MARCIO KENJI HINO

VIABILIDADE ECONÔMICA E FINANCEIRA DE UM PROJETO PARA IMPLANTAÇÃO DE UM EMPREENDIMENTO COMERCIAL DE CERVEJAS ESPECIAIS EM SHOPPING CENTER

ANÁLISE DA INFLUENCIA DO AUMENTO DE RENDA DA POPULAÇÃO BRASILEIRA NO MERCADO DE CERVEJAS GOURMET

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gerenciamento de Projetos, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Titulo de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Margareth O. Basgal

Orientadora

Curitiba - PR

2014

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso **Viabilidade econômica e financeira de um projeto para implantação de um empreendimento comercial de cervejas especiais em shopping Center**, elaborado por **Marcio Kenji Hino** e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gerenciamento de Projetos, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: 04/04/2014

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Margareth O. Basgal

Orientadora

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno **Marcio Kenji Hino**, abaixo assinado, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma MBA GPJ 3/12, do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 13/04/2012 a 17/01/2014, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **Viabilidade econômica e financeira de um projeto para implantação de um empreendimento comercial de cervejas especiais em shopping Center**, é autêntico e original.

Curitiba, 04/04/2014

_____

Marcio Kenji Hino

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha família que sempre me apoiando e confiando no meu sucesso, dedico também a minha namorada que estava do meu lado sempre que precisava.

RESUMO

O estudo de viabilidade econômica de projetos configura uma etapa essencial para o sucesso do projeto dentro de uma organização, não somente em termos de uma correta aprovação, mas também no cumprimento de sua função dentro da estratégia e objetivos principais de uma empresa. O consumo de cerveja no Brasil é um dos maiores volumes do mundo, o segmento de cervejas gourmet está em expansão, franquias, modelos especializadas no segmento estão surgindo e a parceria com uma das melhores franquias do Brasil foi nossa opção escolhida. O local escolhido será um *shopping center*, o qual contém lojas voltadas ao público A e B. Estudos do SEBRAE mostram que 80% das empresas fecham no período de cinco anos. Entre as empresas franqueadas a taxa cai significativamente para 15%, levando em consideração a vantagem deste tipo de negócio que já conta com certa consolidação no mercado. O consumo de cerveja gourmet está cada vez mais popular, apesar do seu preço mais elevado comparado com as cervejas produzidas em grandes escalas.

Palavras Chave: Estudo de viabilidade financeira; franquia; *shopping Center*

Abstract

The economic feasibility study project constitutes a key step for the success of the project within an organization, not only in terms of proper approval, but also to fulfill their role within the strategy and objectives of a major company. Beer consumption in Brazil is one of the largest volume in the world, gourmet beer segment is growing, franchises, specialized segment models are emerging and partnership with one of the best franchises in Brazil was our option. The venue will be a shopping center, which has directed the public stores A and B. SEBRAE Studies show that 80% of businesses close within five years. Among the companies franchised rate drops significantly to 15%, taking into account the advantage of this type of business that already has some consolidation in the market. The gourmet beer consumption is becoming increasingly popular, despite their higher price compared to the beers produced in large scales.

Keywords: *feasibility study financial; franchise; mall*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 12
2 REFERENCIAL TEÓRICO 13
2.1 BOAS PRÁTICAS EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS 13
3 METODOLOGIA 17
3.1 CENÁRIO ALVO DA PESQUISA 17
3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 18
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS 20
4.1 ANÁLISE DA PESQUISA DE CAMPO 20
5 ÁREAS DO CONHECIMENTO UTILIZADAS NO PROJETO 28
5.1 ESCOPO 28
5.1.1 Declaração de escopo 28
5.1.1.1 Estratégia de condução do projeto 28
5.1.1.2 Critério de aceitação das entregas 29
5.1.1.3 Exclusões de escopo 29
5.1.1.4 Premissas 29
5.1.1.5 Restrições do projeto 30
5.1.2 Estrutura analítica de projetos (EAP) 30
5.1.3 Dicionário da EAP 30
5.1.4 Gerenciamento das mudanças no escopo 34
5.2 GERENCIAMENTO DE CUSTO 34
5.2.1 Investimentos 35
5.2.2 Despesas 36
5.3 GERENCIAMENTO DE TEMPO 36
5.4 GERENCIAMENTO DE QUALIDADE 39
5.4.1 Visão geral da qualidade 39
5.4.2 Processo de garantia de qualidade 39
5.4.2.1 Definições do processo 39
5.4.2.2 Auditoria e monitoramento do processo 40
5.4.2.3 Melhorias do processo (lições aprendidas) e revisão do plano 40
5.4.3 Processo de planejamento de qualidade 41
5.4.4. Controle e garantia de qualidade 44
5.5 Gerenciamento de aquisições 44

5.5.1 Introdução 45
5.5.2 Escopo da contratação 45
5.5.3 Normas de qualidade a serem atendidas 45
5.5.4 Prazos 45
5.5.5 Condições de pagamentos 45
5.5.6 Responsabilidades da contratante e da contratada 45
5.5.7 Local do trabalho ou de entrega do produto ao serviço 46
5.5.8 Relatórios e reuniões de acompanhamento 46
5.6 GERENCIAMENTO DE RISCOS 46
5.6.1 EAR 47
5.6.2 Planilha dos riscos 48
6 PLANO FINANCEIRO 50
6.1 INVESTIMENTO INICIAL 50
6.2 EQUIPE PRÓPRIA 51
6.3 DESPESAS ADMINISTRATIVAS 51
6.4 COMPRAS E INSUMOS 52
6.5 IMPOSTOS E TAXAS 53
6.6 RECEITAS 54
6.7 PROJEÇÃO DE FLUXO DE CAIXA 55
6.8 ANÁLISE DE VIABILIDADE 57
6.8.1 Indicadores financeiros e econômicos 57
6.8.2 Cenário favorável 58
7 CONCLUSÃO 60
REFERÊNCIAS 62
APÊNDICE 63

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 - ÁREAS DO CONHECIMENTO EM GP 13
FIGURA 02 - MAPA MENTAL DAS NOVE ÁREAS DO CONHECIMENTO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS E SEUS PROCESSOS 16
FIGURA 03 - CIDADE DE CURITIBA 18
FIGURA 04 - ESTRUTURA ANALÍTICA DE PROJETOS (EAP) 30
FIGURA 05 - GESTÃO FINANCEIRA E DE VENDAS 35
FIGURA 06 - LISTA DE ATIVIDADES 37
FIGURA 07 - GRÁFICO DE GANTT 38
FIGURA 08 - GRÁFICO DE GANTT (CAMINHO CRÍTICO) 39
FIGURA 09 - EAR DO PROJETO 48
FIGURA 10 - TABELA DE AMEÇAS IDENTIFICADAS 49
FIGURA 11 - TABELA DAS OPORTUNIDADES IDENTIFICADAS 49
FIGURA 12 - INVESTIMENTOS 50
FIGURA 13 - EQUIPE 51
FIGURA 14 - DESPESAS 52
FIGURA 15 - COMPRAS E INSUMOS 53
FIGURA 16 - IMPOSTOS E TAXAS 54
FIGURA 17 - RECEITAS 55
FIGURA 18 - PROJEÇÃO DE FLUXO DE CAIXA 56
FIGURA 19 - ANÁLISE DE INVESTIMENTO 58
FIGURA 20 - CENÁRIO FAVORÁVEL 59

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01 - SEXO 20
GRÁFICO 02 - IDADE 21
GRÁFICO 03 - RENDA FAMILIAR 21
GRÁFICO 04 - VOCÊ TOMA CERVEJA ESPECIAL? 22
GRÁFICO 05 - COM QUE FREQUÊNCIA VOCÊ TOMA CERVEJA ESPECIAL? 23
GRÁFICO 06 - QUE DIFERENCIAL LEVA VOCÊ A FREQUENTAR LOJA PARA CONSUMO DE CERVEJAS ESPECIAIS? 23
GRÁFICO 07 - QUAL SEU GASTO MENSAL APROXIMADO COM O CONSUMO DE CERVEJAS ESPECIAIS? 24
GRÁFICO 08 - VOCÊ SE CONSIDERA CONSUMIDOR (CERVEJAS ESPECIAIS) 24
GRÁFICO 09 - QUAL A CARACTERÍSTICA PREFERIDA DE SUAS CERVEJAS ESPECIAIS? 25
GRÁFICO 10 - QUAIS OS PONTOS FRACOS QUE VOCÊ APONTARIA NAS LOJAS QUE VOCÊ CONSOME CERVEJAS ESPECIAIS? 26
GRÁFICO 11 - A LOCALIZAÇÃO É FATOR DETERMINANTE PARA VOCÊ ESCOLHER A LOJA? 26
GRÁFICO 12 - QUAL SERIA A MELHOR LOCALIZAÇÃO PARA VOCÊ? 27

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 - CRITÉRIO DE ACEITAÇÃO DAS ENTREGAS 29
QUADRO 02 - DICIONÁRIO DA EAP 30
QUADRO 03 - PROCESSO DE PLANEJAMENTO DE QUALIDADE 41
QUADRO 04 - CONTROLE E GARANTIA DE QUALIDADE 44

1 INTRODUÇÃO

O consumo de cerveja no Brasil está ligado à cultura deste país. Faz parte do cotidiano do brasileiro consumir esta bebida alcoólica. O mercado brasileiro estava atrelado ao consumo de cervejas comuns (*pilsen*), de baixa complexidade no quesito sabor. Hoje, o paladar do brasileiro está ficando mais sofisticado e o mercado nacional está exigindo uma maior demanda de cervejas especiais (Gourmet).

O segmento de cervejas especiais esta em expansão e para atuar neste mercado há alguns modelos de negócio que estão sendo implantados. O modelo que apresentou os melhores resultados foi no formato de franquias. Neste modelo de negócio o franqueado obtém do franqueador um enorme suporte para que o empreendimento apresente resultados satisfatórios. O franqueador presta toda parte de consultoria que vai desde a escolha do melhor local de implantação até o treinamento de como gerir melhor o empreendimento.

Estudos do SEBRAE mostram que 80% das empresas fecham no período de cinco anos entre as empresas franqueadas, a taxa cai significativamente para 15%, levando em consideração a vantagem deste tipo de negócio, que já conta com uma certa consolidação no mercado.

O local escolhido para o empreendimento será em um *shopping center* de grande circulação, com lojas voltadas ao publico A e B. Localizado em Curitiba, Paraná, uma das maiores economias do país e também uma das grandes consumidoras de cerveja.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

No presente capítulo serão apresentados os fundamentos teóricos que serviram de base para a realização do presente trabalho. Este capítulo destina-se aos conceitos básicos e fundamentais referentes às áreas de conhecimento que vamos descrever no trabalho, são eles: escopo, custo, tempo, qualidade, aquisições e risco.

2.1 BOAS PRÁTICAS EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Segundo Menezes (2009) o gerenciamento de projetos visa controlar o projeto, propiciando a sua conclusão no prazo e no orçamento estipulado, obtendo a qualidade desejada. O Guia PMBOK (2008) recomenda quais processos devem ser executados durante o gerenciamento de projetos. Estes processos são divididos em nove áreas de conhecimento e agregados em cinco grupos de processos, sendo estes: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento.

As nove áreas de conhecimento estabelecidas pelo PMBOK designam os principais aspectos envolvidos em um projeto. São elas: gerenciamento de integração, escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicação, risco e aquisições, mas que nesse projeto estarão apenas 06 áreas (escopo, tempo, custo, qualidade, aquisições e riscos).

FIGURA 01 - ÁREAS DO CONHECIMENTO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS
FONTE: D'AVILA, 2010.

De acordo com o PMBOK (2008, p. 92), o gerenciamento do escopo:

> [...] inclui os processos necessários para assegurar que o projeto inclui todo o trabalho necessário, e apenas o necessário, para terminar o projeto com sucesso. Esse gerenciamento está relacionado principalmente com a definição e controle do que está e do que não está incluso no projeto.

Um problema identificado em gerenciamento de escopo em projetos é que muitas vezes o cliente não sabe o que ele quer ou o que ele precisa, sendo assim, é necessário que o gerente de projetos (GP) identifique as necessidades, validando-as com o cliente e documentando. Desta maneira, é importante separar o projeto por entregas menores para validação do cliente e evitar retrabalhos.

O Guia PMBOK (2008, p. 111) define o gerenciamento de tempo como aquele que “inclui os processos necessários para gerenciar o término pontual do projeto”. Os processos do gerenciamento de tempo são: definir as atividades, sequenciar as atividades, estimar os recursos da atividade, estimar as durações da atividade, desenvolver o cronograma e controlar o cronograma. Já para Barbosa (2005) gerenciar o tempo em um projeto é essencial. Se um projeto tiver mais recursos necessariamente ele terminará mais rápido, caso contrário o projeto irá demorar mais para sua conclusão. Com isso, vemos que tempo e custos estão diretamente interligados.

O gerenciamento dos custos de acordo com o Guia PMBOK (2008, p. 140) “inclui os processos envolvidos em estimativas, orçamento e controle dos custos, de modo que o projeto possa ser terminado dentro do orçamento aprovado”. Os processos dos custos são: estimar os custos, determinar o orçamento e controlar os custos.

Outra área de conhecimento é o gerenciamento de qualidade, o qual é definido segundo o Guia PMBOK (2008, p. 159):

> [...] inclui os processos e as atividades da organização executora que determinam as políticas de qualidade, os objetivos e as responsabilidades, de modo que o projeto satisfaça às necessidades para as quais foi empreendido. Implementa o sistema de gerenciamento da qualidade por meio de políticas e procedimentos com atividades de melhoria contínua de processos realizadas durante todo o projeto, conforme apropriado.

Os processos do gerenciamento de qualidade envolvem: planejar a qualidade, realizar a garantia da qualidade e realizar o controle da qualidade. De acordo com o Guia é possível definir como objetivo principal do gerenciamento da qualidade a garantia e a satisfação do cliente através de melhorias contínuas em seu processo.

O gerenciamento de riscos, segundo o Guia PMBOK (2008, p. 225) “inclui os processos de planejamento, identificação, análise, planejamento de respostas, monitoramento e controle de riscos de um projeto. Os objetivos do gerenciamento dos riscos são aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos e reduzir a probabilidade e o impacto dos eventos negativos no projeto”. É importante aplicar técnicas para determinar, qualificar, quantificar e agir sobre os riscos, aproveitando as experiências anteriores e o histórico de conhecimento da organização. Os processos envolvem: planejar o gerenciamento dos riscos, identificar os riscos, realizar a análise qualitativa dos riscos, realizar a análise quantitativa dos riscos, planejar a resposta aos riscos e monitorar e controlar os riscos.

A última área de conhecimento a ser abordada pelo Guia PMBOK é o gerenciamento de aquisição. Esta área abrange a compra ou aquisição de produtos ou serviço à equipe do projeto. O Guia PMBOK (2008, p. 258) diz que: “os processos de gerenciamento de contratos e controle de mudanças que são necessários para desenvolver e administrar contratos ou pedidos de compras emitidos por membros autorizados da equipe do projeto”. Ainda segundo o Guia, o gerenciamento das aquisições do projeto:

> [...] abrange a administração de todos os contratos emitidos por uma organização externa (o comprador) que está adquirindo o projeto da organização executora (o fornecedor) e a administração das obrigações contratuais atribuídas à equipe do projeto pelo contrato (PMBOK, 2008, p. 258).

Os processos abrangem: planejar as aquisições, realizar as aquisições, administrar as aquisições e encerrar as aquisições.É indispensável um controle rigoroso de contratos, garantindo um alinhamento de expectativas entre as partes interessadas, para evitar problemas e desgastes no decorrer do projeto e assegurar o cumprimento do cronograma do projeto.

Segue abaixo o panorama, em forma de mapa mental, sobre todas as áreas de conhecimento e seus processos.

FIGURA 02 - MAPA MENTAL DAS NOVE ÁREAS DO CONHECIMENTO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS E SEUS PROCESSOS
FONTE: http://www.gestaoetc.com.br/716/mapas-mentais-de-grupos-de-processos-e-areas-do-conhecimento-em-gerenciamento-de-projetos

3 METODOLOGIA

Para responder a problemática a respeito da aceitação do mercado de Curitiba para um novo empreendimento no formato de loja em um *shopping center*, no segmento de cervejas especiais e atender aos objetivos, os quais envolvem identificar o cenário atual dos setores na cidade e as características do comportamento de compra do público e suas preferências, foi desenvolvida uma pesquisa descritiva a qual, segundo Gil (2002, p. 42) “tem por finalidade a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. Tal opção encontrou respaldo na natureza da problemática acima citada.

Para atingir aos objetivos propostos foi feita uma pesquisa de campo, com análise quantitativa dos dados coletados. Os comentários elucidativos permitiram tratar os dados de maneira qualitativa e interpretativa.

Fase Quantitativa: avaliar o mercado e identificar os segmentos. Foi realizado um estudo descritivo quantitativo junto a amostra representativa de público alvo, na cidade de Curitiba.

3.1 CENÁRIO ALVO DA PESQUISA

Curitiba conhecida como “cidade modelo”, e considerada pela ONU como a “capital Ecológica do País”, Curitiba desperta no visitante uma grande curiosidade em conhecer sua história e sua fama. Quem visita Curitiba fica impressionado com sua organização, com suas praças e arquiteturas.

Uma das metrópoles brasileiras mais prósperas, organizadas e com melhor qualidade de vida. Curitiba é exemplo mundial em soluções de urbanismo, educação e meio ambiente. Com uma população de aproximadamente 1.776.761 habitantes, de acordo com o Censo do IBGE DE 2012.

FIGURA 03 - CIDADE DE CURITIBA
FONTE: http://www.portalturismobrasil.com.br

3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Mediante os objetivos e finalidades desse estudo, do ponto de vista da abordagem, optou-se por realizar uma pesquisa de natureza descritiva com foco em um estudo de mercado na cidade de Curitiba acerca da aceitação do público para um empreendimento no formato de loja em um *shopping center*, no segmento de cervejas especiais voltado para às classes sociais A e B.

Tendo em vista a natureza do problema e os objetivos do estudo optou-se por desenvolver um estudo de campo, o qual de acordo com Gil (2002, p. 53) “é desenvolvida por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar suas explicações e interpretações do que ocorre no grupo”.

Para desenvolver o estudo de campo, se fez necessário estruturar um questionário para parametrizar as preferências e hábitos de consumo do público alvo na cidade de Curitiba. Com tal estratégia pretendeu-se identificar o comportamento e a aceitação ou não do negócio.

A fim de dar tratamento aos dados coletados e poder analisar o fenômeno em estudo adotou-se como técnica de coleta de dados um questionário, o qual se encontra no apêndice deste trabalho, este com 12 (doze) perguntas objetivas. Segundo Fachin (2003, p. 147), “o questionário consiste num elenco de questões

que são apreciadas e submetidas a certo número de pessoas para obter informações, podem ser conceituado como uma série de perguntas organizadas com fim de levantar dados para uma entrevista".

O questionário foi aplicado através das redes sociais *facebook* e *twitter* e via email, visando abranger todas as faixas etárias do público pretendido. O período de aplicação foi de 15 de dezembro de 2013 a 30 de dezembro de 2013 para uma amostra de 70 pessoas.

Etapas da aplicação do questionário:

1. 47 (quarenta e sete) questionários enviados em redes sociais (*facebook* e *twitter*) para o público-alvo e respondidos via Google Docs;
2. 23 (vinte três) questionários enviados via email (link do Google Docs).

Objetivos da pesquisa:

1. Identificar e conhecer as preferências do público-alvo;
2. Identificar o nível de interesse pelos produtos vendidos no empreendimento (cervejas especiais);
3. Identificar a aceitação do negócio pretendido.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

4.1 ANÁLISE DA PESQUISA DE CAMPO

Quanto ao perfil dos entrevistados, 66% eram do sexo masculino e 34% do sexo feminino, visto que o público frequentador das lojas de cerveja especial em geral predominantemente é masculino. O resultado está representado abaixo conforme GRÁFICO 01:

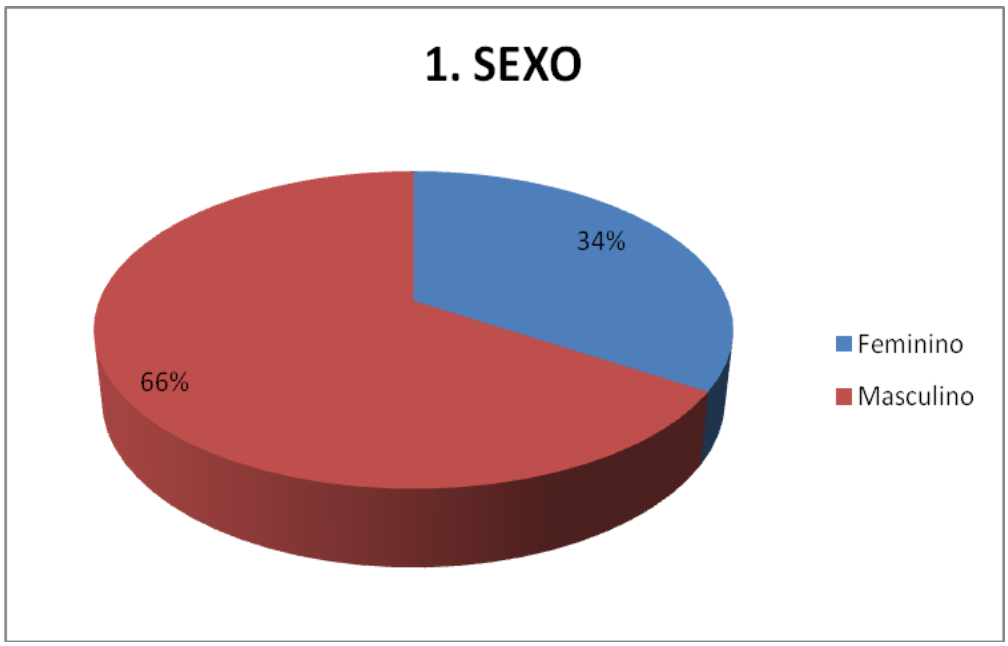

GRÁFICO 01 - SEXO
FONTE: Elaboração própria através de pesquisa quantitativa

A faixa etária, de acordo com a pesquisa apontou que 60% dos entrevistados possuem entre 18 a 29 anos, 24% estão entre 30 a 39 anos, 12% estão entre 40 a 49 anos, 4% estão entre 50 a 59 anos, apontando que a faixa etária do público trabalhado é bastante jovem, conforme mostra o GRÁFICO 02:

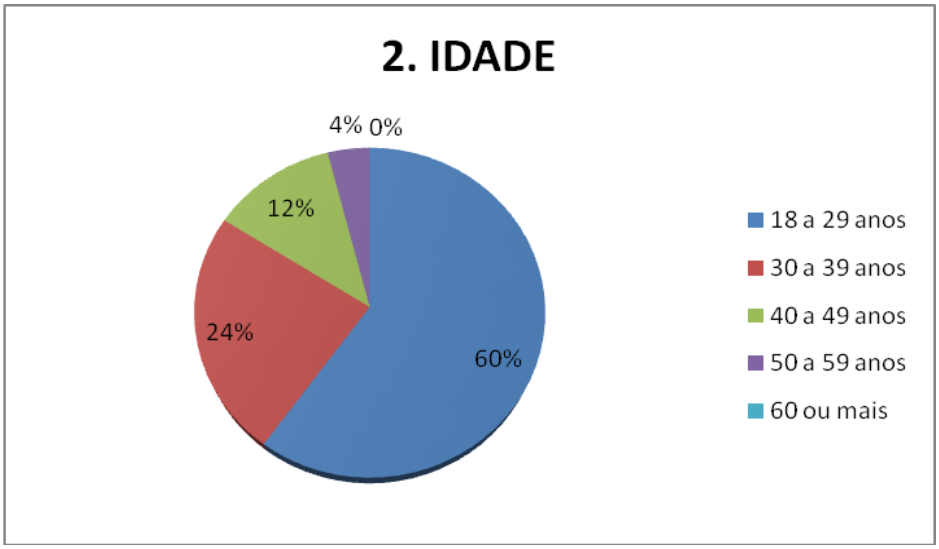

GRÁFICO 02 - IDADE
FONTE: Elaboração própria através de pesquisa quantitativa

Perguntado sobre a renda familiar dos entrevistados, 32% disseram que possuem renda acima de R$ 12.926,00, 44% possuem renda entre R$ 4.118,00 a R$ 12.926,00 e 24% possuem renda entre R$ 2.556,00 a R$ 4.118,00. Através deste resultado, é possível identificar uma renda acima da média esperada, o que é importante para o negócio pretendido. O público alvo apresenta um poder de compra suficiente para usufruir dos produtos. Conforme GRÁFICO 03:

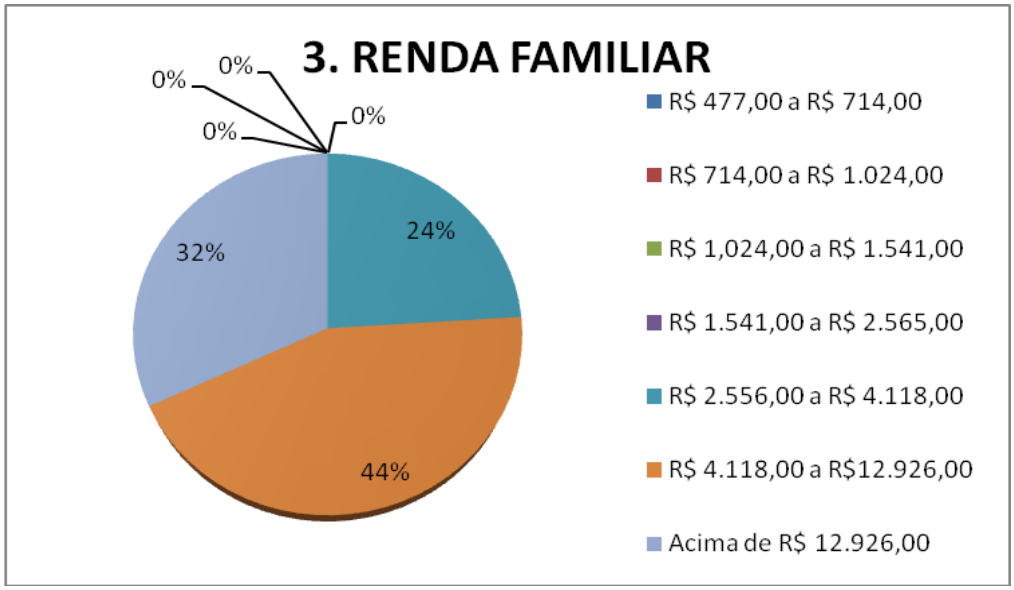

GRÁFICO 03 - RENDA FAMILIAR
FONTE: Elaboração própria através de pesquisa quantitativa

Ao ser questionado se o entrevistado toma cerveja especial, 100% deles confirmaram que sim, confirmando que todos os entrevistados são totalmente nosso público alvo. Tivemos alguns questionários que o entrevistado não tomava cerveja especial e excluímos os mesmos, visto que não seriam nosso “Target”. Desta maneira, é possível constar que o público utiliza de forma assídua os produtos em questão. Conforme GRÁFICO 04:

GRÁFICO 04 - VOCÊ TOMA CERVEJA ESPECIAL?
FONTE: Elaboração própria através de pesquisa quantitativa

Ao ser questionado com qual frequência toma cervejas especiais, 56% dos entrevistados disseram que vão semanalmente, 36% disseram que consomem duas vezes por semana e 8% consomem 3 vezes por semana. De acordo com o resultado é possível considerar significativo o consumo de cervejas especiais pelo público alvo. Conforme GRÁFICO 5:

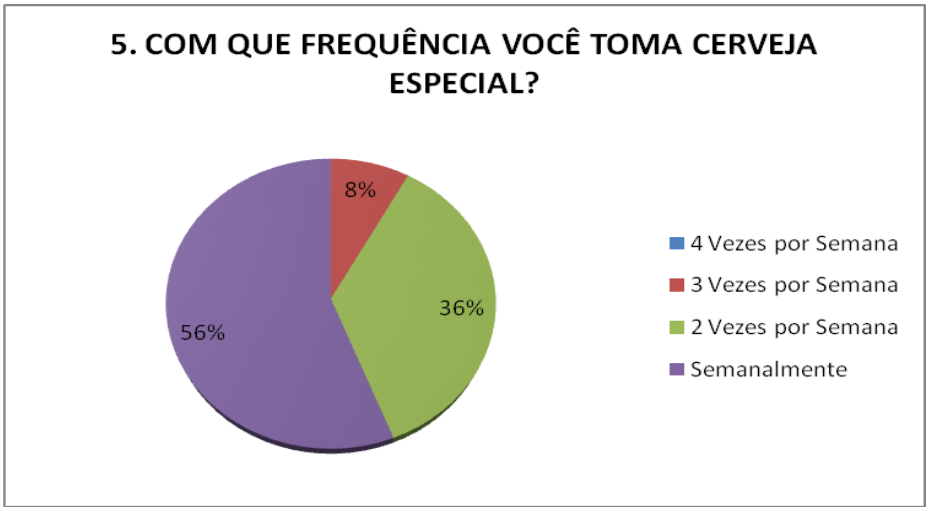

GRÁFICO 05 - COM QUEM FREQUÊNCIA VOCÊ TOMA CERVEJA ESPECIAL?
FONTE: Elaboração própria através de pesquisa quantitativa

Questionado sobre o diferencial que leva o entrevistado a frequentar o uma loja para consumo de cervejas especiais, 23% disseram que a qualidade dos produtos comercializados é essencial, 20% disseram que o estacionamento próprio é fator positivo, 18% preferem a localização, 15% acham a qualidade dos serviços prestados, 15% o ambiente, 8% optaram pelo preço. De acordo com o resultado, fica evidente que o público em questão preza pela qualidade dos produtos comercializados, localização e estacionamento próprio na hora de sua escolha. Conforme GRÁFICO 6:

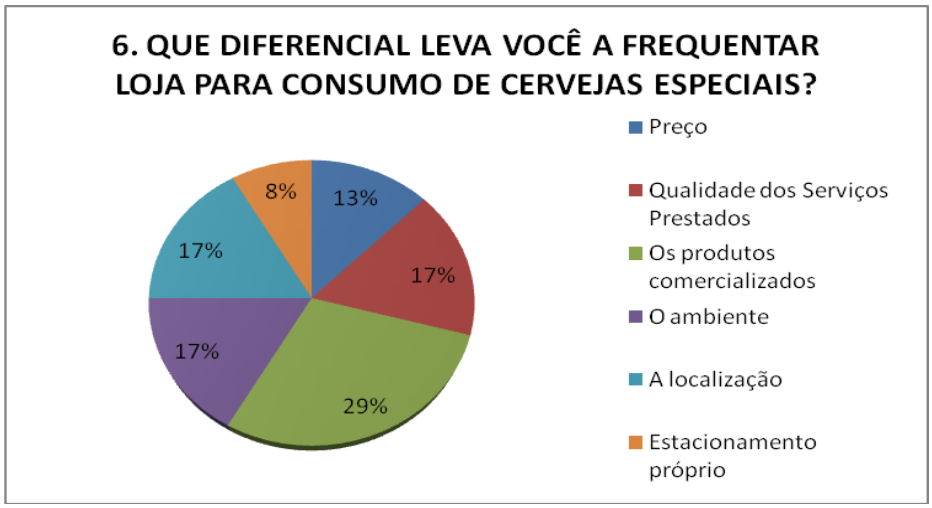

GRÁFICO 06 - QUE DIFERENCIAL LEVA VOCÊ A FREQUENTAR LOJA PARA CONSUMO DE CERVEJAS ESPECIAIS?
FONTE: Elaboração própria através de pesquisa quantitativa

Ao ser perguntado sobre o gasto mensal aproximado com cervejas especiais, 44% gastam até R$ 200,00, 30% entre R$ 501,00 a R$ 1.000,00 e 46% dos entrevistados entre R$ 201,00 a R$ 500,00. Conforme GRÁFICO 07:

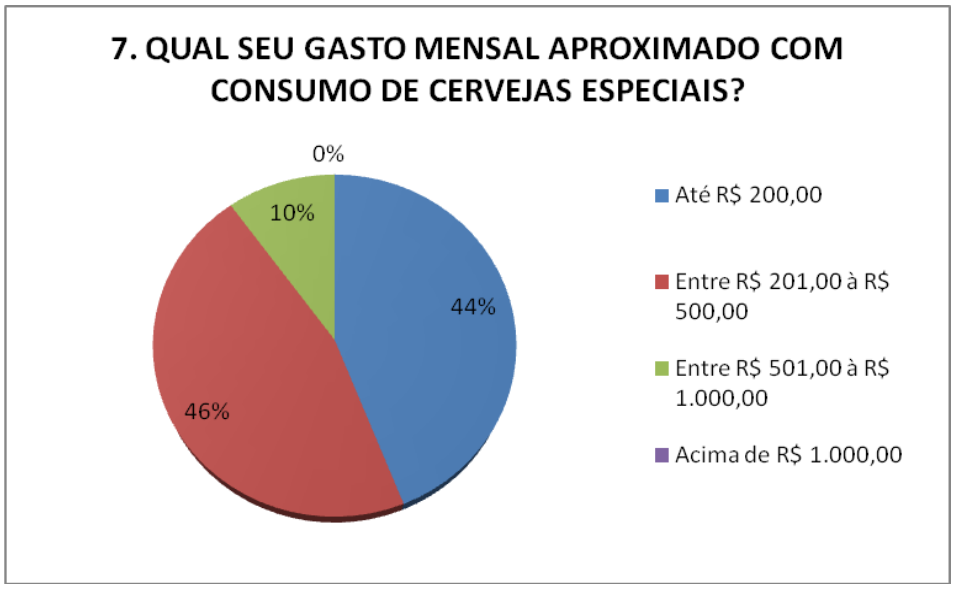

GRÁFICO 07 - QUAL SEU GASTO MENSAL APROXIMADO COM CONSUMO DE CERVEJAS ESPECIAIS?
FONTE: Elaboração própria através de pesquisa quantitativa

Questionados se considera consumidor (cervejas especiais), 40% consideram-se consumistas, 36% pouco consumista e 24% extremamente consumistas, conforme GRÁFICO 08:

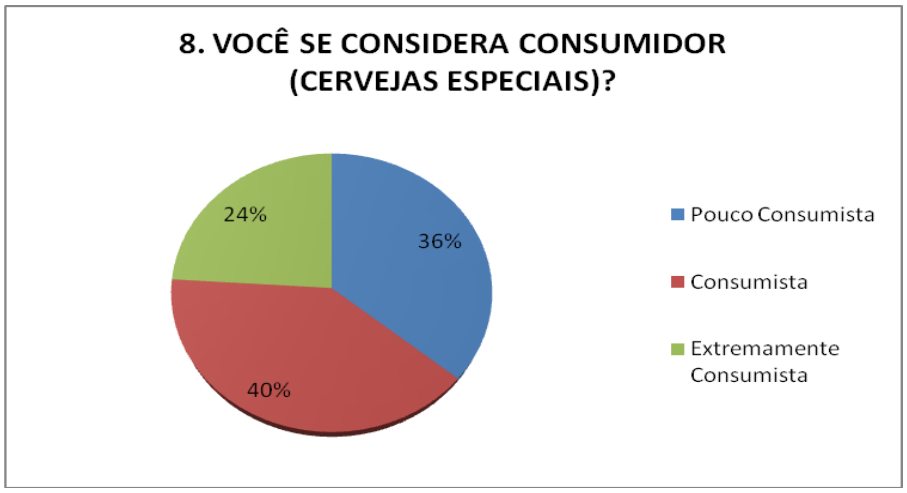

GRÁFICO 08 - VOCÊ SE CONSIDERA CONSUMIDOR (CERVEJAS ESPECIAIS)?
FONTE: Elaboração própria através de pesquisa quantitativa

Ao ser questionado sobre a preferência das características das cervejas especiais, 26% dos entrevistados preferem a cerveja leve, enquanto 16% preferem torradas, 16% também gostam mais da característica frutada, 14% gostam mais de maltadas, 12% lupuladas e 6% preferem complexas. Desta maneira, conseguimos identificar a preferência do público alvo. Conforme GRÁFICO 09:

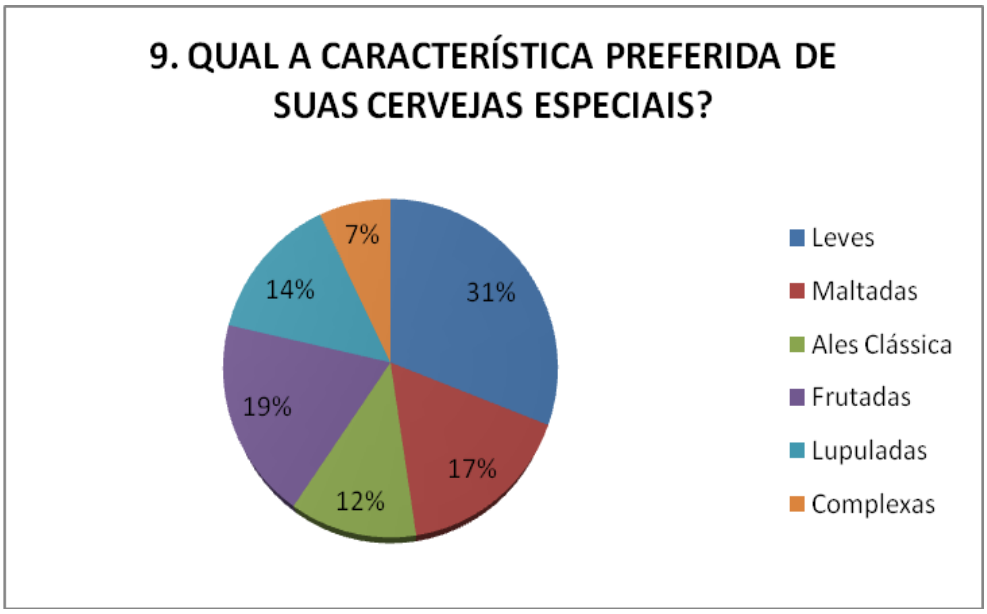

GRÁFICO 09 - QUAL A CARACTERÍSTICA PREFERIDA DE SUAS CERVEJAS ESPECIAIS?
FONTE: Elaboração própria através de pesquisa quantitativa

Questionado sobre os pontos fracos que o entrevistado apontaria nas lojas que ele consome cerveja especial, 28% disseram que a localização é um dos pontos fracos, 21% disseram que é a falta de um estacionamento próprio, 20% dos entrevistados falaram que o ambiente é um dos pontos que deixam a desejar. De acordo com o resultado, fica evidente que o público em questão preza pela qualidade dos produtos comercializados na hora de sua escolha. Conforme GRÁFICO 10:

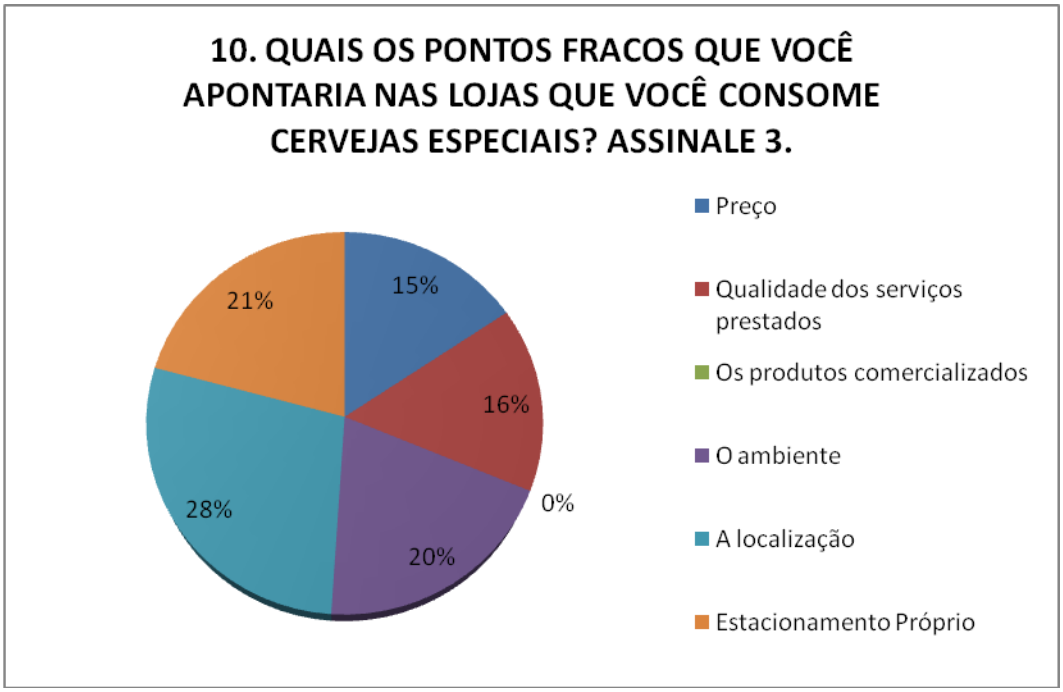

GRÁFICO 10 - QUAIS OS PONTOS FRACOS QUE VOCÊ APONTARIA NAS LOJAS QUE VOCÊ CONSOME CERVEJAS ESPECIAIS? ASSINALE 3.
FONTE: Elaboração própria através de pesquisa quantitativa

Ao ser questionado se a localização é fator determinante para a escolha da loja 74% dos entrevistados disseram que sim, enquanto 26% responderam que não, conforme mostra o GRÁFICO 11:

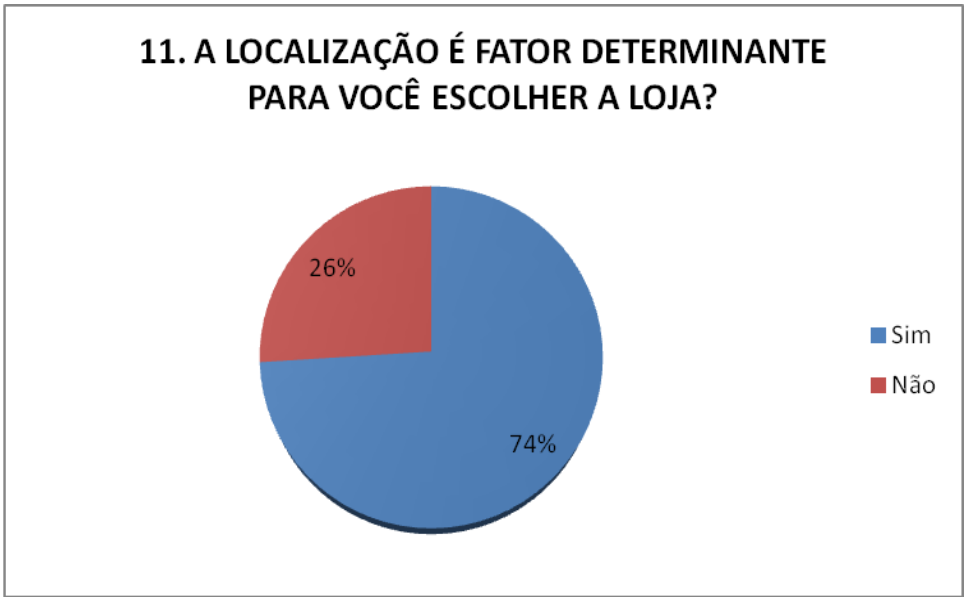

GRÁFICO 11 - A LOCALIZAÇÃO É FATOR DETERMINANTE PARA VOCÊ ESCOLHER A LOJA?
FONTE: Elaboração própria através de pesquisa quantitativa

De acordo com o GRÁFICO 12 a seguir, 54% dos entrevistados preferem que a loja que vende cervejas especiais seja em Shopping, 26% próximo a sua casa, 14% preferem que seja em Centro Comercial, enquanto 6% apenas preferem próximo ao seu trabalho.

GRÁFICO 12 - QUAL SERIA A MELHOR LOCALIZAÇÃO PARA VOCÊ?
FONTE: Elaboração própria através de pesquisa quantitativa

5 ÁREAS DE CONHECIMENTO UTILIZADAS NO PROJETO

5.1 ESCOPO

5.1.1 Declaração de escopo

Nos últimos anos é notório o crescimento do poder aquisitivo de todas as classes sociais, principalmente das classes “C” e “D”. Este ganho a mais das pessoas está gerando uma maior movimentação monetária no mercado de bebidas e entretenimento. Este projeto deve prover a implantação de uma franquia de cervejas, utilizando como base as boas práticas de gerenciamento de projetos.

Será necessária a contratação de três atendentes e um gerente para a operação da franquia. Estes funcionários serão treinados para desempenhar a função com o máximo de eficiência e qualidade.

Este projeto deve apresentar todos os dados para que o empreendimento proposto apresente valores rentáveis e sobreviva a competitividade do mercado.

Faz parte do gerenciamento do projeto levantar todos os dados de custos, viabilidade, tempo, qualidade, riscos, aquisições e comunicação para que o projeto apresente um retorno monetário em no máximo quatro anos.

Os sócios do negócio devem alinhar com os franqueadores as melhores taxas para melhorar atratividade do negócio.

5.1.1.1 Estratégia de condução do projeto

a) Será escolhida franquia que melhor agrada os sócios e também análise da capacidade de cada sócio levantar o valor de aproximadamente R$100.000,00.
b) A primeira fase do projeto será o estudo de viabilidade do projeto de implantação da franquia. Esta franquia será alocada em um grande shopping Center da região de Curitiba. O estudo em questão irá ser apresentando aos sócios do negócio.
c) Será negociada com o franqueador a taxa de franquia que será necessária para que sejam prestadas as assessorias necessárias (Alinhamento das padronizações exigidas, Royalties em Marketing e vendas).

d) Será fechado o contrato com o franqueador e a capitalização da empresa.
e) Serão contratados os funcionários por processo seletivo.
f) O produto será adquirido diretamente com os fornecedores.

5.1.1.2 Critérios de aceitação das entregas

Principais Fases	**Entregas**	**Critérios de aceitação**
Viabilidade do negocio	Estudo de viabilidade do projeto	Valores de acordo com os valores praticados no mercado.
Definição da franquia	Definir a franquia que mais agrada os sócios	Os sócios aprovam a mesma franquia.
Planejamento	Plano de projeto	Os sócios aprovam os dados propostos
Implantação	Adquirir Franquia Realizar coquetel teste	Boa aceitação do publico.
Fechamento	Relatório do projeto	Aprovação dos sócios.

QUADRO 01 - CRITÉRIO DE ACEITAÇÃO DAS ENTREGAS
FONTE: Elaboração própria

5.1.1.3 Exclusões de escopo

a) Não faz parte do escopo a formulação de software utilizado na franquia, sendo ele, fornecido pela franqueadora.
b) Os contratos com os fornecedores de equipamentos não serão realizadas pelos franqueados e sim pelos franqueadores.

5.1.1.4 Premissas

a) O projeto deve estar concluído até o dia 01/06/2014.
b) Os fornecedores devem apresentar todos os estoques exigidos até o dia 15/05/2014.
c) Os sócios do empreendimento devem aprovar ou não os estudos de viabilidade em até três dias após a entrega, para saber se a franquia irá ou não ser aberta.

5.1.1.5 Restrições do projeto

O projeto não poderá ultrapassar o valor de R$ 600.000,00 para ser implantado.

5.1.2 Estrutura analítica de projetos (EAP)

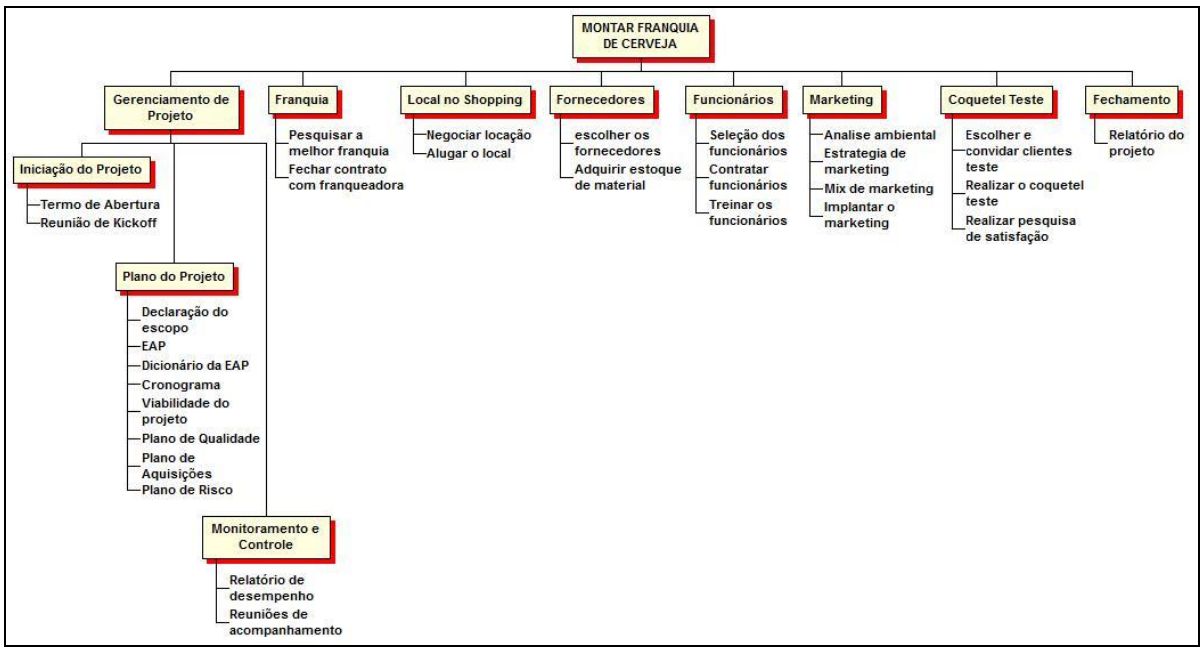

FIGURA 04 - ESTRUTURA ANALÍTICA DE PROJETOS (EAP)
FONTE: Elaboração própria

5.1.3 Dicionário da EAP

Identificação EAP	Nome do pacote	Descrição	Critério de Aceitação
1.1.1.1	Termo de Abertura	Documento publicado pelos sócios do projeto autorizando o Sr. Thiago como o Gerente do projeto em questão.	Aprovação dos sócios e do gerente do projeto.
1.1.1.2	Reunião de Kickoff	Reunir toda a equipe para alinhar as expectativas com as necessidades. Devem-se alinhar nesta reunião as principais tarefas de cada membro da equipe.	Todos da equipe devem estar bem esclarecidos sobre o projeto. Cada um deve entender bem o seu propósito no projeto e o GP deve garantir isto.

1.1.2.1	Declaração do escopo	Documentação prevendo e estabelecendo os limites de atuação do projeto, clarificando entregas e responsabilidades atribuídas à equipe de projetos por consequência.	A documentação deve estabelecer o escopo de limitações do projeto, clarificando as entregas e responsabilidades da equipe de projetos, determinando as restrições e escopo não incluso do projeto, especificando o que deverá ser esperado da equipe de projetos e o que deverá ser cobrado das equipes responsáveis pelo produto. Não cumprimento dos critérios listados resultará em não aprovação da documentação de declaração de escopo.
1.1.2.2	EAP	Um documento que apresenta uma decomposição orientada à entrega do projeto. Este documento trás os marcos de projeto e a decomposição das tarefas dele.	O documento deve apresentar as entregas necessárias para que o projeto tenha sucesso em sua implantação.
1.1.2.3	Dicionário da EAP	Documento que apresentas todas as entregas da EAP com as suas respectivas descrições e os critérios de entrega.	O documento deve apresentar descrições claras para as entregas e também critérios de aceite que possam dar o subsidio mínimo para o sucesso do projeto.
1.1.2.4	Cronograma	Documentação estabelecendo limites de prazo para que as entregas de cada área do planejamento do projeto sejam devidamente colocadas em prática e finalizadas.	O documento deve apresentar datas coerentes com a tarefa. Caso o documento apresente datas muito fora do que é praticado normalmente, o mesmo será rejeitado.
1.1.2.5	Viabilidade do projeto	Deverá ser entregue todo o estudo da viabilidade do novo empreendimento. Nele deverá apresentar os principais índices de viabilidade.	Valores indicam se é viável a implantação do negocio
1.1.2.6	Plano de Qualidade	Documento que apresente os estudos de como planejar e realizar o controle de qualidade do projeto.	O plano de qualidade deve garantir que os monitoramento e controle do projeto sigam sempre para a melhoria continua.

1.1.2.8	Plano de Aquisições	Documento que apresente os estudos de como planejar e realizar o plano de aquisições	O plano de recursos humanos deve garantir aquisição de todos os recursos que possam gerir o projeto de acordo com o estabelecido.
1.1.2.10	Plano de Riscos	Documento que apresente os estudos de como planejar e realizar o plano de riscos	O plano de riscos deve encontrar todos os riscos possíveis do projeto e criar as formas necessárias para que sejam mitigados os riscos.
1.1.3.1	Relatório de desempenho	Documentação estabelecendo periodicamente as medidas de controle do projeto.	A documentação deverá refletir possíveis desvios nos principais marcos do projeto.
1.1.2.13	Reuniões de Acompanhamento	Reuniões semanais com os principais interessados que para discutirem sobre os relatórios de desempenho e ver qual será as ações de melhorias.	Apresentar ATA de cada reunião e o plano de ação das reuniões.
1.2.1	Pesquisar a melhor franquia	Os sócios devem pesquisar a franquia que mais atenda aos requisitos deles.	Os sócios escolham a melhor franquia.
1.2.2	Fechar contrato com franqueadora	Negociar com a franqueadora as melhores taxas de royalties e as melhores oportunidades de acessória para os sócios.	Ambas as partes estejam de acordo com os valores negociados.
1.3.1	Negociar Locação	Negociar com a administradora do shopping o melhor valor de aluguel para uma franquia de grande porte e que pode acarretar um aumento do fluxo de pessoas no shopping. O local deve ter um espaço de 25m² para atender os requisitos da franquia.	Ambas as partes estejam de acordo com os valores negociados.
1.3.2	Alugar o local	Fechar o contrato com o valor negociado no item 1.3.1	Contrato firmado.
1.4.1	Escolher Fornecedores	Realizar pesquisa no mercado (bares e outros franqueados) os melhores produtos e fornecedores.	Encontrar no mínimo cinco fornecedores, apresentando um mix de 200 produtos
1.4.2	Adquirir estoque de material	Comprar estoque dos produtos para ofertar aos clientes. Os produtos devem ser de alta qualidade e de grande	Adquirir no mínimo 2000 unidades mixadas.

		destaque. Devem apresentar cervejas internacionais (Países Bélgica, Alemanha, Irlanda, Brasil e outros)	
1.5.1	Seleção de Funcionários	Deverá selecionar 30 candidatos sendo 24 atendentes e seis gerentes.	Os gerentes devem ter experiência mínima de três anos na função e os atendentes dois anos na função.
1.5.2	Contratar Funcionários	Deverá contratar três atendentes e um gerente.	Os gerentes devem ser dinâmicos e proativos. Os atendentes devem ser proativos. Os melhores CV irão ser selecionados.
1.5.3	Treinar Funcionários	Treinar os funcionários de acordo com as funções que irão desempenhar. O treinamento deve ser homologado pela franqueadora para melhor atender os padrões de serviços estabelecidos pela franqueadora.	Todos devem ser aprovados pelos instrutores.
1.6.1	Analise ambiental	Realizar estudos do ambiente onde o negocio será implantado, visando à melhor forma de realizar o marketing desta região.	Os sócios devem aprovar análise obtida.
1.6.2	Estratégia de marketing	Realizar o estudo de melhor marketing para o projeto.	Os sócios devem aprovar análise obtida.
1.6.3	Mix de marketing	Realizar o estudo de melhor mixar o marketing para a região identificada.	Os sócios devem aprovar análise obtida.
1.6.4	Implantar e controlar o marketing	Implantar a forma mais efetiva de marketing para o projeto em questão, levando em consideração os dados já aprovados anteriormente. Deve-se realizar o controle do marketing para verificar se está alinhado com o que foi estabelecido.	Os sócios devem aprovar análise obtida.
1.7.1	Escolher e convidar clientes teste	Escolher 50 clientes potenciais e convidar para um coquetel teste da franquia.	Os sócios devem aprovar a lista.
1.7.2	Realizar coquetel teste	Realizar um coquetel teste (duração de 3 horas) para verificar aceitação da franquia no local escolhido.	No final do coquetel realizar pesquisa de satisfação.

1.7.3	Realizar pesquisa de satisfação	No final do coquetel, realizar uma pesquisa de satisfação para verificar se o projeto atendeu os requisitos e as expectativas dos clientes	Cerca de 90% dos entrevistados aprovem o empreendimento. |
1.8.1	Relatório do projeto	Conclusões encontradas no projeto após o seu término	Verificar se todas as premissas e todas as entregas do projeto foram atingidas.

QUADRO 02 - DICIONÁRIO DA EAP
FONTE: Elaboração própria

5.1.4 Gerenciamento das mudanças no escopo

Todo projeto parte das premissas adotadas no escopo, porém ao decorrer do empreendimento as premissas podem se tornarem incorretas. Como as mudanças usualmente são constantes deve-se criar uma forma de garantir que estas modificações irão ser tratadas. O objetivo será no caso de garantir todas as mudanças que impactam em custo, prazo, qualidade e risco sejam mapeadas e tratadas. Todas as alterações devem ser aprovadas pelos sócios de forma escrita (assinadas por todos) e não somente pelo gerente de projeto. Com a mudança é necessário que o gerente de projeto monitore elas para acompanhar o desempenho positivo ou negativo no projeto.

Com autorização de todos os sócios o gerente de projetos pode modificar todos os documentos necessários e criar novas versões.

5.2 GERENCIAMENTO DE CUSTO

Segundo Pontes gerenciamento de custos do projeto inclui os processos envolvidos em planejamento, na estimativa, na determinação do orçamento e no controle de custos, de modo que seja possível terminar o projeto dentro do orçamento aprovado.

A gestão de custos será realizada por meio da classificação dos custos em direto, indireto, fixo, variável, de curto, médio e longo prazo. O controle dos custos será registrado em planilha controle fornecida pelo SEBRAE.

FIGURA 05 - GESTÃO FINANCEIRA E DE VENDAS
FONTE: SEBRAE

Os investimentos no empreendimento serão divididos em taxa de ponto do Shopping, no local e metragem escolhida orçada em R$175.000,00. As reformas na loja seguindo o padrão da franquia de cervejas especiais, com móveis, pintura, prateleira e copos recomendados orçado em R$ 126.000,00. Taxa para utilizar a franquia, na opção da loja está orçada em R$25.000,00.

5.2.1 Investimentos

Ponto (Luva): R$ 175.000,00

Reforma da Loja: R$ 126.000,00

Taxa de Franquia: R$ 25.000,00

Capital de giro mínimo necessário: R$ 10.000,00.
Licenças / Alvarás: R$ 1.500,00
Computador + Impressora: R$ 2.500,00
Coquetel de Lançamento: R$ 5.000,00

A equipe da loja do segmento de cervejas especiais do Shopping será composta por 04 profissionais divididos em dois turnos, sendo 03 atendentes (R$ 1.546,00/cada) e 01 gerente (R$ 3.092,00). Esses valores não estão incluindo vale refeição e vale transporte.

5.2.2 Despesas

As despesas do empreendimento incluem royalties sobre faturamento bruto, água, luz, telefone, internet, aluguel pago ao Shopping, condomínio rateando com outras lojas sobre custos fixos e variáveis do Shopping, material de expediente e de escritório.

Royalties sobre Faturamento Bruto: R$ 1.000,00/mês
Água, Luz e Telefone: R$ 200,00/mês
Aluguéis, Condomínios, IPTU: R$ 9.625,00/mês
Marketing & Publicidade: R$ 500,00/mês
Internet: R$ 150,00/mês
Material de Escritório: R$ 100,00/mês

5.3 GERENCIAMENTO DE TEMPO

Um projeto de sucesso precisa de um nível alto de planejamento, e uma das principais ferramentas para isto é a gerência do tempo. Esta área é responsável pela organização dos prazos e recursos do projeto. Este trabalho se limitou ao sequenciamento lógico das tarefas, e suas durações, para que fosse alcançada uma base de prazos para a gestão do projeto. Durante o estudo do gerenciamento de tempo, os autores se reuniram e debateram para que o sequenciamento lógico fosse definido, utilizando apenas a própria lógica para determinar em que sequência as atividades seriam realizadas, analisando a necessidade de atividades predecessoras

para a realização de determinadas atividades. Feito isto, foi discutido a duração de cada atividade, utilizando análises de projetos semelhantes e entrevistas com especialistas do ramo de franquias, os autores chegaram ao consenso sobre as durações. Realizadas as reuniões, foi utilizado um software específico para gerenciamento de tempo em projetos, onde todas as informações foram reunidas e pode-se elaborar um cronograma do projeto. Este software gerou a lista de atividades, e um cronograma representado por um gráfico de Gantt. Na figura 6, observamos a lista de atividades, cabe uma breve explanação, ao lado esquerdo da descrição de cada tarefa, existe uma numeração apenas indicativa, pois no gráfico de Gantt as atividades estarão identificadas linha por linha apenas por esta numeração.

		Modo da	Nome da tarefa	Duração	Início	Término	Predecessoras
1			**Franquia de Cervejas Especiais**	**0 dias**	**Seg 02/12/13**	**Seg 02/12/13**	
2			**Iniciação do projeto**	**2 dias**	**Seg 16/12/13**	**Ter 17/12/13**	
3			Termo de abertura	1 dia	Seg 16/12/13	Seg 16/12/13	
4			Reunião de Kickoff	1 dia	Ter 17/12/13	Ter 17/12/13	3
5			**Plano do Projeto**	**26 dias**	**Qua 18/12/13**	**Qua 22/01/14**	
6			Declaração de Escopo	3 dias	Qua 18/12/13	Sex 20/12/13	4
7			EAP	2 dias	Seg 23/12/13	Ter 24/12/13	6
8			Dicionário da EAP	3 dias	Qua 25/12/13	Sex 27/12/13	7
9			Cronograma	1 dia	Qua 25/12/13	Qua 25/12/13	6;7
10			Viabilidade do Projeto	10 dias	Seg 30/12/13	Sex 10/01/14	8
11			Plano de qualidade	20 dias	Qui 26/12/13	Qua 22/01/14	9
12			Plano de aquisições	20 dias	Qui 26/12/13	Qua 22/01/14	9
13			Plano de comunicação	20 dias	Qui 26/12/13	Qua 22/01/14	9
14			Plano de riscos	20 dias	Qui 26/12/13	Qua 22/01/14	9
15			Plano de integração	20 dias	Qui 26/12/13	Qua 22/01/14	9
16			**Franquia**	**30 dias**	**Qui 23/01/14**	**Qua 05/03/14**	
17			Pesquisar a melhor franquia	15 dias	Qui 23/01/14	Qua 12/02/14	15
18			Fechar contrato com a franquia	15 dias	Qui 13/02/14	Qua 05/03/14	17
19			**Local no shopping**	**15 dias**	**Seg 03/02/14**	**Sex 21/02/14**	
20			Negociar locação	10 dias	Seg 03/02/14	Sex 14/02/14	17II+7 dias
21			Alugar o local	5 dias	Seg 17/02/14	Sex 21/02/14	20
22			**Fornecedores**	**20 dias**	**Seg 24/02/14**	**Sex 21/03/14**	
23			Escolher fornecedores	15 dias	Seg 24/02/14	Sex 14/03/14	21
24			Adquirir material de estoque	5 dias	Seg 17/03/14	Sex 21/03/14	23
25			**Funcionários**	**24 dias**	**Seg 24/02/14**	**Qui 27/03/14**	
26			Seleção dos funcionários	10 dias	Seg 24/02/14	Sex 07/03/14	21
27			Contratar funcionários	7 dias	Seg 10/03/14	Ter 18/03/14	26
28			Treinar funcionários	7 dias	Qua 19/03/14	Qui 27/03/14	27
29			**Marketing**	**60 dias**	**Qui 26/12/13**	**Qua 19/03/14**	
30			Análise ambiental	15 dias	Qui 26/12/13	Qua 15/01/14	9
31			Estratégia de Marketing	10 dias	Qui 16/01/14	Qua 29/01/14	30
32			Mix de marketing	10 dias	Qui 30/01/14	Qua 12/02/14	31
33			Implantar marketing	5 dias	Qui 13/03/14	Qua 19/03/14	32TI+20 dias
34			**Coquetel Teste**	**47 dias**	**Sex 28/03/14**	**Dom 01/06/14**	
35			Escolher e convidar clientes teste	10 dias	Sex 28/03/14	Qui 10/04/14	28
36			Realizar coquetel teste	1 dia	Dom 01/06/14	Dom 01/06/14	35TI+10 dias
37			Realizar pesquisa de satisfação	1 dia	Dom 01/06/14	Dom 01/06/14	36II
38			**Fechamento**	**5 dias**	**Seg 02/06/14**	**Sex 06/06/14**	
39			Relatório do Projeto	5 dias	Seg 02/06/14	Sex 06/06/14	37

FIGURA 06 - LISTA DE ATIVIDADES
FONTE: Elaboração própria

Na figura 07 apresenta-se o gráfico de Gantt gerado pelo software, aponta o início e fim do projeto como também de cada atividade, além das dependências uma das outras.

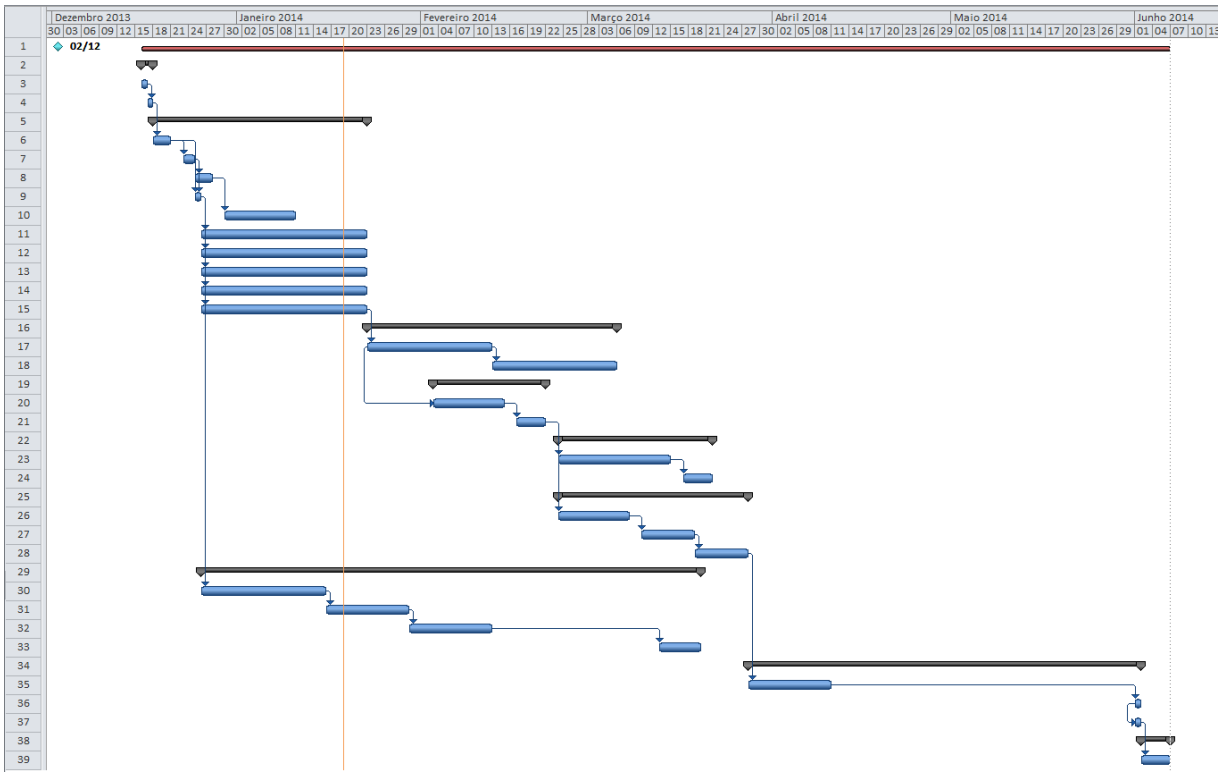

FIGURA 07 - GRÁFICO DE GANTT
FONTE: Elaboração própria

Através do software usado, foi gerado um gráfico de Gantt com a apresentação do caminho crítico, para que os autores pudessem observar com quais atividades deveriam se preocupar mais, como demonstra a figura 08:

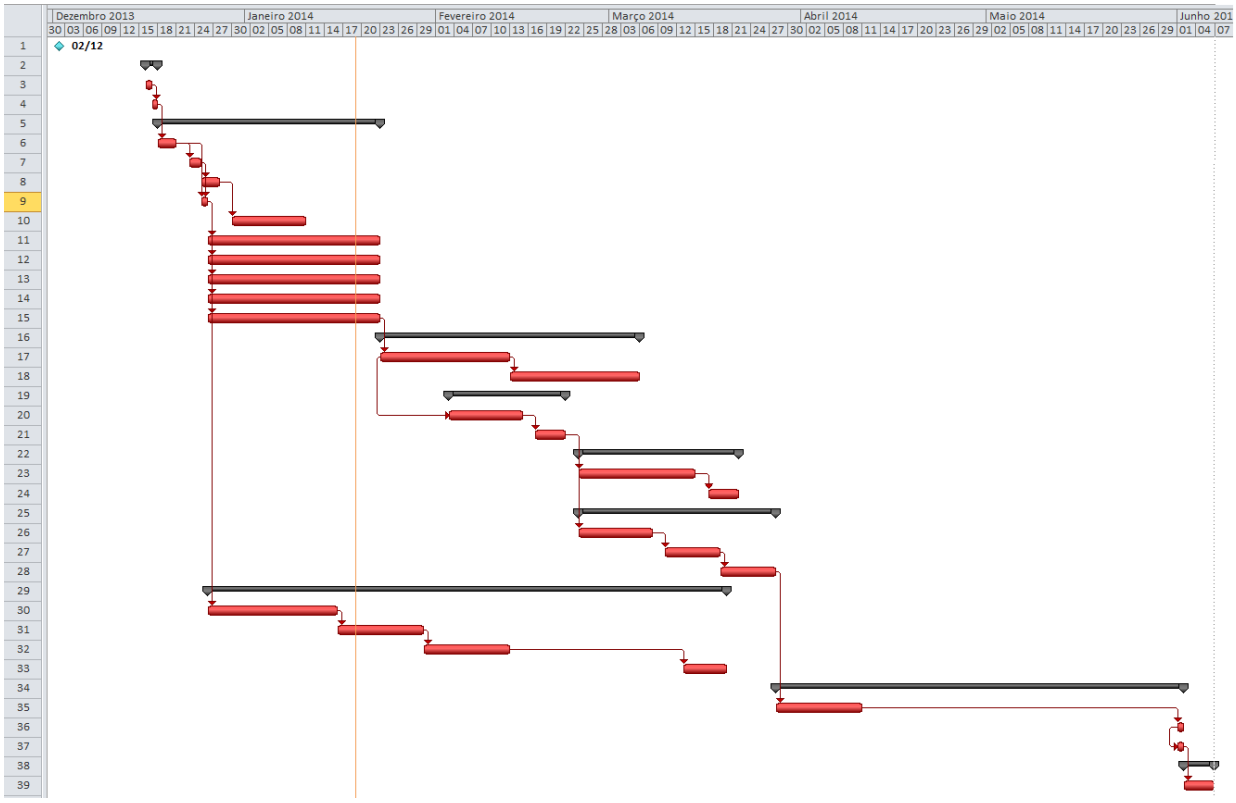

FIGURA 08 - GRÁFICO DE GANTT (CAMINHO CRÍTICO)
FONTE: Elaboração própria

5.4 GERENCIAMENTO DE QUALIDADE

5.4.1 Visão geral da qualidade

Este plano abrange a forma que será realizada o gerenciamento da qualidade com relação a nossa empresa e o projeto de abertura de uma franquia de cervejas. O plano de gerenciamento da qualidade visa que o objetivo de qualidade seja efetivado no projeto. Este esforço gerado é tudo em prol de satisfazer as necessidades do cliente. Para este projeto o Sr. Thiago Rafagnin irá gerir o empreendimento como gerente de projeto juntamente com sua equipe Antonio Gschwendtner, Pedro Gubert e Marcio Kenji.

5.4.2 Processo de garantia de qualidade

5.4.2.1 Definições do processo

O processo de garantia da qualidade tem como missão aderir um método eficiente e confiável que integre as atividades da qualidade ao projeto, visando atender os requisitos estabelecidos para o empreendimento.

5.4.2.2 Auditoria e monitoramento do processo

Deve-se organizar e executar auditorias internas em intervalos planejados para verificar se o sistema de gestão da qualidade está de acordo com o que foi planejado. É de responsabilidade do gerente de projetos avaliar os dados obtidos nas auditorias bem como planejar as novas auditorias.

O monitoramento é realizado através de ferramentas de controle, tais como:

1) Inspeção em fornecedores;
2) Inspeção de produto acabado;
3) Controle do cronograma do projeto;
4) Controle do custo por entrega do projeto;
5) Controle de aderência do projeto ao escopo;
6) Avaliação dos fornecedores;
7) Críticas do consumidor final;
8) Reuniões de acompanhamento.

5.4.2.3 Melhorias do processo (Lições Aprendidas) e revisão do plano

A empresa deve melhorar continuamente o seu processo por meio de utilização de:

1) Resultados das auditorias;
2) Análises de dados;
3) Ações corretivas e preventivas;
4) Objetivo da qualidade;
5) Política da qualidade;

Quando o responsável pelo projeto julgar necessário, deve-se modificar o plano de gerenciamento da qualidade ou não.

5.4.3 Processo de planejamento de qualidade

Item EAP	Nome do Indicador	Definição	Método de Avaliação	Meta
Declaração do escopo	DE	Manter o alinhamento das definições estabelecidas no plano de escopo com o projeto.	Análise crítica do Gerente de projetos se os requisitos foram alcançados	100% alinhado.
EAP	E	Manter o alinhamento das definições estabelecidas no plano de escopo com o projeto.	Análise crítica do Gerente de projetos se os requisitos foram alcançados	100% alinhado.
Dicionário da EAP	DP	Manter o alinhamento das definições estabelecidas no plano de escopo com o projeto.	Análise crítica do Gerente de projetos se os requisitos foram alcançados	100% alinhado.
Cronograma	MC	Manter o alinhamento das datas estabelecidas no cronograma com as datas obtidas no projeto.	Análise dos relatórios de desempenho	Atingir 80% das entregas dentro dos prazos.
Viabilidade do projeto	VP	Analisar a viabilidade de mercado de cervejas especiais. Utilizando de pesquisas de vendas (fatia de mercado) com outros franqueados.	Análise dos relatórios obtidos do estudo de viabilidade.	Projeto apresentar aprovação no relatório de viabilidade do projeto.
Plano de Aquisições	PA	Manter o alinhamento das aquisições realizadas com o plano de aquisições.	Análise de relatórios do plano de aquisições.	100% das características devem estar presentes.

Plano de Riscos	PR	Manter os riscos do projeto mitigados.	Análise dos relatórios do plano de riscos.	Monitorar no mínimo 10 riscos ao projeto.
Relatório de desempenho	RD	Manter o alinhamento dos itens controlados do projeto com os respectivos planos.	Análise dos relatórios gerados.	Monitorar 100% dos itens controlado do projeto.
Reuniões de Acompanhamento	RA	Manter todos os interessados atualizados com os status do projeto.	Análise do relatório de desempenho	100% dos interessados devem ser atualizados.
Pesquisar a melhor franquia	PF	Escolher a franquia que melhor atende os requisitos dos sócios.	Análise das pesquisas realizadas para cada franquia.	Todos os sócios devem estar satisfeitos.
Fechar contrato com franqueadora	FF	Manter os requisitos necessários para cada sócio pactuado pelo contrato	Análise do contrato.	100% dos requisitos (estabelecidos pelos sócios) atingidos.
Negociar Locação	NL	Manter o alinhamento dos requisitos mínimos estabelecidos pela franqueadora (local com 25m²).	Análise das propostas de aluguel	Metragem do local deve ser de acordo com os requisitos da franqueadora e valores de aluguel até 10% mais caro que o estimado.
Alugar o local	AL	Manter os requisitos necessários para o local pactuado pelo contrato	Análise do contrato.	100% dos requisitos atingidos.
Adquirir estoque de material	AM	Adquirir os estoques com a qualidade garantida.	Inspeções em fornecedor e no recebimento do produto.	Zero “Não conformidade”.
Seleção de Funcionários	SF	Selecionar candidatos que apresentem os requisitos para os cargos de gerente e atendentes.	Análise de currículo e entrevistas.	Deverá selecionar 30 candidatos sendo 24 atendentes e seis gerentes.

Contratar Funcionários	CF	Contratar os funcionários que sejam os mais proativos e com os currículos mais atrativos.	Após contratados avaliar no período de 3 meses o desempenho na função.	Contratar 3 atendentes e 1 gerente.
Treinar Funcionários	TF	Realizar treinamento para que os funcionários realizem as funções nos padrões estabelecidos pela franqueadora.	Prova escrita e testes práticos.	Acertar 100% na prova escrita e no teste prático.
Analise ambiental	AA	Analisar o cenário e identificar a melhor forma de implementar o plano de marketing no cenário atual.	Análise de relatórios das pesquisas.	Identificar com precisão o cenário de atuação.
Implantar e controlar o marketing	IM	Implementar o plano de marketing verificando aderência deste com o publico alvo.	Análise de pesquisa de satisfação do publico e pesquisa de mercado.	Atingir pelo menos 50% de publico classe A, 40% da classe B e 10% das classes C e D. Atingir uma satisfação de 90% do publico.
Escolher e convidar clientes teste	EC	Convidar os clientes potenciais de acordo com o levantamento da pesquisa de mercado	Utilizar dados das pesquisas de mercado para escolher o publico alvo.	Convidar no máximo 50 pessoas.
Realizar coquetel teste	RC	Realizar o coquetel com as pessoas escolhidas. Verificar se estas pessoas estão de acordo com o publico desejado.	Verificar o número de pessoas presentes através de lista de convidados X pessoas presentes	Mínimo de 40 pessoas deve comparecer ao evento
Realizar pesquisa de satisfação	RS	Verificar se os requisitos e as	Analisar os resultados da	90% do público deve estar

		expectativas dos clientes teste estão de acordo com esperado.	pesquisa de satisfação que deve ser realizado no final do evento	satisfeito com a loja.
Relatório do projeto	RP	Ao finalizar o projeto deve-se colocar todos os dados neste relatório para verificar se o que foi atingido está de acordo com o que foi proposto.	Analisar os resultados mostrados no relatório.	Atingir 80% dos requisitos iniciais do projeto.

QUADRO 03 - PROCESSO DE PLANEJAMENTO DE QUALIDADE
FONTE: Elaboração própria

5.4.4 Controle e garantia de qualidade

Atividade	**Indicadores associados**	**Responsável**	**Periodicidade**
Pesquisa de satisfação	RC, RS	Thiago	Por evento e mensal.
Inspeções de produtos	AM	Pedro Gubert	Semanal
Auditoria de cronograma	MC	Antonio	Semanal
Controle do custo	VP, PA, PR, RD	Márcio Kenji	Semanal
Controle dos riscos	PR	Pedro Gubert	Mensal
Inspeções de Fornecedores	AM	Márcio Kenji	Mensal
Reuniões de	RD, RA	Antonio	Semanal
Controle de aderência ao	DE, E, DP	Márcio Kenji	Semanal

QUADRO 04 - CONTROLE E GARANTIA DE QUALIDADE
FONTE: Elaboração própria

5.5 GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES

SOW - Locação da Local

Empresa/Órgão: Best Beer

Projeto: Implantação Franquia de Cervejas Especiais

<u>Declaração de Trabalho</u>

Elaborado por: Suprimentos	Versão: 1.0
Aprovado por: Gerência Geral	Data de aprovação: 15/01/2014

5.5.1 Introdução

Devido ao grande consumo de cerveja no Brasil será implantado uma loja de cervejas Gourmet em Shopping Center na região de Curitiba Paraná.

5.5.2 Escopo da contratação

Cervejas nacionais artesanais, cervejas importadas, móveis e copos.

5.5.3 Normas de qualidade a serem atendidas

Produtos adquiridores deverão possuir:

- Aprovação do Ministério da Agricultura para as bebidas
- Selo Inmetro para móveis, copos.

5.5.4 Prazos

Os produtos deverão ser entregues com até 20 dias após a confirmação da compra.

5.5.5 Condições de pagamento

O pagamento deverá ser realizado em 3 parcelas, sendo 20% pago no ato da reserva, 30% no dia da entrega e os 50% restante 40 dias após o evento.

5.5.6 Responsabilidades da contratante e da contratada

Contratada

Deverá disponibilizar os produtos/materiais em até 20 dias após confirmação de compra, embalagens e produto/materiais em perfeitas condições de aparência. A contratada é responsável por um prazo de garantia de um período mínimo de 12 meses.

Contratante

O contratante deverá realizar o pagamento conforme mencionado nas condições de pagamento, ficando sujeito a multas e taxas adicionais em caso de futuros atrasos. Deverá, na pessoa do Gerente de Projeto e ou representante, confirmar reserva de pedido.

5.5.7 Local do trabalho ou de entrega do produto ou serviço

O local de entrega dos produtos/materiais será no escritório/loja da contratante e deverá ser disponibilizado no Shopping sala 113 - Curitiba/Paraná.

5.5.8 Relatório e reuniões de acompanhamento

Relatórios:

- Relatório de determinação de produtos/materiais.
- Relatório de andamento do cronograma da aquisição.
- Reuniões
- Determinação dos riscos do contrato
- Avaliação das propostas
- RFQ, RFP, Requisitos e Controle Qualidade.

5.6 GERENCIAMENTO DE RISCOS

O gerenciamento de Riscos é de grande importância para elaboração de estratégias e planos de ações frente às ameaças e oportunidades identificadas no âmbito do projeto. Estudos recentes têm comprovado a eficácia desta ferramenta do gerenciamento de projetos, mostrando números de projetos com e sem o uso desta ferramenta.

Decidida à necessidade da gerência de riscos, faz-se necessário a definição de um integrante da equipe de projeto, para realizar o levantamento, avaliação e elaboração de planos de resposta aos riscos. Este profissional também é responsável pela elaboração de todo o material necessário para a gerência dos riscos.

Neste tópico serão apresentadas tabelas com a apresentação de riscos identificados pelos autores, apresentando suas causas, efeitos, probabilidades e impactos.

A ferramenta do gerenciamento de risco neste projeto está limitada ao levantamento de oportunidade e riscos e a criação de uma estrutura analítica de riscos (EAR). Estudos futuros irão apresentar maior profundidade no levantamento e tratamento destes mesmos riscos, além de novas ameaças e oportunidades relacionadas ao projeto.

O foco deste projeto se dará nos resultados, ou seja, visa o maior lucro possível no final do mesmo, alcançando assim um resultado positivo. Identificado este foco, vale ressaltar que os valores esperado das ameaças serão subtraídos e os valores esperado das oportunidades serão somados ao valor total do projeto.

5.6.1 EAR

Este documento é de extrema importância, pois balizará os riscos nas categorias e subcategorias criadas para o projeto e organizará o gerenciamento, facilitando o acesso de informações para todas as áreas do projeto. As categorias foram determinadas pelo responsável do gerenciamento dos riscos após fazer pesquisas com os responsáveis pelas áreas envolvidas no projeto, levantando os riscos identificados e categorizando-as.

Na figura 9, apresenta-se a EAR deste projeto, para o próximo estudo serão levantados mais riscos e atualizadas as categorias.

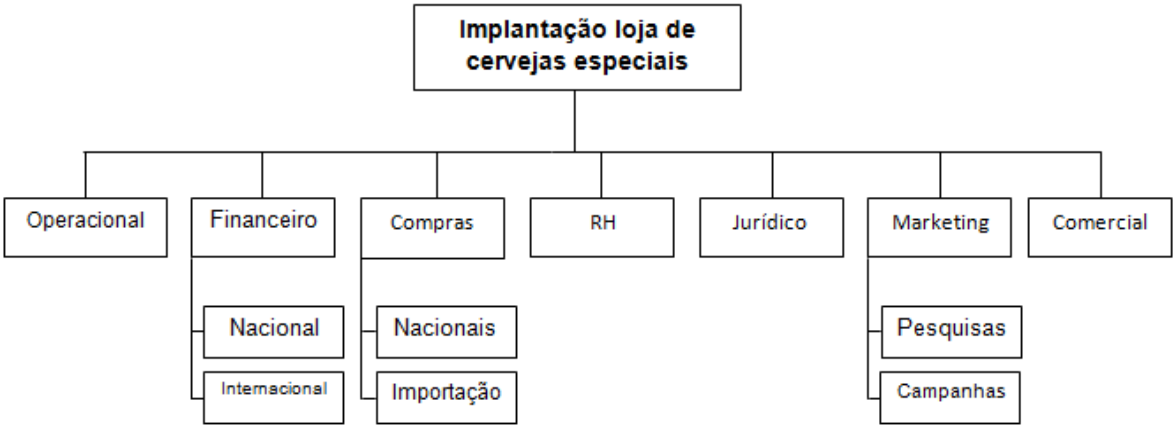

FIGURA 09 - EAR DO PROJETO
FONTE: Elaboração própria

5.6.2 Planilha dos riscos

No gerenciamento de riscos é necessário não apenas levantar os riscos envolvidos nos processos do projeto, mas também analisar a probabilidade de ocorrência e impacto. Nesta etapa do estudo do projeto, foram realizadas reuniões de *brainstorming* e análise de outros projetos semelhantes, para que os riscos fossem identificados. Para mensurar a probabilidade e o impacto em questão de valores no projeto, estimativas foram realizadas pelos autores, buscando informações em situações semelhantes às apresentadas como riscos do projeto. Após realizado isso, os dados obtidos foram inseridos na planilha utilizada pelos autores no módulo de gerenciamento de riscos, automaticamente a planilha forneceu o impacto ajustado, valor esperado e a prioridade dos riscos.

Seguindo a análise dos riscos, os mesmos foram divididos em ameaças e oportunidades, facilmente identificamos o sentido dos mesmos, ameaças é tudo aquilo que pode afetar negativamente o projeto, encarecendo o mesmo, e por consequência um resultado pior. Na figura 10, apresentam-se as ameaças identificadas nesta fase do projeto.

No.	Categoria	Evento de Ameaça Causa Raiz	Efeito	Probabi-lidade (%)	Impacto (input)	Impacto Ajustado	Valor Esperado	Priori-dade
1	Operacional	Não aprovação dos sócios junto a franquia	Custos adicionais para negociação e atraso no cronograma	20%	$40.000	$40.000	$8.000	6
2	Financeiro	Aumento do dólar, devido a protestos no Brasil	Aumento de custo das cervejas importadas	40%	$25.000	$25.000	$10.000	4
3	Compras	Problemas de importação das cervejas	Custos adicionais devido pagamento de taxas aduaneiras	25%	$35.000	$35.000	$8.750	5
4	RH	Falta de mão de obra	Mão de obra não treinada, queda na qualidade de atendimento	50%	$15.000	$15.000	$7.500	7
5	Operacional	Falta de espaço para locação junto ao Shopping Center	Custos adicionais devido a suspensão do projeto	15%	$80.000	$80.000	$12.000	2
6	Compras	Indisponibilidade de estoque de fornecedores	Falta de produtos, custos adicionais para compras emergenciais	30%	$15.000	$15.000	$4.500	8
7	Jurídico	Atraso elaboração de contratos	Custos adicionais em compras e multas pela franquia	20%	$60.000	$60.000	$12.000	2
8	Marketing	Falha na análise ambiental, erro de público	Custos adicionais para reformulação do mix de produtos	40%	$40.000	$40.000	$16.000	1

FIGURA 10 - TABELA DE AMEAÇAS IDENTIFICADAS
FONTE: Elaboração própria

As oportunidades são eventos incertos que caso ocorram agregam benefícios para o projeto, diminuindo os custos e, como consequência, melhores resultados. As possíveis oportunidades identificadas neste estudo preliminar do projeto são apresentadas na figura 11, no formato de tabela, onde foram identificadas as categorias, eventos, efeitos, probabilidade e impacto, tabela esta que automaticamente nos indicou impacto ajustado, valor esperado e as prioridades.

No. Identif.	Categoria	Evento de Oportunidade Causa Raiz	Efeito	Probabi-lidade (%)	Impacto (input)	Impacto Ajustado	Valor Esperado	Priori-dade
1	Compras	Recuo cotação do Dolár	Diminuição de custos com aquisições	15%	$10.000	$10.000	$1.500	6
2	Operacional	Negociação melhor que esperado	Descontos no valor da franquia	40%	$40.000	$40.000	$16.000	2
3	Compras	Antecipação de pagamentos dos produtos	Diminuição de custos com descontos.	50%	$20.000	$20.000	$10.000	4
4	Marketing	Parcerias com meios de comunicação, efetuar marketing	Alcance de maior público	30%	$60.000	$60.000	$18.000	1
5	RH	Elevada disponibilidade de mão de obra	Diminuição de custos com salários mais baixos	25%	$30.000	$30.000	$7.500	5
6	Comercial	Negociação melhor posição da loja no shopping	Aumento de visibilidade e consumo	35%	$35.000	$35.000	$12.250	3

FIGURA 11 - TABELA DAS OPORTUNIDADES IDENTIFICADAS
FONTE: Elaboração própria

6 PLANO FINANCEIRO

Serão abordados nestes tópicos quesitos relevantes quanto à viabilidade financeira do projeto e retorno ao investimento.

6.1 INVESTIMENTO INICIAL

A fonte utilizada para o investimento no negócio será o capital dos 4 (quatro) sócios, a ser investido na empresa para viabilizar o início das operações, a saber R$ 400.000,00, sendo utilizado como investimento fixo o montante de R$ 335.000,00 (ponto da loja, reforma da loja, taxa de franquia, licenças/alvarás, computador e impressora e coquetel de lançamento) e mais R$ 10.000,00 para a formação do capital de giro.

Investimentos

A	**GASTOS NA IMPLANTAÇÃO - Investimento Inicial**				**345.000,00**
A.1	**Investimentos Fixos**				**335.000,00**
#	Desembolso	Descrição	Qtd.	Valor Unitário	Total
1	1/3/2014	Ponto (Luva Loja 25m²)	01	175.000,00	175.000,00
2	1/3/2014	Reforma da Loja	01	126.000,00	126.000,00
3	1/3/2014	Taxa de Franquia	01	25.000,00	25.000,00
4	1/3/2014	Licenças / Alvarás	01	1.500,00	1.500,00
5	15/5/2014	Computador e Impressora	01	2.500,00	2.500,00
6	1/6/2014	Coquetel de Lançamento	01	5.000,00	5.000,00
A.2	**Formação do Capital de Giro (reserva financeira)**				**10.000,00**
B	**AMPLIAÇÕES - Investimentos Futuros e Melhorias**				**-**
B.1	**Investimentos Fixos**				-
#	Desembolso	Descrição	Qtd.	Valor Unitário	Total
1	-		00	-	-
2	-		00	-	-
3	-		00	-	-
C	**FONTES DE RECURSOS**				**400.000,00**
C.1	**Recursos Próprios**				**400.000,00**
	Capital investido pelos sócios				400.000,00
	Caixa da Empresa (patrimônio líquido)				-
C.2	**Empréstimos**				-
	Nome			Data	Valor
	Empréstimo 4			1/6/2014	-
	Empréstimo 4			1/6/2014	-
	Empréstimo 4			1/6/2014	-
	Empréstimo 4			1/6/2014	-
	Empréstimo 4			1/6/2014	-

FIGURA 12 - INVESTIMENTOS
FONTE: Software MakeMoney 10

6.2 EQUIPE PRÓPRIA

No projeto serão contratados 4 (quatro) pessoas para exercer a função de gerente (1) e atendentes (3). Conforme figura abaixo pode analisar os gastos com a equipe própria, juntamente com despesas com alimentação e transporte.

Equipe

			jun-2014	jul-2014	ago-2014	set-2014	out-2014	nov-2014	dez-2014	jan-2015	fev-2015
A	EQUIPE PRÓPRIA	qtde	7.730,00	7.730,00	7.730,00	7.730,00	7.730,00	7.730,00	7.730,00	7.730,00	7.730,00
A.1	Gerentes	1	3.092,00	3.092,00	3.092,00	3.092,00	3.092,00	3.092,00	3.092,00	3.092,00	3.092,00
A.2	Atendentes	3	4.638,00	4.638,00	4.638,00	4.638,00	4.638,00	4.638,00	4.638,00	4.638,00	4.638,00
	ENCARGOS SOCIAIS	0,00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	DESPESAS COM ALIMENTAÇÃO & TRANSPORTE		2.330,00	2.330,00	2.330,00	2.330,00	2.330,00	2.330,00	2.330,00	2.330,00	2.330,00
	TOTAL		10.060,00	10.060,00	10.060,00	10.060,00	10.060,00	10.060,00	10.060,00	10.060,00	10.060,00
			mar-2015	abr-2015	mai-2015	TOTAL Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V	TOTAL
A	EQUIPE PRÓPRIA	qtde	7.730,00	7.730,00	7.730,00	92.760,00	92.760,00	92.760,00	92.760,00	92.760,00	463.800,00
A.1	Gerentes	1	3.092,00	3.092,00	3.092,00	37.104,00	37.104,00	37.104,00	37.104,00	37.104,00	185.520,00
A.2	Atendentes	3	4.638,00	4.638,00	4.638,00	55.656,00	55.656,00	55.656,00	55.656,00	55.656,00	278.280,00
	ENCARGOS SOCIAIS	0,00%	2.330,00	2.330,00	2.330,00	27.960,00	27.960,00	27.960,00	27.960,00	27.960,00	139.800,00
	DESPESAS COM ALIMENTAÇÃO & TRANSPORTE		10.060,00	10.060,00	10.060,00	120.720,00	120.720,00	120.720,00	120.720,00	120.720,00	603.600,00

FIGURA 13 - EQUIPE
FONTE: Software MakeMoney 10

6.3 DESPESAS ADMINISTRATIVAS

As despesas administrativas referentes à loja de Cervejas especiais em Shopping Center são: Água, Luz e Telefone, Aluguéis, Condomínios, IPTU, Marketing & Publicidade, Internet, Material de Escritório e Royalties Sobre Faturamento. Essas informações foram baseadas em reuniões com o Shopping Center e com a franquia.

Despesas

		Crédito de impostos	jun-2014	jul-2014	ago-2014	set-2014	out-2014	nov-2014	dez-2014	jan-2015
1	Água, Luz e Telefone	0,0%	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
2	Aluguéis, Condomínios e IPTU	0,0%	9.625,00	9.625,00	9.625,00	9.625,00	9.625,00	9.625,00	9.625,00	9.625,00
3	Marketing & Publicidade	0,0%	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
4	Internet	0,0%	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
5	Material de Escritório	0,0%	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
6	Treinamentos e Viagens	0,0%	-	-	-	-	-	-	-	-
7	Manutenção & Conservação	0,0%	-	-	-	-	-	-	-	-
8	Seguros	0,0%	-	-	-	-	-	-	-	-
9	Royalties Sobre Faturamento	0,0%	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
10		0,0%	-	-	-	-	-	-	-	-
11		0,0%	-	-	-	-	-	-	-	-
12		0,0%	-	-	-	-	-	-	-	-
13		0,0%	-	-	-	-	-	-	-	-
14		0,0%	-	-	-	-	-	-	-	-
15		0,0%	-	-	-	-	-	-	-	-
16		0,0%	-	-	-	-	-	-	-	-
17		0,0%	-	-	-	-	-	-	-	-
18		0,0%	-	-	-	-	-	-	-	-
		TOTAIS	**11.575,00**	**11.575,00**	**11.575,00**	**11.575,00**	**11.575,00**	**11.575,00**	**11.575,00**	**11.575,00**

fev-2015	mar-2015	abr-2015	mai-2015	TOTAL Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V	TOTAL
200,00	200,00	200,00	200,00	**2.400,00**	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	**12.000,00**
9.625,00	9.625,00	9.625,00	9.625,00	**115.500,00**	115.500,00	115.500,00	115.500,00	115.500,00	**577.500,00**
500,00	500,00	500,00	500,00	**6.000,00**	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	**30.000,00**
150,00	150,00	150,00	150,00	**1.800,00**	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	**9.000,00**
100,00	100,00	100,00	100,00	**1.200,00**	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	**6.000,00**
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	**12.000,00**	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	**60.000,00**
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11.575,00	**11.575,00**	**11.575,00**	**11.575,00**	**138.900,00**	**138.900,00**	**138.900,00**	**138.900,00**	**138.900,00**	**694.500,00**

FIGURA 14 - DESPESAS
FONTE: Software MakeMoney 10

6.4 COMPRAS E INSUMOS

Na figura abaixo pode observar o valor que a empresa desembolsará com a compra das cervejas (por tipo). O pagamento aos nossos fornecedores será de 50% do valor em 30 dias e 50% restante em 60 dias. Essas informações foram concedidas em reunião junto à franquia.

Compras e Insumos

		jun-2014	jul-2014	ago-2014	set-2014	out-2014	nov-2014	dez-2014
A	**Compras / Insumos**	**25.454,55**	**25.454,55**	**25.454,55**	**29.090,91**	**36.363,64**	**36.363,64**	**36.363,64**
B	**Fretes**	-	-	-	-	-	-	-
C	**Embalagens**	-	-	-	-	-	-	-
D	**TOTAL (Compras/Insumos + Fretes + Embalagens)**	**25.454,55**	**25.454,55**	**25.454,55**	**29.090,91**	**36.363,64**	**36.363,64**	**36.363,64**
D.1	Cervejas Leves	6.618,18	6.618,18	6.618,18	7.563,64	9.454,55	9.454,55	9.454,55
D.2	Cervejas Maltadas	3.818,18	3.818,18	3.818,18	4.363,64	5.454,55	5.454,55	5.454,55
D.3	Cervejas Ales Clássica	2.800,00	2.800,00	2.800,00	3.200,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00
D.4	Cervejas Frutadas	4.072,73	4.072,73	4.072,73	4.654,55	5.818,18	5.818,18	5.818,18
D.5	Cervejas Lupuladas	3.054,55	3.054,55	3.054,55	3.490,91	4.363,64	4.363,64	4.363,64
D.6	Cervejas Complexas	1.527,27	1.527,27	1.527,27	1.745,45	2.181,82	2.181,82	2.181,82
D.7	Cervejas Torradas	1.781,82	1.781,82	1.781,82	2.036,36	2.545,45	2.545,45	2.545,45
D.8	Combo Presente	1.781,82	1.781,82	1.781,82	2.036,36	2.545,45	2.545,45	2.545,45
E	**PAGAMENTO DOS FORNECEDORES** A Vista 30 Dias 60 dias 90 dias	-	**12.727,27**	**25.454,55**	**25.454,55**	**27.272,73**	**32.727,27**	**36.363,64**
E.1	Cervejas Leves 0% 50% 50% 0%	-	3.309,09	6.618,18	6.618,18	7.090,91	8.509,09	9.454,55
E.2	Cervejas Maltadas 0% 50% 50% 0%	-	1.909,09	3.818,18	3.818,18	4.090,91	4.909,09	5.454,55
E.3	Cervejas Ales Clássica 0% 50% 50% 0%	-	1.400,00	2.800,00	2.800,00	3.000,00	3.600,00	4.000,00
E.4	Cervejas Frutadas 0% 50% 50% 0%	-	2.036,36	4.072,73	4.072,73	4.363,64	5.236,36	5.818,18
E.5	Cervejas Lupuladas 0% 50% 50% 0%	-	1.527,27	3.054,55	3.054,55	3.272,73	3.927,27	4.363,64
E.6	Cervejas Complexas 0% 50% 50% 0%	-	763,64	1.527,27	1.527,27	1.636,36	1.963,64	2.181,82
E.7	Cervejas Torradas 0% 50% 50% 0%	-	890,91	1.781,82	1.781,82	1.909,09	2.290,91	2.545,45
E.8	Combo Presente 0% 50% 50% 0%	-	890,91	1.781,82	1.781,82	1.909,09	2.290,91	2.545,45

	jan-2015	fev-2015	mar-2015	abr-2015	mai-2015	**TOTAL Ano I**	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V	TOTAL
A	**36.363,64**	**36.363,64**	**36.363,64**	**36.363,64**	**37.818,18**	**397.818,18**	**401.796,36**	**405.814,31**	**409.872,45**	**413.971,18**	**2.029.272,49**
B	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
C	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**3.754.154,10**
D	**36.363,64**	**36.363,64**	**36.363,64**	**36.363,64**	**37.818,18**	**397.818,18**	**401.796,36**	**405.814,31**	**409.872,45**	**413.971,18**	**5.783.426,59**
D.1	9.454,55	9.454,55	9.454,55	9.454,55	9.832,73	**103.432,73**	104.467,05	105.511,72	106.566,84	107.632,51	**527.610,85**
D.2	5.454,55	5.454,55	5.454,55	5.454,55	5.672,73	**59.672,73**	60.269,45	60.872,15	61.480,87	62.095,68	**304.390,87**
D.3	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.160,00	**43.760,00**	44.197,60	44.639,57	45.085,97	45.536,83	**223.219,97**
D.4	5.818,18	5.818,18	5.818,18	5.818,18	6.050,91	**63.650,91**	64.287,42	64.930,29	65.579,59	66.235,39	**324.683,60**
D.5	4.363,64	4.363,64	4.363,64	4.363,64	4.538,18	**47.738,18**	48.215,56	48.697,72	49.184,70	49.676,54	**243.512,70**
D.6	2.181,82	2.181,82	2.181,82	2.181,82	2.269,09	**23.869,09**	24.107,78	24.348,86	24.592,35	24.838,27	**121.756,35**
D.7	2.545,45	2.545,45	2.545,45	2.545,45	2.647,27	**27.847,27**	28.125,75	28.407,00	28.691,07	28.977,98	**142.049,07**
D.8	2.545,45	2.545,45	2.545,45	2.545,45	2.647,27	**27.847,27**	28.125,75	28.407,00	28.691,07	28.977,98	**142.049,07**
E	**36.363,64**	**36.363,64**	**36.363,64**	**36.363,64**	**36.363,64**	**341.818,18**	**457.796,36**	**405.814,31**	**409.872,45**	**413.971,18**	**2.029.272,49**
E.1	9.454,55	9.454,55	9.454,55	9.454,55	9.454,55	**88.872,73**	119.027,05	105.511,72	106.566,84	107.632,51	**527.610,85**
E.2	5.454,55	5.454,55	5.454,55	5.454,55	5.454,55	**51.272,73**	68.669,45	60.872,15	61.480,87	62.095,68	**304.390,87**
E.3	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	**37.600,00**	50.357,60	44.639,57	45.085,97	45.536,83	**223.219,97**
E.4	5.818,18	5.818,18	5.818,18	5.818,18	5.818,18	**54.690,91**	73.247,42	64.930,29	65.579,59	66.235,39	**324.683,60**
E.5	4.363,64	4.363,64	4.363,64	4.363,64	4.363,64	**41.018,18**	54.935,56	48.697,72	49.184,70	49.676,54	**243.512,70**
E.6	2.181,82	2.181,82	2.181,82	2.181,82	2.181,82	**20.509,09**	27.467,78	24.348,86	24.592,35	24.838,27	**121.756,35**
E.7	2.545,45	2.545,45	2.545,45	2.545,45	2.545,45	**23.927,27**	32.045,75	28.407,00	28.691,07	28.977,98	**142.049,07**
E.8	2.545,45	2.545,45	2.545,45	2.545,45	2.545,45	**23.927,27**	32.045,75	28.407,00	28.691,07	28.977,98	**142.049,07**

FIGURA 15 - COMPRAS E INSUMOS
FONTE: Software MakeMoney 10

6.5 IMPOSTOS E TAXAS

De acordo com a figura abaixo podemos analisar o imposto pago sobre o faturamento mensal do projeto.

Impostos e Taxas

		jun-2014	jul-2014	ago-2014	set-2014	out-2014	nov-2014	dez-2014	jan-2015
A	**Impostos sobre Faturamento**	**5.600,00**	**5.600,00**	**5.600,00**	**6.400,00**	**8.000,00**	**8.000,00**	**8.000,00**	**8.000,00**
A.1	Cervejas Leves	1.456,00	1.456,00	1.456,00	1.664,00	2.080,00	2.080,00	2.080,00	2.080,00
A.2	Cervejas Maltadas	840,00	840,00	840,00	960,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
A.3	Cervejas Ales Clássica	616,00	616,00	616,00	704,00	880,00	880,00	880,00	880,00
A.4	Cervejas Frutadas	896,00	896,00	896,00	1.024,00	1.280,00	1.280,00	1.280,00	1.280,00
A.5	Cervejas Lupuladas	672,00	672,00	672,00	768,00	960,00	960,00	960,00	960,00
A.6	Cervejas Complexas	336,00	336,00	336,00	384,00	480,00	480,00	480,00	480,00
A.7	Cervejas Torradas	392,00	392,00	392,00	448,00	560,00	560,00	560,00	560,00
A.8	Combo Presente	392,00	392,00	392,00	448,00	560,00	560,00	560,00	560,00
B	**Créditos Tributários**	-	-	-	-	-	-	-	-
B.1	Impostos sobre Compras / Insumos	-	-	-	-	-	-	-	-
B.2	Impostos sobre Investimentos	-	-	-	-	-	-	-	-
B.3	Impostos sobre Despesas	-	-	-	-	-	-	-	-
C	**Crédito tributário de períodos anteriores**	-	-	-	-	-	-	-	-
	TOTAL - IMPOSTOS A PAGAR	**5.600,00**	**5.600,00**	**5.600,00**	**6.400,00**	**8.000,00**	**8.000,00**	**8.000,00**	**8.000,00**

	fev-2015	mar-2015	abr-2015	mai-2015	TOTAL Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V	TOTAL
A	**8.000,00**	**8.000,00**	**8.000,00**	**8.320,00**	**87.520,00**	**88.395,20**	**89.279,15**	**90.171,94**	**91.073,66**	**446.439,95**
A.1	2.080,00	2.080,00	2.080,00	2.163,20	**22.755,20**	22.982,75	23.212,58	23.444,71	23.679,15	**116.074,39**
A.2	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.248,00	**13.128,00**	13.259,28	13.391,87	13.525,79	13.661,05	**66.965,99**
A.3	880,00	880,00	880,00	915,20	**9.627,20**	9.723,47	9.820,71	9.918,91	10.018,10	**49.108,39**
A.4	1.280,00	1.280,00	1.280,00	1.331,20	**14.003,20**	14.143,23	14.284,66	14.427,51	14.571,79	**71.430,39**
A.5	960,00	960,00	960,00	998,40	**10.502,40**	10.607,42	10.713,50	10.820,63	10.928,84	**53.572,79**
A.6	480,00	480,00	480,00	499,20	**5.251,20**	5.303,71	5.356,75	5.410,32	5.464,42	**26.786,40**
A.7	560,00	560,00	560,00	582,40	**6.126,40**	6.187,66	6.249,54	6.312,04	6.375,16	**31.250,80**
A.8	560,00	560,00	560,00	582,40	**6.126,40**	6.187,66	6.249,54	6.312,04	6.375,16	**31.250,80**
B	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
B.1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
B.2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
B.3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
C	-	-	-	-		-	-	-	-	
	8.000,00	**8.000,00**	**8.000,00**	**8.320,00**	**87.520,00**	**88.395,20**	**89.279,15**	**90.171,94**	**91.073,66**	**446.439,95**

FIGURA 16 - IMPOSTOS E TAXAS
FONTE: Software MakeMoney 10

6.6 RECEITAS

Conforme reunião feita com a franquia e conversas informais com o proprietário de um quiosque de cervejas especiais em um Shopping Center de Curitiba, foi informado que o projeto chega ao seu ápice de vendas no quinto mês. Essa rapidez se dá pelo fato da loja ser em Shopping (o qual possui quantidade significante de clientes potenciais) e que a concorrência no Shopping para este tipo de produto é quase nula. O pagamento dos clientes geralmente é feito 30% do valor à vista e os outros 70% do valor em 30 dias.

Receitas

						jun-2014	jul-2014	ago-2014	set-2014	out-2014	nov-2014	dez-2014
A	**Venda de Produtos e Serviços**					**56.000,00**	**56.000,00**	**56.000,00**	**64.000,00**	**80.000,00**	**80.000,00**	**80.000,00**
A.1	Cervejas Leves					14.560,00	14.560,00	14.560,00	16.640,00	20.800,00	20.800,00	20.800,00
A.2	Cervejas Maltadas					8.400,00	8.400,00	8.400,00	9.600,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
A.3	Cervejas Ales Clássica					6.160,00	6.160,00	6.160,00	7.040,00	8.800,00	8.800,00	8.800,00
A.4	Cervejas Frutadas					8.960,00	8.960,00	8.960,00	10.240,00	12.800,00	12.800,00	12.800,00
A.5	Cervejas Lupuladas					6.720,00	6.720,00	6.720,00	7.680,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00
A.6	Cervejas Complexas					3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.840,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00
A.7	Cervejas Torradas					3.920,00	3.920,00	3.920,00	4.480,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00
A.8	Combo Presente					3.920,00	3.920,00	3.920,00	4.480,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00
B	**Recebimentos**	à vista	30 dias	60 dias	90 dias	**16.800,00**	**56.000,00**	**56.000,00**	**58.400,00**	**68.800,00**	**80.000,00**	**80.000,00**
B.1	Cervejas Leves	30%	70%	0%	0%	4.368,00	14.560,00	14.560,00	15.184,00	17.888,00	20.800,00	20.800,00
B.2	Cervejas Maltadas	30%	70%	0%	0%	2.520,00	8.400,00	8.400,00	8.760,00	10.320,00	12.000,00	12.000,00
B.3	Cervejas Ales Clássica	30%	70%	0%	0%	1.848,00	6.160,00	6.160,00	6.424,00	7.568,00	8.800,00	8.800,00
B.4	Cervejas Frutadas	30%	70%	0%	0%	2.688,00	8.960,00	8.960,00	9.344,00	11.008,00	12.800,00	12.800,00
B.5	Cervejas Lupuladas	30%	70%	0%	0%	2.016,00	6.720,00	6.720,00	7.008,00	8.256,00	9.600,00	9.600,00
B.6	Cervejas Complexas	30%	70%	0%	0%	1.008,00	3.360,00	3.360,00	3.504,00	4.128,00	4.800,00	4.800,00
B.7	Cervejas Torradas	30%	70%	0%	0%	1.176,00	3.920,00	3.920,00	4.088,00	4.816,00	5.600,00	5.600,00
B.8	Combo Presente	30%	70%	0%	0%	1.176,00	3.920,00	3.920,00	4.088,00	4.816,00	5.600,00	5.600,00
C	**Outras Receitas**					-	-	-	-	-	-	-

	jan-2015	fev-2015	mar-2015	abr-2015	mai-2015	TOTAL Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V	TOTAL
A	**80.000,00**	**80.000,00**	**80.000,00**	**80.000,00**	**83.200,00**	**875.200,00**	**883.952,00**	**892.791,48**	**901.719,40**	**910.736,59**	**4.464.399,47**
A.1	20.800,00	20.800,00	20.800,00	20.800,00	21.632,00	**227.552,00**	229.827,52	232.125,79	234.447,05	236.791,52	**1.160.743,88**
A.2	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.480,00	**131.280,00**	132.592,80	133.918,72	135.257,91	136.610,49	**669.659,92**
A.3	8.800,00	8.800,00	8.800,00	8.800,00	9.152,00	**96.272,00**	97.234,72	98.207,06	99.189,13	100.181,02	**491.083,93**
A.4	12.800,00	12.800,00	12.800,00	12.800,00	13.312,00	**140.032,00**	141.432,32	142.846,64	144.275,10	145.717,86	**714.303,92**
A.5	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.984,00	**105.024,00**	106.074,24	107.134,98	108.206,33	109.288,39	**535.727,94**
A.6	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.992,00	**52.512,00**	53.037,12	53.567,49	54.103,16	54.644,19	**267.863,96**
A.7	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.824,00	**61.264,00**	61.876,64	62.495,40	63.120,36	63.751,56	**312.507,96**
A.8	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.824,00	**61.264,00**	61.876,64	62.495,40	63.120,36	63.751,56	**312.507,96**
B	**80.000,00**	**80.000,00**	**80.000,00**	**80.000,00**	**80.960,00**	**816.960,00**	**942.192,00**	**892.791,48**	**901.719,40**	**910.736,59**	**4.464.399,47**
B.1	20.800,00	20.800,00	20.800,00	20.800,00	21.049,60	**212.409,60**	244.969,92	232.125,79	234.447,05	236.791,52	**1.160.743,88**
B.2	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.144,00	**122.544,00**	141.328,80	133.918,72	135.257,91	136.610,49	**669.659,92**
B.3	8.800,00	8.800,00	8.800,00	8.800,00	8.905,60	**89.865,60**	103.641,12	98.207,06	99.189,13	100.181,02	**491.083,93**
B.4	12.800,00	12.800,00	12.800,00	12.800,00	12.953,60	**130.713,60**	150.750,72	142.846,64	144.275,10	145.717,86	**714.303,92**
B.5	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.715,20	**98.035,20**	113.063,04	107.134,98	108.206,33	109.288,39	**535.727,94**
B.6	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.857,60	**49.017,60**	56.531,52	53.567,49	54.103,16	54.644,19	**267.863,96**
B.7	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.667,20	**57.187,20**	65.953,44	62.495,40	63.120,36	63.751,56	**312.507,96**
B.8	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.667,20	**57.187,20**	65.953,44	62.495,40	63.120,36	63.751,56	**312.507,96**

FIGURA 17 - RECEITAS
FONTE: Software MakeMoney 10

6.7 PROJEÇÃO DE FLUXO DE CAIXA

Com base na tabela abaixo observa-se o fluxo de caixa dos cinco primeiros anos. No primeiro mês o projeto irá ficar no negativo, devido ao pagamento dos clientes serem 30% a vista e o restante a prazo. Com isso nosso fluxo de caixa ficará negativo no primeiro mês.

Projeção de Fluxo de Caixa

		até 31-05-2014	jun-2014	jul-2014	ago-2014	set-2014
A	**ENTRADAS**	**400.000,00**	**16.800,00**	**56.000,00**	**56.000,00**	**58.400,00**
A.1	Receita de Vendas / Serviços		16.800,00	56.000,00	56.000,00	58.400,00
A.2	Empréstimos	-	-	-	-	-
A.3	Outras Receitas	-	-	-	-	-
A.4	Capital Próprio Investido na Empresa	400.000,00				
B	**SAÍDAS**	**(330.000,00)**	**(32.566,05)**	**(40.293,32)**	**(53.020,59)**	**(54.176,95)**
B.1	**Investimentos Fixos**	**(330.000,00)**	**(5.000,00)**	-	-	-
	Implantação - Investimento Inicial	(330.000,00)	(5.000,00)	-	-	-
	Ampliações & Melhorias - Investimentos Futuros	-	-	-	-	-
B.2	**Despesas Admnistrativas**		**(11.575,00)**	**(11.575,00)**	**(11.575,00)**	**(11.575,00)**
	Aluguéis, Condomínios e IPTU		(9.625,00)	(9.625,00)	(9.625,00)	(9.625,00)
	Marketing e Publicidade		(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)
	Treinamentos e Viagens		-	-	-	-
	Manutenção & Conservação		-	-	-	-
	Seguros		-	-	-	-
	Água, Luz e Telefone		(200,00)	(200,00)	(200,00)	(200,00)
	Outras Despesas		(1.250,00)	(1.250,00)	(1.250,00)	(1.250,00)
B.3	**Remuneração da Equipe**		**(10.060,00)**	**(10.060,00)**	**(10.060,00)**	**(10.060,00)**
	Equipe Própria		(7.730,00)	(7.730,00)	(7.730,00)	(7.730,00)
	Terceiros - Prestadores de Serviços		-	-	-	-
	Encargos Sociais, Alimentação e Transporte		(2.330,00)	(2.330,00)	(2.330,00)	(2.330,00)
B.4	**Custos diretos**		-	**(12.727,27)**	**(25.454,55)**	**(25.454,55)**
	Despesas de Produção / Entrega		-	(12.727,27)	(25.454,55)	(25.454,55)
	Comissões e taxas sobre vendas de produtos/serviços		-	-	-	-
B.5	**Despesas Tributárias**		**(5.931,05)**	**(5.931,05)**	**(5.931,05)**	**(7.087,41)**
	Impostos a Pagar		(5.600,00)	(5.600,00)	(5.600,00)	(6.400,00)
	Provisão para Imposto de Renda		(331,05)	(331,05)	(331,05)	(687,41)
B.6	**Despesas Financeiras**	-	-	-	-	-
	Taxas/Juros de Empréstimos	-	-	-	-	-
	Amortização de empréstimos	-	-	-	-	-
B.7	**Dividendos (Distribuição de lucros)**		-	-	-	-
C	**FLUXO DO PERÍODO (A - B)**	**70.000,00**	**(15.766,05)**	**15.706,68**	**2.979,41**	**4.223,05**
	SALDO ACUMULADO =	**70.000,00**	**54.233,95**	**69.940,64**	**72.920,05**	**77.143,09**

		out-2014	nov-2014	dez-2014	jan-2015	fev-2015	mar-2015	abr-2015
A		**68.800,00**	**80.000,00**	**80.000,00**	**80.000,00**	**80.000,00**	**80.000,00**	**80.000,00**
A.1		68.800,00	80.000,00	80.000,00	80.000,00	80.000,00	80.000,00	80.000,00
A.2		-	-	-	-	-	-	-
A.3		-	-	-	-	-	-	-
A.4								
B		**(58.307,86)**	**(63.762,41)**	**(67.398,77)**	**(67.398,77)**	**(67.398,77)**	**(67.398,77)**	**(67.398,77)**
B.1		-	-	-	-	-	-	-
		-	-	-	-	-	-	-
		-	-	-	-	-	-	-
B.2		**(11.575,00)**	**(11.575,00)**	**(11.575,00)**	**(11.575,00)**	**(11.575,00)**	**(11.575,00)**	**(11.575,00)**
		(9.625,00)	(9.625,00)	(9.625,00)	(9.625,00)	(9.625,00)	(9.625,00)	(9.625,00)
		(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)
		-	-	-	-	-	-	-
		-	-	-	-	-	-	-
		-	-	-	-	-	-	-
		(200,00)	(200,00)	(200,00)	(200,00)	(200,00)	(200,00)	(200,00)
		(1.250,00)	(1.250,00)	(1.250,00)	(1.250,00)	(1.250,00)	(1.250,00)	(1.250,00)
B.3		**(10.060,00)**	**(10.060,00)**	**(10.060,00)**	**(10.060,00)**	**(10.060,00)**	**(10.060,00)**	**(10.060,00)**
		(7.730,00)	(7.730,00)	(7.730,00)	(7.730,00)	(7.730,00)	(7.730,00)	(7.730,00)
		-	-	-	-	-	-	-
		(2.330,00)	(2.330,00)	(2.330,00)	(2.330,00)	(2.330,00)	(2.330,00)	(2.330,00)
B.4		**(27.272,73)**	**(32.727,27)**	**(36.363,64)**	**(36.363,64)**	**(36.363,64)**	**(36.363,64)**	**(36.363,64)**
		(27.272,73)	(32.727,27)	(36.363,64)	(36.363,64)	(36.363,64)	(36.363,64)	(36.363,64)
		-	-	-	-	-	-	-
B.5		**(9.400,14)**	**(9.400,14)**	**(9.400,14)**	**(9.400,14)**	**(9.400,14)**	**(9.400,14)**	**(9.400,14)**
		(8.000,00)	(8.000,00)	(8.000,00)	(8.000,00)	(8.000,00)	(8.000,00)	(8.000,00)
		(1.400,14)	(1.400,14)	(1.400,14)	(1.400,14)	(1.400,14)	(1.400,14)	(1.400,14)
B.6		-	-	-	-	-	-	-
		-	-	-	-	-	-	-
		-	-	-	-	-	-	-
B.7		-	-	-	-	-	-	-
C		**10.492,14**	**16.237,59**	**12.601,23**	**12.601,23**	**12.601,23**	**12.601,23**	**12.601,23**
		87.635,23	**103.872,82**	**116.474,05**	**129.075,27**	**141.676,50**	**154.277,73**	**166.878,95**

	mai-2015	TOTAL Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V	TOTAL	%
A	80.960,00	816.960,00	942.192,00	892.791,48	901.719,40	910.736,59	4.864.399,47	100,0%
A.1	80.960,00	816.960,00	942.192,00	892.791,48	901.719,40	910.736,59	4.464.399,47	91,8%
A.2	-	-	-	-	-	-	-	0,0%
A.3	-	-	-	-	-	-	-	0,0%
A.4							400.000,00	9,0%
B	(67.861,32)	(706.982,36)	(819.225,61)	(768.521,26)	(773.869,90)	(779.272,01)	(4.177.871,14)	100,0%
B.1	-	(5.000,00)	-	-	-	-	(335.000,00)	8,0%
	-	(5.000,00)	-	-	-	-	(335.000,00)	8,0%
	-	-	-	-	-	-	-	0,0%
B.2	(11.575,00)	(138.900,00)	(138.900,00)	(138.900,00)	(138.900,00)	(138.900,00)	(694.500,00)	16,6%
	(9.625,00)	(115.500,00)	(115.500,00)	(115.500,00)	(115.500,00)	(115.500,00)	(577.500,00)	13,8%
	(500,00)	(6.000,00)	(6.000,00)	(6.000,00)	(6.000,00)	(6.000,00)	(30.000,00)	0,7%
	-	-	-	-	-	-	-	0,0%
	-	-	-	-	-	-	-	0,0%
	-	-	-	-	-	-	-	0,0%
	(200,00)	(2.400,00)	(2.400,00)	(2.400,00)	(2.400,00)	(2.400,00)	(12.000,00)	0,3%
	(1.250,00)	(15.000,00)	(15.000,00)	(15.000,00)	(15.000,00)	(15.000,00)	(75.000,00)	1,8%
B.3	(10.060,00)	(120.720,00)	(120.720,00)	(120.720,00)	(120.720,00)	(120.720,00)	(603.600,00)	14,4%
	(7.730,00)	(92.760,00)	(92.760,00)	(92.760,00)	(92.760,00)	(92.760,00)	(463.800,00)	11,1%
	-	-	-	-	-	-	-	0,0%
	(2.330,00)	(27.960,00)	(27.960,00)	(27.960,00)	(27.960,00)	(27.960,00)	(139.800,00)	3,3%
B.4	(36.363,64)	(341.818,18)	(457.796,36)	(405.814,31)	(409.872,45)	(413.971,18)	(2.029.272,49)	48,6%
	(36.363,64)	(341.818,18)	(457.796,36)	(405.814,31)	(409.872,45)	(413.971,18)	(2.029.272,49)	48,6%
	-	-	-	-	-	-	-	0,0%
B.5	(9.862,68)	(100.544,18)	(101.809,24)	(103.086,95)	(104.377,44)	(105.680,83)	(515.498,65)	12,3%
	(8.320,00)	(87.520,00)	(88.395,20)	(89.279,15)	(90.171,94)	(91.073,66)	(446.439,95)	10,7%
	(1.542,68)	(13.024,18)	(13.414,04)	(13.807,80)	(14.205,50)	(14.607,18)	(69.058,70)	1,7%
B.6	-	-	-	-	-	-	-	0,0%
	-	-	-	-	-	-	-	0,0%
	-	-	-	-	-	-	-	0,0%
B.7	-	-	-	-	-	-	-	0,0%
C	13.098,68	109.977,64	122.966,39	124.270,22	127.849,50	131.464,58	686.528,33	14,1%
	179.977,64	179.977,64	302.944,03	427.214,25	555.063,75	686.528,33	686.528,33	

FIGURA 18 - PROJEÇÃO DE FLUXO DE CAIXA
FONTE: Software MakeMoney 10

6.8 ANÁLISE DE VIABILIDADE

6.8.1 Indicadores financeiros e econômicos

Com base nos indicadores pode-se observar que o investimento possui seu retorno em 2 anos, sendo aceitável em um investimento com montante de R$ 400.000,00. A taxa interna de retorno ficou situada em 22,3% ao ano representando um investimento atrativo e rentável, por estar situado acima da Taxa mínima de atratividade que é de 18% ao ano. O valor presente líquido de R$ 440.556,36 demonstra que o projeto possui capacidade de pagamento do investimento dos sócios, por situar-se acima do valor de investimento.

Análise de Investimento

Pay Back - Tempo de Retorno do Investimento			**2 anos**	
Atratividade (Valor Presente)				
Taxa mínima requerida de retorno (taxa de atratividade):			18,00% ao ano	
Investimento Inicial*:			(340.000,00)	
Valor Presente (Valor Atual do Fluxo de Caixa):			780.556,36	
VALOR PRESENTE LÍQUIDO =			**440.556,36**	
TIR - Taxa Interna de Retorno			**22,3%** ao ano	
Projeções de Longo Prazo**	**5 anos**	**10 anos**	**15 anos**	**20 anos**
VPL (Valor Presente Líquido) =	440.556,36	620.257,30	698.806,24	733.140,70
TIR (Taxa Interna de Retorno) =	22%	34%	35%	36%
Pay back - Retorno do Investimento = **2 ano(s)**				

** Para o cálculo do VPL, Investimento Inicial = investimentos realizados antes da data de início das operações + capital de giro*
*** Para fazer uma análise usando os anos 6 ao 20, foram usados os mesmos dados informados para o ano 5*

FIGURA 19 - ANÁLISE DE INVESTIMENTO
FONTE: Software MakeMoney 10

6.8.2 Cenário favorável

Foi feito uma simulação referente à um ótimo cenário. Aumentando 20% do faturamento pode-se observar que o investimento permanece com seu retorno em 2 anos. A taxa interna de retorno aumentou significavelmente em 45,4% ao ano representando um investimento atrativo e rentável, por estar situado acima da Taxa mínima de atratividade que é de 18% ao ano. O valor presente líquido aumentou para R$ 666.410,05 e demonstra que o projeto possui capacidade de pagamento do investimento dos sócios, por situar-se acima do valor de investimento.

	até 31-05-2014	Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V	TOTAL	%
A ENTRADAS	400.000,00	980.352,00	1.130.630,40	1.071.349,78	1.082.063,28	1.092.883,91	5.757.279,36	100,0%
A.1 Receita de Vendas / Serviços		980.352,00	1.130.630,40	1.071.349,78	1.082.063,28	1.092.883,91	5.357.279,36	93,1%
A.2 Empréstimos	-	-	-	-	-	-	-	0,0%
A.3 Outras Receitas	-	-	-	-	-	-	-	0,0%
A.4 Capital Próprio Investido na Empresa	400.000,00	-	-	-	-	-	400.000,00	7,5%
B SAÍDAS	(330.000,00)	(875.803,60)	(861.263,92)	(867.539,95)	(873.878,77)	(880.280,98)	(4.688.767,22)	100,0%
B.1 Investimentos Fixos	(330.000,00)	(5.000,00)	-	-	-	-	(335.000,00)	0,0%
Implantação - Investimento Inicial	(330.000,00)	(5.000,00)	-	-	-	-	(335.000,00)	0,0%
Ampliações & Melhorias - Investimentos Futuros	-	-	-	-	-	-	-	0,0%
B.2 Despesas Admnistrativas		(138.900,00)	(138.900,00)	(138.900,00)	(138.900,00)	(138.900,00)	(694.500,00)	0,0%
Aluguéis, Condomínios e IPTU		(115.500,00)	(115.500,00)	(115.500,00)	(115.500,00)	(115.500,00)	(577.500,00)	0,0%
Equipe Própria		(92.760,00)	(92.760,00)	(92.760,00)	(92.760,00)	(92.760,00)	(463.800,00)	0,0%
Despesas de Produção / Entrega		(477.381,82)	(482.155,64)	(486.977,17)	(491.846,95)	(496.765,41)	(2.435.126,98)	0,0%
Comissões e taxas sobre vendas de produtos/serviços		-	-	-	-	-	-	0,0%
B.5 Despesas Tributárias		(133.801,78)	(119.488,28)	(120.942,78)	(122.411,83)	(123.895,57)	(620.540,24)	0,0%
Impostos a Pagar		(105.024,00)	(106.074,24)	(107.134,98)	(108.206,33)	(109.288,39)	(535.727,94)	0,0%
Provisão para Imposto de Renda		(28.777,78)	(13.414,04)	(13.807,80)	(14.205,50)	(14.607,18)	(84.812,30)	0,0%
B.6 Despesas Financeiras	-	-	-	-	-	-	-	0,0%
Taxas/Juros de Empréstimos	-	-	-	-	-	-	-	0,0%
Amortização de empréstimos	-	-	-	-	-	-	-	0,0%
B.7 Dividendos (Distribuição de lucros)	-	-	-	-	-	-	-	0,0%
C FLUXO DO PERÍODO (A - B)	70.000,00	104.548,40	269.366,48	203.809,83	208.184,51	212.602,93	1.068.512,14	18,6%
SALDO ACUMULADO =	70.000,00	174.548,40	443.914,88	647.724,71	855.909,21	1.068.512,14	1.068.512,14	

Análise de Sensibilidade (Cenário B)

PREMISSAS - Variações em relação aos valores informados no projeto

Faturamento	x	1,20
Investimento inicial	x	1,00
% de comissões sobre as vendas	x	1,00
Alíqutota de impostos sobre faturamento	x	1,00
Alíquota de impostos sobre lucro	x	1,00
Equipe (salários e encargos)	x	1,00
Despesas Administrativas	x	1,00
Preço médio de insumos	x	1,00
Preço médio de fretes & embalagens	x	1,00
Despesas com juros e amortizações	x	1,00

Análise de Investimento

Pay Back - Retorno do Investimento 2 ano(s)

Atratividade

Taxa de atratividade:	18,00%	ao ano
Investimento Inicial:	(340.000,00)	
Valor Presente:	1.006.410,05	
VALOR PRESENTE LÍQUIDO (VPL) =	**666.410,05**	

TIR - Taxa Interna de Retorno: 45,4%

Projeções de Longo Prazo

	5 anos	10 anos	15 anos	20 anos
VPL	666.410,05	957.020,25	1.084.048,64	1.139.573,92
TIR	45%	53%	54%	54%

Pay Back - Retorno do Investimento 2 ano(s)

FIGURA 20 - CENÁRIO FAVORÁVEL
FONTE: Software MakeMoney 10

7 CONCLUSÃO

Após a realização e desenvolvimento da pesquisa e do projeto, os sócios concluíram que o empreendimento tem grande aceitação pelo público e mostrou-se um investimento viável. Os sócios vão inserir no mercado Curitibano uma loja de cervejas especiais (franquia) em um Shopping Center da Capital Paranaense de classe social A e B.

Além de atender requisitos acadêmicos este projeto vem realizar o sonho dos sócios em atender nosso público e que traga o retorno desejado.

A viabilidade econômica e financeira do negócio é comprovada através dos indicadores utilizados para análise de investimentos, estes com resultados superiores aos tradicionais encontrados no mercado. Observa-se uma TIR de 22,3% ao ano, VPL de R$ 440.556,36 e PAYBACK de 2 anos. Tais indicadores se situam acima de alternativas de outros projetos existentes no mercado.

Foi dada uma atenção especial a construção, prazo, projetos e datas de entregas, pois essas questões são de importância para a realização e funcionamento do todo.

Relação entre clientes e fornecedores serão importantes para que assim laços sejam criados e o sucesso da loja de cerverjas especiais venha abrir novas portas e nossos sonhos sejam concretizados.

Neste projeto foi utilizado 06 (seis) áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos (escopo, custo, tempo, qualidade, aquisições e riscos) e definimos todo estudo detalhado para implantar a loja de cervejas especiais em Shopping Center.

No escopo definimos bem o nosso escopo para dar suporte às demais áreas. Em custo conseguimos identificar nossos investimentos, custos e despesas que serão pertinentes ao projeto. No tempo fizemos toda a parte do cronograma e seus caminhos críticos para não ter atraso na abertura da loja. No plano de qualidade foram definidas por todos os sócios as maneiras de monitoramento da qualidade e das melhorias do processo como um todo. Na área de aquisições os sócios confeccionaram uma SOW para contratação/compra de produtos que serão utilizados no projeto e por último foi feito um levantamento de riscos através de *brainstorming* e análise de projetos semelhantes para identificar tanto os positivos quanto os negativos em relação a implantação da loja de cervejas especiais em shopping Center na cidade de Curitiba.

O projeto demonstrou-se viável em todos os planos e estudos, agora resta o desafio de implementar a loja de Cervejas Especiais em Shopping Center em Curitiba.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Adriane Monteiro Cavalieri. **Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos:** livro-base de preparação para certificação de PMPs - Project Management Professional - 2ª ed. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2005.

CASADO, Tânia. **O papel da comunicação interpessoal**. FLEURY, Maria T. L. (coord.). In “As pessoas na organização”. São Paulo: Editora Gente, 2002.

D’ÁVILA, Marcio. **PMBOK e Gerenciamento de Projetos.** Disponível em: <http://www.mhavila.com.br/topicos/gestao/pmbok.html>. Acesso em: 24 fev. 2013.

DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Atlas, 2006.

HALL, Richard H. **Organizações**: estruturas, processos e resultados. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

MENEZES, L. C. de M. **Gestão de Projetos**. - 2ª ed. - 8. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. - 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ORTH, Afonso Inácio; PRIKLADNICKI, Rafael. **Planejamento e Gerência de projetos**. Porto Alegre: Edipucrs, 2009.

PMI, Project Management Institute (2008). **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos** (Guia PMBOK®) Quarta edição. Pensnsylvania: Project Management Institute, Inc. 2008.

SOTILLE et al. **Gerenciamento do escopo em projetos.** 2. Ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV.

APÊNDICE

Apêndice A – Questionário de avaliação do mercado de cervejas especiais

MBA em Gerenciamento de Projetos 3/12 - ISAE/FGV

1. SEXO

- Feminino
- Masculino

2. IDADE

- 18 a 29 anos
- 30 a 39 anos
- 40 a 49 anos
- 50 a 59 anos
- 60 ou mais

3. QUAL É SUA RENDA FAMILIAR?

- R$ 477,00 a R$ 714,00
- R$ 714,00 a R$ 1.024,00
- R$ 1,024,00 a R$ 1.541,00
- R$ 1.541,00 a R$ 2.565,00
- R$ 2.556,00 a R$ 4.118,00
- R$ 4.118,00 a R$12.926,00
- Acima de R$ 12.926,00

4. VOCÊ TOMA CERVEJA ESPECIAL?

- Sim
- Não

5. COM QUE FREQUÊNCIA VOCÊ TOMA CERVEJA ESPECIAL?

- 4 vezes por semana
- 3 vezes por semana
- 2 vezes por semana
- Semanalmente

6. QUE DIFERENCIAL LEVA VOCÊ A FREQUENTAR A LOJA PARA CONSUMO DE CERVEJAS ESPECIAIS? ASSINALE QUANTAS ALTERNATIVAS ACHAR CONVENIENTE.

- ☐ Preço
- ☐ Qualidade dos serviços prestados
- ☐ Os produtos comercializados
- ☐ O ambiente
- ☐ A localização
- ☐ Estacionamento Próprio

7. QUAL SEU GASTO MENSAL APROXIMADO COM CONSUMO DE CERVEJAS ESPECIAIS?

- ○ Até R$ 200,00
- ○ Entre R$201,00 a R$ 500,00
- ○ Entre 501,00 a R$1.000,00
- ○ Acima de 1.000,00

8. VOCÊ SE CONSIDERA CONSUMIDOR (CERVEJAS ESPECIAIS)

- ○ Pouco consumista
- ○ Consumista
- ○ Extremamente consumista

9. QUAL SEU TIPO DE CERVEJA PREFERIDA?

- ○ Pilsen
- ○ Weiss
- ○ Dunkel
- ○ Pale ale
- ○ Sem preferência

10. QUAIS OS PONTOS FRACOS QUE VOCÊ APONTARIA NAS LOJAS QUE VOCÊ CONSOME CERVEJAS ESPECIAIS? ASSINALE ATÉ 3 ALTERNATIVAS.

- ☐ Preço
- ☐ Qualidade dos serviços prestados
- ☐ Os produtos comercializados
- ☐ O ambiente
- ☐ A localização
- ☐ Estacionamento Próprio

11. A LOCALIZAÇÃO É FATOR DETERMINANTE PARA VOCÊ ESCOLHER A LOJA?

- ○ Sim
- ○ Não

12. QUAL SERIA A MELHOR LOCALIZAÇÃO PARA VOCÊ?

- ○ Próximo a sua casa
- ○ Próximo ao seu trabalho
- ○ Shopping Center
- ○ Centro comercial

Submit

Never submit passwords through Google Forms.

This content is neither created nor endorsed by Google.

Powered by Google Drive

Report Abuse - Terms of Service - Additional Terms

Apêndice B – Contribuição individual do aluno Marcio Kenji Hino com o título "ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DO AUMENTO DE RENDA DA POPULAÇÃO BRASILEIRA NO MERCADO DE CERVEJAS GOURMET"

ANÁLISE DA INFLUENCIA DO AUMENTO DE RENDA DA POPULAÇÃO BRASILEIRA NO MERCADO DE CERVEJAS GOURMET

Aluno: Marcio Kenji Hino

Resumo

O presente trabalho apresenta assuntos relacionados ao mundo das cervejas especiais. Será realizada uma análise de como o aumento do poder aquisitivo das pessoas está influenciando no consumo de cervejas de alto padrão. Analise comtempla uma reflexão de como esta nova cultura de consumismo do povo brasileiro está ajudando as cervejas especiais a ganharem o mercado interno.

Palavras Chave: : Cerveja Gourmet; economia, renda, consumo;

Abstract

The present paper discusses topics related to the world of special beers. The influence of increased purchasing power over the high-standard beer consumption will be analyzed, contemplating a thought on how this new culture of consumerism is promoting special beer consumption in the Brazilian market.

Key Words: Gourmet beer, economy, income, consumption

1. INTRODUÇÃO

O consumo da cerveja no Brasil está ligado a sua cultura. A maioria da população brasileira tem como hábito o consumo desta bebida. O maior volume consumido está ligado ao mercado de cervejas comuns (Pilsen), produtos de baixo valor agregado e sabores menos complexos. Nos dias de hoje a população brasileira está degustando cada vez mais cervejas encorpadas e de alta complexidade no sabor.

O maior consumo das cervejas gourmet está atrelado ao aumento do poder aquisitivo da população brasileira. As pessoas estão adotando como uma nova filosofia de vida o “Eu mereço”. As cervejas especiais são produtos de valores mais elevados, em média R$ 30,00 por unidade (Garrafas de 500ml). Este novo tipo de produto é um luxo que está mais acessível para as pessoas.

O presente trabalho tem como objetivo realizar uma análise comparativa de como o aumento da renda desta nova classe C, que em 2014 representarão 56% da população brasileira está alavancando a venda/consumo das cervejas gourmet. Esta avaliação será realizada para ajudar a entender melhor o forte crescimento do consumo deste artigo de luxo em nosso mercado interno.

2. DESENVOLVIMENTO

O mercado de cervejas está crescendo de uma forma muito promissora e isto está atrelado ao aumento do poder aquisitivo da população. A renda dos brasileiros aumentou nos últimos cinco anos 8,6% e como consequência disso houve o crescimento da demanda por alimentos (PORTALBRASIL, 2013). Com o aumento dos ganhos as pessoas estão se dando ao luxo de saborear produtos mais nobres. De acordo com o levantamento da Assessoria de Gestão Estratégica do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa) a população está consumindo mais alimentos com maior valor agregado, como carnes e derivados do leite, além de bebidas, como cerveja e vinho (PORTALBRASIL, 2013).

O Brasil ocupa atualmente a terceira posição no ranking mundial de produção de cerveja, com cerca de 13,7 bilhões de litros produzidos no ano de 2012 e um consumo per capita de aproximadamente 65 litros anuais (MAPA, 2013). A alta na demanda de cerveja é notório, de acordo com Portal do Brasil et Al (2013) nos últimos cinco anos houve um aumento do consumo de cerveja no patamar de 3,85% a.a.. Segue abaixo a evolução da produção e consumo per capita (litros/habitante).

Ano	Produção (bilhões de litros)	Consumo per capita (litros/habitantes)
1994	6,5	41,8
1995	8	50
1996	8	49,3
1997	8,1	50,9
1998	8,1	50,2
1999	7,8	48

2000	8,2	49,8
2001	8,45	50,3
2002	8,41	48
2003	8,22	46,8
2004	8,5	47,8
2005	9,02	49
2006	9,7	51,9
2007	10,1	56
2008	10,6	57

Tabela 1. Evolução da produção e do consumo per capita de cerveja no Brasil, no período de 1994 a 2008.

Fonte: Próprio autor a partir dos dados de DE MORI, C.; MINELLA, E (2012).

Parte deste crescimento é por causa das cervejas gourmet. A participação no mercado de cervejas especiais elaboradas pelas microcervejarias apresentou taxas de crescimento de 15% ao ano, superando os 7% das cervejas produzidas em grande escala (PAIVA, 2011). Outra forma de medir como este mercado de cervejas especiais está crescendo é pelo número de pessoas associadas aos famosos clubes de cerveja. Os clubes escolhem, encomendam e enviam a bebida para os assinantes desse serviço – funcionam como intermediários entre as microcervejarias e o consumidor (SEBRAE, 2013).

O número de associados nestes clubes está crescendo de tal maneira que, de acordo com o SEBRAE et al (2013) no ano de 2012 a quantidade de sócios dobrou no ano de 2012, chegando ao volume estimado de 12 mil pessoas. O lucro gerado neste sistema foi de aproximadamente 6 milhões de reais. As estimativas que em 2013 este número de sócios dobre novamente, de acordo com o SEBRAE et al (2013). A quantidade de fabricantes de cervejas especiais também é um bom índice para medir o crescimento deste setor. O ano de 2012 foi o ano que houve o maior número de registro de novos produtores. Foram 31 novos produtores de 171 municípios em 22 estados e o Distrito Federal, totalizando atualmente 232 estabelecimentos destinados à produção de chopes e cervejas (SEBRAE, 2013). De acordo com os dados apontados pode-se evidenciar que o consumo de bebidas especiais está em alta.

O aumento de renda do brasileiro está realizando uma revolução no mercado. As pessoas estão consumindo menos produtos de baixo valor agregado e estão explorando produtos mais complexos, nobres no sabor. Uma nova frente de pensamento referente ao consumo de cervejas, também eleva o consumo das especiais (PAIVA, 2011). As classes “C”, “D” e “E” são responsáveis por mais de 70% do consumo total e as mulheres, atualmente, já respondem por cerca de 1/3 do consumo brasileiro de cervejas (FERRARI, 2008). A classe C está impulsionando este negocio. Como a maior parte do consumo de cerveja é por essa classe (cerca de 40%), o aumento da renda dessa classe faz com que o consumo da bebida aumente (CUNHA, 2011). Segue abaixo a evolução que esta classe social teve ao longo do tempo.

Ano	Evolução da Classe C (% da população)
1992	32,5
1993	31
1995	36,5
1996	36,8
1997	37
1998	37,4
1999	36,1
2001	38,1
2002	38,6
2003	37,6
2004	39,7
2005	41,8
2006	44,9
2007	46,9
2008	49,2
2009	50,4

Tabela 2. Evolução da classe C (% da população), no período de 1992 a 2009.
Fonte: Próprio autor a partir dos dados de CUNHA, (2011).

Ao longo dos anos a população vem conquistando um maior poder aquisitivo e com isto há o aumento do consumo de cerveja. O aumento do salario mínimo pode ser um bom índice para analisar a influencia no mercado. Segue abaixo a evolução do salário mínimo ao longo dos anos.

Ano	Evolução do salário Mínimo (R$)
2000	338,50
2001	368,70

2002	357,10
2003	388,20
2004	396,20
2005	435,20
2006	493,90
2007	509,90
2008	523,00
2009	562,80
2010	579,80
2011	584,10
2012	627,70
2013	678,00

Tabela 3. Evolução do salário mínimo (R$), no período de 2000 a 2013.
Fonte: Próprio autor a partir dos dados de MINISTERIO DA FAZENDA, (2013).

Ao analisar os dados de consumo per capita de cerveja, a evolução da classe C e o aumento do salário mínimo, fica evidente que estes parâmetros apresentam crescimentos similares, o que concretiza que uma maior renda da população brasileira está influenciando no crescimento do mercado das cervejas gourmet.

3. CONCLUSÃO

O novo mercado de cervejas especiais é muito promissor e rentável. As pessoas estão ganhando mais dinheiro e por consequência consumindo um maior volume de produtos de alto padrão. As cervejas especiais são produtos de luxo, porém são acessíveis a grande parte da população brasileira. Com o presente trabalho conclui-se que o aumento de renda da população brasileira está alavancando o mercado das cervejas gourmet.

4. REFERÊNCIAS

CUNHA, TV. COMPETITIVIDADE E SEGMENTAÇÃO NA INDÚSTRIA CERVEJEIRA: Uma Análise da Competitividade das Microcervejarias Catarinenses. Florianópolis: UFSC, 2011.

DE MORI, C.; MINELLA, E. Aspectos econômicos e conjunturais da cultura da cevada. Passo Fundo: Embrapa Trigo, 2012. 28 p. html. (Embrapa Trigo. Documentos Online, 139). Disponível em: http://www.cnpt.embrapa.br/biblio/do/p_do139.htm. Acessado em: 24/01/14 ás 21h00min.

FERRARI, V. O MERCADO DE CERVEJAS NO BRASIL. Porto Alegre: PUC-RS, 2008

MAPA. Mapa atua na modernização da legislação do setor cervejeiro. Disponível em: http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/informativo%20cerveja%20_2_.pdf. Acessado em: 25/01/14 ás 22h10min

MINISTERIO DA FAZENDA. ECONOMIA BRASILEIRA EM PERSPECTIVA em: http://www.fazenda.gov.br/divulgacao/publicacoes/economia-brasileira-em-perspectiva/economia_brasileira_em_perspectiva_pt_ed18_mar2013.pdf. Acessado em: 01/02/14 ás 20h20min.

PAIVA, G.M. ESTUDO DO PROCESSAMENTO E MERCADO DE CERVEJAS ESPECIAIS NO BRASIL. São Bernardo do Campo: FFT, 2011.

PORTALBRASIL. Crescimento da renda aumenta demanda por alimentos. Disponível em: http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2013/10/crescimento-da-renda-aumenta-demanda-por-alimentos. Acessado em: 24/01/14 ás 20h00min.

SEBRAE. NOVOS HÁBITOS NO CONSUMO DE CERVEJAS em: http://www.sebrae2014.com.br/Sebrae../Sebrae%202014/Boletins/1brasilia_boletim_2104_agosto.pdf. Acessado em: 24/01/14 ás 22h20min.