



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ
CENTRO DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**ANÁLISE DE VIABILIDADE DA IMPLANTAÇÃO DE UMA LOJA DE CONVENIÊNCIA
ESPECIALIZADA EM CERVEJAS NA CIDADE DE DOUTOR CAMARGO - PR**

Área de conhecimento da EP: Engenharia Econômica
Sub-área de conhecimento da EP: Gestão de Investimentos

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial de avaliação no curso de graduação em Engenharia de Produção na Universidade Estadual de Maringá – UEM.

Aluno: Willian Augusto Passeri
Orientador: Pedro Fernandes de Oliveira Gomes

MARINGÁ
PARANÁ- BRASIL
2016

RESUMO

A intensa competitividade advinda de mudanças no cenário econômico têm imposto às estruturas organizacionais maior agilidade e eficiência na gestão dos negócios, principalmente em relação ao atendimento das expectativas e manutenção da organização no mercado local. Nesse contexto o presente estudo direcionou-se ao processo de implantação de um empreendimento especializado na comercialização de bebidas, principalmente cervejas, na cidade de Doutor Camargo, região noroeste do estado do Paraná/Brasil. O objetivo principal foi analisar o processo de implantação por meio da elaboração de um Plano de Negócios. O projeto contemplou a elaboração e análise financeira e de riscos inerentes ao novo empreendimento, que de forma geral, evidenciou-se como viável com os lucros superando os investimentos a partir no décimo primeiro mês de atuação, reforçando a decisão de aceitação do projeto.

Palavras-chave: Empreendedorismo, planejamento estratégico, ferramenta de gestão, bebidas.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	i
LISTA DE TABELAS	ii
1. INTRODUÇÃO	5
1.1 JUSTIFICATIVA	6
1.2 DEFINIÇÃO E DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA	7
1.3 OBJETIVOS	8
1.3.1 Objetivo geral.....	8
1.3.2 Objetivos específicos.....	8
2. REVISÃO DE LITERATURA	9
2.1 FUNDAMENTOS DE CUSTOS.....	9
2.1.1 Receitas.....	9
2.1.2 Despesas.....	9
2.1.3 Depreciação	10
2.1.4 Capital de giro.....	10
2.1.5 Fluxo de caixa	11
2.1.6 Demonstrativo de resultados do exercício	11
2.2 ANÁLISE DE VIABILIDADE	12
2.2.1 Valor Presente Líquido.....	12
2.2.2 Taxa Interna de Retorno (TIR)	12
2.2.3 Taxa Mínima de Atratividade (TMA)	13
2.2.4 <i>Payback</i>	13
2.3 PLANO DE NEGÓCIOS	14
2.3.1 Análise de mercado.....	14
2.3.2 Pesquisa de mercado	15
2.3.3 <i>Benchmarking</i>	15
2.3.4 Plano Operacional	17
2.3.5 Plano financeiro	17
2.4 CONSUMO DE BEBIDAS ALCOÓLICAS NO BRASIL	17
2.5 CERVEJA	18
3. METODOLOGIA.....	21
4. DESENVOLVIMENTO	22
4.1 ANÁLISE DE MERCADO.....	22
4.1.1 <i>Benchmarking</i>	25
4.2 PLANO OPERACIONAL	27
4.2.1 Escolha do local.....	27
4.2.2 Plano de operações	28
4.3 PLANO FINANCEIRO	30
4.3.1 Equipamentos	30
4.3.2 Operacional.....	33
4.4 FLUXO DE CAIXA	34
4.5 CAPITAL DE GIRO	35
4.7 DEMONSTRATIVO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO	35
4.8 INDICADORES ECONÔMICOS.....	36
4.9 ANÁLISE DE RISCO	37
4.9.1 SWOT – Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças.....	37
5. CONCLUSÃO	38
6. REFERÊNCIAS	39

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Mapa geográfico do estado do Paraná, com localização do município de Doutor Camargo.	7
Figura 2: Representação do fluxo de caixa	11
Figura 3: Fluxograma do Benchmarking.....	16
Figura 4: Frequência de consumo de álcool x Classe social	18
Figura 5: Localização do mercado consumidor	22
Figura 6: Gênero dos entrevistados.....	23
Figura 7: Faixa etária dos entrevistados.....	23
Figura 8: Frequência de consumo de bebidas alcoólicas.....	24
Figura 9: Preferência de bebidas	24
Figura 10: Método de atendimento 1	25
Figura 11: Método de atendimento 2.....	25
Figura 12: Fluxograma do processo interno.....	29

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Análise dos concorrentes	26
Tabela 2: Horário de funcionamento	28
Tabela 3: Dimensionamento e custos de equipamentos.....	30
Tabela 4: Depreciação de instalações, máquinas e equipamentos.	31
Tabela 5: Custo com mão de obra	31
Tabela 6: Custo de tributos	32
Tabela 7: Gastos mensais.....	33
Tabela 8: Descrição do fluxo de caixa.....	34
Tabela 9: Necessidade de capital de giro	35
Tabela 10: Demonstrativo de Resultado de Exercício	36
Tabela 11: Cálculo do VPL.....	37

1. INTRODUÇÃO

Dados divulgados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2015) apontam que os pequenos negócios são responsáveis por 27% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, resultado que vem crescendo nos últimos anos. São cerca de nove milhões de micro e pequenas empresas espalhadas por todo território nacional, empregando 52% da mão de obra formal no país e respondendo por 40% da massa salarial brasileira.

Em contrapartida, o Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação (IBPT, 2013) apresenta dados preocupantes: a taxa de mortalidade das pequenas e micros empresas no Brasil é na ordem de 16,32% no primeiro ano de vida, 44,95% encerram suas atividades entre um e cinco anos e até 10 anos de existência e, 63,49% desaparecem. Entre as principais causas desse índice de mortalidade ser tão alto, está a falta de planejamento e informações do mercado, responsável por 41,64% dos fechamentos de micro e pequenas empresas no país.

Diante destes índices considera-se que o planejamento constitui-se como o ponto de partida, via identificação dos maiores riscos e evidência das estratégias que podem auxiliar para superá-los (STUTELY, 2012). Frente a este entendimento, o presente trabalho consiste em desenvolver um plano de negócios para implantação de uma loja especializada em cervejas, na cidade de Doutor Camargo/Paraná.

De acordo com informações disponibilizadas pela Associação Brasileira da Indústria da Cerveja (CERVBRASIL, 2016) a produção nacional de cerveja no primeiro semestre de 2016 foi na ordem de 6,34 bilhões de litros. Atualmente o Brasil ocupa o terceiro lugar no ranking mundial de produção de cerveja, correspondendo a 1,6% do PIB brasileiro, recolhimento de mais de R\$20 bilhões em tributos e quase 2,2 milhões de postos de trabalho entre empregos diretos, indiretos e induzidos (CERVBRASIL, 2015).

A indústria da cerveja movimenta uma imensa rede que envolve desde a pesquisa, o cultivo, o processamento e a comercialização de insumos e matérias-primas até a entrega do produto ao consumidor, no ponto de venda. A cadeia produtiva da cerveja no Brasil mobiliza cerca de 12 mil fornecedores de bens e serviços e aproximadamente 8 milhões de profissionais das mais diversas áreas. Ao longo desse processo participam os setores da construção civil, transporte, energia, veículos, papel e celulose,

alumínio e vidro, entre outros, envolvendo mais de 1 milhão de pequenas e médias empresas (SERVBRASIL, 2015, p.15).

Em relação ao consumo per capita, o país encontra-se na 27ª posição mundial, com um consumo de 66,9 litros por pessoa/ano (SERVBRASIL, 2016).

De acordo com informações disponibilizadas pelo Departamento de Pesquisas e Estudos Econômicos (DEPEC, 2016) existem na atualidade mais de 20 mil tipos de cerveja no mundo, que podem ser segmentadas em duas grandes famílias: a) Ale: cervejas de alta fermentação, consideradas mais encorpadas e servidas em temperatura mais elevada e; b) Lager: cervejas de baixa fermentação, que são guardadas por semanas ou meses até clarear e amadurecer e possuem sabor moderadamente amargo. As diferenças entre elas encontram-se no teor alcoólico, na fermentação e no uso dos quatro ingredientes principais: água, malte, lúpulo e fermento. “No Brasil, mais de 90% do consumo é de cervejas do tipo Pilsen, da família Lager, com teor alcoólico médio de cor clara” (DEPEC, 2016, p.05). E, conforme enfatiza Santos et al. (2016, p. 79) atualmente pode-se observar uma transformação nos padrões de consumo da população “com a expansão da demanda por produtos de maior qualidade e maior sofisticação, como os vinhos finos, cafés especiais e mais recentemente o caso das cervejas especiais, também chamadas de cervejas premium, gourmet ou artesanais”.

Frente a esta realidade e, considerando que as instituições empresariais devem almejar a possibilidade de conquistar uma nova fatia do mercado regional, e os planos de negócios destinam-se ao direcionamento e identificação dos principais riscos e estratégias do mercado, o presente estudo se direcionou à análise da viabilidade econômica financeira para implantação de uma loja de conveniência especializada na comercialização cervejas, em uma cidade de pequeno porte, no interior do estado do Paraná.

1.1 JUSTIFICATIVA

De acordo com informações disponibilizadas pelo Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IPARDES, 2016) o município de Doutor Camargo possui uma área territorial de 118,23 km² e uma população estimada de 6.058 habitantes (com uma densidade populacional de 51,4 habitantes/km² e apenas 12,3% da população residindo na zona rural). O município encontra-se localizado na mesorregião norte central paranaense e região metropolitana do município de Maringá (latitude 23°33'21" sul e longitude 52°13'05") estando a 38 quilômetros de distância da cidade de Maringá e a 464 quilômetros da capital do Estado

do Paraná (Curitiba). Na Figura 1 temos a localização da cidade de Doutor Camargo no estado do Paraná.

Figura 1: Mapa geográfico do estado do Paraná, com localização do município de Doutor Camargo.



Fonte: Google Earth (2016)

Atualmente o mercado alvo de bebidas da cidade de Doutor Camargo é atendido por outras cidades da região, como Floresta e Maringá ou pelo comércio da própria cidade, mas com pouca eficiência nas entregas, diversidade de produtos e marcas e preços. Nesse contexto, o presente levantamento se justifica pela a carência no ramo de bebidas da cidade e oportunidade de desenvolvimento de habilidades empreendedoras enfatizadas no espaço acadêmico e tão necessárias nas atividades empresariais na contemporaneidade.

1.2 DEFINIÇÃO E DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

Devido à carência de lojas especializadas na comercialização cervejas na cidade de Doutor Camargo e cidades vizinhas, viu-se uma oportunidade de negócio no ramo, ou seja, a implantação de uma loja de conveniência especializada na comercialização de diferentes tipos e marcas de cervejas nacionais e internacionais.

Diante da chance de empreender, teve-se a necessidade de realização de um planejamento prévio, o qual apresentou como objetivo prever as vantagens e dificuldades enfrentadas na execução do projeto, essencial para as tomadas de decisões, aumentando sua racionalidade e eficácia. Seguindo esse raciocínio, o trabalho foi elaborado na forma de um plano de negócios de forma a identificar os principais riscos e oferecer estratégias eficientes para lidar com os obstáculos do mercado. Nesse contexto, *é economicamente viável a abertura de uma loja de uma loja de conveniência de bebidas, especializada em cervejas, em uma cidade de pequeno porte, no interior do estado do Paraná?*

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

- Analisar a viabilidade econômica e financeira da implantação de uma loja de conveniência de bebidas, especializada em cervejas, em Doutor Camargo, Paraná.

1.3.2 Objetivos específicos

- Caracterizar o negócio;
- Realizar análise de mercado;
- Desenvolver o plano operacional do negócio;
- Desenvolver o plano financeiro do negócio;
- Analisar a viabilidade do negócio.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 FUNDAMENTOS DE CUSTOS

2.1.1 Receitas

Segundo Hendriksen (2012) receita é um conceito de fluxo favorável aos recursos da empresa, pode ser definida como o produto gerado por uma empresa reconhecido após um evento crítico, a entrega de um bem ou serviço. Em seu nível mais fundamental, a receita é o aumento do lucro.

Hendriksen (2012) ainda cita “Receita é a expressão monetária dos produtos ou serviços agregados transferidos por uma empresa a seus clientes num período.” (*apud* Comissão de Conceitos e Padrões da Associação Americana de Contabilidade, 1957).

2.1.2 Despesas

Hendriksen (2012) define despesa como uso ou consumo de bens ou serviços no processo de obtenção de receitas. Assim como a receita, despesa também é um conceito de fluxo, porém representam uma variação desfavorável dos recursos da empresa.

Segundo Yamamoto *et. al* (2011) uma despesa pode ser entendida como o custo do uso ou o custo de bens e serviços consumido nas atividades da empresa visando à obtenção de receita.

De acordo com Leone (2000), gasto é um termo abrangente e definido como “sacrifícios com que a entidade arca, visando a obtenção de bens ou serviços”. O gasto pode ser um investimento, custo ou despesa.

Classificação de gastos segundo Leone (2000):

- **Investimentos** são gastos em função da utilidade futura de bens, ou seja, dinheiro gasto na aquisição de veículos, imóveis, etc...
- **Custos** são gastos ligados à produção, como, custos relacionados a matéria-prima ou aquisição dos itens a serem vendidos, no caso do varejista.
- **Despesa** são os gastos ligados indiretamente à produção, como água, energia e mão de obra.

2.1.3 Depreciação

A depreciação representa o desgaste que equipamentos, maquinários ou instalações adquirem durante o período de vida útil, ou seja, sua desvalorização econômica em relação ao tempo de existência (e não em relação a sua utilização) (MARION, 2005). Assim, a depreciação decorre da perda de valor em função dos anos de operação. Dessa forma, se um bem for pouco utilizado durante o ano, a depreciação ocorrerá devido ao desuso, se for intensamente utilizado, se dará devido ao desgaste, podendo ocorrer ainda, a depreciação em função de acontecimentos eventuais como os acidentes.

De acordo com Marion (2005) pode-se considerar que as construções de madeira apresentam uma estimativa de 15 anos de duração (depreciação de 6,67% ao ano), enquanto as construções de alvenaria apresentam 50 anos de vida útil (depreciação de 2% ao ano). Já as máquinas, equipamentos e implementos apresentam em média 20 anos de duração (com depreciação de 5% ao ano) e os equipamentos eletrônicos uma média de 10 anos (com depreciação de 10% ao ano).

2.1.4 Capital de giro

“O capital de giro é o montante de recursos necessários para o funcionamento normal da empresa, compreendendo a compra de matérias-primas ou mercadorias, financiamento de vendas e o pagamento de despesas.” (SEBRAE, 2013)

De acordo com Braga (1991), a administração do capital de giro constitui um processo de planejamento e controle de recursos financeiros aplicados no ativo circulante das empresas. Esses recursos são necessários para vencer obrigações à curto prazo representadas no passivo circulante.

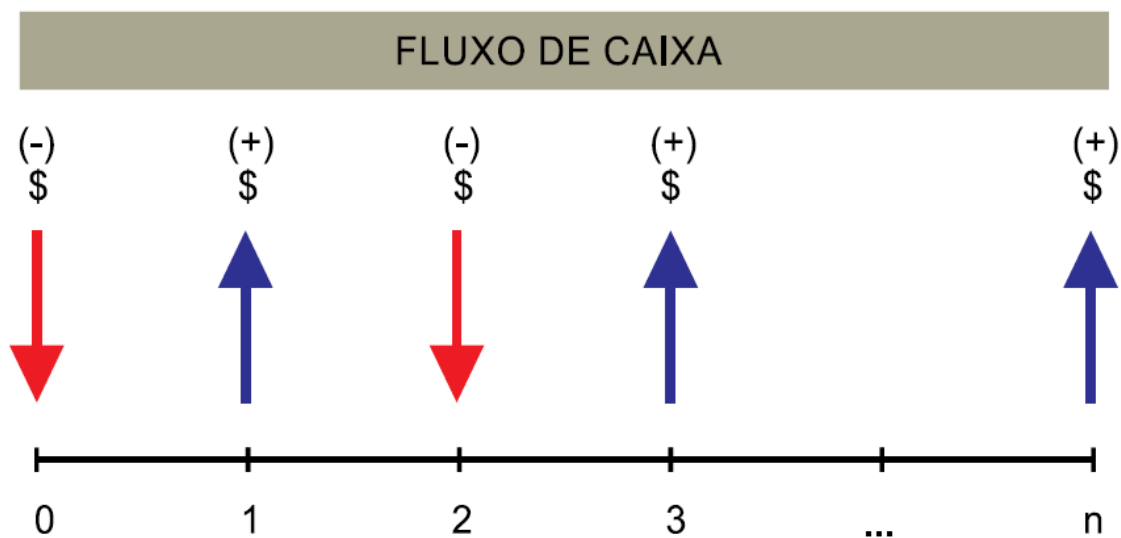
Segundo Lima (2004), o capital de giro é formado pelos recursos de rápida renovação (estoques), também chamado de ativo circulante. Portanto, capital de giro é o ativo circulante que sustenta as operações do dia-a-dia da empresa.

2.1.5 Fluxo de caixa

O fluxo de caixa constitui-se em um esquema que representa as entradas e saídas de caixa ao longo do tempo (HOJI, 2006). Em uma operação financeira, ocorrem entradas e saídas de dinheiro. O recebimento de um empréstimo é considerado uma entrada positiva (+), assim como o pagamento posterior desse empréstimo com juros, é considerado uma saída negativa (-). Esses tipos de operações são representados pelo fluxo de caixa.

A representação do fluxo de caixa pode ser feita por meio de tabelas, quadros ou esquematizadas, como demonstrado a seguir na Figura 2:

Figura 2: Representação do fluxo de caixa



Fonte: Adaptado de Hoji (2006)

2.1.6 Demonstrativo de resultados do exercício

“A demonstração do resultado do exercício nada mais é do que a exposição, em forma padronizada, dos débitos e créditos que entram na formação do resultado do exercício.” (GOUVEIA, 2001)

Segundo Motta (2009), o demonstrativo do resultado do exercício nada mais é que, uma representação padronizada do fluxo de caixa.

2.2 ANÁLISE DE VIABILIDADE

2.2.1 Valor Presente Líquido

De acordo com Beuren (1993), no método do Valor Presente Líquido (VPL) o custo de capital é utilizado com a taxa de desconto aplicada no fluxo de caixa do projeto analisado. Se o projeto tem um VPL positivo, ele deve ser aceito. Se o VPL for negativo, significa que o projeto não cobrirá seus custos de financiamento e deve ser descartado. Assim, por definição, o valor presente líquido de um projeto é zero ou positivo, e o valor presente líquido de um projeto rejeitado é negativo (GROPPELLI; NIKBAKHT, 2006).

Segundo Casarotto Filho e Kopittke (2000), este método é utilizado para análise de investimentos isolados que envolvam o curto prazo ou que tenham baixo número de períodos.

A seguir tem-se a equação (1) utilizada para o cálculo do VPL:

$$VPL = VP - I \quad (\text{Eq.1})$$

Onde,

I = Investimento inicial

VP = Valor presente, que é calculado através da equação (2).

$$VP = \frac{VF}{(1+i)^n} \quad (\text{Eq.2})$$

Onde,

VF= Valor futuro

i = taxa de desconto

n = número de períodos

2.2.2 Taxa Interna de Retorno (TIR)

Segundo Hoji (2006), a Taxa Interna de Retorno (TIR) constitui-se em uma taxa de juros implícita nas entradas e saídas do fluxo de caixa, que tem a função de descontar um valor futuro ou aplicar o fator de juros sobre um valor presente, conforme o caso, para “trazer” ou “levar” cada valor do fluxo de caixa para uma data focal. Ou seja, a taxa interna de retorno configura-se em uma taxa de desconto que iguala o valor presente dos fluxos de caixa futuros ao investimento inicial (GROPPELLI; NIKBAKHT, 2006).

Para tomada de decisão, a TIR deve ser comparada com a taxa mínima de atratividade. Se a TIR for maior que a TMA, deve-se aceitar o projeto, caso contrário, rejeita-se.

O cálculo manual da TIR é muito complexo, pois se utiliza do método numérico de aproximações sucessivas, que exige iterações para chegar ao valor da taxa. Entretanto é possível utilizar a função TIR no Excel, que calcula automaticamente o valor.

Abaixo, na equação (3), tem-se um demonstrativo da fórmula matemática para o cálculo da TIR:

$$VPL = \left[\sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1+K)^t} \right] - I_0 \quad (\text{Eq.3})$$

Onde a TIR é um valor K quando $VPL = 0$ na equação (4), assim temos:

$$0 = \left[\sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1+K)^t} \right] - I_0 \quad (\text{Eq.4})$$

2.2.3 Taxa Mínima de Atratividade (TMA)

“A TMA é a taxa a partir da qual o investidor considera que está obtendo ganhos financeiros. É uma taxa associada a um baixo risco, ou seja, qualquer sobra de caixa pode ser aplicada, na pior das hipóteses, na TMA.” (CASAROTTO FILHO E KOPITTKKE, 2000)

Casarotto Filho e Kopittke (2000) ainda citam que uma forma de se analisar um investimento é confrontar a TIR com a TMA do investidor.

Segundo Schroeder, a TMA é uma taxa que pode ser definida de acordo com a política de cada empresa.

2.2.4 Payback

Conforme explicam Casarotto Filho e Kopittke (2000), o *payback* constitui-se no principal método não exato de análise de investimentos e mede o tempo necessário para que o somatório das parcelas anuais de entrada seja igual ao investimento inicial.

Já no entendimento de Puccini (2006), o *payback* constitui-se no tempo necessário para a recuperação do investimento inicial, levando-se em consideração o custo de oportunidade do capital investido. Nesse contexto, para tomada de decisão, se o período do *payback* for menor que o máximo aceitável de recuperação estipulado pela empresa, o projeto deverá ser aceito. Caso for maior, o projeto deverá ser rejeitado.

Calcula-se o período de *payback*, achando o valor de T na equação (5):

$$P = \frac{P_0}{L} \quad (\text{Eq.5})$$

Calcula-se o valor deslocado para o tempo 0 através da equação (6):

$$P_0 = \frac{F_n}{(1+i)^n} \quad (\text{Eq.6})$$

Onde,

P_0 = valor deslocado para o tempo 0

F_n = valor futuro

i = taxa de juros

L = investimento inicial

2.3 PLANO DE NEGÓCIOS

Conforme explica Rosa (2013) um plano de negócio caracteriza-se como um documento que descreve os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Dessa forma, “um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado” (ROSA, 2013, p.15). Esse autor ainda comenta que a função do plano de negócios é orientar o empreendedor na busca de informações sobre seu ramo, os produtos e serviços que irá oferecer, seus clientes, concorrentes, fornecedores e, principalmente, sobre os pontos fortes e fracos do seu negócio, contribuindo para a identificação da viabilidade da sua ideia e na gestão da empresa.

Todavia, conforme enfatiza Dornelas (2003) a cultura de planejamento ainda não está totalmente difundida no Brasil, ao contrário de outros países, como os Estados Unidos, onde o plano de negócios é um pré-requisito básico para a abertura e gerenciamento do dia a dia de qualquer negócio, independente do porte. Mas essa situação tem mudado nos últimos anos devido ao fato de muitas instituições, bancos, órgãos governamentais (MCT, BNDES, CNPQ etc) estarem exigindo o Plano de Negócios como base para a análise e concessão de crédito, financiamento e recursos às empresas.

2.3.1 Análise de mercado

Segundo SEBRAE (2013), a análise de mercado é uma das fases mais importante do plano de negócios, pois analisa as necessidades dos clientes e também as boas praticas e deficiência

dos concorrentes. Nessa etapa podem-se aprender lições importantes observando a concorrência, o comportamento e as preferências dos consumidores.

2.3.2 Pesquisa de mercado

A pesquisa de mercado corresponde à elaboração de um questionário para coleta de dados úteis na situação mercadológica (como clientes, concorrentes, fornecedores, etc.), análise dos dados obtidos em forma de relatórios que possam prever a reação dos consumidores, auxiliando estrategicamente na tomada de decisão.

Devido à grande competitividade existente nos dias de hoje, a pesquisa de mercado é uma ferramenta crucial para as empresas que querem sobreviver, e até mesmo, obter sucesso no mercado de trabalho. Através da pesquisa de mercado, as organizações podem obter informações relevantes sobre sua área de atuação, seja para lançar um novo produto ou aumentar seu mercado consumidor, podem avaliar a qualidade de seus serviços, descobrir novas oportunidades no mercado, etc. (CHEQUE; BARROSO, 2007).

Portanto, a pesquisa de mercado direciona-se ao diagnóstico de uma determinada situação mercadológica a partir de um esforço planejado e organizado para a obtenção de fatos e novos conhecimentos de mercados, de modo a minimizar os riscos de uma tomada de decisão (PINHEIRO, 2015). Todavia, conforme enfatiza Kotler e Keller (2006) para passar da etapa de plano de negócios para a de desenvolvimento de produtos, também se faz necessário um estudo de pesquisa de mercado convincente das necessidades dos consumidores, uma análise competitiva e uma avaliação técnica.

2.3.3 Benchmarking

Benchmarking configura-se como um processo contínuo de comparação dos produtos, serviços e práticas empresariais entre os concorrentes locais ou empresas reconhecidas como líderes (SORIO, 2006).

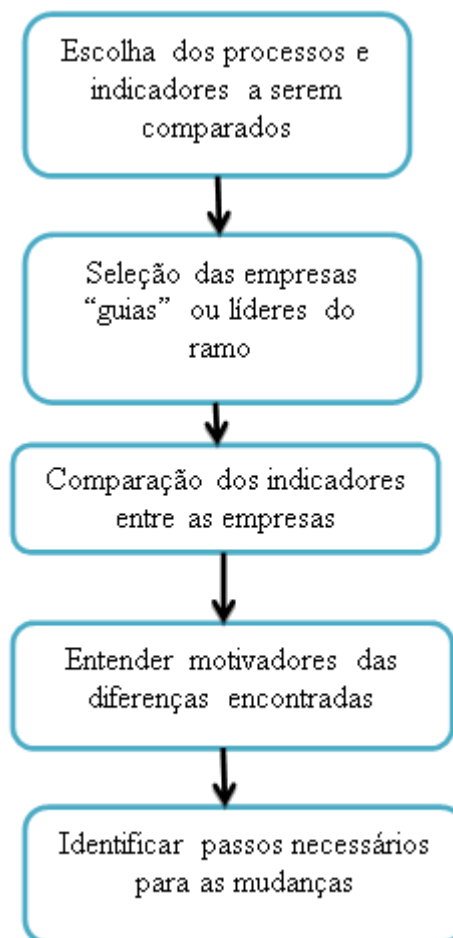
Complementando essas informações, Boxwell (1996) explica que o *benchmarking* caracteriza-se como uma ferramenta que serve para comparar, analisar e aprender com as

empresas líderes em seus segmentos, e assim incrementar esses conhecimentos em seus próprios serviços ou processos com o objetivo de aumentar competitividade de seu negócio.

Ao contrário do que se pode pensar, o *benchmarking* não se constitui em uma cópia e sim, em um aprendizado e um processo de melhoria por meio da observação e comparação com empresas em destaques no ramo.

Embora o foco possa variar, o processo genérico do *benchmarking* passa pelas etapas descritas no fluxograma da Figura 3:

Figura 3: Fluxograma do Benchmarking



Fonte: Adaptado de Lavoratto (2004)

Ou seja, primeiramente o empreendedor deve escolher os processos e indicadores a serem comparados, as empresas que serão comparadas e relacionar as diferenças encontradas, elencando os passos necessários para a atuação ou mudanças.

2.3.4 Plano Operacional

De acordo com o SEBRAE (2013) nesta fase, define-se o local, os processos operacionais, que indicam como a empresa irá funcionar, e o tamanho da mão de obra necessária para executar essas operações.

2.3.5 Plano financeiro

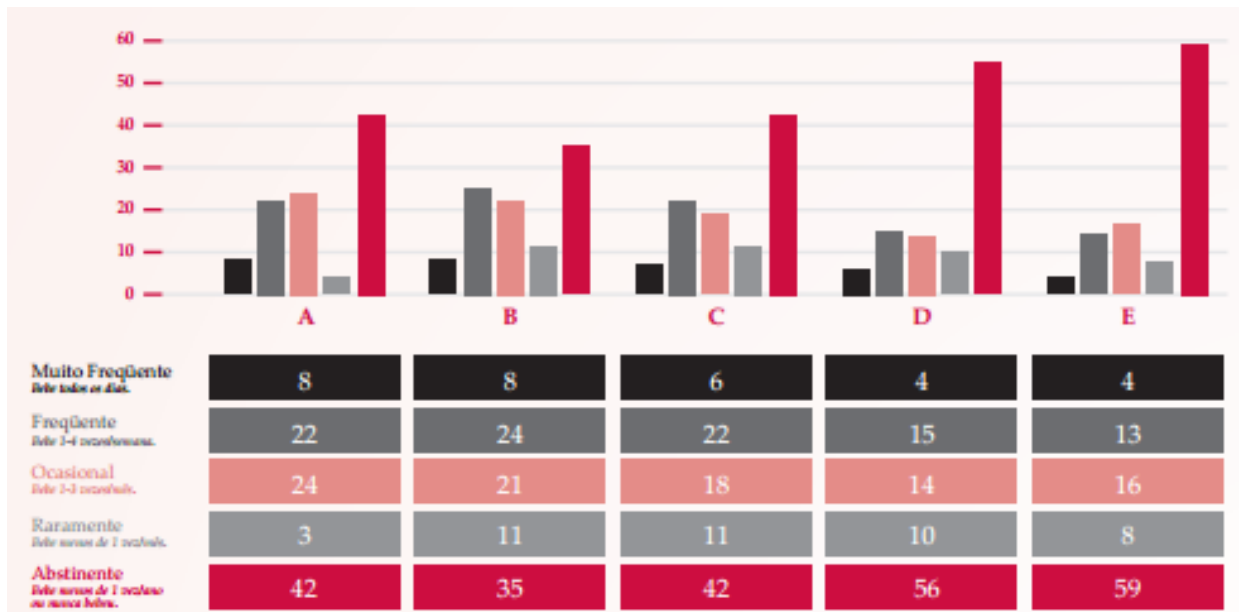
“Nesta etapa, você irá determinar o total de recursos a ser investido para que a empresa comece a funcionar.” (SEBRAE, 2013)

2.4 CONSUMO DE BEBIDAS ALCOÓLICAS NO BRASIL

O consumo de bebidas alcoólicas é um comportamento adepto à maioria das culturas. Seu uso é associado com celebrações, situações de negócios e sociais, cerimônias religiosas e etc. De acordo com Laranjeira (2007), 52% dos brasileiros com mais de 18 anos bebem, dentre esses 11% bebem todos os dias e 28% consomem bebidas alcoólicas de 1 a 4 vezes por semana.

A região Sul se destaca com os maiores índices no beber “muito frequente” (11%) e “frequente” (25%), quando comparada a outras regiões do Brasil. Inversamente, enquanto os índices de abstinência estão em torno de 50%, a abstinência na região Sul é apenas de 35%. (LARANJEIRA, 2007).

Quanto à classe social, conforme demonstrado pelo pesquisador na Figura 4, os brasileiros de classe A, B e C apresentam maiores porcentagens de consumo de álcool.

Figura 4: Frequência de consumo de álcool x Classe social

Fonte: Laranjeiras (2007)

Ainda segundo Laranjeira (2007), quando se fala de adolescentes (entre 14 e 17 anos) existe uma média de 24% que consomem bebidas alcoólicas ocasionalmente, enquanto 10% bebem raramente e 66% são abstinentes.

2.5 CERVEJA

A palavra cerveja deriva do termo em latim *cervisia* e constitui-se em uma bebida carbonatada obtida por meio da fermentação alcoólica, pela *Saccharomyces cerevisiae*, do mosto preparado com cevada maltada, adicionado ou não de outros cereais não maltados, lúpulo e água, cujo teor alcoólico varia entre 3 e 8%(v/v) (COELHO-COSTA, 2015). A cerveja configura-se como uma das primeiras bebidas alcoólicas criadas pelo homem e na atualidade caracteriza-se como a bebida alcoólica mais consumida no mundo e a terceira bebida mais popular, logo depois da água e do chá (NELSON, 2005).

Embora existam iconografias encontradas nas culturas egípcia e mesopotâmica que datem a fabricação e consumo de cerveja por volta do ano 6.000 a.C., a origem das primeiras cervejas e a prática da cervejaria não conta com uma datação e exata visto que existem registros da utilização dos processos fermentativos há mais de dez mil anos, possibilitando inferir que a maioria dos povos antigos elaborava algum tipo de bebida alcoólica semelhante a cerveja e

dominava-se a tecnologia da fabricação de bebidas alcoólicas desde a pré-história (BORGES, 2015). Nesse contexto, inicialmente a cerveja passou a ser fabricada onde a cevada crescia em abundância e, posteriormente passou-se a empregar outros cereais, como milho, trigo, aveia e arroz, em sua fabricação (SLEMER, 1995).

O processo de fabricação e armazenamento também sofreu alterações no decorrer dos séculos, apresentando diferentes tipos e qualidade. Mas de forma geral, Coelho-Costa (2015) explica que a produção artesanal perpetuou-se até o século IX, quando os monges beneditinos alemães começaram a produzir cerveja em larga escala. Em 1516, com a aprovação da Lei de Pureza Alemã, estabeleceu-se que só poderia ser considerada como cerveja quando empregado apenas quatro ingredientes na sua fabricação: água, malte, lúpulo e levedura. Nas palavras de Borges (2015, p.14):

Antigamente, o processo de fabricação da cerveja era dependente basicamente da experiência e tradição do cervejeiro. Os procedimentos de produção melhoraram já a partir do século VII, uma vez que frades passaram a introduzir diferentes tipos de ervas, o que culminou no século XI com a adição do lúpulo. A descoberta da técnica de fermentação foi responsável por dar mais estabilidade à bebida. Os trabalhos de Pasteur e o progresso da Microbiologia no século XIX permitiram o desenvolvimento de uma grande indústria. O processo de manufatura de cerveja, em sua grande maioria, sempre esteve associado a códigos de regulamentação, sendo o mais conhecido a Lei Alemã de Pureza de 1516, segundo a qual os únicos elementos aceitos na fabricação de cerveja eram a água, malte, lúpulo e levedura.

No que tange ao Brasil, Santos (2004) explica que a bebida só chegou ao país com a vinda da colonização holandesa no século XVII, visto que “os holandeses eram grandes apreciadores de cerveja e tinham boa organização política bem como de suprimentos e a arte de cultura de lazer” (SANTOS, 2004, p.11), assim, em 1640 foi inaugurada no país a primeira fábrica de cerveja das Américas, sendo as primeiras cervejarias brasileiras industrializadas inauguradas nas décadas de 1870 e 1880. Mas conforme esclarece Coelho-Costa (2015), produção de cerveja no Brasil nesse período contava com grandes dificuldades para a obtenção de matéria prima para o processo da fermentação.

Atualmente, o setor e a definição de como a cerveja deve ser produzida encontra-se especificado na Lei 8.918 de 14 de julho de 1994, a qual define cerveja como a bebida obtida

pela fermentação alcoólica de mosto, oriundo de malte de cevada e água potável, por ação de levedura, com adição de lúpulo.

3. METODOLOGIA

Do ponto de vista de Silva (2005) o trabalho classifica-se, quanto a sua natureza, como pesquisa aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais. Quanto a forma de abordagem, temos uma pesquisa qualitativa onde o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. O processo e seu significado são os focos principais da abordagem.

A metodologia adotada neste trabalho utilizou-se de alguns conceitos teóricos do plano de negócios para elaborar e analisar a viabilidade econômica e financeira para abertura de uma loja de conveniência, com base na investigação de dados fundamentados em um estudo de caso.

O desenvolvimento do trabalho compreende as seguintes etapas:

1. Revisão bibliográfica sobre os conceitos relacionados com o tema (empreendedorismo, plano de negócios, análise de viabilidade, comércio de cervejas), foram consultados livros, artigos e estudos técnicos sobre o assunto abordado.
2. Analisar o mercado. Coletar dados utilizando inicialmente um questionário online para caracterizar o perfil do mercado consumidor. Posteriormente fazer uma análise dos concorrentes verificando a flexibilidade nos preços, horários de atendimento e disponibilidade para entrega.
3. Tratar dados: elaborar as perspectivas de mercado e financeiras segundo dados coletados, tabelas para apresentação das necessidades financeiras e medição dos indicadores financeiros de viabilidade.
4. Sintetizar e caracterizar os indicadores analisados no trabalho.
 - Valor Presente Líquido (VPL)
 - Taxa Interna de Retorno (TIR)
 - Payback
5. Comparar teórico-prático dos resultados obtidos com os resultados esperados.

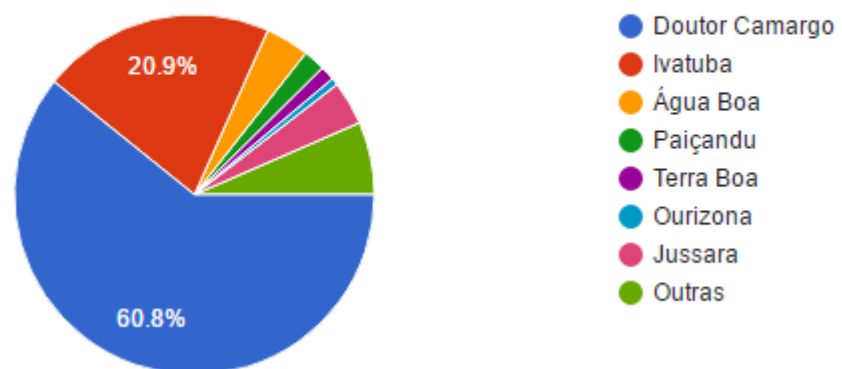
4. DESENVOLVIMENTO

4.1 ANÁLISE DE MERCADO

Foi-se realizada uma pesquisa de mercado com os habitantes de Doutor Camargo e algumas cidades da região, obtendo-se 156 respostas. O objetivo da pesquisa foi traçar um perfil do consumidor em questões de faixa etária e frequência de consumo. Assim, começamos identificando quais cidades da região de Doutor Camargo poderia se tornar um potencial mercado, como mostra a Figura 5, abaixo:

Figura 5: Localização do mercado consumidor

Em qual cidade se localiza sua residencia?

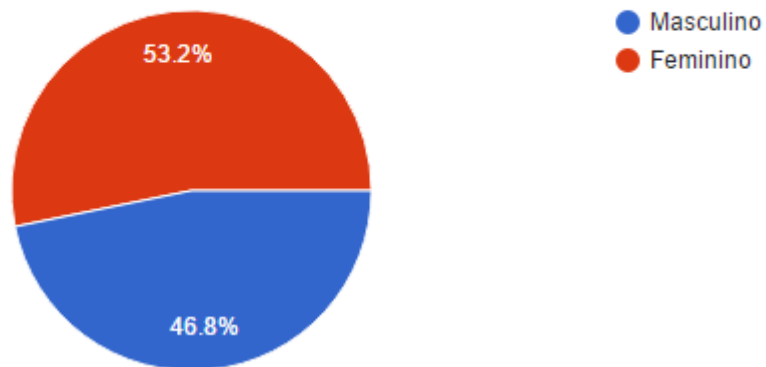


Fonte: Autor (2016)

Na Figura 6, abaixo, mostra o gênero dos consumidores o que leva a concluir que o consumo de álcool está presente em ambos os gêneros.

Figura 6: Gênero dos entrevistados

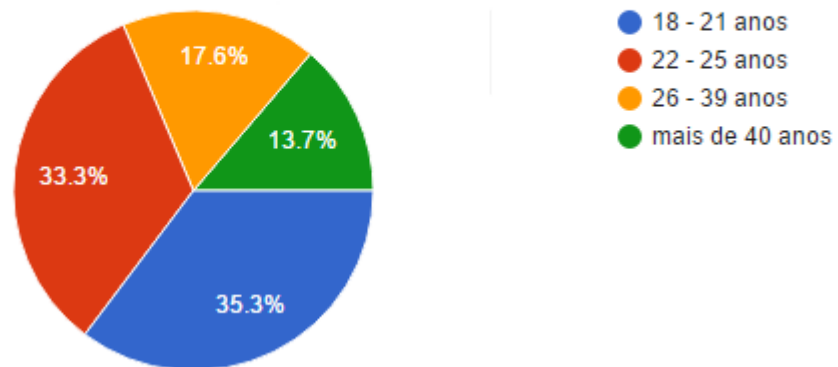
Sexo:

**Fonte:** Autor (2016)

O gráfico de faixa etária da Figura 7 permitiu identificar que o consumo de álcool está presente em, praticamente, todas as faixas etárias, mas principalmente entre os jovens.

Figura 7: Faixa etária dos entrevistados

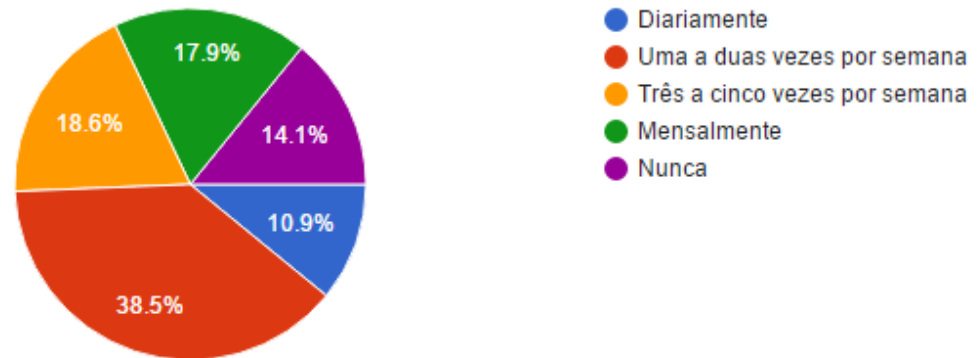
Idade:

**Fonte:** Autor (2016)

A pesquisa também mostra a frequência de consumo na região, conforme a Figura 8. Conclui-se que a frequência de um a dois dias consiste nos finais de semana.

Figura 8: Frequência de consumo de bebidas alcoólicas

Frequência de consumo de bebidas alcoólicas:

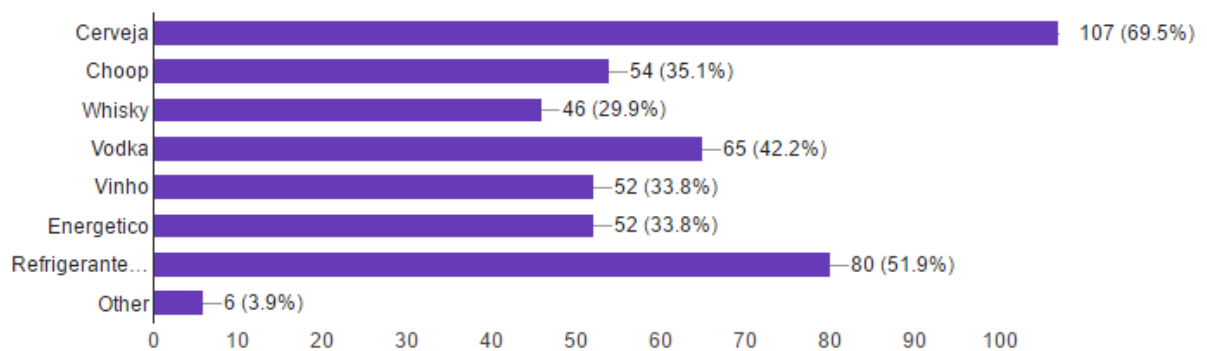


Fonte: Autor (2016)

A previsão de demanda foi feita de acordo com as preferências do consumidor. Abaixo, na Figura 9, vemos a preferência do consumidor:

Figura 9: Preferência de bebidas

Das bebidas alcoólicas consumidas, ordene suas preferências de acordo com as opções:

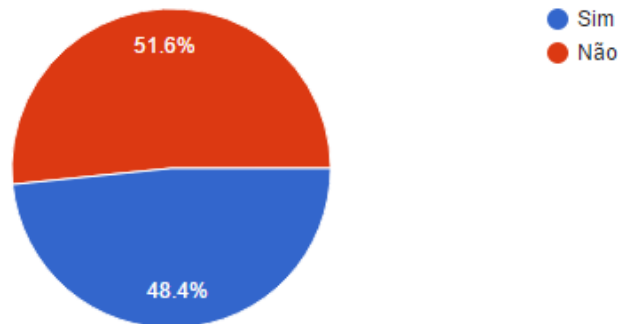


Fonte: Autor (2016)

A Figura 10, abaixo, representa a posição do consumidor em relação à entrega. Esta questão demonstra que a entrega é considerada um pré-requisito de atendimento para o cliente.

Figura 10: Método de atendimento 1

A entrega da compra em sua residencia ou evento te levaria a pagar uma taxa adicional pelo serviço?

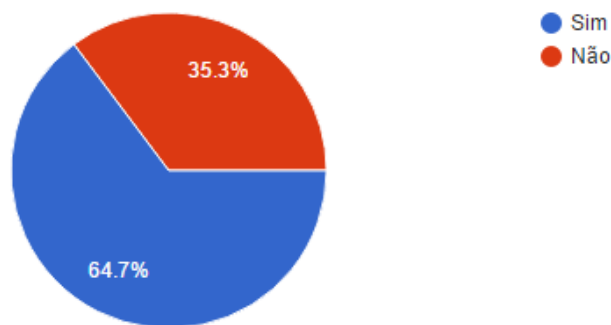


Fonte: Autor (2016)

A possibilidade de compra fora do horário comercial se mostrou um diferencial no atendimento, como mostra a Figura 11:

Figura 11: Método de atendimento 2

A disponibilidade de atendimento em horário não comercial (via telefone) te levaria a pagar uma taxa adicional pelo serviço?



Fonte: Autor (2016)

4.1.1 Benchmarking

Elabora-se o *benchmarking* com o objetivo de estabelecer um comparativo nos quesitos atendimento, produtos e preços e analisar onde a empresa pode obter vantagem sobre suas concorrentes. Os principais concorrentes existentes na cidade de Doutor Camargo foram citados abaixo, empregando-se letras ao invés da denominação comercial dos estabelecimentos, em virtude da não autorização, por parte dos proprietários, da divulgação desses nomes.

A – Mercado A

B – Lanchonete B

C – Bar C

D – Posto de combustíveis D

E – Loja de presentes E

Dessa forma, existem na cidade de Doutor Camargo cinco estabelecimentos que comercializam bebidas (principalmente cervejas), mas nenhum especializado em entregas a domicílio fora do horário comercial e finais de semana.

Quanto ao atendimento também foi analisado a rapidez no atendimento, a qualidade dos produtos (cerveja gelada, apta ao paladar do consumidor), variedade (latas e garrafas em diferentes medidas e marcas) e por fim, o preço, descontos concedidos pela aquisição de caixas fechadas (compras no atacado) e promoções. Essas informações foram apresentadas na Tabela 1, a seguir:

Tabela 1: Análise dos concorrentes

Quesitos avaliados	A	B	C	D	E
Rapidez no atendimento	SIM	NÃO	SIM	SIM	SIM
Atendimento 24h	NÃO	NÃO	NÃO	SIM	CONDICIONAL
Cerveja gelada	NÃO	SIM	SIM	SIM	SIM
Chopp	NÃO	SIM	NÃO	NÃO	SIM
Variedade	SIM	SIM	SIM	NÃO	SIM
Desconto	SIM	SIM	SIM	NÃO	SIM
Promoções	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	SIM

Fonte: Autor (2016)

Feita a análise dos concorrentes, deseja-se reunir todos os pontos positivos no mesmo estabelecimento somado a um ambiente agradável e organizado buscando a atenção e fidelização dos clientes.

O empreendimento escolhido é uma loja de conveniência de bebidas, principalmente cerveja de diferentes marcas nacionais e internacionais, em uma cidade de pequeno porte, no interior do estado do Paraná, que se caracterizará como uma microempresa, do tipo sociedade limitada, enquadrada na tributação Simples Nacional, atuando, no setor terciário da economia via comercialização de produtos industrializados adquiridos diretamente com as fábricas e/ou importadoras existentes na cidade de Maringá/Paraná.

Inicialmente a organização contará com dois colaboradores em seu quadro funcional e estará localizada no centro da cidade de Doutor Camargo, em local com considerável fluxo diário de pessoas e veículos. O diferencial da organização será a disponibilização de diferentes tipos e marcas de bebidas, principalmente cervejas nacionais e internacionais, com um custo relativamente menor quando efetuada a compra em grandes quantidades (atacado) e de forma personalizada (produtos de acordo com a quantidade e necessidade individual dos clientes).

A missão da organização será comercializar produtos de alta qualidade que atendam aos desejos e necessidades dos clientes, solidificando uma imagem séria baseada na agilidade, honestidade, qualidade e transparência de suas ações diante dos seus clientes e concorrentes.

A visão da organização será se configurar na melhor opção para os consumidores de bebidas da cidade de Doutor Camargo e região no que diz respeito à variedade, qualidade e pontualidade na entrega dos produtos solicitados. Assim, os principais valores da organização serão diversidade, qualidade, atendimento e pontualidade.

4.2 PLANO OPERACIONAL

4.2.1 Escolha do local

A loja estará localizada no centro da cidade de Doutor Camargo no início da Avenida Andirá, que é a avenida principal da cidade. O local, estrategicamente escolhido, possui um grande fluxo de pessoas, que proporciona uma boa visualização da loja, aumentando sua atratividade.

Foram analisados quatro imóveis na cidade, dois deles na Avenida Andirá e os outros dois também próximos ao centro. Os preços de aluguel têm uma variação entre R\$ 1.400,00 e R\$ 2.000,00 justificados pelo tamanho e qualidade dos imóveis.

O primeiro critério de avaliação para escolha do imóvel foi o tamanho, que deveria ser por volta de 30 m², logo um dos imóveis localizados na Avenida Andirá foi excluído pois este tinha mais de 40 m². O próximo imóvel foi excluído da lista devido a necessidade de reparos, como pintura e algumas adaptações na instalação, ocasionando aumento nos investimentos iniciais. Por fim, na escolha entre os últimos dois imóveis, o critério de decisão foi a localidade, justificando a escolha do imóvel na Avenida Andirá.

O imóvel escolhido possui aproximadamente 32 m² estando suas instalações em boas condições de manutenção, necessitando apenas da substituição de algumas lâmpadas na área e no banheiro. O aluguel do imóvel está no valor de R\$ 1.800,00.

4.2.2 Plano de operações

A loja irá funcionar de terça a domingo, conforme a Tabela 2:

Tabela 2: Horário de funcionamento

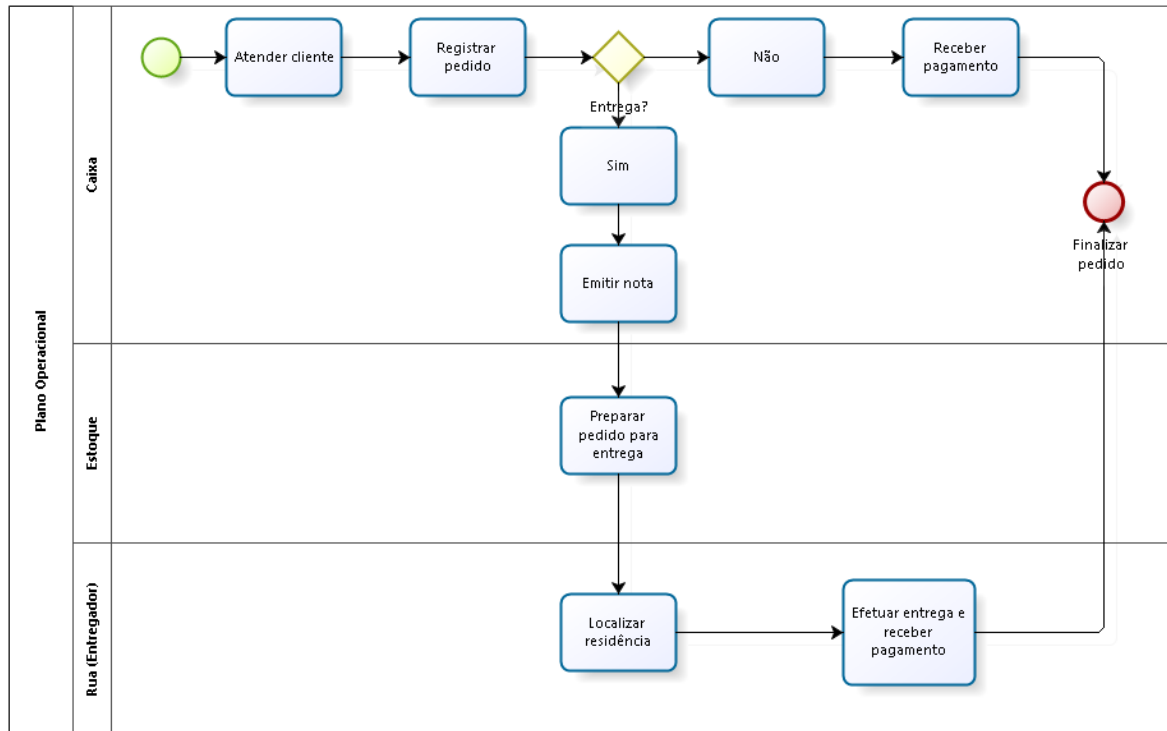
Terça	Quarta	Quinta	Sexta	Sábado	Domingo
10:00	10:00	10:00	10:00	10:00	10:00
11:00	11:00	11:00	11:00	11:00	11:00
12:00-13:00 (almoço)	12:00-13:00 (almoço)	12:00-13:00 (almoço)	12:00-13:00 (almoço)	12:00-13:00 (almoço)	12:00-13:00 (almoço)
14:00	14:00	14:00	14:00	14:00	14:00
15:00	15:00	15:00	15:00	15:00	15:00
16:00	16:00	16:00	16:00	16:00	16:00
17:00	17:00	17:00	17:00	17:00	17:00
18:00	18:00	18:00	18:00	18:00	18:00

Fonte: Autor (2016)

Durante o horário comercial a loja irá funcionar da seguinte forma, um colaborador, com carteira de motorista categoria A, responsável pelas entregas a domicilio feitas com moto e um gerente de caixa responsável pelas vendas e encomendas. Fora do horário comercial o

gerente é responsável pelas vendas via telefone/whatsapp, feitas somente acima do valor de R\$ 50,00. O processo de vendas detalhado esta representado na Figura 12, abaixo:

Figura 12: Fluxograma do processo interno



Fonte: Autor (2016)

O espaço físico da loja contará com duas geladeiras expositoras, uma geladeira dupla deixará a mostra long necks e latas de diversas marcas de cervejas, também garrafas de 600 ml e um litro de cervejas importadas. A geladeira simples irá expor as bebidas sem álcool, como refrigerantes, sucos, energéticos e água em marcas e tamanhos variados. A loja ainda terá duas prateleiras, uma de tamanho médio, destinada a exposição de bebidas quentes como vinhos, vodcas e uísques de marcas variadas e outra prateleira pequena para exposição de acessórios como copos, canecas, porta garrafas, erva de tereré e variados. Um refrigerador comercial seis portas, com capacidade de 1.600 litros, será usado para armazenar grandes quantidades de cervejas de marcas nacionais prontas para venda, como Skol, Brahma, Itaipava e Antártica, seja em garrafas de 600 ml ou um litro. Por fim, um freezer destinado a conservação de gelo para venda em pacotes de 5 e 10kg.

4.3 PLANO FINANCEIRO

4.3.1 Equipamentos

Para o funcionamento da loja, será necessária a compra de diversos equipamentos que estão listados na Tabela 3 com seus respectivos preços.

Tabela 3: Dimensionamento e custos de equipamentos

Equipamento	Preço (R\$)	Situação de uso
Geladeira expositora simples	2.000,00	Nova
Geladeira expositora dupla	2.200,00	Usada
Refrigerador comercial 6 portas	4.500,00	Usado
Prateleira alta	100,00	Usada
Prateleira baixa	50,00	Nova
Freezer para gelo	2.000,00	Novo
Carretinha de carga para moto	1.100,00	Seminova
Moto 150cc	6.500,00	Nova
Máquina de cartão pagseguro	700,00	Nova
Impressora de cupom não fiscal	700,00	Nova
Microcomputador	900,00	Novo
Lâmpada fluorescente	20,00	Nova
Máquina de Chopp elétrica	2.499,00	Nova
Margem de segurança do investimento (10%)	2.326,90	
Investimento em equipamentos	25.595,90	

Fonte: Autor (2016)

4.3.1.1 Depreciação

Levando em consideração que a depreciação representa a perda de valor que sofrem os bens de capital por causa dos anos de operação, buscou-se apresentar as depreciações das instalações, máquinas e equipamentos necessários para o funcionamento da loja de conveniência especializada em cervejas na cidade de Doutor Camargo (dados apresentados na Tabela 04).

Tabela 4: Depreciação de instalações, máquinas e equipamentos.

Equipamento	Preço (R\$)	Depreciação anual (%)	Depreciação anual (R\$)
Geladeira expositora simples	2.000,00	10	200,00
Geladeira expositora dupla	2.200,00	10	220,00
Refrigerador comercial 6 portas	4.500,00	10	450,00
Prateleira alta	100,00	5	5,00
Prateleira baixa	50,00	5	2,50
Freezer para gelo	2.000,00	10	200,00
Carretinha de carga para moto	1.100,00	5	55,00
Moto 150cc	6.500,00	5	328,00
Máquina de cartão pagseguro	700,00	10	70,00
Impressora de cupom não fiscal	700,00	10	70,00
Microcomputador	900,00	10	90,00
Lâmpada fluorescente	20,00	10	2,00
Máquina de Chopp elétrica	2.499,00	5	125,50
Total			1.813,00

Fonte: Autor (2016)

Assim infere-se que a organização apresentara uma depreciação anual na ordem de R\$1.813,00, ou seja, R\$151,08 mensais.

4.3.1.2 Mão de Obra

Para o dimensionamento da mão de obra, foi considerado o quadro de funcionários estipulados para organização, a tabela de pisos salariais 2016 e o enquadramento do Simples Federal para o cálculo dos encargos sociais, o qual corresponde a 37,54% do salário. A Tabela 5 exemplifica os resultados:

Tabela 5: Custo com mão de obra

Cargo/função	nº de funcionários	Salário (R\$)	Encargos (R\$)	Total (R\$)
Atendente na loja (caixa)	1	1.377,59	517,14	1.894,73
Repositor na loja e entregador	1	1.038,81	389,96	1.428,77
Total	2	2.416,40	907,10	3.323,50

Fonte: Autor (2016)

4.3.1.3 Tributos

Considerou-se o enquadramento do novo negócio como Indústria do Simples Nacional, ou seja, um faturamento anual é inferior a R\$ 180.000,00. A Tabela 6 fornecida pelo Portal Tributário (2012) representa os tributos incidentes à receita bruta no período de doze meses (Tabela do Simples nacional, com vigência a partir de 01/01/2012).

Tabela 6: Custo de tributos

Receita Bruta em 12 meses (em R\$)	Alíquota	IRPJ	CSLL	Cofins	PIS/Pasep	CPP	ICMS
Até 180.000,00	4,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,75%	1,25%
De 180.000,01 a 360.000,00	5,47%	0,00%	0,00%	0,86%	0,00%	2,75%	1,86%
De 360.000,01 a 540.000,00	6,84%	0,27%	0,31%	0,95%	0,23%	2,75%	2,33%
De 540.000,01 a 720.000,00	7,54%	0,35%	0,35%	1,04%	0,25%	2,99%	2,56%
De 720.000,01 a 900.000,00	7,60%	0,35%	0,35%	1,05%	0,25%	3,02%	2,58%
De 900.000,01 a 1.080.000,00	8,28%	0,38%	0,38%	1,15%	0,27%	3,28%	2,82%
De 1.080.000,01 a 1.260.000,00	8,36%	0,39%	0,39%	1,16%	0,28%	3,30%	2,84%
De 1.260.000,01 a 1.440.000,00	8,45%	0,39%	0,39%	1,17%	0,28%	3,35%	2,87%
De 1.440.000,01 a 1.620.000,00	9,03%	0,42%	0,42%	1,25%	0,30%	3,57%	3,07%
De 1.620.000,01 a 1.800.000,00	9,12%	0,43%	0,43%	1,26%	0,30%	3,60%	3,10%
De 1.800.000,01 a 1.980.000,00	9,95%	0,46%	0,46%	1,38%	0,33%	3,94%	3,38%
De 1.980.000,01 a 2.160.000,00	10,04%	0,46%	0,46%	1,39%	0,33%	3,99%	3,41%
De 2.160.000,01 a 2.340.000,00	10,13%	0,47%	0,47%	1,40%	0,33%	4,01%	3,45%
De 2.340.000,01 a 2.520.000,00	10,23%	0,47%	0,47%	1,42%	0,34%	4,05%	3,48%
De 2.520.000,01 a 2.700.000,00	10,32%	0,48%	0,48%	1,43%	0,34%	4,08%	3,51%

Fonte: Portal Tributário (2012)

4.3.2 Operacional

Além dos equipamentos, a loja precisará cobrir suas despesas mensais para estar em funcionamento. As despesas simuladas para o primeiro mês de funcionamento estão apresentadas na Tabela 7:

Tabela 7: Gastos mensais

Gastos	Classificação	Valor (R\$)
Energia	Despesa	600,00
Água	Despesa	50,00
Gasolina	Despesa	80,00
Acessórios variados*	Custo	500,00
Bebidas:		
Cervejas	Custo	10.000,00
Chopp	Custo	1.800,00
Vinhos	Custo	400,00
Vodcas	Custo	850,00
Uísques	Custo	1.150,00
Sucos	Custo	500,00
Refrigerantes	Custo	700,00
Água	Custo	200,00
Energéticos	Custo	500,00
Custo total (110%)		19.063,00

Fonte: Autor (2016)

Acessórios variados* tem um valor fixo, pois envolve produtos de pequeno valor e adquiridos em pequenas quantidades, não somando grandes valores no detalhamento.

Assim, como investimento inicial considerou-se o custo com o estoque, equipamentos necessários para armazenagem, refrigeração, entrega domiciliar e atendimento aos clientes (como prateleiras, geladeiras, moto, máquina de cartão de crédito, impressora de nota fiscal, microcomputador e aparelho de telefone, internet e programas computacionais), móveis e utensílios, despesas pré-operacionais (alvarás da prefeitura e vigilância sanitária e serviços de cartório e contador), estoque inicial e capital de giro.

Já como despesas (saídas) consideraram-se os custos variáveis (como custo com fornecedores de matéria prima, materiais de limpeza e impostos) e custos fixos (contas de luz, telefone, água, internet, colaboradores e publicidade). Também se considerou como entradas a receita

obtida com a venda das bebidas e para obtenção do ponto de equilíbrio, uma margem de contribuição de 20%.

4.4 FLUXO DE CAIXA

Para projeção do fluxo de caixa, consideram-se os valores de investimento inicial (R\$ 25.595,90) e a depreciação anual (R\$1.813,00), o aluguel mensal (R\$1.800,00), a mão de obra mensal (R\$ 3.323,50), despesas operacionais mensais (R\$ 19.063,00) e tributos (R\$240,00), o preço de venda (80%) e um acréscimo médio nas vendas na ordem de 1% ao mês e um acréscimo nos custos na ordem de 0,25% ao mês (inflação). Abaixo, na Tabela 8, temos a descrição do fluxo de caixa nos dois primeiros anos de vida da empresa.

Tabela 8: Descrição do fluxo de caixa

PERÍODO (mês)	Receita Bruta	Custos	Fluxo de caixa	Fluxo Acumulado
0	0			(-) 25.595,00
1	(+) 28.512,00	(-) 27.084,45	(+) 1.427,55	(-) 24.416,45
2	(+) 28.797,12	(-) 27.152,16	(+) 1.644,96	(-)22.522,49
3	(+) 29.085,09	(-) 27.220,04	(+) 1.865,05	(-)20.657,44
4	(+) 29.375,94	(-) 27.220,29	(+) 2.155,65	(-)18.501,79
5	(+) 29.669,70	(-) 27.288,34	(+) 2.381,36	(-)16.120,43
6	(+) 29.966,39	(-) 27.356,56	(+) 2.609,83	(-) 13.510,60
7	(+) 30.266,06	(-) 27.424,95	(+) 2.841,11	(-) 10.669,49
8	(+) 30.568,72	(-) 27.493,51	(+) 3.075,21	(-)7.594,28
9	(+) 30.874,41	(-) 27.562,25	(+) 3.312,16	(-)4.282,12
10	(+) 31.183,15	(-) 27.631,15	(+) 3.520,00	(-) 762,12
11	(+) 31.494,98	(-) 27.700,02	(+) 3.794,96	(+) 3.032,84
12	(+) 31.099,35	(-) 27.769,48	(+) 3.329,87	(+) 6.394,71
13	(+) 31.410,34	(-) 27.838,90	(+) 3.571,44	(+) 9.966,15
14	(+) 31.724,44	(-) 27.908,50	(+) 3.815,94	(+) 13.782,05
15	(+) 32.041,69	(-) 27.978,27	(+) 4.063,42	(+) 17.845,47
16	(+) 32.362,10	(-) 28.048,21	(+) 4.313,89	(+) 22.159,36
17	(+) 32.682,57	(-) 28.118,33	(+) 4.564,24	(+) 26.723,60
18	(+) 33.012,58	(-) 28.188,63	(+) 4.823,95	(+) 31.547,55
19	(+) 33.342,71	(-) 28.259,10	(+) 5.083,61	(+) 36.631,16
20	(+) 33.676,13	(-) 28.329,75	(+) 5.346,38	(+) 41.977,54
21	(+) 34.012,90	(-) 28.400,57	(+) 5.612,33	(+) 47.589,87
22	(+) 34.353,03	(-) 28.471,57	(+) 5.541,33	(+) 53.131,20
23	(+) 34.696,56	(-) 28.542,75	(+) 6.153,81	(+) 59.285,01
24	(+) 35.043,52	(-) 28.614,11	(+) 6.429,41	(+) 65.714,42

Fonte: Autor (2016)

Assim, é possível prever que a empresa só apresentará lucro positivo após o décimo primeiro mês de atuação no mercado, o que reforça a necessidade de um capital de giro bem dimensionado para garantir o funcionamento da organização nos primeiros meses de funcionamento.

4.5 CAPITAL DE GIRO

O cálculo da necessidade de capital de giro (NCG) baseou-se na necessidade de reposição das bebidas e demais despesas mensais e nos fluxos acumulados de caixa. Considerando a projeção mensal, onde, os pagamentos serão efetuados no começo de cada mês e os recebimentos no final do mesmo período, tem a necessidade de um capital de giro mensal na ordem de R\$ 31.865,40 demonstrado na Tabela 9.

Tabela 9: Necessidade de capital de giro

Descrição	Valor mensal (R\$)
Despesas operacionais	19.063,00
Aluguel	1.800,00
Mão de obra	3.323,50
Tributos	240,00
Total	24.426,50

Fonte: Autor (2016)

4.7 DEMONSTRATIVO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO

Realizou-se o demonstrativo de Resultado para os dois primeiros anos de atuação da organização no mercado. Sendo a receita bruta no primeiro ano na ordem de R\$ 360.892,91 e o lucro líquido na ordem de apenas R\$ 6.394,71 em virtude da necessidade de dedução dos investimentos iniciais e das despesas mensais fixas e variáveis. Mas, como o resultado demonstrou-se positivo a partir do décimo primeiro mês, quando os investimentos iniciais com equipamentos e estoque foram liquidados, passou-se a observar um Lucro Líquido

positivo ainda no primeiro ano da atuação da organização empresarial, com os valores se mostrando crescentes ao longo dos períodos, o que possibilitará um Lucro Líquido ao final do segundo ano de atuação da organização, na ordem de R\$ 65.714,42 conforme mostra a Tabela 10.

Tabela 10: Demonstrativo de Resultado de Exercício

Descrição	2017 (R\$)	2018 (R\$)
(+) Receita Bruta	360.892,91	398.358,57
(-) Custo de mercadorias	259.248,20	261.548,42
(=) Lucro Bruto	79.049,71	136.810,15
(-) Investimento inicial	25.595,00	
(-) Despesas	72.655,00	71.095,73
Lucro Líquido	6.394,71	65.714,42

Fonte: Autor (2016)

4.8 INDICADORES ECONÔMICOS

Para determinação dos resultados, considerou-se a Taxa Interna de Retorno (TIR), o Valor Presente Líquido (VPL) e Payback. O VPL mostrou-se positivo, significando que o investimento possui níveis de atratividade.

A TIR calculada no Excel é de 23,74% e superior aos 8% determinado como TMA.

Vale ressaltar também que o lucro supera o investimento a partir no décimo primeiro mês de atuação, como demonstrado abaixo, reforçando a decisão de aceitação do projeto.

$$P = \frac{25.595,00}{29.589,81} = 0,86$$

Ressalta-se que a taxa mínima de atratividade utilizada para cálculo do VPL, na Tabela 11, foi aproximadamente à inflação acumulada nos últimos doze meses (11/2015 a 11/2016), ou seja, 8% ao ano.

Tabela 11: Cálculo do VPL

Período (ano)	Fluxo de caixa líquido (R\$)	Valor presente (R\$)
0	(-) 25.595,00	(-) 25.595,00
1	(+) 31.776,60	(+) 29.589,81
2	(+) 65.714,42	(+) 56.339,52
Valor Presente Líquido		R\$ 60.167,30

Fonte: Autor (2016)

4.9 ANÁLISE DE RISCO

4.9.1 SWOT – FORÇAS, FRAQUEZAS, OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Excelentes características do produto; - Aceitação da população pelas bebidas alcoólicas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Custo do aluguel.
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> - Divulgar a marca; - Crescimento no mercado, enquanto se é a única loja do seguimento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Instabilidade no mercado financeiro; - Concorrência.

5. CONCLUSÃO

Para o desenvolvimento do presente trabalho considerou-se fatores internos e externos, como: análise de mercado, análise financeira e análise de riscos, de modo a justificar o investimento de capital. Desta forma, conseguiu-se analisar a viabilidade de abertura de uma loja especializada em cervejas, na cidade de Doutor Camargo/Paraná. O método de estudo ainda pode ser utilizado para analisar a viabilidade de qualquer projeto do segmento da empresa, seja uma expansão, aquisição do próprio imóvel para deixar o aluguel ou até a abertura de uma filial.

Apesar da dificuldade em levantar dados referentes ao mercado e a demanda de bebidas alcoólicas na cidade, estabeleceu-se uma relação com a preferência e o perfil do consumidor na cidade.

Através deste trabalho, pode-se concluir que a cidade de Doutor Camargo possui potencial mercadológico atrativo para a pequena empresa proposta, e os indicadores de viabilidade analisados demonstraram que o projeto é economicamente viável, com taxa de lucratividade ainda no primeiro ano de atuação.

6. REFERÊNCIAS

BEUREN, Ilse Maria. **Conceituação e contabilização do custo de oportunidade**. Caderno de Estudos, n. 8, p. 01-12, 1993.

BORGES, Pedro Felipe Oliveira. **Concentração do mercado de cerveja no Brasil e a participação das microcervejarias**. Disponível em:
<[BOXWELL, Robert J. **Vantagem competitiva através do *Benchmarking***. 2. ed. Makron books, 1996.](http://www.google.com.br/url?url=http://www.repositorio.uff.br/jspui/bitstream/1/742/1/TC%2520-%2520Pedro%2520Felipe.pdf&rct=j&frm=1&q=&esrc=s&sa=U&ved=0ahUKEwj_pqLdn-QAhVJC5AKHS_rB7IQFggUMAA&usg=AFQjCNG54iwAeok3S-J0e2KpVIiwaLwveQ.>
Acessado em 17/05/2016.</p></div><div data-bbox=)

BRAGA, Roberto. Análise avançada do capital de giro. **Caderno de Estudos**, n. 3, p. 01-20, 1991.

CASAROTTO FILHO, Nelson; KOPITTKE, Bruno Hartmut. **Análise de investimentos: matemática financeira, engenharia econômica, tomada de decisão, estratégia empresarial**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CERVBRASIL, Associação Brasileira da Indústria da Cerveja, **Anuário 2015**. Disponível em:
<http://www.cervbrasil.org.br/arquivosANUARIO_CB_2015_WEB.pdf> Acesso em 24/11/2016.

CERVBRASIL, Associação Brasileira da Indústria da Cerveja, **Informe julho de 2016**. Disponível em: <<http://cervbrasil.org.br/arquivosinformesINFORME-JULHO-2016.pdf>> Acesso em 24/11/2016.

CHEQUE, Fabiano Rodrigues Dias; BARROSO, Lúcia Pereira. **Pesquisa de mercado**, 2007.

COELHO-COSTA, Everton Reubens. A bebida de Ninkasi em terras tupiniquins: O mercado da cerveja e o Turismo Cervejeiro no Brasil. **Revista Iberoamericana de Turismo – RITUR**, Penedo, vol. 5, n.1, p. 22-41, 2015.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Por que escrever um Plano de Negócios**, 2004.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo na prática**. Elsevier Inc., 2007.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**. Elsevier Brasil, 2008.

LIMA, Euries. **Conceito de Capital de Giro**, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, v. 5, p. 61, 2002.

GOUVEIA, Nelson. **Contabilidade Básica**. 2. ed. Harbra, 2001.

GROPPELLI, Angelico; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração Financeira**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

HENDRIKSEN, Eldon; VAN BREDÁ, Michael. **Teoria da Contabilidade**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira: uma abordagem prática**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 2006.

LARANJEIRA, Ronaldo et al. **I levantamento nacional sobre os padrões de consumo de álcool na população brasileira**. Brasília: Secretaria Nacional Antidrogas, v. 70, 2007.

LAVORATO, Marilena. **As vantagens do benchmarking ambiental**. Revista Produção Online, v. 4, n. 2, 2004.

LEITE, Luis. **Cerveja o pão líquido**. 2014 Disponível em: <<http://www.novamesa.com.br/TNX/conteudo.php?sid=113&cid=1656>>. Acesso em: 01/12/2016.

MARION, José Carlos. **Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2005.

MOTTA, Regis Da Rocha *et al.* **Engenharia econômica e finanças**. Elsevier Brasil, 2009.

NELSON, Max. **The barbarian's beverage: A history of beer in ancient Europe**. Routledge, 2005.

PINHEIRO, Roberto Meireles. **Pesquisa de mercado**. Editora FGV, 2015.

ROSA, Cláudio Afrânio. **Como elaborar um plano de negócios**. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2013.

SANTOS, Sérgio de Paula. **Os primórdios da cerveja no Brasil**. 2.ed. - Cotia: Ateliê Editorial, 2004.

SCHROEDER, Jocimari Tres et al. O CUSTO DE CAPITAL COMO TAXA MÍNIMA DE ATRATIVIDADE NA AVALIAÇÃO DE PROJETOS DE INVESTIMENTO THE CAPITAL COST AS MINIMUM INTEREST RATE IN PROJECTS INVESTMENT ANALYSIS. **Revista Gestão Industrial**, v. 1, n. 02, p. 036-045, 2005.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/>> Acessado em 17/05/2016.

SEBRAESP, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo . Disponível em:

<<http://feiradoempreendedor.sebraesp.com.br/sites/all/themes/feira2016/media/files/relatorio-FE-2014-web.pdf>> Acessado em 17/05/2016.

SLEMER, Octavio Augusto. Os Prazeres da Cerveja. Editora: Makron Books. 1995.

SORIO, Washington. **O que é *benchmarking***. 2006. Disponível em <http://www.guiarh.com.br/> Acessado em 11/07/2016.

STUTELY, Richard. **O guia definitivo do plano de negócios: planejamento inteligente para executivos e empreendedores**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012. 334 p.

TABELA DE PISOS SALARIAIS 2016. Disponível em: <http://www.pisosalarial.com.br/salarios/tabela-salarial/>> Acessado em 11/07/2016.

YAMAMOTO, Marina Mitiyo; PACCEZ, João Domiraci; MALACRIDA, Mara J. Contrera. **Fundamentos da Contabilidade**. 1. Ed. São Paulo: Saraiva, 2011.