos citar agora quais serão as premissas adotadas para a criação do bar, será com base nestas premissas que todos os cálculos financeiros serão realizados. Estaremos definindo a quantidade de investimentos a ser realizados, quais serão os custos operacionais, fixos e receitas para o bar para que os índices financeiros possam ser calculados.

7-1) Investimento

O contrato de aluguel deverá, incondicionalmente, ter o prazo mínimo de cinco anos, devido ao fato de a legislação brasileira proteger os direitos do locatário contra reajustes abusivos de preços por parte do proprietário quando na renovação do aluguel, caso o contrato tenha essa duração mínima.

Depois de fechado o contrato de aluguel, será realizada uma ampla reforma no estabelecimento para tornar o ambiente adequado às características e necessidades do bar. Essa etapa consumirá a maior parte dos recursos de investimento. Acredita-se que a fase pré-operacional demande quatro meses, sendo portanto investido em cada mês um quarto do montante total de R\$256 mil, aproximadamente R\$ 64 mil.

Outro importante investimento do bar, e seu mais diferenciado ativo, é a chopeira. Visando destacar-se dos demais bares paulistanos com um chope de rara cremosidade, surge a necessidade da compra de uma chopeira antiga, cuja qualidade torna-a atualmente um ativo de alto valor. Consideramos o seu custo juntamente com os balcões, que também demandam alta inversão de dinheiro.

Serão também adquiridos utensílios e móveis. Como utensílios temos garfos, facas, colheres, pratos, bandejas, cardápios e copos. Como móveis, mesas, cadeiras e aparadores necessários à atividade do bar. Os componentes de investimento e seus custos e quantidades são especificados na tabela 7.1 abaixo:

INVESTIMENTO			
	qtde	preço	total
reforma			R\$ 100,000.00
utensílios			R\$ 1,113.00
talheres	175	R\$ 1.80	R\$ 315.00
pratos	70	R\$ 3.00	R\$ 210.00
copos	420	R\$ 1.40	R\$ 588.00
móveis			R\$ 43,300.00
cadeiras	140	R\$ 60.00	R\$ 8,400.00
mesas	35	R\$ 140.00	R\$ 4,900.00
balcoes	1	R\$ 30,000.00	R\$ 30,000.00
equipamentos			R\$ 80,000.00
cozinha	1	R\$ 80,000.00	R\$ 80,000.00
aluguel	4	R\$ 8,000.00	R\$ 32,000.00
TOTAL			R\$ 256,413.00

Tabela 7.1: Investimentos
Fonte: Elaborado pelo Autor

7-2) Custos Fixos

Uma vez fixado o valor do aluguel incorre-se em um custo fixo até o vencimento do contrato. Deverão ser pagos R\$ 8 mil de aluguel mensal, mesmo que o projeto seja encerrado antes do vencimento do contrato, cuja duração será de cinco anos.

A remuneração do trabalho do proprietário do bar também é considerado um custo fixo, representando o custo de oportunidade do tempo gasto com a condução do projeto. O valor do pró-labore será considerado R\$2 mil.

7-3) Custos Operacionais

Dentre as despesas operacionais estão previstos gastos com mão-de-obra – maitre, garçons, cumins (assistentes de garçom), cozinheiro, segurança, e faxineiros e assistentes em geral -, gastos com insumos - que genericamente categorizei entre chope, destilados e comidas -, impostos, luz, água e gás. Cada um desses itens de custo estão explicitados na Planilha “Premissas” (Planilha 1, p.107 a 110) em função do período de funcionamento de projeto.

Como de costume, no ramo de bares e restaurantes, será pago aos garçons, maitres e cumins o salário piso da categoria, R\$ 345,00, mais vale-transporte, vale-refeição e adicional noturno. O restante dos rendimentos desses funcionários provém da repartição – proporcional ao cargo do funcionário - do serviço de 10% incidente sobre o valor da conta de cada cliente. Esse pagamento não entra no fluxo do projeto como receitas tampouco como despesa. O custo total dos funcionários está explicitado na Planilha “Cash Flow” (Planilha 2, p.111 a 114), já incluindo impostos e devoluções. Estipulei que, independentemente do número de clientes, sempre haverá necessidade de apenas um maitre. O número de garçons varia conforme o número de clientes, como também o número de cumins, que é sempre igual ao número de garçons mais um. O número de seguranças, cozinheiros e faxineiros também é fixo.

Na planilha Premissas (linhas 29, 32 e 35) estão demonstrados o custo dos insumos chope (por copo), destilados (por dose) e comidas (por porção), como também a quantidade desses insumos (linhas 28, 31 e 34), que será igual a quantidade demandada mais um percentual referente a perda média ocorrida por o bar sempre buscar servir produtos de alta qualidade. Devido ao fácil fornecimento dos insumos,

os pedidos serão feitos conforme a necessidade, não sendo portanto necessária a formação de significativos estoques.

Os gastos com luz e água, por simplificação, são considerados como variáveis da quantidade de clientes em cada período.

Outra despesa operacional é o pagamento de ICMS. Pela lei, o ICMS é tributado em 11% do valor agregado aos produtos, ou seja, receitas com comidas e bebidas menos seus custos.

7-4) Receitas

Os preços do chope (copo), dos destilados (dose²⁰) e das comidas (porção³) são respectivamente R\$ 2,00, R\$ 7,00 e R\$ 8,00 em média, em todos os períodos.

Depois de computados todos os custos e receitas, extrai-se o lucro antes do Imposto e Renda (IR). O IR será cobrado no final do período de 12 meses (primeiro pagamento no período 8) e incidirá sobre a soma dos lucros dos 12 períodos anteriores menos a depreciação do investimento – que consideraremos um quinto do total dos investimentos, excluindo-se o valor pago em aluguéis (aceito pelo IR). A alíquota é de 33%. Como o valor só é cobrado de doze em doze meses, mensalmente será provisionada uma quantia de dinheiro cujo valor será igual às prestações necessárias para se ter a Valor Futuro – descontado ao custo de oportunidade do capital – o valor do imposto.

²⁰ Por simplificação, considera-se como destilado apenas whisky.

³ A quantidade de porções de comida consumidas depende do fator chopos por comida, que expressa quantos chopos são consumidos para que seja consumida uma porção. A quantidade de destilados consumidos depende do fator chope por destilado. A evolução desses fatores é observada na Planilha 1, linha 10 e 11.

8) Previsão de Demanda

8-1) O que é e para que serve

Previsão de vendas ou previsão de demanda é o processo de estimar as vendas futuras a partir de informações existentes e adotando determinados métodos e hipóteses.

De grande utilidade no contexto empresarial, constituem um instrumento muito importante a tomada de decisões, já que muitas destas são tomadas baseadas em considerações sobre a evolução futura das vendas. Neste sentido, considerando que, na maioria das vezes, esta previsão é feita de maneira subjetiva, sem métodos ou registros adequados, torna-se fundamental o estudo e a utilização de um processo de previsão de características mais sistemáticas e objetivas.

8-2) Prazo de previsão

A previsão de vendas deve ser feita com uma antecedência e conformidade com a finalidade a que se destina, que variava de acordo com o problema a ser resolvido. Este período de antecedência é chamado de prazos de previsão. Sua determinação é essencial para determinarmos o horizonte de planejamento de um plano, que geralmente têm a mesma ordem de grandeza do prazo de previsão.

Para a sua determinação podemos tomar dois valores temporais:

O tempo de espera, ou seja, o tempo decorrente desde que se formula o plano de ação até a sua execução. É o tempo de absorção do plano.

O tempo de revisão que considera que os planos não são feitos continuamente, e que indica o intervalo de tempo de corrente entre dois exames consecutivos do mesmo problema.

Considerando que o plano deverá abranger o período em que demora a ser executado (tempo de espera) e deve ser válido até um assistente de sua próxima formulação (tempo de revisão), é razoável concluir que o prazo de previsão deverá considerar um intervalo de tempo mínimo equivalente à soma desses dois valores.

Uma classificação muito difundida considera o prazo de previsão:

Curto Prazo	Menor que meio ano
Médio Prazo	De meio a dois anos
Longo Prazo	Mais que dois anos

No caso de uma empresa, o procedimento da maior consistência e segurança aos orçamentos de receitas e despesas, os planos de investimentos, a política de propaganda de preços, ao lançamento de novos produtos. No que se refere a PPCP a previsão de venda servirá de apoio ao planejamento dos níveis de produção de volume de compras e das necessidades de mão-de-obra fortalecendo programa de produção, de compras e de alocação de recursos.

A previsão de demanda a longo prazo é uma informação fundamental ao planejamento das capacidades de produção e à elaboração das estratégias de mercado da empresa, assim sendo é a justificativa mercadológica para uma decisão de investimento.

8-3) Modelos de Previsão de Demanda

SLACK et al., propõem que uma das formas de classificar os modelos de previsão de demanda seja dividi-los em:

- Subjetivo ou Objetivo;
- Não-causal e causal

O modelo subjetivo é aquele baseado em técnicas que envolvem julgamento e intuição de uma ou mais pessoas com experiência de mercado.

O objetivo baseia-se em procedimentos sistemáticos, que podem ser utilizados por qualquer pessoa, por isso a denominação de objetivo.

As técnicas não-causais utilizam os valores passados das variáveis para prever seus valores futuros, assumindo a hipótese de que as causas dos eventos passados continuarão existir da mesma forma no futuro.

As técnicas causais baseiam-se nas relações de causa e efeito entre as variáveis para fazer a previsão, modelando essas relações para concluir resultados futuros. A suposição desse modelo é a de que as variáveis independentes possam ser mais facilmente medidas que a variável dependente. A figura 7.1 permite visualizar os modelos de previsão de demanda segundo as formas de classificação citadas.

	Técnicas não causais	Técnicas causais
Técnicas objetivas	Análise de séries temporais: Média móvel Média exponencial	Regressão Modelos econométricos
Técnicas subjetivas	Intuição	Opiniões de especialistas Método Delphi

Figura 7.1: Modelos de Previsão de Demanda
 Fonte: Adaptado de SLACK et al.

Uma outra forma de classificar as previsões é pelo método quantitativo ou qualitativo:

8-3-1) Métodos Qualitativos

Em se tratando de vendas, a previsão é basicamente de natureza quantitativa. A denominação métodos qualitativos se refere não à natureza da previsão mas aos meios através dos quais se chega a ela. Os métodos qualitativos, de maneira geral, baseiam-se no conhecimento empírico, no julgamento pessoal.

A principal característica dos métodos qualitativos é que estes não dependem de dados numéricos históricos. Portanto são úteis principalmente nos casos em que não há nenhuma informação histórica ou em situações em que as variáveis que afetam a previsão são tantas e seu efeito é indefinido que não é possível modelar suas relações.

Devido à sua natureza e custo, são utilizados basicamente na formulação de estratégias, na elaboração de planos diretores e no desenvolvimento de novos produtos.

Como principais exemplos, podemos citar:

Consenso de Executivos

A forma mais comum de obter previsões na empresa e principalmente na área de vendas ainda é a do consenso entre a alta administração, geralmente obtido após longas e repetidas reuniões. A previsão não parte exclusivamente da sensibilidade e julgamento desse executivos; grupos de assessoria tais como de Pesquisa de Mercado, de Análises Econômicas e mesmo assessores externos fornecem cenários, projetando a situação ambiental (concorrência, produtos, conjuntura econômica, etc.) para o futuro. Com base nesse relatórios que não definem volumes de vendas mas apenas tentam descrever o ambiente de mercado esperado para o futuro, cada executivo forma sua própria opinião quanto ao comportamento futuro de vendas e, através de reuniões, busca-se chegar a um consenso.

Esse procedimento apresenta várias desvantagens:

- Como o processo baseia-se totalmente na opinião pessoal, não há padrão de avaliação das opiniões e nem maneira de ponderar as opiniões individuais para se chegar às previsões finais:

- A busca de consenso através de reuniões, tende a viciar o resultado das previsões, pois cria condições para pressões pessoais e hierárquicas que normalmente distorcem o peso dado a cada opinião;

- As premissas que necessariamente envolvem toda previsão não ficam explícitas nas reuniões, podendo gerar previsões erradas por partirem de premissas falsas;

- Por serem obtidas intuitivamente, com base em convicções pessoais, os volumes de vendas previstas não são convincentes como metas para a força de vendas.

Método Delphi

O método foi desenvolvido inicialmente para aplicação em previsão tecnológica, mas tem sido aplicado em situações em que se busca o consenso entre peritos, a respeito de algum assunto incerto.

A convergência de opiniões é obtida através de uma pesquisa de opiniões por questionários aplicados iterativamente. Numa primeira fase, cada entrevistado faz a sua previsão baseado apenas no conhecimento e convicção próprias. Na Segunda etapa, cada entrevistado recebe uma tabulação das estimativas de todos os entrevistados e a posição da sua estimativa em relação às outras. Se a sua opinião esteve afastada da média de todos os entrevistados, o entrevistado deve apresentar as informações nas quais se baseou para chegar a sua previsão, ou então revisar a sua previsão, à luz das previsões dos outros entrevistados. Todo processo é repetido até que se obtenha uma convergência das previsões.

Ao invés de se reunir os entrevistados para um debate (o que certamente levaria a um consenso, mas viciado por influências pessoais, pressões hierárquicas, etc), há uma espécie de debate anônimo através dos questionários, procurando uma convergência sem influências outras que não a troca de informações relevantes

8-3-2) Métodos Quantitativos

Os métodos classificados como quantitativos são mais objetivos que os denominados qualitativos; enquanto esses últimos baseiam-se fundamentalmente no julgamento subjetivo e pessoal para chegarem às previsões, os primeiros buscam ajustar um modelo formal aos dados históricos e obter a previsão projetando o modelo para o futuro.

Os modelos quantitativos dependem, portanto, da existência de um considerável volume de dados históricos, o que representa uma restrição à sua utilização (não são aplicáveis, por exemplo, à previsão de produtos novos de caráter inovador, pela falta de dados históricos).

Geralmente exigem extensivos cálculos na sua elaboração, tornando necessária a utilização de recursos de computação. Isso explica o grande impulso verificando no desenvolvimento e aplicações das técnicas quantitativas de previsão nos últimos anos, que deve ser creditado, em boa parte, à crescente disponibilidade de recursos de computação.

Os métodos quantitativos podem ser classificados em duas categorias distintas:

Métodos de Projeção

Métodos de projeção ou de séries temporais: a previsão, neste caso, se baseia nos dados históricos, admitindo que a demanda que se comportará com as mesmas tendências ou ciclos anteriormente verificados. Através de um processo estatístico, tenta se definir a função que melhor representa evolução de vendas do

passado, projetando-se esta função para estimar as vendas futuras. A função terá forma:

$$V(t) = F(t) + E * G(t)$$

Onde a primeira parcela representa a evolução de vendas no tempo e a segunda é uma componente aleatória, de característica estatística, que considera uma variável E (de média nula e variância unitária) e o desvio padrão das vendas reais sobre a função f (t). Podemos citar alguns métodos usados na especificação da função e a estimativa dos parâmetros:

- Extrapolação de tendências (regressão);
- Média móvel;
- Suavização exponencial;
- Análise das séries temporais;
- Filtros adaptativa;
- Suavização adaptativa;
- Modelos auto regressivos;
- Focus forecasting;

Métodos de Explicação

Métodos de explicação ou exploratórios ou de relações casais: através da análise de dados históricos, procura se relacionar o volume de vendas com o comportamento de outras variáveis, simultâneas ou precedentes as vendas. Supondo que continue a prevalecer a mesma lei de dependência, as vendas futuras poderão ser

estimadas a partir da projeção das outras variáveis possibilitando-se equacionar um provava o comportamento das vendas:

$$V(t) = O(x_1(t-a), x_2(t-b), \dots, x_n(t-c)) + E * G(t)$$

Onde x_1, x_2, \dots, x_n são as variáveis nas quais acredita exercerem influência no comportamento da demanda, podendo estas têm um prazo para projetar em suas influências nas vendas. Como métodos utilizados para a sua determinação, podemos citar:

- Regressão linear simples e dupla;
- Regressão não linear;
- Correlação;
- Indicadores econômicos;
- Modelos econométricos;
- Modelos Arima com variáveis múltiplas;

8-4) Modelo Escolhido

A demanda projetada para o funcionamento de um bar que ainda não abriu é muito difícil de ser estimada, pode-se notar isto pelo fato de existirem bares que abrem e logo em seguida ficam completamente lotados, permanecendo cheios durante muito tempo (como é o caso do bar do Leo e Original), outros depois de pouco tempo já não conseguem manter o público original e acabam tendo um público reduzido para conseguir se sustentar, e por fim existem os bares que logo que abrem já não pegam, sendo obrigados a fechar por não possuírem demanda.

Como pode-se ver, a demanda para um bar é muito variável e dependente da satisfação que o bar proporciona aos seus clientes. Por este motivo, uma forma muito utilizada para a previsão de demanda de bares é a política de definição de cenários.

Para este projeto iremos definir um cenário mais provável e realizar um estudo de viabilidade mais profundo. Então iremos definir mais dois cenários, um mais otimista e outro mais pessimista, para que possamos ter uma idéia de quanto podemos ganhar ou perder no empreendimento.

9) Cenário Principal

As receitas estimadas obedecem às seguintes hipóteses: com o passar dos meses o número de clientes vai crescendo, começando de 140 clientes por dia no primeiro mês de funcionamento e atingindo o máximo de frequência no 6º mês, 260 clientes por dia. Essa máxima frequência dura até o 26º mês e, a partir do mês seguinte, cai a uma taxa de 3% ao mês. A evolução da demanda está representada na Planilha 1 (p. 107 a 110, linha 2) e no Gráfico “Evolução da Demanda” (Gráfico 1, p. 119). Cada cliente consome em média cinco chopos por dia, uma porção de comida a cada seis chopos consumidos e, a cada 20 chopos, uma dose de destilado.

9-1) Critérios de Análise

Os critérios utilizados na análise de viabilidade econômica do Bar Gueto são: rentabilidade simples (r), tempo de retorno de investimento (t), valor presente líquido (VPL) e a taxa interna de retorno (TIR). A seguir estão apresentadas as descrições de tais critérios.

9-1-1) Rentabilidade Simples (r)

O critério da rentabilidade simples é largamente utilizado por ser de cálculo simplificado e ter grande representatividade, indicando o lucro que cada unidade de capital investido deverá gerar anualmente.

Sua principal desvantagem é não considerar os efeitos do tempo sobre o valor do capital. Além disto, não dá ao investidor uma visão do total de lucros gerados

durante o horizonte de projeto. Por estes motivos não se pode usá-la como critério definitivo de análise. A equação que define a rentabilidade simples é a seguinte:

$$r=L/I$$

onde:

L = lucro líquido.

I = Investimento total.

9-1-2) Tempo de Retorno de Investimento (t)

É o inverso da rentabilidade simples ($t = 1 / r$), tendo portanto as mesmas vantagens e desvantagens desta. O tempo de retorno de capital é de grande valor numa análise econômica pois informa o tempo necessário que o investidor (ou empresário) necessita para recuperar o capital investido no projeto.

9-1-3) Valor Presente Líquido (VPL)

O critério do valor presente líquido tem elevada importância em uma análise econômica por indicar o total de receitas líquidas, atualizadas a uma determinada taxa de desconto, que o projeto terá gerado no fim de sua vida útil. O VPL pode ser calculado de forma relativamente simples, através da equação abaixo neste trabalho será utilizada a função financeira VPL (Valor Presente Líquido), definida no software Microsoft Excel.

$$VPL = -I + \sum_{j=1}^n [(R_j - C_j) / (1+i)^j]$$

Onde: n = Horizonte de tempo considerado.

j = Período atual.

R_j = Receita total no período atual.

C_j = Custo total no período atual.

I = Investimento total.

i = Taxa de desconto considerada (em % ao período).

Teoricamente, um projeto é tanto melhor quanto maior for o seu valor presente líquido. A grande desvantagem deste critério é depender de um fator externo (i) que pode ser de difícil determinação.

9-1-4) Taxa Interna de Retorno (TIR)

Ao contrário do VPL, a taxa interna de retorno é calculada apenas com base em dados internos, e é definida como o valor da taxa i que torna nulo o valor atual líquido. Um projeto é considerado tanto mais atrativo quanto maior for a sua taxa interna de retorno, pois isto significaria uma maior diferença entre receitas e custos (R_j-C_j). A equação que define a TIR é a seguinte:

$$0 = -I + \sum_{j=1}^n [(R_j - C_j) / (1+i)^j]$$

Tal equação pode ser resolvida através de um método de aproximações sucessivas que pode ser trabalhoso e chegar a resultados pouco precisos. Assim, como no caso do VPL, será utilizada a equação financeira do software Microsoft Excel definida para a determinação da TIR.

9-1-5) Ponto de Equilíbrio (P.E.)

O ponto de equilíbrio (P.E.) será utilizado para cálculo da escala mínima de vendas, uma vez que representa a escala em que a empresa deixa de incorrer em prejuízos e começa a gerar lucros. O cálculo do P.E. será realizado por interpolação para a faixa de valores que o contém.

9-2) Análise dos Indicadores

9-2-1) VPL

Admitindo que o custo de oportunidade do capital seja de 1,5% ao mês, para os próximos cinco anos, o que reflete o rendimento médio esperado para o CDI durante esse mesmo período, mais um prêmio de risco referente à atividade do bar,

pode-se analisar a evolução do Valor Presente Líquido (VPL) conforme o período de fechamento do bar.

O VPL em função do período de encerramento do bar é visto na tabela 9.1 abaixo e no Gráfico “VPL por Período” (Gráfico 2, p. 120).

período	VPL	período	VPL
-3	-R\$ 66,951.98	27	R\$ 157,987.60
-2	-R\$ 130,950.27	28	R\$ 170,496.53
-1	-R\$ 194,977.59	29	R\$ 181,745.79
0	-R\$ 258,058.69	30	R\$ 191,801.65
1	-R\$ 257,395.35	31	R\$ 200,727.28
2	-R\$ 253,458.08	32	R\$ 208,582.91
3	-R\$ 244,406.05	33	R\$ 218,016.95
4	-R\$ 229,113.01	34	R\$ 226,454.80
5	-R\$ 209,024.79	35	R\$ 233,949.19
6	-R\$ 186,139.55	36	R\$ 240,550.34
7	-R\$ 163,592.53	37	R\$ 246,306.15
8	-R\$ 141,378.71	38	R\$ 251,262.26
9	-R\$ 123,563.40	39	R\$ 256,221.33
10	-R\$ 106,011.38	40	R\$ 260,454.43
11	-R\$ 88,718.74	41	R\$ 264,001.24
12	-R\$ 71,681.66	42	R\$ 266,899.56
13	-R\$ 54,896.36	43	R\$ 269,185.38
14	-R\$ 38,359.12	44	R\$ 270,893.03
15	-R\$ 22,066.27	45	R\$ 273,279.91
16	-R\$ 6,014.21	46	R\$ 275,134.32
17	R\$ 9,800.64	47	R\$ 276,486.17
18	R\$ 25,381.77	48	R\$ 277,363.95
19	R\$ 40,732.63	49	R\$ 277,794.81
20	R\$ 55,856.64	50	R\$ 277,804.58
21	R\$ 71,282.19	51	R\$ 277,417.88
22	R\$ 86,479.78	52	R\$ 276,658.13
23	R\$ 101,452.77	53	R\$ 275,541.75
24	R\$ 116,204.49	54	R\$ 274,078.58
25	R\$ 130,738.20	55	R\$ 272,289.87
26	R\$ 145,057.13	56	R\$ 270,785.20

Tabela 9.1: VPL por período
Fonte: Elaborado pelo autor

Admite-se que a única parte cuja revenda é possível após o término do projeto é a chopeira, pelo valor de R\$ 15 mil, no período seguinte ao encerramento do bar. O restante do investimento é considerado custo irre recuperável (sunk cost). Observa-se que o VPL do projeto é maximizado no período 50, ou seja 54 meses após fechado o contrato de aluguel que dura 60 meses, se o contrato pudesse ser rescindido

em qualquer período, este seria o período de encerramento do bar. Porém, a existência do custo fixo de aluguel faz com que a permanência da atividade do bar seja até o final do contrato, melhor opção do ponto de vista econômico. No 56º mês, o bar em funcionamento gera prejuízo de R\$ 3676.24, contra R\$ 8.000,00 se fechado (custo do aluguel).

Portanto, os valores calculados para a análise do projeto irão considerar que ele funcionará até o final do contrato de aluguel.

Admitindo corretas as premissas adotadas, o projeto é extremamente viável, caso o investidor esteja disposto a esperar quase dois anos para obter o retorno do investimento. Primeiramente o VPL do projeto é positivo e tem valor aproximado de R\$ 270,8 mil, o que já determina a viabilidade do negócio. Pelo Gráfico 3 (p. 121) e pela Planilha “Cash Flow” (Planilha 2, p. 111 a 114) percebe-se que as receitas ultrapassam os custos totais logo no 1º mês de funcionamento e atinge o máximo de lucro logo no 6º mês. Porém, o VPL do projeto, admitindo o custo de oportunidade igual a 1,5% ao mês, só se torna positivo no período 17, ou seja, quase 2 anos após fechado o contrato de aluguel. O investimento é atrativo, tanto se analisado do ponto de vista do VPL (positivo), como se olhado do ponto de vista da Taxa Interna de Retorno (TIR).

9-2-2) TIR

A TIR do projeto é igual a 5.65% ao mês, muito acima do custo de oportunidade do capital. Analisando, obtemos a atrativa taxa de 93.28%. A elevada taxa faz com que o projeto se torna viável mesmo com significantes elevações nas taxas de juros de mercado (CDI, que consideramos o custo de oportunidade do

capital). A taxa pode elevar-se até um valor próximo a 5.65% ao mês, ou 93.28% ao ano, e o projeto continua sendo viável. Tal elevação na taxa de juros nos parece muito pouco factível, o que torna o projeto uma excelente opção de investimento. A variação do VPL em função de diferentes custos de oportunidades é mostrado no Gráfico 4 (p. 122).

9-2-3) Rentabilidade simples e Tempo de Retorno

O projeto mostra-se também muito atrativo ao se calcular a taxa de rentabilidade . A taxa de rentabilidade do projeto é 104.93% e o tempo de retorno é 0.95.

9-2-4) Pontos de Equilíbrio

Observa-se que o ponto de equilíbrio do projeto está entre 130 e 135 clientes por dia, meta que deve ser alcançada logo no 1º mês de funcionamento do bar e que está muito abaixo do que se considera o nível máximo de demanda diária. Portanto, o ponto de equilíbrio contábil (accounting break even) é consideravelmente baixo, mostrando que em pouco tempo o projeto dá lucro e começa a recuperar o capital investido. A variação dos custos totais, receitas e lucro em função do número de clientes estão graficamente demonstrados no Gráfico 5 (p. 123). O ponto de equilíbrio é o ponto onde a curva de lucros cruza o eixo das abscissas. A estrutura de custos e receitas por número de clientes é demonstrada na Planilha 3 (p. 115 a 118).

O ponto de equilíbrio financeiro (financial break even) é o número mínimo de clientes necessários mensalmente para que em 60 meses o investimento

tenha retorno nulo, ou seja, que o VPL do projeto seja zero. Para que isso ocorra, são necessários lucros mensais de R\$ 7264, que podem ser obtidos entre 160 e 165 pessoas (vide Planilha 3). Esse nível de demanda é atingido, no 3º mês.

Pode-se ver, na Planilha 3 e no Gráfico 6 (p. 124), que o bar tem o ponto de encerramento em um nível que consideramos significativamente baixo, entre 80 e 85 clientes por dia. A partir desse nível de demanda, o projeto cobre os custos operacionais e, pelo menos, minimiza a perda do investimento, fazendo com que apenas com a demanda abaixo desse nível seja preferível encerrar o negócio a continuar operando.

9-2-5) Benefício-Custo

A análise do Benefício-Custo corrobora as evidências sobre a viabilidade do projeto. Descontando-se a valor presente o fluxo de benefícios do projeto e dividindo-se pelo valor presente dos custos do projetos, obtemos uma taxa de 2.05, que é significativamente maior que 1 e portanto demonstra que o projeto é viável.

A Tabela 9.2 abaixo resume os critérios utilizados até agora para analisar e confirmar a viabilidade do projeto.

VPL	R\$ 270,785.20
TIR	5.65%
B/C	2.05
Ponto de Equilíbrio Contábil	130-135 clientes/dia
Ponto de Equilíbrio Financeiro	160-165 clientes/dia
Ponto de Encerramento	80- 85 clientes/dia
Taxa de Rentabilidade	104.93%

Tabela 9.2: Índices financeiros
Fonte: Elaborado pelo autor

9-3) Considerações sobre Sensibilidade

Apesar dos indicadores extremamente favoráveis acima descritos, o projeto é muito sensível a algumas hipóteses feitas. Quanto mais sensível às hipóteses, mais arriscada é a aceitação do projeto.

A premissa que, quando alterada, mais influi na TIR, é a quantidade média de chopes por cliente. A tabela abaixo mostra as mudanças na TIR para cada uma dessas quantidades.

Chopes por cliente	4	4.25	4.5	4.75	5	5.25	5.5	5.75	6
TIR	Neg	1.30%	3.17%	4.52%	5.65%	6.64%	7.56%	8.41%	9.21%

Pode-se perceber que uma queda de 0,25 chopes por cliente afeta consideravelmente a TIR, tornando o projeto arriscado se estruturado da maneira que foi. Porém, acreditamos que o valor considerado no projeto é conservador, sendo portanto mais provável que esteja ele subestimado do que superestimado.

Outra hipótese que altera a TIR é o fator chope/comida. Porém, vê-se que, mesmo que se altere para 7,5, a TIR continua muito superior ao custo de oportunidade. Portanto, essa hipótese não representa uma fonte de grande sensibilidade para a aceitação ou não do projeto.

Fator chope /comida	4.5	5	5.5	6	6.5	7	7.5
TIR	7.70%	6.93%	6.25%	5.65%	5.10%	4.60%	4.14%

Fazendo-se o mesmo para a porcentagem de chope perdido, vê-se que esse fator também não representa grande preocupação para o projeto. A TIR continua elevada mesmo com uma perda de 50%.

Perda de chope	20%	25%	30%	35%	40%	45%	50%
TIR	6.25%	5.95%	5.65%	5.33%	4.99%	4.65%	4.28%

Portanto, mesmo que acreditemos que a quantidade de chopos por cliente não caia mais que 0,50 do que foi projetado, as grandes oscilações na TIR, quando esse fator é alterado, apontam que o projeto é muito sensível às hipóteses sobre a evolução da demanda. O risco para o projeto e para o investidor torna-se muito grande se a evolução da demanda estimada não tiver um grau de certeza grande. O retorno do investimento pode depender dessa hipótese ser real. Porém, os altos retornos possíveis e o sentimento de que a demanda se comporte aproximadamente da maneira especificada no projeto, tornam o investimento muito atrativo.

10) Cenários Alternativos

Iremos agora traçar mais dois cenários de demanda para que possa ser observado o rendimento do investimento em situações diferentes da imaginada. Iremos traçar um cenário mais positivo, e assim veremos até quanto podemos ganhar, e um cenário pessimista para que possam ser avaliados os riscos que estamos correndo.

Nesta etapa a demanda projetada para o bar será modificada e analisaremos os resultados obtidos. Deve-se ressaltar que todos os outros fatores (como chopes por cliente, comida por chope, etc) não serão modificados.

10-1) Cenário Positivo

Neste cenário será suposto que o bar foi um sucesso e que logo que abriu ele já permanece completamente cheio, desta forma teremos no primeiro mês um público de 270 pessoas dia e a partir do segundo mês teremos um público de 280 pessoas dia. Depois disto a demanda irá se comportar como no cenário anterior, caindo a partir do 27º mês por uma taxa de 3%.

10-1-1) Análise dos Indicadores

Dada a demanda que foi especificada anteriormente, calculamos o VPL por período do projeto que pode ser visualizado na tabela 10.1 abaixo:

período	VPL	período	VPL
-3	-R\$ 69,831.08	27	R\$ 275,387.99
-2	-R\$ 136,581.45	28	R\$ 289,010.30
-1	-R\$ 203,362.10	29	R\$ 301,273.81
0	-R\$ 269,155.84	30	R\$ 312,249.91
1	-R\$ 244,944.37	31	R\$ 322,861.84
2	-R\$ 218,901.56	32	R\$ 332,306.68
3	-R\$ 193,243.61	33	R\$ 343,457.80
4	-R\$ 167,964.85	34	R\$ 353,521.46
5	-R\$ 143,059.66	35	R\$ 362,554.63
6	-R\$ 118,522.53	36	R\$ 370,611.65
7	-R\$ 94,348.02	37	R\$ 377,744.28
8	-R\$ 70,530.77	38	R\$ 384,001.90
9	-R\$ 49,968.24	39	R\$ 389,431.56
10	-R\$ 29,709.59	40	R\$ 394,078.10
11	-R\$ 9,750.33	41	R\$ 397,984.25
12	R\$ 9,913.96	42	R\$ 401,916.73
13	R\$ 29,287.65	43	R\$ 405,177.61
14	R\$ 48,375.03	44	R\$ 407,804.03
15	R\$ 67,180.33	45	R\$ 411,484.90
16	R\$ 85,707.72	46	R\$ 414,575.93
17	R\$ 103,961.30	47	R\$ 417,109.57
18	R\$ 121,945.13	48	R\$ 419,116.76
19	R\$ 139,663.19	49	R\$ 420,626.94
20	R\$ 157,119.40	50	R\$ 421,668.18
21	R\$ 174,968.08	51	R\$ 422,267.23
22	R\$ 192,552.99	52	R\$ 422,449.52
23	R\$ 209,878.03	53	R\$ 422,239.31
24	R\$ 226,947.03	54	R\$ 421,659.68
25	R\$ 243,763.77	55	R\$ 420,732.60
26	R\$ 260,332.00	56	R\$ 419,463.74

Tabela 10.1: VPL por período
 Fonte: Elaborado pelo autor

Como podemos observar, o VPL é maximizado no período 52 mas o bar deve continuar aberto até o final do contrato pois gera menos prejuízo do que se fechado (assim como no cenário anterior).

Os outros indicadores também foram calculados e podem ser visualizados na tabela 10.2 abaixo:

VPL	R\$ 419,463.74
TIR	7.87%
B/C	2.56
Taxa de Rentabilidade	155.84%

Tabela 10.2: Índices financeiros
Fonte: Elaborado pelo autor

Como era esperado, os indicadores demonstram um rendimento muito vantajoso, favorecendo a decisão de investir neste negócio. Se compararmos com os indicadores do cenário anterior, poderemos ver que a rentabilidade do projeto aumentou bastante.

10-2) Cenário Pessimista

Neste cenário será traçado o perfil de um bar que logo que abre faz um grande sucesso mas que rapidamente perde a clientela, operando então com um público reduzido.

Para isto iremos definir uma demanda que logo no 1º mês de funcionamento (5º período) já é de 270 pessoas por dia, no 2º serão 280 clientes/dia mas que no 6º mês cai 5% a demanda, no 7º mês cai 10%, no 8º cai 15% e no 9º diminui 20%. A partir deste ponto a demanda fica estável até o 23º mês (27º período) e depois volta a cair a uma taxa de 3% ao mês.

10-2-1) Análise dos Indicadores

Dada a demanda que foi especificada anteriormente, calculamos o VPL por período do projeto que pode ser visualizado na tabela 10.3 abaixo:

período	VPL	período	VPL
-3	-R\$ 69,101.23	27	R\$ 13,725.75
-2	-R\$ 135,153.95	28	R\$ 15,680.21
-1	-R\$ 201,236.62	29	R\$ 16,991.60
0	-R\$ 266,342.71	30	R\$ 17,696.63
1	-R\$ 241,461.88	31	R\$ 17,830.31
2	-R\$ 214,759.59	32	R\$ 17,425.93
3	-R\$ 188,451.91	33	R\$ 16,731.80
4	-R\$ 162,533.01	34	R\$ 15,558.33
5	-R\$ 136,997.16	35	R\$ 13,917.97
6	-R\$ 114,726.31	36	R\$ 11,832.26
7	-R\$ 96,967.52	37	R\$ 9,328.62
8	-R\$ 86,660.65	38	R\$ 7,203.64
9	-R\$ 80,544.66	39	R\$ 4,700.21
10	-R\$ 74,519.06	40	R\$ 1,842.09
11	-R\$ 68,582.51	41	-R\$ 1,348.10
12	-R\$ 62,733.69	42	-R\$ 4,848.87
13	-R\$ 56,971.30	43	-R\$ 8,639.77
14	-R\$ 51,294.07	44	-R\$ 12,554.67
15	-R\$ 45,700.75	45	-R\$ 16,411.70
16	-R\$ 40,190.08	46	-R\$ 20,211.74
17	-R\$ 34,760.85	47	-R\$ 23,955.62
18	-R\$ 29,411.86	48	-R\$ 27,644.17
19	-R\$ 24,141.91	49	-R\$ 31,278.21
20	-R\$ 18,949.85	50	-R\$ 34,858.55
21	-R\$ 12,986.74	51	-R\$ 38,385.97
22	-R\$ 7,111.75	52	-R\$ 41,861.27
23	-R\$ 1,323.59	53	-R\$ 45,285.20
24	R\$ 3,608.53	54	-R\$ 48,658.54
25	R\$ 7,731.40	55	-R\$ 51,982.02
26	R\$ 11,089.64	56	-R\$ 55,256.39

Tabela 10.3: VPL por período
Fonte: Elaborado pelo autor

Este é o VPL calculado para o cenário pessimista, pode-se observar que o VPL é maximizado no período 31, porém o bar deverá permanecer aberto até o período 43 e então deverá ser fechado pois mesmo pagando o aluguel mensalmente, o bar estará gerando menos prejuízo do que se estivesse aberto. O bar irá fechar exatamente 1 ano antes que o contrato determina e os sócios devem tentar fazer algum

acordo para tentar terminar com o contrato de aluguel antecipadamente, diminuindo assim os prejuízos no período.

Os outros indicadores estão listados na tabela 10.4 abaixo:

VPL	-R\$ 55,256.39
TIR	Neg
B/C	0.79
Taxa de Rentabilidade	-20.75%

Tabela 10.4: Índices financeiros
Fonte: Elaborado pelo autor

Por estes outros indicadores, pode-se perceber claramente que para a demanda projetada o bar não será viável.

Um fato que deve ser levado em conta com muita atenção é a extrema sensibilidade do modelo em relação a demanda projetada, qualquer alteração na mesma provoca uma grande diferença nos valores obtidos. Por este motivo deve-se estudar a demanda com muito cuidado, para que nenhuma consideração errada seja feita pois esta poderá ser a diferença do sucesso e do fracasso.

11) Referencial Teórico

A principal fonte de consulta para a formação de cenários de demanda para esse projeto foi a pesquisa de campo. Foram realizadas diversas visitas a bares de São Paulo e entrevistas com responsáveis ou donos. Todas as premissas assumidas, desde a demanda por chope e destilados até a quantidade de talheres, foram baseadas na observação da realidade.

A forma de análise, os indicadores escolhidos, a construção dos fluxos de caixa e demonstrativos de resultado, entre outros, foram fruto do referencial teórico oferecido pela USP. No item Bibliografia podem ser encontrados diversos livros que serviram como referência para a estruturação financeira e forma de análise do projeto.

É importante ressaltar que a forma de análise adotada para este projeto seguiu os métodos tradicionais de indicadores de agregação de valor. Vários índices foram escolhidos para deixar o estudo bem completo e permitir ao leitor seguir seus próprios indicadores mais relevantes.

12) Conclusão

12-1) Próximos Passos

Depois de realizada a análise de viabilidade financeira será citados quais deverão ser os passos seguintes para que possamos tornar o bar Gueto realidade.

O próximo passo que deverá ser realizado será a busca de sócios que estejam dispostos a entrar neste investimento. Como já foi citado anteriormente, esta escolha deverá ser feita com muito cuidado, deveremos encontrar alguém disposto a entrar com parte do investimento que como foi estimado anteriormente não é um valor baixo.

Além disso, o ideal seria escolher sócios com características que se complementassem, como por exemplo um administrador, outro advogado e um publicitário pois assim estar-se-ia reunindo o máximo de conhecimento possível dentro da sociedade e portanto eliminando gastos com pessoal externo. Também é desejável que os sócios tenham ótimo relacionamento com pessoas pois estes grupos nos quais cada um deles faz parte podem vir a ser os futuros clientes da casa. Sugiro que a sociedade tenha no máximo 4 ou 5 integrantes pois mais do que isso poderá causar muita divergência de opiniões, e conseqüentemente briga entre sócios.

Uma vez definidos os sócios, deverá ser iniciada a procura pela localização do bar. Como já foi definida anteriormente, a localização do bar Gueto será nos arredores da avenida Paulista e portanto uma busca pelos estabelecimentos para alugar deverá ser iniciada. Deverão ser escolhidos por volta de 5 possíveis estabelecimentos para que um estudo de localização possa ser feito, e assim possa ser escolhido o melhor estabelecimento. Esta escolha do local deverá ser feita junto com um arquiteto pois uma opinião profissional em termos de que estabelecimento se

adequa mais para o tipo de bar imaginado, em qual lugar será exigido menos capital para reformas, etc.

Duas atividades deverão ser realizadas em seguida, a primeira será uma reelaboração do orçamento pra a abertura do bar. Agora será feito um levantamento mais preciso dos investimentos necessários, através de um orçamento para a reforma e decoração do bar por parte do arquiteto, uma especificação precisa de todos os equipamentos necessários para a operação do bar.

A outra atividade que deverá ser feita é um estudo mais aprofundado sobre a demanda projetada para o bar pois como foi demonstrado na pré-viabilidade realizada, o projeto é extremamente sensível quanto a este quesito.

Utilizando este novo orçamento e a nova projeção de demanda deverá ser realizado um novo estudo de viabilidade econômica nos mesmos moldes do que foi elaborado neste trabalho. Caso o resultado do mesmo seja positivo, poderemos iniciar o processo real para a abertura do bar.

O contrato de aluguel deverá ser fechado e as reformas iniciadas, contratos com fornecedores deverão ser estabelecidos e a contratação de pessoal deverá começar a ser feita. Além disto, os procedimentos legais necessários para a abertura do bar deverão ser iniciados (estes procedimentos já foram citados em tópico anterior).

Quando o bar já estiver ficando pronto, com todos os problemas já quase resolvidos, as preocupações dos sócios deverão estar voltadas para a divulgação do bar. Uma política de promoção e marketing deverá ser tomada para que o publico tenha conhecimento do bar. Uma boa alternativa para que não seja gasto muito com isto é a divulgação para familiares e amigos, fazendo com que a divulgação fique por

conta do “boca a boca”, esta é vantagem de se ter sócios com um bom relacionamento com as pessoas.

A última etapa do processo de abertura do bar é a noite de inauguração, um evento que possui grande importância, e que pode fazer a diferença para este tipo de estabelecimento. Um bar deve ter como inauguração uma grande festa, onde os convidados foram escolhidos a dedo para se tentar definir o público do mesmo. É claro que os familiares e amigos dos sócios devem ser todos convidados pois além de se ter uma obrigação moral, podem vir a ser importantes clientes no futuro e grandes divulgadores do estabelecimento. Na inauguração basta servir algumas bebidas e petiscos, não há necessidade de servir tudo que esta no cardápio pois este não é um dia comum, as pessoas vão pelo glamour, pela “balada” e não se preocupam tanto com o que está sendo servido. A inauguração é um excelente momento para que as pessoas conheçam o estabelecimento, e por isso tudo deve ser feito para que elas tenham uma primeira impressão muito boa sobre o bar. Também é uma excelente oportunidade para se atualizar um “mailing list” que futuramente será usado para divulgar eventos e acontecimentos no bar, se comunicando diretamente com o público desejado.

12-2) Considerações Finais

O trabalho, através dos resultados obtidos das análises, conclui positivamente a respeito da viabilidade econômica desse projeto.

Todos os índices financeiros calculados para a demanda esperada foram a favor da abertura do bar. Como pudemos ver, o VPL calculado para o bar foi de R\$

270.000 aproximadamente usando um custo de oportunidade de 1,5% ao mês (19,56% ao ano).

Analisando quanto a TIR, podemos também concluir que o projeto é viável pois a taxa obtida de 5,65% ao mês é muito superior a 1,5% de custo de oportunidade.

É muito importante lembrar que esta análise econômica, apesar de ter se mostrado favorável, não pode ser usada isoladamente como base para tomada de decisão. Como foi demonstrado no cenário pessimista, o sucesso de um bar é extremamente sensível ao tamanho da demanda que ele possui. Portanto se a demanda estimada não se concretizar, o bar pode estar sujeito a falência.

Observando o grande número de bares abrindo todos os dias em São Paulo, pode-se concluir que esta atividade é viável economicamente pois caso contrário não existiria tantas pessoas se aventurando neste negócio. Porém, isto também demonstra que existe uma grande concorrência no mercado, e cada vez mais, são os pequenos detalhes que estão fazendo a diferença.

É por esta razão que os fatores críticos de sucesso possuem extrema importância na hora da construção e abertura do bar. Hoje em dia os clientes estão acostumados a ter o maior número de mordomias possíveis, e com este grande aumento da concorrência, os bares estão fazendo de tudo para poder oferecê-las.

A idéia que muita gente possui a respeito deste ser um negócio onde só se tem diversão e lucro garantido é extremamente errada. O que se pode concluir é que a abertura de um bar é uma atividade viável economicamente, mas que requer muita dedicação e tempo de seus investidores.

13) Bibliografia

- BUARQUE, Cristovam. *Avaliação Econômica de Projetos: Uma Apresentação Didática*. Editora Campus, 6ª edição, 1991.
- MACHLINE, Sá Motta, SCHOEPS & WEIL. *Análise Econômica de Investimento*. Rio de Janeiro, FGV, 1979. cap.III.
- SLACK, N; CHAMBERS, S; HARLAND, C; JOHNSTON, R. *Administração da Produção*. Atlas, 1996.
- LEME, R.A.S. *Projeção de Demanda*. Apostila, Fundação Carlos Alberto Vanzolini, 1970.
- MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de Custos*. 5.ed. rev. São Paulo: Atlas, 1996.
- MATARAZZO, Dante Carmine. *Análise Financeira de Balanços*. 4ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- MAYER, Raymond L. *Análise Financeira de Alternativas de Investimentos*. São Paulo: Atlas, 1972.
- PETERS, Roset A. *Retorno de Investimento*. São Paulo: McGraw-Hill, 1979.
- PUCCINI, A. et alii. *Engenharia e Análise de Investimentos*. 4 ed. Rio de Janeiro: Forum, 1969-75.
- RUSSO, Francisco. *Manual Prático De Constituição de Empresa*. São Paulo, Atlas, 1996
- PEQUENAS Empresas de São Paulo. *Como Abrir sua Empresa: Manual de Orientação Passo a Passo*. 2 ed. Sao Paulo, Sebrae, 1996.
- MARICATO, Percival. *Como Administrar Bares e Restaurantes*. 1a ed. São Paulo, Ed. TQC Comunicação e Editora, 1997.

- *COMO atrair clientes para o Happy Hour*, Revista dos Bares & Restaurantes, São Paulo, no 7, S.d.
- *1997 conseguiu ser pior*, Revista dos Bares & Restaurantes, São Paulo, no 9, S.d.
- *EXCESSO de concorrência prejudica o setor de restaurantes*, Revista dos Bares & Restaurantes, São Paulo, no 11, S.d.
- *EMISSÃO de Nota Fiscal eletrônica será obrigatória*, Revista dos Bares & Restaurantes, São Paulo, no 11, S.d.
- *NOTÍCIAS do setor*, Revista dos Bares & Restaurantes, São Paulo, no 15, S.d.
- *NOTÍCIAS do setor*, Revista dos Bares & Restaurantes, São Paulo, no 17, S.d.
- ASSOCIAÇÃO DOS BARES E RESTAURANTES DIFERENCIADOS.
<http://www.abredi.org.br>.
- MINISTÉRIO DA FAZENDA, SECRETARIA DA RECEITA FEDERAL.
<http://www.receita.fazenda.gov.br>.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA.
<http://www.ibge.gov.br>.

14 Anexos**14-1) Anexo1- Inflação e Variação das Tarifas Públicas no Real**

Variação em porcentagem, de 07/94 a 12/98

Água e esgoto	71,4
Eletricidade	76,8
Gás de bujão	115,4
Gás encanado	81,71
Telefone residencial	328,41
Custos formais	163,75
Metrô	152,27
Trem urbano	152,04
Ônibus urbano	143,74
Táxi	114,82
Ônibus interurbano	104,77
Alcool combustível	35,84
Gasolina	58,73
Pedágio	73,22
Selos e Cartas	1129,73
IGP-DI	60,47

Fonte: FGV

14-3) Planilha 2 – Cash Flow

mes	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
INVESTIMENTO	56094.50	56094.50	56094.50	56094.50	56094.50									
CUSTOS FIXOS														
pro labore						10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00
aluguel				8000	8000	8000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00
CUSTOS OPERACIONAIS														
maître	53,464.58	57,056.50	720.00	720.00	720.00	720.00	720.00	720.00	720.00	720.00	720.00	720.00	720.00	720.00
garçons	2,880.00	2,880.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00
cumins	3,600.00	3,600.00	4,320.00	4,320.00	4,320.00	4,320.00	4,320.00	4,320.00	4,320.00	4,320.00	4,320.00	4,320.00	4,320.00	4,320.00
barman	1,440.00	1,440.00	1,440.00	1,440.00	1,440.00	1,440.00	1,440.00	1,440.00	1,440.00	1,440.00	1,440.00	1,440.00	1,440.00	1,440.00
segurança	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00
cozinheiro	8,100.00	8,100.00	8,100.00	8,100.00	8,100.00	8,100.00	8,100.00	8,100.00	8,100.00	8,100.00	8,100.00	8,100.00	8,100.00	8,100.00
faxineiro	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
agua	832.35	921.53	1,099.89	1,278.25	1,456.61	1,634.97	1,813.33	1,991.69	2,170.05	2,348.41	2,526.77	2,705.13	2,883.49	3,061.85
luz	728.00	806.00	884.00	962.00	1,040.00	1,118.00	1,196.00	1,274.00	1,352.00	1,430.00	1,508.00	1,586.00	1,664.00	1,742.00
gas	849.33	940.33	1,031.33	1,122.33	1,213.33	1,304.33	1,395.33	1,486.33	1,577.33	1,668.33	1,759.33	1,850.33	1,941.33	2,032.33
ICMS	4,439.77	4,915.46	5,391.15	5,866.84	6,342.53	6,818.22	7,293.91	7,769.60	8,245.29	8,720.98	9,196.67	9,672.36	10,148.05	10,623.74
insumos chopp	14,905.80	16,502.85	18,099.90	19,696.95	21,294.00	22,891.05	24,488.10	26,085.15	27,682.20	29,279.25	30,876.30	32,473.35	34,070.40	35,667.45
insumos destilado	1,911.00	2,115.75	2,320.50	2,525.25	2,730.00	2,934.75	3,139.50	3,344.25	3,549.00	3,753.75	3,958.50	4,163.25	4,368.00	4,572.75
insumos com.	9,858.33	10,914.58	11,970.83	13,027.08	14,083.33	15,139.58	16,195.83	17,252.08	18,308.33	19,364.58	20,420.83	21,477.08	22,533.33	23,589.58
TOTAL DE CUSTOS	63,464.58	67,056.50	75,680.34	82,864.18	89,488.02	95,079.94	100,671.86	106,263.78	111,855.70	117,447.62	123,039.54	128,631.46	134,223.38	139,815.30
RECEITA														
chope	67,036.67	74,219.17	88,584.17	102,949.17	117,314.17	124,496.67	124,496.67	124,496.67	124,496.67	124,496.67	124,496.67	124,496.67	124,496.67	124,496.67
destilado	36,400.00	40,300.00	48,100.00	55,900.00	63,700.00	67,600.00	67,600.00	67,600.00	67,600.00	67,600.00	67,600.00	67,600.00	67,600.00	67,600.00
comida	6,370.00	7,052.50	8,417.50	9,782.50	11,147.50	11,830.00	11,830.00	11,830.00	11,830.00	11,830.00	11,830.00	11,830.00	11,830.00	11,830.00
LUCRO DO PROJETO	-64094.50	-64094.50	-64094.50	-64094.50	-64094.50	7,162.67	12,903.83	20,084.99	25,826.15	29,416.73	29,416.73	29,416.73	29,416.73	29,416.73
Imposto de Renda														
provisão para IR	2857.48	2857.48	2857.48	2857.48	2,857.48	2,857.48	2,857.48	2,857.48	2,857.48	2,857.48	2,857.48	2,857.48	2,857.48	2,857.48
LUCRO LÍQUIDO	-66951.98	-66951.98	-66951.98	-66951.98	-66951.98	4,305.18	10,046.34	17,227.51	22,968.67	26,559.25	26,559.25	26,559.25	26,559.25	26,559.25
TIR	5.65%	93.28%												
VPL	270,785.20													
B/C	2.05													
Taxa de Rentabilidade	104.93%													
VPL em cada período	-66,952	-130,950	-194,978	-258,059	-257,395	-253,458	-244,406	-229,113	-209,025	-186,140	-163,593	-141,379	-123,563	-106,011

Capítulo 14 – Anexos

mes	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
INVESTIMENTO													
CUSTOS FIXOS	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00
pro labore	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00
aluguel	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00
CUSTOS OPERACIONAIS	85,079.94	85,079.94	85,079.94	85,079.94	85,079.94	85,079.94	85,079.94	85,079.94	85,079.94	85,079.94	85,079.94	85,079.94	85,079.94
maite	720.00	720.00	720.00	720.00	720.00	720.00	720.00	720.00	720.00	720.00	720.00	720.00	720.00
garçons	4,320.00	4,320.00	4,320.00	4,320.00	4,320.00	4,320.00	4,320.00	4,320.00	4,320.00	4,320.00	4,320.00	4,320.00	4,320.00
cumtirs	5,040.00	5,040.00	5,040.00	5,040.00	5,040.00	5,040.00	5,040.00	5,040.00	5,040.00	5,040.00	5,040.00	5,040.00	5,040.00
barman	1,440.00	1,440.00	1,440.00	1,440.00	1,440.00	1,440.00	1,440.00	1,440.00	1,440.00	1,440.00	1,440.00	1,440.00	1,440.00
segurança	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00
cozinheiro	8,100.00	8,100.00	8,100.00	8,100.00	8,100.00	8,100.00	8,100.00	8,100.00	8,100.00	8,100.00	8,100.00	8,100.00	8,100.00
faxineiro	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
agua	1,545.79	1,545.79	1,545.79	1,545.79	1,545.79	1,545.79	1,545.79	1,545.79	1,545.79	1,545.79	1,545.79	1,545.79	1,545.79
luz	1,352.00	1,352.00	1,352.00	1,352.00	1,352.00	1,352.00	1,352.00	1,352.00	1,352.00	1,352.00	1,352.00	1,352.00	1,352.00
gas	1,577.33	1,577.33	1,577.33	1,577.33	1,577.33	1,577.33	1,577.33	1,577.33	1,577.33	1,577.33	1,577.33	1,577.33	1,577.33
ICMS	8,245.28	8,245.28	8,245.28	8,245.28	8,245.28	8,245.28	8,245.28	8,245.28	8,245.28	8,245.28	8,245.28	8,245.28	8,245.28
insumos chopp	27,682.20	27,682.20	27,682.20	27,682.20	27,682.20	27,682.20	27,682.20	27,682.20	27,682.20	27,682.20	27,682.20	27,682.20	27,682.20
insumos destilado	3,549.00	3,549.00	3,549.00	3,549.00	3,549.00	3,549.00	3,549.00	3,549.00	3,549.00	3,549.00	3,549.00	3,549.00	3,549.00
insumos com.	18,308.33	18,308.33	18,308.33	18,308.33	18,308.33	18,308.33	18,308.33	18,308.33	18,308.33	18,308.33	18,308.33	18,308.33	18,308.33
TOTAL DE CUSTOS	95,079.94	95,079.94	95,079.94	95,079.94	95,079.94	95,079.94	95,079.94	95,079.94	95,079.94	95,079.94	95,079.94	95,079.94	95,079.94
RECEITA	124,496.67	124,496.67	124,496.67	124,496.67	124,496.67	124,496.67	124,496.67	124,496.67	124,496.67	124,496.67	124,496.67	124,496.67	124,496.67
chope	67,600.00	67,600.00	67,600.00	67,600.00	67,600.00	67,600.00	67,600.00	67,600.00	67,600.00	67,600.00	67,600.00	67,600.00	67,600.00
destilado	11,830.00	11,830.00	11,830.00	11,830.00	11,830.00	11,830.00	11,830.00	11,830.00	11,830.00	11,830.00	11,830.00	11,830.00	11,830.00
comida	45,066.67	45,066.67	45,066.67	45,066.67	45,066.67	45,066.67	45,066.67	45,066.67	45,066.67	45,066.67	45,066.67	45,066.67	45,066.67
LUCRO DO PROJETO	29,416.73	29,416.73	29,416.73	29,416.73	29,416.73	29,416.73	29,416.73	29,416.73	29,416.73	29,416.73	29,416.73	29,416.73	29,416.73
Imposto de Renda													
provisão para IR	7,796.92	7,796.92	7,796.92	7,796.92	7,796.92	7,796.92	7,796.92	7,796.92	7,796.92	7,796.92	7,796.92	7,796.92	7,035.10
LUCRO LIQUIDO	21,619.81	21,619.81	21,619.81	21,619.81	21,619.81	21,619.81	21,619.81	21,619.81	21,619.81	21,619.81	22,381.63	22,381.63	22,381.63
TIR													6.58%
VPL													
B/C													
Taxa de Rentabilidade													
VPL em cada período	-71,682	-54,896	-38,359	-22,066	-6,014	9,801	25,382	40,733	55,857	71,282	86,480	101,453	116,204

mes	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
INVESTIMENTO														
CUSTOS FIXOS	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00
pro labore	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00
aluguel	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00
CUSTOS OPERACIONAIS	83,212.14	79,960.38	78,202.96	76,498.28	74,844.73	73,240.79	71,684.96	70,175.81	68,711.94	67,291.98	65,914.62	64,578.58	61,842.62	60,585.55
matrite	720.00	720.00	720.00	720.00	720.00	720.00	720.00	720.00	720.00	720.00	720.00	720.00	720.00	720.00
gatois	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	2,880.00	2,880.00
curtis	5,040.00	4,320.00	4,320.00	4,320.00	4,320.00	4,320.00	4,320.00	4,320.00	4,320.00	4,320.00	4,320.00	4,320.00	3,600.00	3,600.00
barman	1,440.00	1,440.00	1,440.00	1,440.00	1,440.00	1,440.00	1,440.00	1,440.00	1,440.00	1,440.00	1,440.00	1,440.00	1,440.00	1,440.00
seguranca	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00
cozinheiro	8,100.00	8,100.00	8,100.00	8,100.00	8,100.00	8,100.00	8,100.00	8,100.00	8,100.00	8,100.00	8,100.00	8,100.00	8,100.00	8,100.00
faxineiro	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
agua	1,489.41	1,464.43	1,410.80	1,368.47	1,327.42	1,287.60	1,248.97	1,211.50	1,175.16	1,139.90	1,105.70	1,072.53	1,040.36	1,008.15
luz	1,311.44	1,272.10	1,233.93	1,196.92	1,161.01	1,126.18	1,092.39	1,059.62	1,027.83	997.00	967.09	938.07	909.93	882.63
gas	1,530.01	1,484.11	1,439.59	1,396.40	1,354.51	1,313.87	1,274.46	1,236.22	1,199.14	1,163.16	1,128.27	1,094.42	1,061.59	1,029.74
ICMS	7,987.93	7,757.99	7,525.25	7,299.49	7,080.51	6,868.09	6,662.05	6,462.19	6,268.32	6,080.27	5,897.86	5,720.93	5,549.30	5,382.82
insumosp chopp	26,851.73	26,046.18	25,264.80	24,506.85	23,771.65	23,068.50	22,366.74	21,695.74	21,044.87	20,413.52	19,801.12	19,207.08	18,630.87	18,071.94
insumosp destilado	3,442.53	3,339.25	3,239.08	3,141.90	3,047.65	2,966.22	2,887.53	2,781.51	2,698.06	2,617.12	2,538.60	2,462.45	2,388.57	2,316.92
insumosp com.	17,759.08	17,226.31	16,709.52	16,208.24	15,721.99	15,250.33	14,792.82	14,349.03	13,918.56	13,501.01	13,095.98	12,703.10	12,322.00	11,952.34
TOTAL DE CUSTOS	83,212.14	80,960.38	88,202.96	86,498.28	84,844.73	83,240.79	81,684.96	80,175.81	78,711.94	77,291.98	75,914.62	74,578.58	71,842.62	70,585.55
RECEITA	120,761.77	117,138.91	113,624.75	110,216.00	106,909.52	103,702.24	100,591.17	97,573.44	94,646.23	91,806.85	89,052.64	86,381.06	83,789.63	81,275.94
chope	66,572.00	63,604.84	61,696.69	59,845.79	58,050.42	56,308.91	54,619.64	52,981.05	51,391.62	49,849.87	48,354.37	46,903.74	45,496.63	44,131.73
destilado	11,475.10	11,130.85	10,796.92	10,473.01	10,158.82	9,854.06	9,558.44	9,271.68	8,983.53	8,723.73	8,462.02	8,208.16	7,961.91	7,723.05
comida	43,714.67	42,403.23	41,131.13	39,897.20	38,700.28	37,539.27	36,413.09	35,320.70	34,261.08	33,233.25	32,236.25	31,269.16	30,331.09	29,421.15
LUCRO DO PROJETO	27,549.63	27,178.54	25,421.78	23,717.73	22,064.80	20,461.45	18,906.21	17,397.62	15,934.29	14,514.87	13,138.02	11,802.48	11,947.00	10,690.39
Imposto de Renda						91,746.17								
provisão para IR	7,035.10	7,035.10	7,035.10	7,035.10	7,035.10	7,035.10	7,035.10	7,035.10	7,035.10	7,035.10	7,035.10	7,035.10	7,035.10	7,035.10
LUCRO LIQUIDO	20,514.53	20,143.44	18,386.69	16,682.63	15,029.70	13,426.36	16,365.95	14,857.37	13,394.04	11,974.61	10,597.76	9,262.22	9,406.75	8,150.14
TIR	7.03%	7.14%	7.23%	7.31%	7.37%	7.43%	7.48%	7.51%	7.55%	7.57%	7.60%	7.61%	7.63%	7.65%
VPL														
B/C														
Taxa de Rentabilidade														
VPL em cada período	157,988	170,497	181,746	191,802	200,727	208,583	218,017	226,455	233,949	240,550	246,306	251,262	256,221	260,454

Capítulo 14 – Anexos

	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56
INVESTIMENTO															
CUSTOS FIXOS	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00
pro labore	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00
aluguel	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00
CUSTOS OPERACIONAIS	58,183.39	57,036.09	55,923.21	54,843.71	53,796.60	52,780.90	51,795.68	50,840.01	49,913.01	49,013.82	48,141.60	47,309.33	46,529.83	45,773.71	45,000.28
maître	720.00	720.00	720.00	720.00	720.00	720.00	720.00	720.00	720.00	720.00	720.00	720.00	720.00	720.00	720.00
garçons	2,880.00	2,880.00	2,880.00	2,880.00	2,880.00	2,880.00	2,880.00	2,880.00	2,880.00	2,880.00	2,880.00	2,880.00	2,880.00	2,880.00	2,880.00
curtims	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00
barman	1,440.00	1,440.00	1,440.00	1,440.00	1,440.00	1,440.00	1,440.00	1,440.00	1,440.00	1,440.00	1,440.00	1,440.00	1,440.00	1,440.00	1,440.00
segurança	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00
cozinheiro	8,100.00	8,100.00	8,100.00	8,100.00	8,100.00	8,100.00	8,100.00	8,100.00	8,100.00	8,100.00	8,100.00	8,100.00	8,100.00	8,100.00	8,100.00
fazneliro	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
agua	949.51	921.02	893.39	866.59	840.59	815.37	790.91	767.18	744.17	721.84	700.19	686.00	686.00	686.00	686.00
luz	830.47	805.56	781.39	757.95	735.21	713.15	691.76	671.01	650.88	631.35	612.41	594.04	576.22	558.93	542.16
gas	968.88	939.82	911.62	884.27	857.74	832.01	807.05	782.84	759.36	736.57	714.48	700.00	700.00	700.00	700.00
ICMS	5,064.70	4,912.76	4,765.37	4,622.41	4,483.74	4,349.23	4,218.75	4,092.19	3,969.42	3,850.34	3,734.83	3,622.78	3,514.10	3,406.68	3,306.42
insurcos chopp	17,003.89	16,493.78	15,998.96	15,518.99	15,053.42	14,601.82	14,163.77	13,738.85	13,326.69	12,926.89	12,539.08	12,162.91	11,798.02	11,444.08	11,100.76
insurcos deslizado	2,179.99	2,114.59	2,051.15	1,989.61	1,929.93	1,872.03	1,815.87	1,761.39	1,708.55	1,657.29	1,607.57	1,559.35	1,512.57	1,467.19	1,423.17
insurcos corr.	11,245.96	10,908.98	10,581.32	10,263.88	9,955.97	9,657.29	9,367.57	9,086.54	8,813.95	8,549.53	8,293.04	8,044.25	7,802.92	7,568.84	7,341.77
TOTAL DE CUSTOS	68,183.39	67,036.09	65,923.21	64,843.71	63,796.60	62,780.90	61,795.68	60,840.01	59,913.01	59,013.82	58,141.60	57,309.33	56,529.83	55,773.71	55,000.28
RECEITA	76,472.53	74,178.36	71,953.01	69,794.42	67,700.58	65,669.57	63,699.48	61,788.49	59,934.84	58,136.79	56,392.69	54,700.91	53,059.88	51,468.09	49,924.04
chopp	41,523.55	40,277.84	39,069.51	37,897.42	36,760.50	35,657.68	34,587.95	33,550.31	32,543.80	31,567.49	30,620.47	29,701.85	28,810.80	27,946.47	27,108.08
deslizado	7,266.62	7,048.62	6,837.16	6,632.05	6,433.09	6,240.09	6,062.89	5,871.30	5,695.17	5,524.31	5,359.58	5,197.82	5,041.89	4,890.63	4,743.91
comida	27,682.36	26,851.89	26,046.34	25,264.95	24,507.00	23,771.79	23,058.63	22,366.88	21,696.87	21,044.99	20,413.64	19,801.23	19,207.20	18,630.98	18,072.05
LUCRO DO PROJETO	8,289.14	7,142.26	6,029.80	4,950.70	3,903.98	2,888.66	1,903.80	948.49	21.83	(877.02)	(1,748.91)	(2,608.42)	(3,469.95)	(4,305.63)	(5,176.24)
Imposto de Renda			33,128.03												
provisão para IR	2,540.26	2,540.26	2,540.26	2,540.26	2,540.26	2,540.26	2,540.26	2,540.26	2,540.26	2,540.26	2,540.26	2,540.26	2,540.26	2,540.26	2,540.26
LUCRO LÍQUIDO	5,748.88	4,602.01	3,489.54	2,410.44	1,363.72	308.40	(336.46)	(1,591.77)	(3,518.43)	(6,057.50)	(8,807.41)	(11,716.64)	(14,710.15)	(17,761.26)	(20,832.24)
TIR	7.67%	7.68%	7.69%	7.69%	7.69%	7.69%	7.69%	7.69%	7.69%	7.69%	7.69%	7.69%	7.69%	7.69%	7.69%
VPL															
B/C															
Taxa de Rentabilidade															
VPL em cada período	266,900	269,185	270,893	273,280	275,134	276,486	277,364	277,795	277,805	277,418	276,658	275,542	274,079	272,230	270,785

14-4) Planilha 3 – Lucro por Demanda

	75	80	85	90	95	100	105	110	115	120	125
CF por nº cliente											
CUSTOS FIXOS	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
aluguel	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000
PROLABORE	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
CUSTOS OPERACIONAIS	37,908	38,109	40,311	41,512	42,714	43,915	46,557	47,758	48,960	50,216	51,478
maître	720	720	720	720	720	720	720	720	720	720	720
garçons	2,160	2,160	2,160	2,160	2,160	2,160	2,880	2,880	2,880	2,880	2,880
cuminis	2,880	2,880	2,880	2,880	2,880	2,880	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600
barman	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440
segurança	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
cozinheiro	8,100	8,100	8,100	8,100	8,100	8,100	8,100	8,100	8,100	8,100	8,100
faxineiro	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
água	686	686	686	686	686	686	686	686	686	713	743
luz	390	416	442	468	494	520	546	572	598	624	650
gas	700	700	700	700	700	700	700	700	700	728	758
ICMS	2,259	2,410	2,561	2,711	2,862	3,013	3,163	3,314	3,464	3,615	3,766
insumos choopp	12,675	13,520	14,365	15,210	16,055	16,900	17,745	18,590	19,435	20,280	21,125
insumos destilado	585	624	663	702	741	780	819	858	897	936	975
insumos com.	2,113	2,253	2,394	2,535	2,676	2,817	2,958	3,098	3,239	3,380	3,521
TOTAL DE CUSTOS	47,908	48,109	50,311	51,512	52,714	53,915	56,557	57,758	58,960	60,216	61,478
RECETA	35,913	38,307	40,701	43,095	45,489	47,883	50,278	52,672	55,066	57,460	59,854
chope	19,500	20,800	22,100	23,400	24,700	26,000	27,300	28,600	29,900	31,200	32,500
destilado	3,413	3,640	3,868	4,095	4,323	4,550	4,778	5,005	5,233	5,460	5,688
comida	13,000	13,867	14,733	15,600	16,467	17,333	18,200	19,067	19,933	20,800	21,667
LUCRO ANTES DO IR	-11,995	-10,803	-9,610	-8,417	-7,225	-6,032	-6,279	-5,086	-3,894	-2,756	-1,624

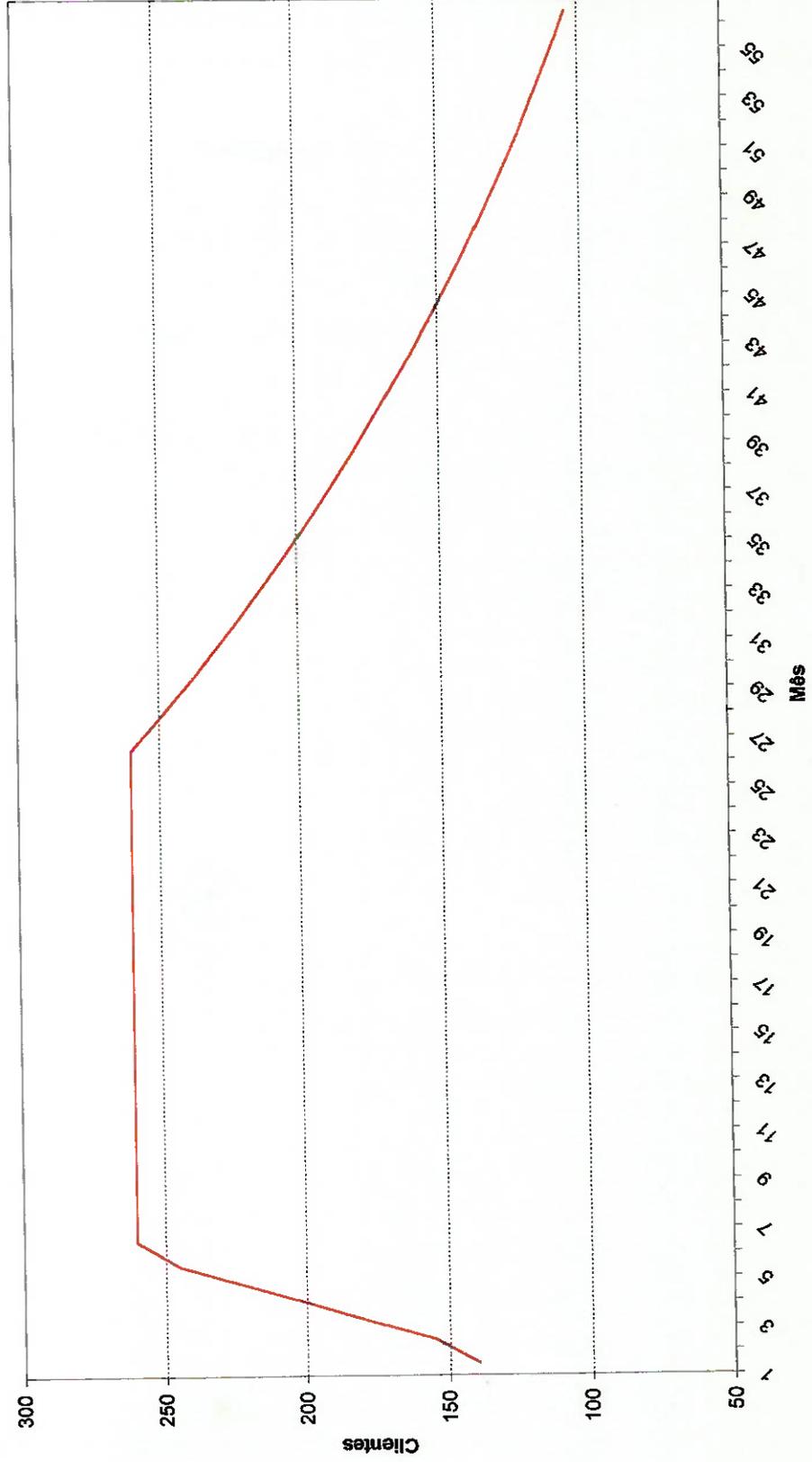
	130	135	140	145	150	155	160	165	170	175	180	185
CF por nº cliente												
CUSTOS FIXOS	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
aluguel	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000
PROLABORE	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
CUSTOS OPERACIONAIS	52,740	54,001	55,263	56,524	57,786	59,047	60,309	61,570	62,832	64,093	65,355	66,616
maíne	720	720	720	720	720	720	720	720	720	720	720	720
garçons	2,880	2,880	2,880	2,880	2,880	2,880	2,880	2,880	2,880	2,880	2,880	2,880
comiss	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600
barman	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440
segurança	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
cozinheiro	8,100	8,100	8,100	8,100	8,100	8,100	8,100	8,100	8,100	8,100	8,100	8,100
faxineiro	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
água	773	803	832	862	892	922	951	981	1,011	1,040	1,070	1,100
luz	676	702	728	754	780	806	832	858	884	910	936	962
gas	789	819	849	880	910	940	971	1,001	1,031	1,062	1,092	1,122
ICMS	3,916	4,057	4,218	4,388	4,519	4,689	4,820	4,971	5,121	5,272	5,423	5,573
insurros dropp	21,970	22,815	23,660	24,506	25,350	26,195	27,040	27,885	28,730	29,575	30,420	31,265
insurros destilado	1,014	1,053	1,092	1,131	1,170	1,209	1,248	1,287	1,326	1,365	1,404	1,443
insurros com	3,662	3,803	3,943	4,084	4,225	4,366	4,507	4,648	4,788	4,929	5,070	5,211
TOTAL DE CUSTOS	62,740	64,001	65,263	66,524	67,786	69,047	70,309	71,570	72,832	74,093	75,355	76,616
RECEITA	62,248	64,663	67,077	69,491	71,905	74,319	76,733	79,147	81,561	83,975	86,389	88,803
dropp	33,800	35,100	36,400	37,700	39,000	40,300	41,600	42,900	44,200	45,500	46,800	48,100
destilado	5,915	6,143	6,370	6,598	6,825	7,053	7,280	7,508	7,735	7,963	8,190	8,418
comida	22,533	23,400	24,267	25,133	26,000	26,867	27,733	28,600	29,467	30,333	31,200	32,067
LURO ANTES DO IR	-491	641	1,774	2,907	4,039	5,172	6,305	7,437	8,570	9,703	10,835	11,968

CF por nº cliente	190	195	200	205	210	215	220	225	230	235	240	245
CUSTOS FIXOS	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
aluguel	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000
PROLABORE	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
CUSTOS OPERACIONAIS	69,318	70,579	71,841	73,102	74,364	75,625	76,887	78,148	79,410	80,671	81,933	84,634
matrê	720	720	720	720	720	720	720	720	720	720	720	720
garçons	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600
cutins	4,320	4,320	4,320	4,320	4,320	4,320	4,320	4,320	4,320	4,320	4,320	4,320
barman	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440
segurança	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
cozinheteiro	8,100	8,100	8,100	8,100	8,100	8,100	8,100	8,100	8,100	8,100	8,100	8,100
favineiro	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
água	1,130	1,159	1,189	1,219	1,249	1,278	1,308	1,338	1,367	1,397	1,427	1,457
luz	988	1,014	1,040	1,066	1,092	1,118	1,144	1,170	1,196	1,222	1,248	1,274
gas	1,153	1,183	1,213	1,244	1,274	1,304	1,335	1,365	1,395	1,426	1,456	1,486
ICMS	5,724	5,874	6,025	6,176	6,326	6,477	6,628	6,778	6,929	7,079	7,230	7,381
insumos chopp	32,110	32,955	33,800	34,645	35,490	36,335	37,180	38,025	38,870	39,715	40,560	41,405
insumos destilado	1,482	1,521	1,560	1,599	1,638	1,677	1,716	1,755	1,794	1,833	1,872	1,911
insumos com.	5,352	5,493	5,633	5,774	5,915	6,056	6,197	6,338	6,478	6,619	6,760	6,901
TOTAL DE CUSTOS	79,318	80,579	81,841	83,102	84,364	85,625	86,887	88,148	89,410	90,671	91,933	94,634
RECEITA	90,978	93,373	95,767	98,161	100,555	102,949	105,343	107,738	110,132	112,526	114,920	117,314
chope	48,400	50,700	52,000	53,300	54,600	55,900	57,200	58,500	59,800	61,100	62,400	63,700
destilado	8,645	8,873	9,100	9,328	9,555	9,783	10,010	10,238	10,465	10,693	10,920	11,148
comida	32,933	33,800	34,667	35,533	36,400	37,267	38,133	39,000	39,867	40,733	41,600	42,467
LUCRO ANTES DO IR	11,661	12,793	13,926	15,059	16,191	17,324	18,456	19,589	20,722	21,854	22,987	22,680

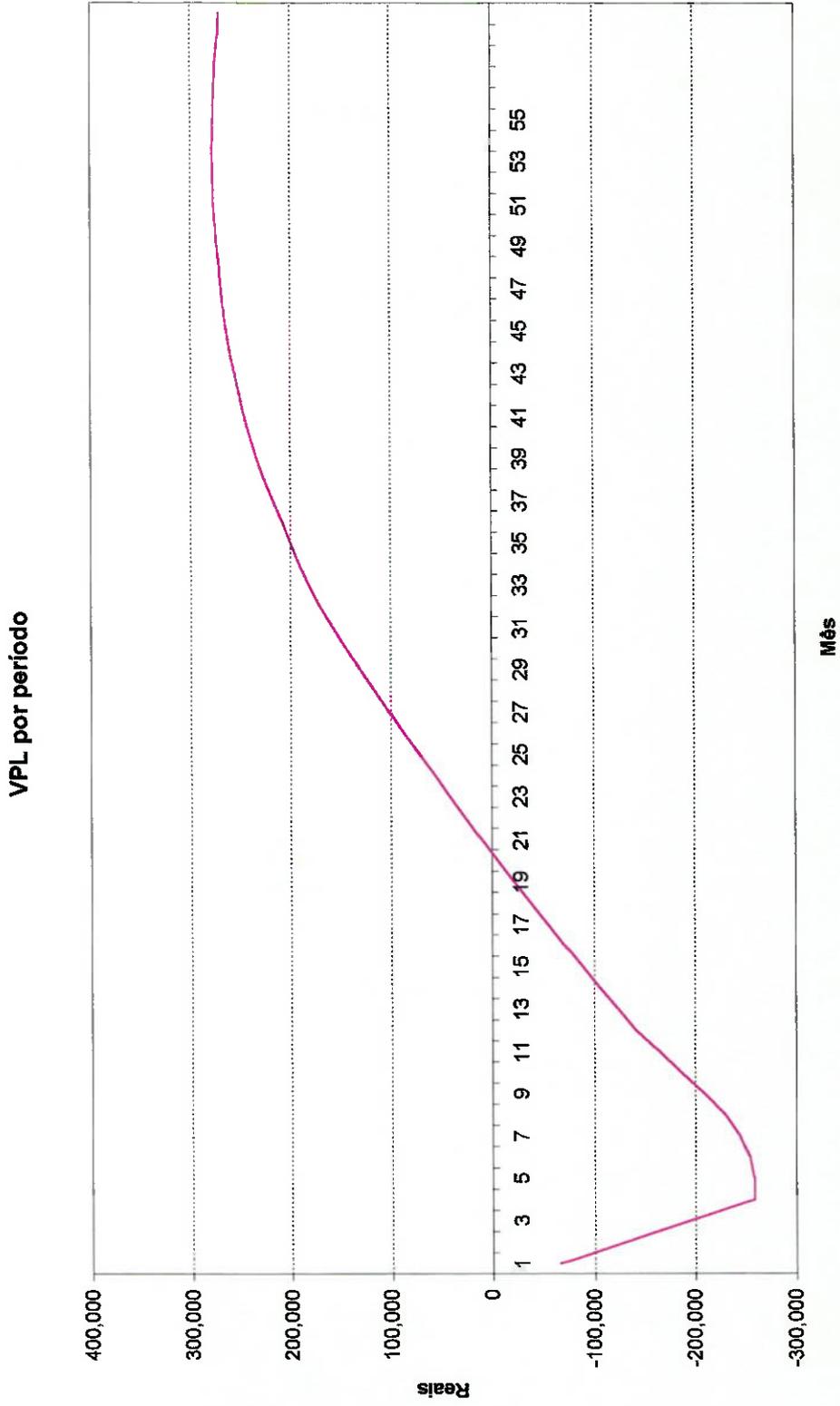
CF por nº cliente	250	255	260	265	270	275	280	285	290	295	300
CUSTOS FIXOS	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
aluguel	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000
PROLABORE	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
CUSTOS OPERACIONAIS	85,886	87,188	88,419	89,681	90,942	92,204	93,465	94,727	95,988	97,250	98,511
matite	720	720	720	720	720	720	720	720	720	720	720
gafers	4,320	4,320	4,320	4,320	4,320	4,320	4,320	4,320	4,320	4,320	4,320
currins	5,040	5,040	5,040	5,040	5,040	5,040	5,040	5,040	5,040	5,040	5,040
barran	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440
segurança	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
cozinheiro	8,100	8,100	8,100	8,100	8,100	8,100	8,100	8,100	8,100	8,100	8,100
faxineiro	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
água	1,486	1,516	1,546	1,576	1,606	1,636	1,666	1,694	1,724	1,754	1,784
luz	1,300	1,326	1,352	1,378	1,404	1,430	1,456	1,482	1,508	1,534	1,560
gas	1,517	1,547	1,577	1,608	1,638	1,668	1,699	1,729	1,759	1,790	1,820
ICMS	7,531	7,682	7,833	7,983	8,134	8,284	8,435	8,586	8,736	8,887	9,038
insurms dtopp	42,250	43,056	43,940	44,785	45,630	46,475	47,320	48,165	49,010	49,855	50,700
insurms desilicab	1,950	1,989	2,028	2,067	2,106	2,145	2,184	2,223	2,262	2,301	2,340
insurms com	7,042	7,183	7,323	7,464	7,605	7,746	7,887	8,028	8,168	8,309	8,450
TOTAL DE CUSTOS	95,886	97,188	98,419	99,681	100,942	102,204	103,465	104,727	105,988	107,250	108,511
RECEITA	119,706	122,103	124,497	126,891	129,285	131,679	134,073	136,468	138,862	141,256	143,650
dtape	65,000	66,300	67,600	68,900	70,200	71,500	72,800	74,100	75,400	76,700	78,000
desilicab	11,375	11,603	11,830	12,058	12,285	12,513	12,740	12,968	13,195	13,423	13,650
comida	43,333	44,200	45,067	45,933	46,800	47,667	48,533	49,400	50,267	51,133	52,000
LUCRO ANTES DO IR	23,812	24,945	26,078	27,210	28,343	29,476	30,608	31,741	32,874	34,006	35,139

14-5) Gráfico 1

Evolução da Demanda

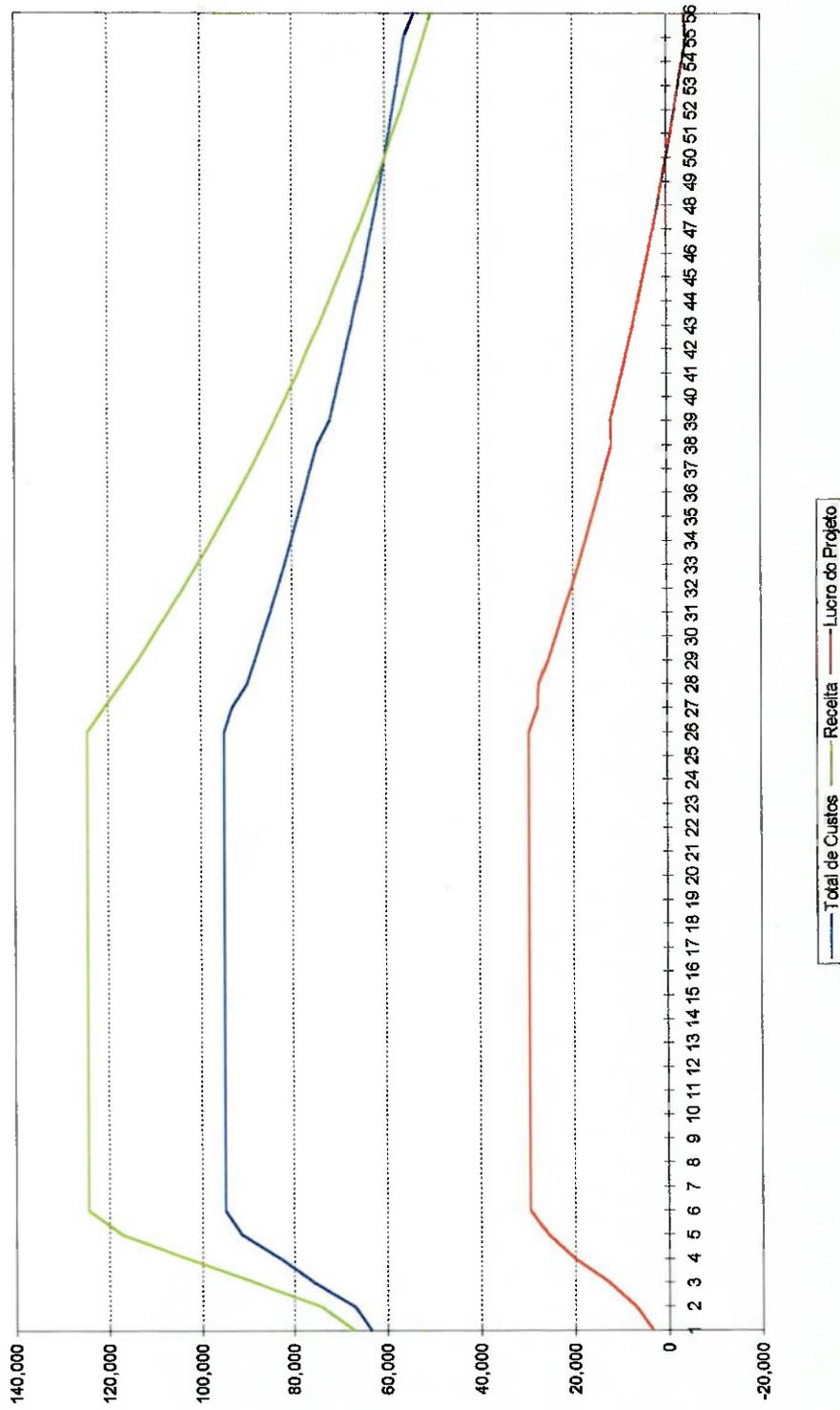


14-6) Gráfico 2



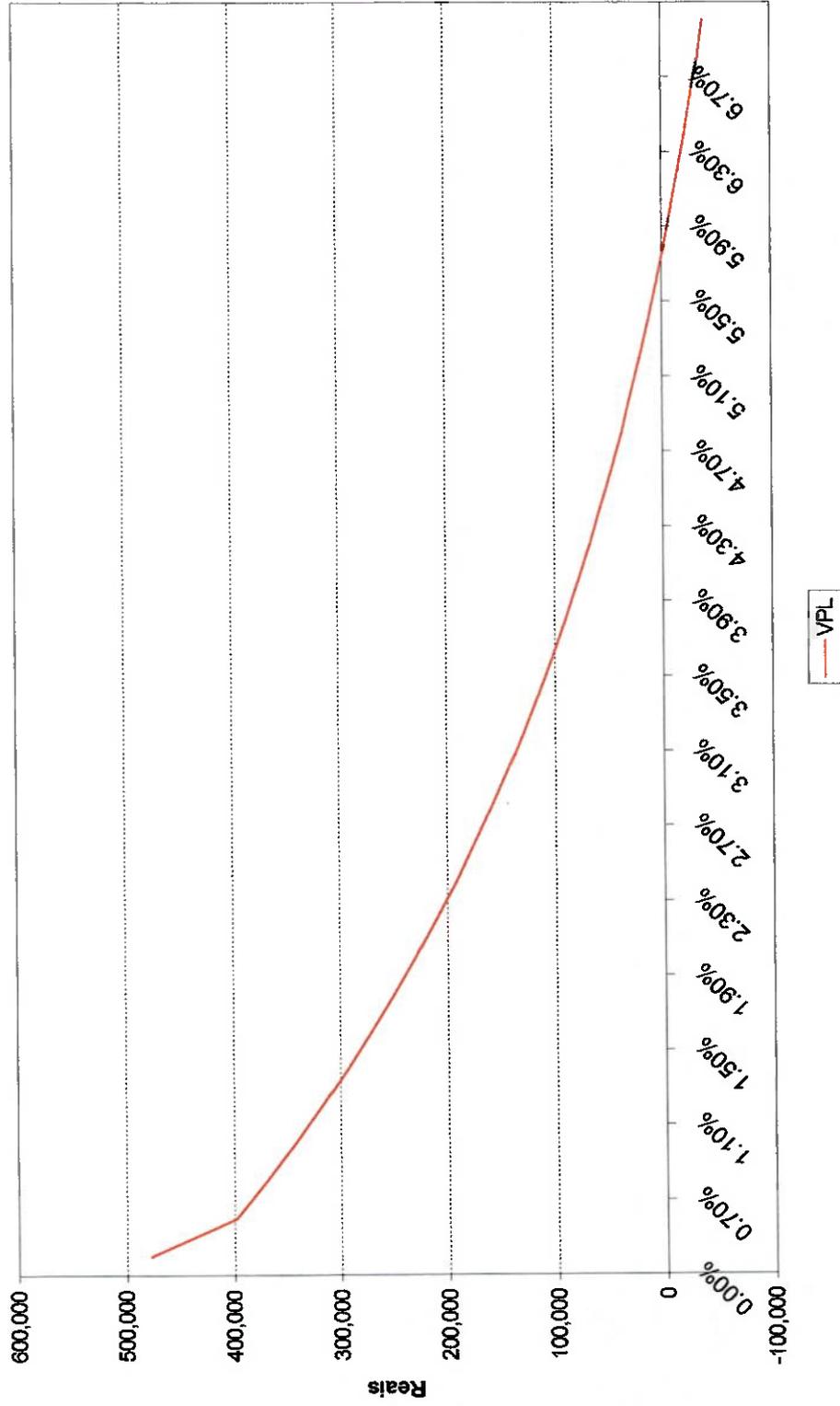
14-7) Gráfico 3

Evolução de Receitas e Custos Totais por Período



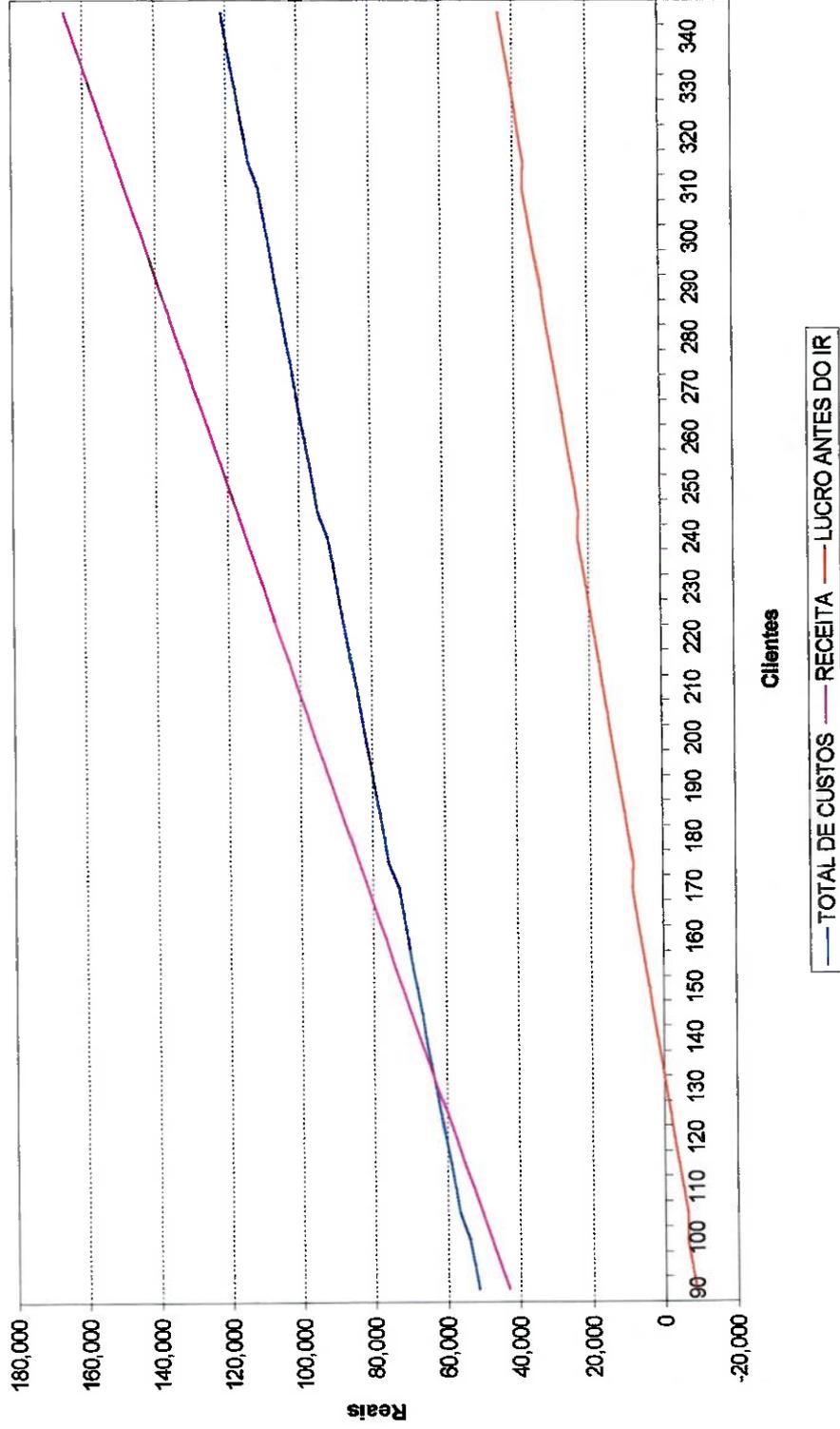
14-8) Gráfico 4

VPL por Custo de Oportunidade



14-9) Gráfico 5

Evolução das Receitas e Custos Totais (por nº clientes)



14-10) Gráfico 6

Análise de Ponto de Encerramento

