

Universidade do Rio Grande do Sul
Escola de Administração
Departamento de Ciências Administrativas

Homero Silva Canabarro Cunha

**Plano de negócio: Implantação de uma prestadora de serviços
comercial e logística para microcervejarias**

Porto Alegre

2016

Universidade do Rio Grande do Sul
Escola de Administração
Departamento de Ciências Administrativas

Homero Silva Canabarro Cunha

**Plano de negócio: Implantação de uma prestadora de serviços
comercial e logística para microcervejarias**

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para
obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. Dra. Raquel Janissek-Muniz

Porto Alegre

2016

Universidade do Rio Grande do Sul
Escola de Administração
Departamento de Ciências Administrativas

Homero Silva Canabarro Cunha

**Plano de negócio: Implantação de uma prestadora de serviços
comercial e logística para microcervejarias**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. Dra. Raquel Janissek-Muniz

Conceito Final

Aprovado em 30 de Novembro de 2016 .

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dra. Daniela Francisco Brauner

Orientadora – Prof. Dra. Raquel Janissek-Muniz

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente aos meus pais, Homero Canabarro Cunha Neto e Maria Aparecida Silva Canabarro Cunha e a minha irmã Ana Silva Canabarro Cunha por todo o apoio, suporte e incentivo durante todos os anos da minha vida. Sem o exemplo de vocês eu nunca conseguiria ser a pessoa que sou hoje. Vocês são meu exemplo máximo de carinho, sucesso e felicidade.

Em segundo lugar gostaria de agradecer ao meu avô Homero Voges Cunha, que me incentivou a buscar a graduação na Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Foi graças ao seu incentivo que consegui conviver com pessoas diferentes, ver novas perspectivas do mundo e principalmente aprender, sempre aprender.

Gostaria também de agradecer a todos meus amigos, familiares e demais pessoas que me auxiliaram nessa jornada acadêmica e pessoal. Sem o apoio e incentivo de vocês eu nunca conseguiria realizar meus sonhos. Para todos o meu mais especial obrigado.

E por fim, gostaria de agradecer a minha orientadora Raquel Janissek-Muniz, que tornou grande parte deste trabalho possível. Pelas palavras de apoio e pela flexibilidade com que me orientou. Muito obrigado pela paciência durante todo esse semestre.

RESUMO

A elaboração de um Plano de Negócios é fundamental para o sucesso de um empreendimento. De posse deste documento, o empreendedor pode prever as situações acerca do mercado, de seus concorrentes e do ambiente em que a empresa está inserida. Além disso, também é capaz de compreender de forma mais detalhada aspectos internos, como plano financeiro, pessoas e fraquezas da empresa. O presente trabalho buscou desenvolver um Plano de Negócios para uma prestadora de serviços Comerciais e Logísticos para Microcervejarias. O estudo buscou, através de uma pesquisa exploratória qualitativa, coletar informações sobre o mercado cervejeiro de Porto Alegre, bem como a melhor forma de suprir a demanda logística e comercial das microcervejarias. Ademais, o referencial teórico buscou informações sobre componentes de um Plano de Negócios e suas diversas seções. O estudo demonstrou viabilidade para a implantação da empresa, mostrando que o plano deve ser seguido quando realizada a formalização da empresa.

Palavras-Chave: Plano de Negócios, empreendedorismo, microcervejarias, serviços logísticos e comerciais, análise de viabilidade.

ABSTRACT

The elaboration of a business plan is essential to the success of an enterprise. Possession of such document allows the entrepreneur to predict situations around the market and the environment in which the company is in. Furthermore the entrepreneur is able to comprehend internal processes such as budget, human resources and vulnerability of the company. The present study worked for develop the business plan to a service company for logistic and commercial doings to microbreweries. The study looks to an exploratory qualitative research, collecting information about the brewery market in Porto Alegre, as well the best way to supply the logistical and commercial demand of the microbreweries. In addition, by the theoretical reference it was searched about the components of a Business Plan and its sections. The present study reveals the viability of the company, showing that the business plan must be follow when the formalization of the company be accomplish.

Key-Words: Business Plan, entrepreneurship, microbreweries, logistical and commercial services, viability analyses.

LISTA DE IMAGENS

Figura 1 - Matriz SWOT	31
Figura 2 - Quatro áreas do modelo Canvas	34
Figura 3 - Nove pontos do modelo Canvas.....	37
Figura 4 - Cervejarias do Bairro Anchieta	41
Figura 5 - Questionário de Pesquisa	42
Figura 6 - Primeira Região da Cidade Baixa	51
Figura 7 - Segunda região da Cidade Baixa.....	51
Figura 8 - Região do bairro Moinhos de Vento	52
Figura 9 - Análise SWOT da Cevlog.....	57

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Tipos de proprietários-gerente de pequenos negócios	18
Tabela 2 - Componentes de descrição da empresa	27
Tabela 3 - Investimentos Fixos: Obras e Instalações	60
Tabela 4 - Investimentos Fixos Máquinas e Equipamentos	61
Tabela 5 - Investimentos Fixos – Móveis e Utensílios	61
Tabela 6 - Investimentos Fixos	62
Tabela 7 -Despesas Pré-operacionais	62
Tabela 8 - Investimento Inicial.....	63
Tabela 9 -Previsão de receitas através do processo logístico.....	64
Tabela 10 - Previsão de receitas através do processo comercial.....	64
Tabela 11 - Previsão de Receitas Brutas Totais	65
Tabela 12 - Previsão de receitas brutas no horizonte de três anos	65
Tabela 13 - Custos Fixos Mensais	66
Tabela 14 - Custos dos serviços prestados.....	66
Tabela 15 -Previsão de custos totais anuais	67
Tabela 16 - Projeção de custos totais no horizonte de três anos	67
Tabela 17 - Fluxo de Caixa.....	68
Tabela 18 - Demonstrativo de resultados do exercício.....	69

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	10
1.1.	QUESTÃO DE PESQUISA	12
1.2.	OBJETIVOS.....	13
1.2.1.	OBJETIVO GERAL	13
1.2.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
1.3.	JUSTIFICATIVA	13
1.4.	MÉTODO	14
2.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1.	EMPREENDEDORISMO	15
2.2.	EMPREENDEDORISMO E DESENVOLVIMENTO DA ECONOMIA LOCAL 20	
2.3.	PLANO DE NEGÓCIOS	22
2.4.	ESTRUTURAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS	25
2.4.1.	SUMÁRIO EXECUTIVO	25
2.4.2.	DESCRIÇÃO DA EMPRESA	26
2.4.3.1.	ANÁLISE DE MERCADO	28
2.4.3.2.	ESTRATÉGIAS DE MARKETING	29
2.4.3.3.	ANÁLISE ESTRATÉGICA.....	30
2.4.4.	PLANO FINANCEIRO	31
2.5.	UTILIZAÇÃO DO MODELO CANVAS	33
3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	39
3.1.	ENQUADRAMENTO DA PESQUISA	39
3.2.	CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA	40
3.3.	OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA	41
3.3.1.	COLETA DE DADOS	42
3.3.2.	PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS	43
4.	ESTRUTURA: PLANO DE NEGÓCIO DA CEVLOG.....	45
4.1.	SUMÁRIO EXECUTIVO.....	45
4.1.1.	MERCADO POTENCIAL	45
4.1.2.	ELEMENTOS DE DIFERENCIAÇÃO.....	46
4.1.3.	MISSÃO	47
4.1.4.	VISÃO	47

4.1.5.	VALORES	47
4.2.	PLANO DE MARKETING	48
4.2.1.	ANÁLISE DE MERCADO	48
4.2.1.1.	ANÁLISE DE SETOR	49
4.2.1.2.	DESCRIÇÃO DO SEGMENTO DE MERCADO	50
4.2.1.3.	ANALISE DA CONCORRÊNCIA.....	52
4.2.2.	ESTRATÉGIAS DE MARKETING.....	54
3.2.3.	ANÁLISE ESTRATÉGICA	55
4.3.1.	INVESTIMENTO INICIAL	60
4.3.2.	PREVISÃO DE RECEITAS	63
4.3.2.1.	PREVISÃO DE RECEITAS ATRAVES DO PROCESSO LOGÍSTICO.....	63
4.3.2.2.	PREVISÃO DE RECEITAS ATRAVÉS DO PROCESSO COMERCIAL.....	64
4.3.2.3.	PREVISÃO DE RECEITAS TOTAIS	65
4.3.3.	PREVISÃO DE CUSTOS	66
4.3.4.	IMPOSTOS.....	67
4.3.5.	FLUXO DE CAIXA	68
4.3.6.	DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS DO EXERCÍCIO (DRE).....	69
4.3.7.	ANÁLISE DE VIABILIDADE FINANCEIRA	69
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	70
6.	BIBLIOGRAFIA.....	72
7.	ANEXOS	75

1. INTRODUÇÃO

Durante a última década há um notório crescimento na variabilidade de rótulos de cervejas nos mercados e supermercados. Alguns produtores artesanais de cerveja passaram a trocar as panelas no fundo de casa por grandes tanques de fermentação e armazenamento, a cultura *homebrew* ganhou status de negócio e o *slogam* “Beba menos, beba melhor” vem ganhado cada dia mais força.

Segundo a pesquisa da GEM (Global Entrepreneurship Monitor), realizada pelo SEBRAE, o Brasil é o país mais empreendedor do mundo, onde três de cada 10 brasileiros com idade entre 18 e 64 anos tem uma empresa ou estão envolvidos diretamente com a implementação de uma. A pesquisa também contabiliza que em média são abertas quinhentas mil novas empresas por ano no Brasil. Não somente o Brasil é um país notoriamente de empreendedores, como a força motriz está baseada nas micro e pequenas empresas. Segundo o SEBRAE (2009), 53,4% do PIB do comércio é oriundo de micro e pequenas empresas, bem como 22,5% na indústria e 36,3% no setor de serviços.

Para Dornelas (2001) uma das principais forças motrizes do crescimento econômico é o empreendedorismo, pois o empreendedor cria empregos e com isto, fortalece a economia. A figura do empreendedor fica em evidência como um transformador, responsável pela transformação do ambiente. Histich e Petersm (2004) definem o empreendedorismo como o processo dinâmico de criação de riqueza, onde os indivíduos assumem riscos de capital, tempo e comprometimento. O empreendimento pode ter duas formas de origem, por oportunidade de mercado, quando o empreendedor identifica um nicho de mercado em que possa ter sucesso, ou por necessidade quando por falta de emprego o empreendedor decide abrir seu próprio empreendimento buscado o seu sustento.

Segundo pesquisa do Barth-Hass Group and Germain Hansmaennel (2015) o Brasil ocupa a terceira posição no ranking mundial de produtores de cerveja, com aproximadamente 12.195,40 milhões de litros produzidos anualmente, ficando atrás apenas de China e Estados Unidos, respectivamente. Porém quando se trata de consumo per capita, o Brasil ocupa a décima sétima posição do ranking com aproximadamente 62 litros anuais. Condizente com fatores culturais, climáticos e com a forte propaganda, o tipo de cerveja de maior produção e conseqüentemente

maior consumo é a Pilsen, tendo como a líder a Skol e na sequência a Brahma, segundo o terminal Bloomberg.

Entretanto, o mercado de produtores de cerveja artesanal e de microcervejarias vem ganhando cada vez mais espaço frente as grandes companhias produtoras da bebida. Já é notado um aumento da variedade de rótulos e tipos de cervejas nas gôndolas dos supermercados e nos cardápios dos bares e restaurantes. Porém, ainda há uma grande dificuldade dos produtores artesanais e dos microcervejeiros atingirem seu público alvo.

Devido a especificidades do produto, a logística é um fator fundamental para as empresas, assim como a comercialização, visto que pelo baixo volume de vendas, não é possível se obter economia de escala, encarecendo assim o produto final. Tendo em vista um mercado crescente e uma falta de conexão entre as cervejarias e seus consumidores finais, questiona-se a respeito do interesse de elaboração de uma empresa voltada para a prestação de serviço nos dois aspectos supracitados. Para verificar a viabilidade de tal negócio, um Plano de Negócios é recomendado.

Para Dolabela (2008), o Plano de Negócios faz o empreendedor se aprofundar na análise de seu negócio, diminuindo a probabilidade do insucesso e o auxiliando na tomada de decisão. Portanto, somente com a elaboração de um Plano de Negócio bem estruturado será possível identificar a real capacidade de sucesso do empreendimento. Para Salim et al (2005), a improvisação já não tem mais espaço em mercados tão ferozes e em meio a competidores tão preparados.

Tendo em vista o atual cenário no mercado cervejeiro e uma mudança na demanda por tipos e variedades de cerveja, identifica-se uma oportunidade de negócio. Segundo Dornelas (2001), o processo de empreender é oriundo de vários fatores, externos, ambientais e sociais e aptidões pessoais, e até mesmo uma junção de todos esses fatores. Tornar-se um empreendedor relaciona-se com fazer diferente, antecipar-se aos fatos, implementar ideias, buscar oportunidades e assumir riscos calculados (DORNELAS, 2005).

Com o surgimento de um novo público consumidor, surgem novas oportunidades de negócios. Em Porto Alegre não é diferente, nas suas diferentes regiões. Sendo conhecido como polo cervejeiro, o bairro Anchieta concentra mais de 14 produtores de cerveja dentre microcervejarias e produtores artesanais. A

concentração de potenciais clientes e localização estratégica do bairro foram um dos motivadores para a elaboração de um plano de negócios.

Neste contexto, o presente trabalho tem como finalidade o estudo de viabilidade de implementação de uma empresa de prestação de serviços comerciais e logísticos para micro cervejarias. A fim de analisar a viabilidade do projeto, este trabalho de conclusão do curso de Administração apresentará um Plano de Negócios. Tal plano irá contemplar os aspectos técnicos financeiros, comerciais e logísticos para suporte aos clientes. Conforme Chiavenato (2004), o plano de negócios não irá eliminar os possíveis erros, mas ajudará a enfrentá-los e também direcionar melhor os esforços realizados. Devido ao fato do Plano de Negócios ser um conjunto de informações sobre o futuro empreendimento, ele irá auxiliar na análise de viabilidade e os principais riscos do projeto.

Para maior assertividade do Plano de Negócios serão necessárias análises de mercado de potenciais fornecedores (cervejeiros artesanais e microcervejarias) e de cliente finais, como bares, mercados e lojas especializadas. Também são necessários conhecimentos específicos para a logística de tais produtos. Na medida em que se trata de um conjunto de dados e informações sobre um futuro empreendimento, que define suas principais características e condições para proporcionar uma análise da sua viabilidade e seus riscos (CHIAVENADO, 2004), conhecer o mercado onde se vai atuar torna-se fundamental.

1.1. QUESTÃO DE PESQUISA

Neste trabalho visamos responder a seguinte questão: É possível e viável economicamente a implantação de uma empresa de prestação de serviços logísticos e comerciais para microcervejarias em Porto Alegre?

1.2. OBJETIVOS

Nesta etapa são apresentados os objetivos geral e específicos, que direcionam a execução desta pesquisa.

1.2.1. OBJETIVO GERAL

Verificar a viabilidade de implantação de uma empresa de prestação de serviços nas áreas comercial e logística para microcervejarias na cidade de Porto Alegre.

1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- I. Analisar o mercado de cervejas especiais em Porto Alegre e descrever o ramo de atuação do negócio
- II. Analisar os concorrentes, seus pontos vantagens e pontos fracos.
- III. Desenvolver um plano de Marketing.
- IV. Desenvolver um plano Financeiro.

1.3. JUSTIFICATIVA

A principal justificativa da elaboração do presente estudo é devido ao sonho de empreender. Para Dolabela (2008), o empreendedor é alguém que sonha e busca transformar seu sonho em realidade. Segundo o autor, o empreendedor necessita de não somente dominar as técnicas e ferramentas para administrar uma empresa com maestria, mas também ter o “algo mais”. É preciso sonhar e buscar profundamente a realização do seu sonho. O que faz um empreendedor é um

conjunto de comportamentos e atitudes que o predispõe a ser criativo, identificar oportunidades e saber o que fazer quando achar as oportunidades. O empreendedor nunca para de aprender, criar e se reinventar.

A elaboração do Plano de Negócio é suma importância para o sucesso do empreendimento uma vez que visa definir e elaborar um planejamento prévio de toda a organização. Conforme estudo realizado pelo SEBRAE (2009), os níveis de falência de empresas ao longo dos primeiros anos são alarmantes – cerca de 60% dos novos negócios se mostram incapazes de sobreviver e se manter em atividade no mercado após cinco anos de funcionamento. Números como estes ratificam ainda mais a importância do planejamento e conseqüentemente a importância de um plano de negócio bem elaborado.

Elaborar um Plano de Negócios requer esforço, porém os resultados justificam o investimento. Esta ferramenta auxilia a conhecer os concorrentes da empresa; definir o público-alvo e os clientes em potencial; desenvolver um retrato fiel dos produtos e do mercado; identificar e corrigir erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado; definir os sócios, seus direitos, deveres e responsabilidades de cada um; captar recursos junto a instituições financeiras, definir a missão da empresa, sua função no mercado e sua razão de existir; elaborar a visão do negócio, a posição a qual almeja-se que este atinja quando sua maturidade (ABRAMS, 1994).

Aliando o desejo de empreender e de autorrealização aos conhecimentos adquiridos durante o curso de administração de empresas exercido na faculdade, foi elaborado um plano de negócio. Mediante positivas análises de rentabilidade e de oportunidade de mercado, o autor pretende dar início ao plano de negócio.

1.4. MÉTODO

Para obtenção dos dados foi utilizada uma pesquisa de cunho qualitativa direcionada ao público alvo da prestadora de serviços. Os dados foram obtidos através de uma pesquisa semiestruturada, permitindo não somente a obtenção de respostas diretas, mas também a descoberta de novas oportunidades para a empresa.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão aprofundados os dois conceitos centrais do trabalho: Empreendedorismo e Plano de Negócios.

Dentro dos conceitos de empreendedorismo, não somente serão analisadas as suas características e exemplos de empreendedores, mas também a importância que representa para a sociedade como um todo e os variados benefícios para a comunidade.

Já no Plano de Negócios, serão estudadas as formas de se montar um plano, quais os principais pontos a serem considerados na modelagem de uma empresa e quais os planos relevantes para o trabalho em si.

2.1. EMPREENDEDORISMO

Para Dornelas (2001), empreender está relacionado com fazer diferente, implementar ideias, antecipar-se e assumir riscos calculados. Percebe-se um crescente interesse em temas como o empreendedorismo visando à criação de novos negócios, interesse intimamente ligado à prosperidade, que vai desde a prosperidade do empreendimento até a prosperidade da nação. Segundo Chiavenato (2004), os empreendedores apresentam elevada necessidade de realização se comparados com às pessoas da população em geral; e em muitos casos, o impulso de empreendedor e a demonstração da necessidade de satisfação tornam-se evidentes desde cedo. “Espírito empreendedor está também presente em todas as pessoas que estão preocupadas e focalizadas em assumir riscos e inovar continuamente” (CHIEAVENATO, 2004, p. 3).

Para se obter prosperidade é necessário assumir riscos, em termos de patrimônio, tempo e/ou comprometimento. As pessoas que assumem esses riscos são, para Farah; Cavalcanti; Marcondes (2008), chamados de empreendedores. Outra característica relevante é a disposição para assumir riscos, na medida em que, com o início da atividade econômica, surgem riscos financeiros decorrentes do investimento do próprio dinheiro e abandono de empregos seguros e de carreiras definidas; riscos familiares ao envolver a família no negócio; riscos psicológicos pela

possibilidade de fracassar em negócios arriscados (CHIAVENATO, 2004, p. 6). Porém, em contraponto, Sahlman (1997) diz que os empreendedores assumem riscos moderados, pois, conforme o autor, todas as pessoas desejam evitar riscos, pois é uma característica do ser humano.

Conforme Farah; Cavalcanti; Marcondes (2008), vive-se atualmente a era do empreendedorismo. A sofisticação dos meios de produção e dos serviços, juntamente com o avanço da economia, exige a formalização de conhecimentos, que no passado eram satisfatoriamente aceitos como empíricos. Atualmente os empreendedores buscam encurtar distâncias, facilitar processos e eliminar barreiras comerciais e culturais, criando, assim, novas relações de trabalho e gerando riqueza para a sociedade como um todo.

(...) o empreendedorismo, como área de negócios, busca entender como surgem as oportunidades para criar algo novo (novos produtos ou serviços, novos mercados, novos processos de produção ou matérias primas, novas formas de organizar as tecnologias existentes); como são descobertas ou criadas por indivíduos específicos que, a seguir, usam meios diversos para explorar ou desenvolver essas coisas novas produzindo assim uma ampla gama de efeitos (...) (FARAH; CAVALCANTI; MARCONDES. 2008, p 6).

Já Fillion (1999) diz que definir o empreendedor é um desafio perpétuo, dada a ampla variedade de pontos de vista usada para estudar o fenômeno. Entretanto salienta que:

O empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação continuará a desempenhar um papel empreendedor (FILLION, 1999, p. 25).

Desta forma, o empreendedor deve estar conectado e relacionado com o ambiente, na constante busca por oportunidades, inovando e fixando metas para alcançar os resultados. Fillion (1999, p. 23) resume “empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões”.

O autor salienta que durante seus estudos pode identificar seis tipos característicos de empreendedores:

- Os “lenhadores”, tem aptidão para o trabalho duro, são ambiciosos e gostam de fazer as coisas do seu jeito. São orientados para a produção e são os mais comuns dentro de proprietários-gerentes de pequenos negócios.
- Os “sedutores” são aqueles que se entregam de “corpo e alma” ao negócio, porém seu entusiasmo nunca dura muito, lançam negócios novos e logo os vendem, pois gostam que os acontecimentos sejam rápidos. São sociáveis e possuem invejáveis *networkings*. Procuram sempre lucros com o menor esforço possível (FILION, 1999).
- Os jogadores que “encaram a empresa como um suporte financeiro, um meio para ganharem o suficiente para fazerem o que realmente querem da vida” (FILION, 1999, p. 13). Esses limitam a fazer o que é realmente lucrativo, buscando dessa forma dedicar mais tempo as atividades que realmente apreciam.
- Os Hobbystas que dedicam toda a sua energia e tempo livre aos negócios, pois este é seu hobby (FILION, 1999). Nas suas empresas vislumbram a possibilidade de autorrealização, logo investem todos os seus recursos para criar uma empresa e desenvolvê-la ao seu máximo.
- Os Convertidos, que preferem fazer as coisas ao invés de apenas controlar os resultados (FILION 1999). Caracterizam o negócio como algo sagrado, gostam de estar no controle e tem muita dificuldade em delegar.

Por fim, o Missionário, que comumente lança seu negócio sozinho, conhecendo muito bem o mercado onde trabalha. “Seus empregados têm que estar satisfeitos, porque condicionam a evolução do próprio negócio” (FILION, 1999, p.14). Sua capacidade de manter-se competitivo é delegando o máximo possível.

A seguir temos a tabela 1 ilustrando os tipos de empreendedores, segundo Filion (1999):

Tabela 1 - Tipos de proprietários-gerente de pequenos negócios

Tipo de Proprietário-gerente	Razão de ser da empresa	Tipo de estratégia
Lenhadora	Sobrevivência/Sucesso	Contínua
Sedutor	Prazer	Radical
Jogador	Lazer	Racional
Hobbysta	Autorrealização	Evolucionário
Convertido	Segurança	Revolucionária
Missionário	Conquista	Progressiva

Fonte: Filion (1999)

Através da presente tabela, podemos identificar de forma sucinta os perfis de empreendedores segundo Filion (1999) e em quais empreendimentos eles se enquadram, juntamente com a sua característica mais marcante.

Para Dornelas (2001), toda a definição de empreendedorismo deve conter ao menos os três seguintes aspectos, referentes ao empreendedor:

1. Ter paixão pelo que faz e iniciativa para criar um novo negócio
2. Transformar o ambiente social e econômico em que vive utilizando os recursos disponíveis de forma criativa.
3. Aceitar assumir os riscos calculados e a possibilidade de fracassar.

É muito difícil de tangibilizar a dimensão do empreendedorismo. É ainda mais difícil dizer o quão empreendedor possa ser um indivíduo ou uma sociedade. A complexidade do tema é algo já muito discutido pelos estudiosos do tema. Para Dolabela (2008) existem dois times de empreendedores: Aqueles que o sucesso é definido pela sociedade, onde muitas vezes o status e a importância social do empreendimento são fundamentais; e aqueles com uma noção interna de sucesso. Não há nenhum estudo categórico indicando que um ou outro tenha mais sucesso, mas segundo o próprio autor, aqueles que tem uma noção interna de sucesso, tem mais facilidade para atingir a auto realização. “Empreendedor é a pessoa que consegue fazer as coisas acontecerem, pois é dotado de sensibilidade para negócios, tino financeiro e capacidade de identificar oportunidades” (CHIEAVENATO, 2004, p. 5).

Para Dolabela (2008), empreendedores podem ser voluntários, ou seja aqueles que optaram e tem motivação para empreender e começar o próprio negócio e os involuntários, que indivíduos forçados a empreender devido a motivos alheios a sua vontade, como desemprego, complementação de renda, imigrantes e etc. Porém, o autor não considera empreendedor alguém que não implemente algum tipo de inovação, seja no processo de produção, venda ou tratamento com o cliente, mas que apenas gerencie o empreendimento. Um exemplo claro é a aquisição de empresas por grandes conglomerados a fim de especulação imobiliária, aonde a visão do dono do conglomerado é apenas vender a empresa por um valor maior do que o inicial.

Dado o conceito de empreendedorismo, fica notória a relação com a inovação, que é uma das mais marcantes características do empreendedor. Para Ducker (2005) não basta assumir os riscos das atividades econômicas e abrir empresas para caracterizar empreendedorismo. Deve estar presente nessa empreitada aspectos de inovação, que demarquem o novo, como novas formas de satisfazer o consumidor, novas formas de organizar processos e novas formas de competir e se destacar. Drucker (2005) ainda menciona como aspectos fundamentais:

- O inesperado: seja o sucesso, o fracasso, um evento qualquer;
- A incongruência: entre a realidade como ela é de fato, e a realidade como se presume ser ou como “deveria ser”;
- A inovação baseada na necessidade do processo
- Mudanças demográficas
- Mudanças na estrutura do setor industrial ou na estrutura do mercado, que surpreendem a todos;
- Mudanças em percepção, disposição e significado;
- Conhecimento novo, tanto científico quando não científico.

O autor completa afirmando que não é a complexidade da organização que a define como empreendedora, “o que as torna empreendedoras são as características que não seu tamanho ou crescimento” (DRUCKER, 2005, p 30).

O empreendedor vê a mudança como norma e como sendo sadia. Geralmente, ele não provoca a mudança por si mesmo. Mas, e isto define o empreendedor e o empreendimento, o empreendedor está sempre buscando a mudança, reage a ela, e a explora como sendo uma oportunidade (DRUCKER, 2005, p. 36 grifo do autor)

Para Dornelas (2001) ainda existem os empreendedores revolucionários, ou seja, que empreendem em negócios e nichos nunca antes vistos, dessa forma criando novos mercados e novas formas de empreender. Exemplos claros desses empreendedores são Bill Gates, com a Microsoft, Steve Jobs com a Apple e Mark Zuckerberg com o Facebook. Por criarem algo que nunca antes foi pensado, estes empreendedores dão origem a um novo mercado ou segmento de mercado. Valendo-se deste princípio a relação entre o empreendedor e sociedade é direta, tanto de forma positiva quando para negativa.

2.2. EMPREENDEDORISMO E DESENVOLVIMENTO DA ECONOMIA LOCAL

O foco da análise do empreendedorismo dentro do processo de desenvolvimento econômico surge pela necessidade de identificar a busca de novas direções, do diferencial competitivo e de novas conquistas, associadas a inovação, na medida em que sua essência está na percepção e aproveitamento de oportunidades de negócios, no desejo de fundar empreendimentos, de utilizar recursos de uma nova forma, na alegria de criar, de fazer as coisas e de exercitar a energia e a engenhosidade (SCHUMPETER, 1998).

A pesquisa GEM também ratifica a afirmação de Schumpeter, destacando a existência de um amplo consenso sobre a importância do empreendedorismo para o desenvolvimento econômico. As características da atividade empreendedora e o perfil de inovação na estrutura produtiva determinam a velocidade das mudanças estruturais na economia, introduzindo nova concorrência e contribuindo para a produtividade (Pesquisa GEM, 2010).

Existem culturas onde o empreendedorismo é fortemente incentivado e conseqüentemente beneficia a economia local. A percepção de que é desejável

iniciar uma nova empresa é resultado de um processo cultural onde estão envolvidos a sociedade a família, professores e o Estado. No Estados Unidos, por exemplo, existem locais mundialmente conhecidos por incentivar o empreendedorismo e inovação, como o Vale do Silício (Califórnia), Rota 128 (Boston) e o Triângulo da Carolina do Norte. Em San Francisco, no coração do Vale do Silício, é extremamente difícil redes de franquias prosperarem. O motivo é que a população valoriza e muito o empreendedor local.

Tendo condições ambientais favoráveis ao desenvolvimento, os empreendedores exercem função primordial na sociedade, sabendo aproveitar as oportunidades que se fazem presentes e assim forma gerando empregos e renda para a população. Como já supracitado, as micro e pequenas empresas representam uma significativa parcela do PIB brasileiro, e são de fundamental importância para o microambiente em que estão inseridas. Com as novas empresas surgindo, sobem também a taxa de emprego, inovação, tecnologia e competição.

Dolabela (2008) defende o estudo do empreendedorismo já no ensino médio. Dessa forma os jovens, já ficariam familiarizados com a cultura e com o desejo de empreender. Dessa forma, quando chegarem a idade adulta, saberão melhor identificar oportunidades e conseqüentemente colaborar com a sociedade com quem vivem. Não obstante, o autor também defende que o empreendedorismo oferece altos graus de realização pessoal. Para o empreendedor, o trabalho e o prazer andam juntos, uma vez que o empreendimento é a exteriorização do que se passa no âmago do empreendedor. Por isso é difícil ver um empreendedor querendo se aposentar, contando os dias para tirar férias ou esperando ansioso o final de semana.

Entretanto, com tamanha inovação e mutação no consumo e na forma de se consumir, vemos no empreendedor um ser capaz de prever, assimilar e desenvolver uma realidade diferente da já existente. Porém para que o empreendedor obtenha sucesso, ademais de inúmeros fatores, é necessário um minucioso planejamento do que será feito para que sua organização obtenha sucesso. Dentro dessa necessidade o Plano de Negócios é uma ferramenta fundamental.

2.3. PLANO DE NEGÓCIOS

O plano de negócios constitui em uma importante ferramenta para o empreendedor no estágio inicial do empreendimento. Existem diversas ferramentas capazes de auxiliar os futuros e atuais empresários a vislumbrarem seus negócios ao longo do tempo (CHIAVENATO, 2004), permitindo um entendimento de todas as suas diversas dimensões, bem como o delineamento de planos de ações para firmar a empresa no mercado e permitir uma competição mais efetiva. Uma destas ferramentas, bastante abordada na literatura empresarial, é o Plano de Negócios (DOLABELA, 2008). O autor defende que o Plano de Negócios refere-se a uma linguagem para descrever de forma completa o que é ou o que pretende ser o empreendimento. Para Dolabela (2008) quando feita a pergunta “o que é sua empresa?” às pessoas da organização, conduzia diferentes respostas, dependendo de para quem era feita; assim surgiu o plano de negócios que é

Uma forma de pensar sobre o futuro do negócio: para onde ir, como ir mais rapidamente, o que fazer durante o caminho para reduzir incertezas e riscos; (...) não deve ser confundido com a empresa: O Plano de Negócios não é o negócio, mas sua descrição (...) pode indicar que o empreendimento tem grande potencial de sucesso, mas também dar evidências de que ele é irreal, que existem obstáculos, que os riscos são incontroláveis ou que a rentabilidade é insuficiente; pode sugerir também que a ação de empreender deva ser adiada (DOLABELA, 2008, p 75).

Ele tem por objetivo fornecer informações detalhadas e completas sobre o empreendimento proposto, auxiliando na tomada de decisão, captação de recursos e no planejamento das ações. Planejamento, portanto, envolve a concepção e análise de cenários futuros para um empreendimento, seguido do estabelecimento de caminhos e objetivos, culminando com as definições das ações que possibilitem alcançar tais objetivos e metas (SALIM et al., 2005). Essa característica, a despeito da cultuada criatividade e perseverança típicas do povo brasileiro, acaba por dificultar a atividade das empresas nascentes, ainda que tenham potencial, contribuindo para a grave situação de altas taxas de mortalidade de empresas logo

nos primeiros anos de atuação (SEBRAE, 2009). É reconhecido que muitos investidores não irão investir seu capital, seja ele monetário ou tempo, em uma organização sem um plano de negócio bem elaborado.

Conforme Dornelas (2001), o plano de negócios deve descrever o empreendimento e seu modelo de negócio que sustenta e empresa. Envolve-se em sua elaboração um processo de aprendizagem e autoconhecimento e permite que o empreendedor se situe em seu ambiente de negócio.

Para Bangs (1998), os aspectos-chave de um plano de negócio são baseados nas seguintes perguntas:

1. Em que negócio você realmente está?
2. O que você vende?
3. Qual é seu mercado alvo?

O plano de negócio não está relacionado diretamente ao sucesso de um empreendimento, mas sim com a redução da possibilidade de falha, ou até mesmo com a opção de não viabilidade do projeto. Dolabela (2008) lembra que também existem empreendedores que iniciaram suas empresas sem conhecer exatamente o que é um plano de negócio e obtiveram sucesso, mas também relembra que inúmeros conheceram o insucesso por causa de erros elementares e facilmente evitáveis com o plano. Abrams (1994) defende que os fatores que devem predominar durante o planejamento envolvem o conceito de negócio, reconhecimento de mercado, situação do ramo, controle financeiro e previsão de mudanças.

Para Chiavenato (2004), todos os planos apresentam um propósito em comum, a programação e a coordenação de uma sequência lógica de eventos que se bem executados, deverão conduzir ao objetivo proposto. “Trata-se de uma tomada antecipada de decisões sobre o que fazer, antes de a ação ser necessária” (CHIAVENATO, 2004, p. 127). Nesse sentido, com um planejamento adequado é possível simular o futuro e desenvolver previamente quais cursos e ações deverão ser tomadas para o alcance dos objetivos propostos. Centralizando-se em planos de negócios, Chiavenato (2004) afirma que esse representa um documento que

movimenta todos os aspectos do novo empreendimento, buscando um levantamento exaustivo de todos os elementos que compõem o negócio.

Segundo Dornelas (2001), é possível com o plano de negócios:

- Entender e estabelecer diretrizes para o seu negócio
- Tomar decisões acertadas e gerenciar de forma mais eficaz a empresa
- Conseguir crédito e recursos junto a bancos, governo, Sebrae, investidores, capitalistas de ricos, etc.
- Identificar oportunidades e transformá-las em diferenças competitivas
- Estabelecer uma comunicação interna eficaz na empresa, capaz de convencer o público externo (fornecedores, parceiros, clientes, bancos, investidores, associações, etc.)

Para a empresa ser analisada, é válido ressaltar a diferença entre os conceitos de produto e serviço. Para Kotler e Keller (2006), o serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada.

Já para Westwood (1996), o serviço é um tipo de produto. Sob o ponto de vista do marketing, os produtos podem ser divididos em três tipos básicos:

- Bens de consumo;
- Bens industriais
- Serviços

Ainda, para o autor, os serviços diferem dos bens de consumo e industriais no aspecto da tangibilidade. Em síntese, não se pode colocar um serviço em uma prateleira e vendê-lo. Esse quesito é um fator importante, já que influi diretamente na forma como os serviços serão comercializados. Ainda, em uma empresa de serviços muitas das atividades funcionais diferem daquelas em uma empresa manufatureira. Como não há produto, não existe necessidade de armazenagem e distribuição. Não são necessários departamentos de engenharia, pesquisa e desenvolvimento, compras ou produção. Entretanto, departamentos como finanças, operações, vendas e marketing são fundamentais para uma empresa de serviços.

Chiavenato (2004) defende que há grandes vantagens em empreender esforço para formalizar um plano de negócios, essas que envolvem a capacidade de

cobrir aspectos internos e externos, presente e futuro do negócio. O autor ainda frisa que funciona como um meio de avaliação do desenvolvimento do negócio; retratar o início, meio e fim do empreendimento. Já Abrams (1994) destaca que os principais ganhos com a formalização do plano tem relação direta com os aspectos financeiros, principalmente o fluxo de caixa.

Em resumo, “Plano de Negócios é um documento que contem a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesa, receitas e resultados financeiros” (SALIM et al, 2005, p 28)). Todo novo empreendimento deve ser visualizado do ponto de vista de um Plano de Negócios completo e que contenha todos os elementos importantes para caracterizá-lo adequadamente (CHIAVENATO, 2004).

2.4. ESTRUTURAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS

Para Dornelas (2001), não há uma estrutura rígida para escrever um plano de negócios. Cada negócio tem suas particularidades e semelhanças, sendo assim impossível definir um modelo ideal e universal que possa ser aplicado para qualquer empresa. Porém o autor defende que um plano de negócios deve possuir um número de seções que possibilitem o entendimento completo do negócio.

Dentro da análise das modalidades propostas para elaboração do plano de negócio, optou-se pela seguinte estrutura: Sumário Executivo, Descrição da Empresa, Plano de Marketing e Plano Financeiro.

2.4.1. SUMÁRIO EXECUTIVO

Para Salim et al. (2005, p. 41) “o sumário executivo é um extrato competente e motivante do Plano de Negócios”. Abrams (1994) defende que o resumo ou sumário executivo, representa a parte mais importante de qualquer Plano de Negócios, visto que se não for possível desenvolver logo de início uma síntese clara, concisa e atraente da empresa proposta, ninguém vai ter interesse em ler o restante

do plano: “o que vai convencer o leitor a conhecer seu produto, mercado e técnicas, será o resumo executivo” (ABRAMS, 1994, p 41).

Segundo Chiavenato (2004), dentro do sumário executivo, os aspectos mais relevantes que devem ser abordados referem-se a natureza dos negócios e os aspectos mais importantes do empreendimento; as necessidades que a empresa vai atender, ramo de atuação, um breve relatório dos sócios do empreendimento e os recursos financeiros para se iniciar as operações.

Dornelas (2001, p 106) ressalva, que apesar de ser o primeiro item dentro de um plano de negócios, é necessário que seja escrito por último, “deve ser a última seção a ser escrita, pois depende de todas as outras para ser feita”. Abrams (1994) também concorda com o ordenamento de elaboração do sumário executivo

Por esta razão, é fundamental que se faça o resumo executivo por último. Embora ele apareça em primeiro lugar no documento pronto, o resumo é o reflexo de todo o seu planejamento, devendo ser elaborado somente após uma observação meticulosa de todos os demais aspectos da empresa (ABRAMS, 1994, p 41).

Após motivado pelo sumário executivo, o leitor do Plano de Negócios agora deve obter informações sobre o empreendimento de forma mais detalhada e ampla. Para isso será feita a descrição da empresa, onde irá constar as informações referentes ao negócio propriamente dito.

2.4.2.DESCRICÃO DA EMPRESA

Segundo Dornelas (2001), na seção de descrição da empresa deve ser apresentado um breve resumo da organização em seu status atual. São colocadas as características únicas do negócio e dito como se pode prover benefício ao cliente. É a parte descritiva do plano de negócio. Nesta seção devem ser apresentados aspectos como produtos e serviços que serão oferecidos pela empresa. “Uma vez bem caracterizada a oportunidade, deve-se proceder à formatação ou modelagem do negócio” (SALIM et al., 2005. p. 53).

Abrams (1994) desenvolve que esta seção revela os aspectos fundamentais da empresa de forma clara e mais ampla que o descrito no sumário executivo. Para Filion e Dolabela (2000, p. 169) nesta etapa do Plano de Negócios, devem ser

“apresentadas as ideias que vão dar vida a empresa, bem como a estrutura de funcionamento legal e operacional”.

Nesta etapa também é incluída a descrição de missão e visão da empresa. Salim et al. (2005) defende que missão representa a função que a empresa exerce junto ao mercado ao prover-lhe produtos e serviços, é a imagem da empresa frente ao mercado, já a visão descreve o direcionamento estratégico no longo prazo, o sonho para o negócio.

Filion e Dolabela fazem uma síntese dos principais fatores a serem abordados nesta etapa, e os ilustram na tabela a seguir:

Tabela 2 - Componentes de descrição da empresa

Pergunta	Denominação
Onde se concentra o negócio?	Foco
Como o negócio será conduzido?	Missão
Resultados projetados?	Metas
Ações específicas?	Estratégias

Para os autores, as perguntas ilustradas estão ligadas diretamente aos objetivos e estratégias da empresa e cabe a esta seção respondê-las. Porém para que os objetivos possam ser atingidos, é muito importante que as etapas sejam divididas e devidamente organizadas dentro de cada um dos planos no Plano de Negócio, para isto serão desenvolvidos na sequência.

2.4.3. PLANO DE MARKETING

Conforme menciona Abrams (1994, p.117), “se não puder atingir seus clientes, não há como permanecer no negócio”. Para Dornelas (2001), o plano de marketing consiste na seção mais importante de um plano de negócios, pois é nele que são definidas as diretrizes que virão por definir as estratégias de produto, preço, comunicação e distribuição.

Dolabela (2008) divide o plano de marketing em duas grandes partes; primeiramente a análise de mercado – nessa etapa, serão apresentados o maior

número de informações a respeito dos clientes, fornecedores e concorrentes. Posteriormente, as informações são analisadas e processadas e inicia-se o planejamento e a estratégia de marketing da empresa. Nessa etapa, serão estabelecidas definidas as políticas de venda, desenvolvimento de produtos, estratégias de comunicação e de distribuição.

2.4.3.1. ANÁLISE DE MERCADO

A análise de mercado é dividida em análise de setor, descrição do segmento de mercado e análise da concorrência (DORNELAS, 2001).

- **Análise de Setor:** Realiza-se um breve histórico do mercado nos últimos anos, identifica-se novas tendências para os próximos anos e deve-se responder as seguintes questões:

- Quais fatores influenciam as projeções do mercado?
- Por que o mercado se mostra promissor?
- Qual o tamanho do mercado em reais, número de potenciais clientes e competidores?
- Como o mercado está estruturado e segmentado?
- Quais são as oportunidades, ricos e ameaças deste mercado?

- **Descrição do segmento de mercado:** Nesta etapa, serão definidos de, forma bem específica, os aspectos como público alvo, caracterizando-o através de: gênero, grau de escolaridade, idade, renda, hábitos e gostos. Também se pode acrescentar informações demográficos como crescimento da população, potencial de mercado e sazonalidade da demanda.

- **Análise da concorrência:** Nessa etapa busca-se analisar todos os possíveis concorrentes da empresa e responder as seguintes perguntas:

- Quantos e quem são os concorrentes?
- Onde se localiza a concorrência?

- Quais os principais produtos e de que forma ocorre a venda deles?
- Qual é a imagem do concorrente frente aos consumidores?
- Quais seus pontos fracos e fortes?
- Quais são as estratégias de produto, preço, comunicação e distribuição da concorrência?

Após realizada a análise do mercado e mapeamento dos fatores internos e externos, será realizada a etapa seguinte onde serão desenvolvidas as estratégias de marketing, que tem por objetivo traçar as etapas a serem seguidas para que os objetivos da empresa se concretizem.

2.4.3.2. ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Após a coleta dos dados da análise de mercado, eles deverão ser analisados para então se definirem as estratégias de marketing. Segundo Kotler e Keller (2012) as estratégias devem levar em consideração o desenvolvimento de produtos, a política de preços, os canais de distribuição e as estratégias de venda e comunicação. Os “4P’s” do plano de marketing.

I. **Produto:** Se definem as características do produto e suas qualidades. A estratégia do produto busca direcionar o produto para melhor atender as expectativas dos potenciais clientes da empresa. Kotler e Keller (2012) afirmam que produto se define por tudo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou um desejo.

II. **Preço:** Para Kotler e Keller (2012), o preço é o único elemento que do composto de marketing que produz receita. Ademais preço é um fator chave para o posicionamento da empresa, uma vez que o preço deve ser definido conforme o público alvo. O preço deve ser definido de acordo com a percepção de valor do cliente frente ao produto e não de acordo com o desejo da empresa como balizador. Através da política de preços, a empresa consegue criar demanda para o produto e segmentar o mercado.

III. Distribuição (**Praça**): A estratégia de distribuição consiste na análise dos processos que o produto leva para chegar a seu consumidor final. De acordo com Kotler e Keller, a Praça ou Ponto de Venda é a combinação de agentes dos quais o produto flui, desde o vendedor inicial até o consumidor final. Dentro desse contexto, busca-se definir a melhor forma de levar o produto ao seu consumidor final levando em consideração aspectos como, custos, qualidade, prazo e relacionamento com distribuidores.

IV. Comunicação (**Promoção**): A estratégia de comunicação inclui promoções, propaganda e comunicação entre o público alvo da empresa. A promoção da empresa, deve estar alinhada com os demais 3P's para que a mensagem que se transmita seja assertiva suprimindo as expectativas do cliente. “O *marketing* moderno é muito mais que do que apenas cria bons produtos e disponibilizá-los ao mercado consumidor, é indispensável nesse processo a comunicação com os clientes” (KOTLER e KELLER, 2012, p 38).

2.4.3.3. ANÁLISE ESTRATÉGICA

Para Dornelas (2001), a estratégia é utilizada para definir parâmetros de uma negociação, fechar parcerias, adentrar um novo mercado ou até mesmo lançar novos produtos. Para uma análise estratégica deve-se utilizar tanto a racionalidade quanto a subjetividade. Não obstante ela ajuda o empreendedor a compreender a atual situação do negócio, tornando mais fácil a definição de objetivos e metas.

O autor ainda completa que, para se estabelecer objetivos e metas, faz-se necessário o conhecimento dos ambientes interno e externo da organização. Para isso é recomendado o uso da análise SWOT.

Para Westwood (1996), a análise SWOT faz com que se conheça mais seu próprio negócio, pois uma série de questões importantes deve ser levantada. A análise SWOT envolve entender e analisar as potencialidades e fragilidades de sua organização e identificar as ameaças ao seu negócio, bem como as oportunidades de mercado.

Farrel e Hartline (2000) defendem que a análise SWOT serve como um modelo mostrando o que a organização pode (suas forças) e o que não pode (suas fraquezas) realmente fazer, e as condições ambientais que atuam a seu favor (as oportunidades) ou contra (as ameaças).

A matriz SWOT tem ampla utilização no ambiente empresarial, sendo uma importante ferramenta no planejamento das empresas. Através da elaboração de forças e fraquezas (ambiente interno), oportunidade e ameaças (ambiente externo). A visualização pratica da Matriz SWOT pode ser identificada na imagem abaixo:



Analisadas as estratégias desenvolvidas, e elaborado o plano de marketing como um todo, é chegada a hora de traduzir as demais etapas do Plano de Negócio em números, e para isso será feito o Plano Financeiro.

2.4.4. PLANO FINANCEIRO

Segundo Dornelas (2001), um plano financeiro deve descrever tudo que foi desenvolvido nos planos anteriores em números, contendo todos os custos de marketing, pessoal, despesas financeiras, investimentos e receitas. As decisões empresariais são tomadas a partir da combinação de informações quantitativas, qualitativas e de experiências que juntas fornecem os elementos necessários para o cálculo econômico.

Quando questionados a despeito dos dados coletados no plano financeiro, Filion e Dolabela (2000, p. 172) ressaltam “representam a principal fonte de referência do controle da saúde da empresa”, destinando-se a conduzir as atividades dentro do planejado, corrigir distorções verificadas, adaptar-se as novas variáveis decorrentes de mudanças de conjuntura e projetar novos investimentos om base nos níveis de crescimento previstos e desejados (CHIAVENATO, 2004).

Filion e Dolabela (2000) inferem que o Plano Financeiro engloba um conjunto de informações, controles e planilhas que, sistematizadas em diferentes documentos contábeis, compões as previsões referentes às operações. Logo “é uma boa ferramenta para fornecedores e instituições bancárias fazerem a análise de crédito das empresas” (FILION; DOLABELA, 2000, p 173).

A seu tempo, Abrams (1994) menciona que as principais informações a serem exploradas nesta seção são:

- Balanço patrimonial: Dornelas (2001) defende que o Balanço Patrimonial reflete a posição financeira da empresa em um determinado momento. Abrams (1994) completa que o Balanço Patrimonial representa o quanto a empresa vale ao todo em determinado momento do tempo. Para Salim et al. (2005) as contas devem ficar elencadas no modo vertical e em ordem decrescente de liquidez, pois qualifica a capacidade de um ativo tornar-se dinheiro. Tanto Dornelas (2008) quanto Chiavenato (2004) descrevem o Balanço Patrimonial em duas colunas: A da esquerda como sendo o Ativo (bens, direitos adquiridos e aplicações de recursos) e a coluna da direita como sendo o Passivo, representando

- Demonstrativo de Resultados do Exercício (DRE): Esse indicador demonstra se a empresa está dando lucro ou não, se as atividades estão gerando resultados capazes de cobrir todas as despesas e custos envolvidos. Dornelas (2001) menciona que a demonstração do resultado se refere à classificação ordenada e resumida das receitas e despesas de determinado período. A receita total obtida será reduzida dos impostos e abatimentos, gerando a receita líquida. Posteriormente se reduz o custo dos produtos vendidos, evidenciando dessa forma o lucro bruto. Do lucro bruto, desconta-se as despesas operacionais e por fim calcula-se os impostos decorrentes da renda da empresa, totalizando o lucro líquido. Demonstrativo de Fluxo de Caixa: Para Dornelas (2001), o fluxo de caixa é o principal meio do empreendedor planejar suas finanças. Zdanowicz (2004) por sua vez, menciona que o fluxo de caixa é o instrumento que relaciona o futuro conjunto

de ingressos e desembolsos financeiros pela empresa em determinado período, podendo ser conceituado como meio utilizado pelos administradores para apurar os somatórios de entradas e saídas de recursos financeiros da empresa.

Quando comenta sobre os ciclos que atingem a economia brasileira, o autor ainda cita que o sucesso de um empreendimento depende muito da capacidade de administrar financeiramente um negócio. O controle do caixa e da gestão de tesouraria é fundamental para a sustentação do negócio, o plano financeiro deve prever uma gestão eficiente e com meticoloso cuidado com os dados e valores diários.

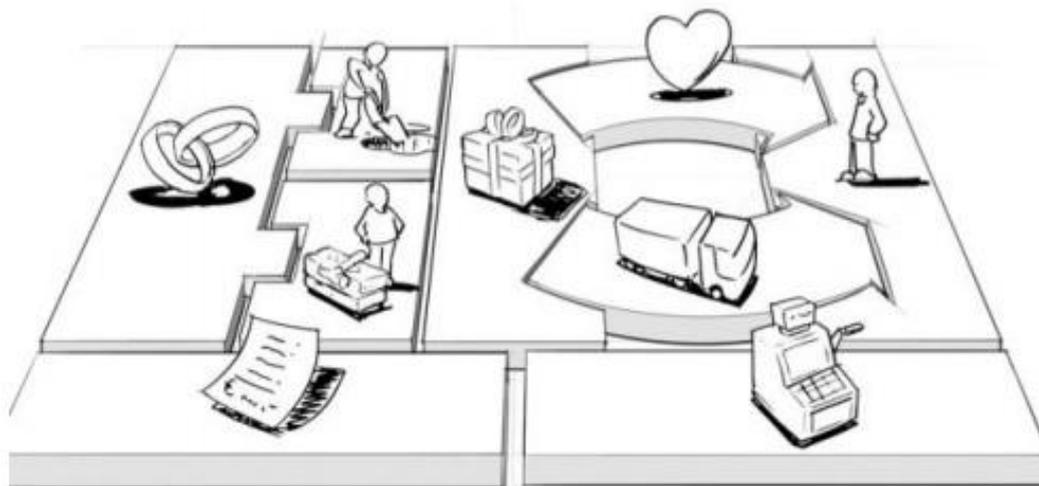
Na projeção de custos e receitas é necessário dar destaque ao investimento inicial, planejamento de custos fixos e variáveis, estoque, matérias-primas, previsão de vendas e depreciação. Juntamente deve-se estimar os valores a serem pagos com impostos como o IPI, ICMS e IR.

2.5. UTILIZAÇÃO DO MODELO CANVAS

O modelo Canvas proposto por Osterwalder & Pigneur (2011) tem por base demonstrar o potencial de uma ideia se transformar em um produto rentável. Sendo muito utilizado por empreendedores nas fases iniciais dos empreendimentos. Demonstrando de uma forma simples e bem elaborada, o modelo Canvas desenha a lógica pela qual a organização cria, entrega e captura valor.

O modelo divide a empresa em nove componentes chaves. Estes nove componentes ficam alocados dentro das quatro principais áreas da organização: Clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. Conforme a imagem abaixo:

Figura 2 - Quatro áreas do modelo Canvas



Fonte: Ostewalder e Pigneur (2011)

Dentro destas quatro áreas delimitamos a seguir os nove componentes:

- Segmentos de Clientes (SC): Uma empresa não sobrevive sem clientes, logo para melhor satisfazer seus clientes a empresa deve agrupá-los em segmentos diferentes. Cabe a organização definir um ou mais segmentos de clientes de pequeno, médio ou grande porte que pretende atender ou ignorar. Basicamente é o foco onde a empresa vai direcionar seus esforços para prospecção, fidelização e análise de clientes.

Como alguns exemplos de segmentos de clientes, podemos citar:

- Mercado de Massa: As propostas de valor, canais de distribuição e o relacionamento com clientes serão direcionados a um grupo homogêneo, com demandas similares.
- Nicho de Mercado: Atendem um segmento de clientes muito específicos e com grande especialização. A principal entrega de valor é atender as demandas específicas de cada nicho dos clientes.
- Segmentado: A distribuição é feita das necessidades e problemas, mesmo que sejam um pouco diferentes entre os clientes. Como por exemplo rotores mecânicos que podem ser utilizados na indústria dentária ou de relógios de pulso.

- Diversificada: Essa organização atende cliente com necessidades e demandas muito distintas. Como por exemplo, um supermercado.
 - Plataforma multilateral: Esse tipo de segmentação atende dois ou mais clientes e a interrelação entre as demandas é necessário para que a empresa funcione. Como um jornal que precisa de mais assinantes para que possa cobrar maior valor nos anúncios.
- Proposta de Valor (PV): É o conjunto de bens e/ou serviços que criam valor e atendem as expectativas dos clientes específicos. É a definição do negócio da empresa, ou a sua atividade principal e o que a difere das demais. Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), a combinação de elementos direcionados para segmentos específicos de clientes é que vai criar valor e atender as necessidades de cada segmento, sendo esse valor quantitativo, como preço ou velocidade do serviço, ou qualitativo, como *design* ou experiência do cliente.
- Canais (CN): “Os Canais de comunicação, distribuição e venda compõem a interface da empresa com os clientes” (OSTERWILDER; PIGNEUR, 2011, p 26). Os canais têm cinco fases distintas (conhecimento, avaliação, compra, entrega e pós-venda). E os canais podem ser diretos ou indiretos, particulares ou em parceria.
- Relacionamento com Clientes (RC): Descreve os tipos de relacionamentos que a empresa pretende ter com os segmentos específicos de clientes. Para Osterwalder e Pigneur (2011), existem diversas categorias de Relacionamento com o Cliente, conforme abaixo:
 - Assistência Pessoa: Comunicação do cliente com um representante da empresa através de *call centers*, *e-mail* ou até o ponto de venda.
 - Assistência pessoal dedicada: Um representante específico da empresa atende um cliente ou gama de cliente específicos.
 - *Self-service*: Não há relacionamento direto com o cliente, a empresa fornece todos os meios necessários para que o cliente se sirva.

- Serviços Automatizados: Através de um perfil identificado automaticamente, a empresa oferecer serviços automatizados de pedidos e transações.
- Comunidades: Facilitam as conexões entre os clientes e auxilia a empresa a melhor conhecer seus clientes e dessa forma resolver os problemas mútuos. Cocriação: A empresa convida os clientes a criar valor e opinar sobre os produtos e/ou serviços prestados, permitindo a criação de novos projetos.

- Fontes de Receita (FR): Quando entregue a oferta de valor para seu segmento de clientes, há a troca de receita. Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), um modelo de negócios pode ter uma Fonte de Receita através de transações de pagamento único ou renda recorrente, resultante de um pagamento constante advindo de um suporte pós-compra. Os autores ainda salientam que existem dois mecanismos de precificação. A precificação fixa que possui preços definidos através de variáveis estáticas e a precificação dinâmica, que muda conforme as condições de mercado.

- Recursos Principais (RP): Os recursos principais definem os ativos mais importantes para fazer o negócio funcionar. Eles podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos, podem ser próprios ou terceirizados. Para Osterwalder e Pigneur (2011) são os Recursos Principais que vão permitir que a empresa crie e ofereça a sua Proposta de Valor a seus Segmentos de Clientes através de seus Canais, e gere suas Fontes de Receita.

- Atividades-Chave (AC): Descreve as atividades a executar para que a organização tenha êxito. As atividades podem variar, mas devem manter o foco na obtenção de valor. Elas podem ser divididas em atividades de produção, resolução de problemas ou de plataforma/rede.

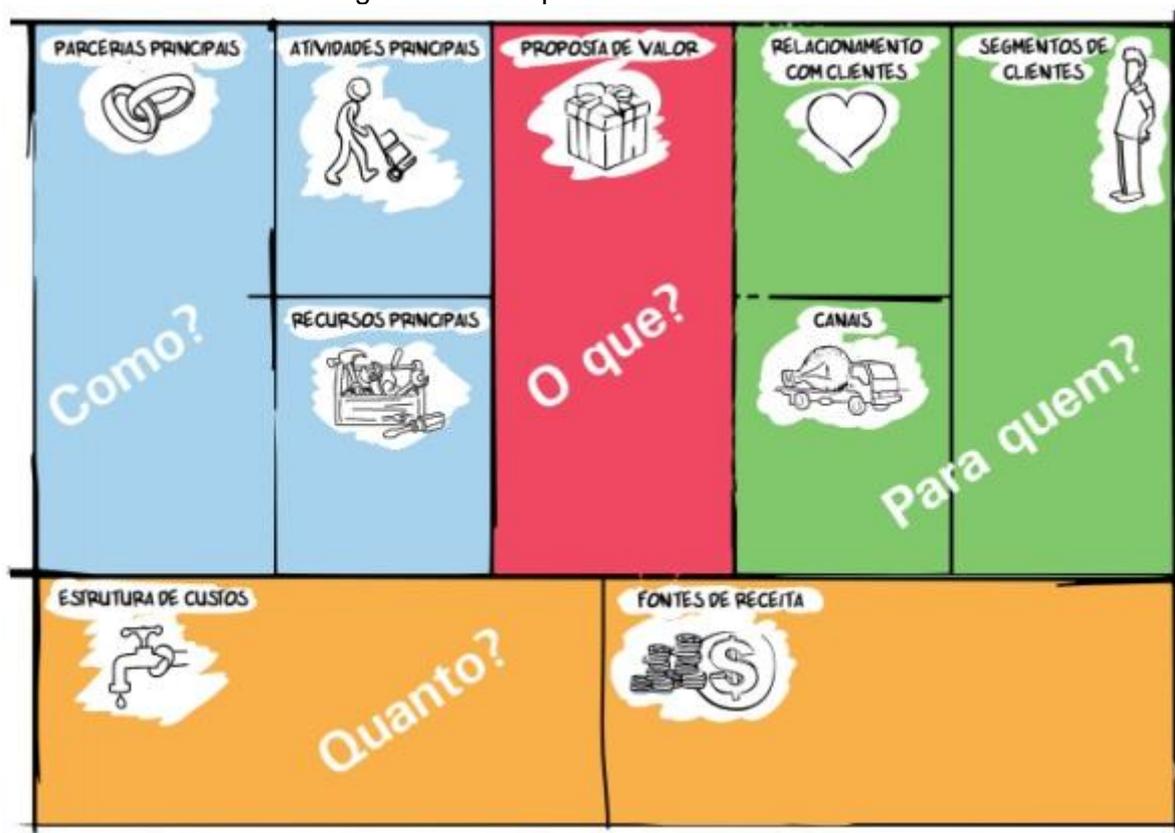
- Parcerias Principais (PP): Para Osterwalder e Pigneur (2011), nenhuma organização funciona sozinha. As Principais Parcerias são outras empresas que auxiliam no processo de compor valor a proposta principal. As empresas criam aliança no objetivo de reduzir riscos, ganhar economia de escala e

otimização dos processos. É cada vez mais comum, e necessário, obter parcerias para auxiliar nos processos internos e externos da empresa.

- Estrutura de Custos (EC): Tudo que compõe a oferta de valor geram custos: os recursos, as atividades e os parceiros. Os custos podem ser divididos em duas grandes classes, direcionadas pelos custos e direcionadas pelo valor. E podem ser fixos, variáveis, economias de escala e economias de escopo.

Para Osterwalder & Pigneur (2011) essa é uma visão prática que promove o entendimento, discussão, criatividade e análise orientando o processo de criação de um modelo de negócio. Conforme visto nos nove pontos anteriores, a seguinte imagem ilustra o modelo do Canvas:

Figura 3 - Nove pontos do modelo Canvas



Fonte: SEBRAE (2013, p. 19) apud Osterwalder & Pigneur (2011, p. 44).

Feita a análise a despeito do empreendedor como um ser dotado da capacidade de mudança e de sua influência para a sociedade e para a economia local, das ferramentas necessárias para elaboração de um Plano de Negócios, moldado conforme as necessidades do presente estudo, daremos início aos processos metodológicos.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

São apresentados neste capítulo os procedimentos metodológicos utilizados na realização do plano de negócio. Logo, serão apresentados os sujeitos, a natureza de pesquisa, o plano de coleta de dados e os procedimentos para analisá-los, salientando também as limitações do estudo.

O propósito central da obtenção das informações para o presente estudo refere-se ao mercado em que se pretende inserir a empresa. Definido isso, serão coletados dados referentes a possíveis clientes, concorrentes, ambiente, fornecedores e tecnologia disponível. A coleta e análise destas informações têm por objetivo auxiliar e organizar o Plano de Negócios.

3.1. ENQUADRAMENTO DA PESQUISA

Para o enquadramento da pesquisa se optou pelo modelo de pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva, focada no processo de elaboração de um Plano de Negócios para a abertura de uma empresa de Prestação de Serviços Logísticos e Comerciais para Micro e Pequenas Cervejarias.

Segundo Mattar (2001), a pesquisa exploratória tem por objetivo prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema a ser pesquisado. Malhorta (2001) completa afirmando que a pesquisa exploratória tem como objetivo principal o fornecimento de critérios sobre a situação-problema enfrentada pelo pesquisador. Deste modo, é apropriada para os primeiros estágios de investigação, quando a familiaridade, conhecimento e compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são reduzidos ou inexistentes (MATTAR, 2001).

Foi feito uso da pesquisa qualitativa, pois essa abordagem tem como característica a obtenção de informações subjetivas, opinativas e qualitativas, como a opinião, o aconselhamento e a percepção dos potenciais clientes em relação ao produto ou serviço proposto. O uso de métodos e técnicas qualitativas são amplamente justificáveis em pesquisas desenvolvidas em um contexto real onde a prática antecede a teoria (HOPPEN, 1997).

A pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. Com isso buscou-se a interpretação da realidade sob diferentes ângulos, permitindo uma abordagem mais genérica de todo o contexto estudado (KRIPPENDORFF, 1980). A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Esta não requer uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento chave (PRODANOV; FREITAS, 2009). Quando temos por objetivo um plano de negócios devemos sempre levar em consideração a relação de comprador e vendedor, logo se torna muito importante a opinião e percepção do público alvo em uma pesquisa.

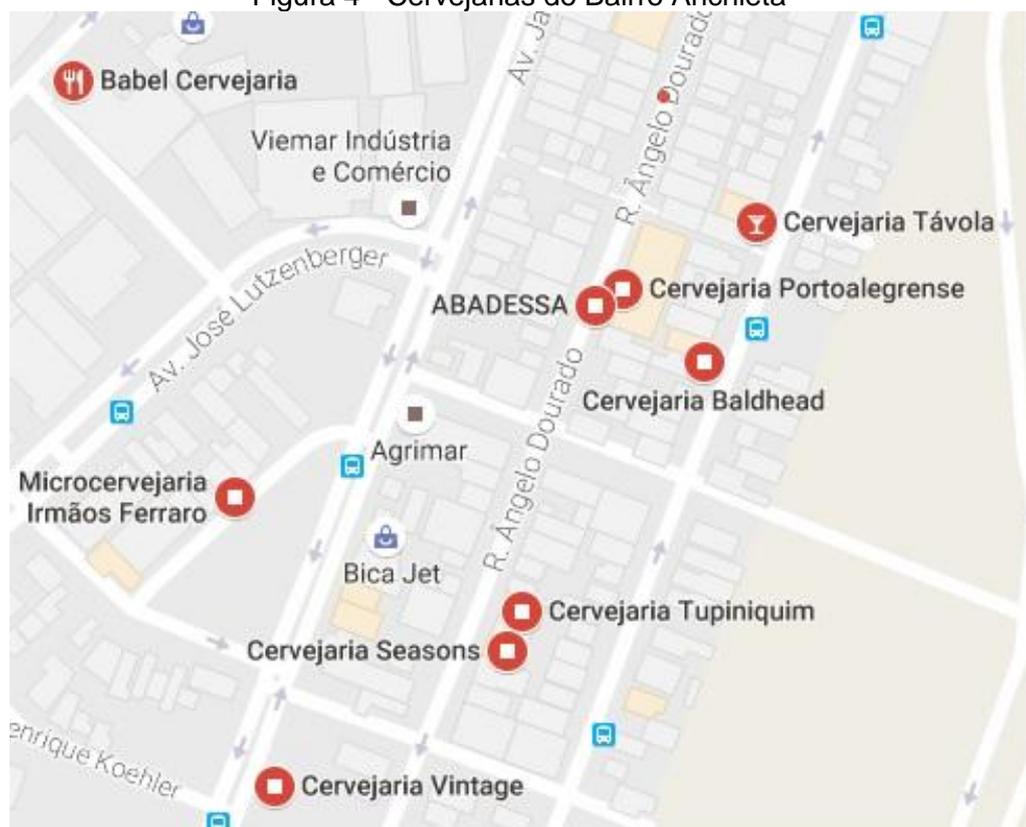
O enquadramento da pesquisa é fundamental para o Plano de Negócios, visto que irá determinar como os dados serão obtidos, e dessa forma nortear tanto a contextualização quanto a operacionalização da pesquisa.

3.2. CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

Os sujeitos de pesquisa serão proprietários de micro e pequenas cervejarias e cervejeiros com produção artesanal já com alvarás de produção e comercialização de suas cervejas. A pesquisa foi direcionada para o público de Porto Alegre e região metropolitana.

Segundo reportagem do jornal eletrônico G1 (2015) somente no bairro Anchieta estão alocadas nove fábricas de cerveja, com uma produção média mensal de cem mil litros de cerveja. O polo cervejeiro teve início em 2010 com a cervejaria Seasons sendo a primeira fábrica a se instalar no bairro. Posteriormente as cervejarias Tupiniquim e a Baldhead também escolheram o bairro para montar as suas fábricas. Hoje o bairro conta já com nove microcervejarias devidamente operantes, conforme imagem a seguir:

Figura 4 - Cervejarias do Bairro Anchieta



Fonte: Google Maps

A amostra foi selecionada mediante a afirmação da seguinte pergunta: “Você cogita a opção de utilizar uma empresa terceirizada para chegar ao seu consumidor final?”. Diante da afirmação dessa pergunta, se pode identificar se o entrevistado constituirá um potencial cliente a ser prospectado, logo suas respostas da pesquisa serão relevantes para a constituição do Plano de Negócio.

3.3. OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA

Este capítulo tem por finalidade apresentar os procedimentos operacionais de pesquisa para realização do presente estudo. Neste sentido, serão apresentadas as formas de coleta de dados e análise de dados. Os dados coletados têm por finalidade auxiliar a compreensão do ambiente em que será inserida a empresa, facilitando dessa forma a sua sobrevivência no ambiente proposto. Definido o modelo, foi elaborado um roteiro de entrevistas semi-estruturado. A amostra se limitará ao total de 2 entrevistados.

3.3.1. COLETA DE DADOS

Para Mattar (2001) os dados em pesquisas de *marketing* podem ser classificados em dois grandes grupos; os primários e os secundários. O autor completa que os dados primários são aqueles que ainda não foram coletados, ou seja, que estão disponíveis apenas para os pesquisadores. Já os secundários, que são a principal fonte de estudos monográficos, são os dados já coletados, tabulados, ordenados e, as vezes até mesmo analisados, e que estão a disposição de interessados.

Foi realizada a coleta de dados através de entrevista com proprietários de cervejarias que compõem o público-alvo da empresa, conforme supracitado. As entrevistas serão baseadas em um formulário semi-estruturado, que é composto por indagações acerca das necessidades enquanto produtor de cervejas especiais e artesanais, focando sempre na parte logística e comercial, percepção de mercado, concorrência, possibilidade de crescimento e percepção de valor em terceirizar parte do seu processo de comercialização e logística. Ademais, o modelo para elaboração das questões do formulário foi visando a ótica Canvas, sendo ilustrado a seguir:

Figura 5 - Questionário de Pesquisa

1 - Qual é hoje o principal público alvo da Cervejaria (nome da cervejaria)?

2 - Como o produto finalizado chega hoje ao seu consumidor final?

3 - Qual é o seu relacionamento com seu consumidor final hoje?

4 - Qual é, hoje, a principal atividade da cervejaria (nome da cervejaria)?

5 - Quais as parcerias que a (nome da cervejaria) tem hoje para suprir as atividades secundárias necessárias para que o produto chegue ao consumidor final?

6 - Você já cogitou ou cogita terceirizar alguma das etapas do processo desde a produção até o consumidor final da cerveja?

7 - Quais as principais dificuldades na obtenção de novos clientes?

8 - Quais as principais dificuldades do processo logístico?

Optou-se pelo modelo semiestruturado pela possibilidade adicionar temas e questionamentos relevantes ao plano no decorrer das entrevistas. Portanto poderão ocorrer alterações em uma entrevista para a outra, visando sempre o sucesso do plano. Foi elaborado um mapeamento dos principais clientes das cervejarias, a fim de expandir a comercialização de todos os clientes da empresa e desenvolver uma rota de distribuição favorável para as cervejarias e para a empresa.

Os dados coletados através das entrevistas permitem pautar o Plano de Negócio, sendo analisados por descrição e conteúdo. Os dados tiveram finalidade de delimitar o panorama do ambiente em que a empresa será inserida, e também suprir o Plano de Negócio com o que já se sabe a respeito do mercado atual e as possibilidades de expansão.

Juntamente com a coleta de dados através da pesquisa qualitativa, literatura indicada, também serão feitas observações pessoais do autor com relação a outras empresas do mercado e possíveis concorrentes e clientes. Segundo Abrams (1994), atentar para o que acontece em outras organizações propicia informações que possibilitam o entendimento de diversos fatores que influenciam no negócio, de modo que a observação é uma ferramenta indispensável no processo de planejamento, sendo aplicável para praticamente qualquer tipo de negócio.

3.3.2. PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS

Com base nas respostas obtidas através da entrevista e posse dos dados coletados na literatura selecionada, serão elaboradas as seções que comporão o Plano de Negócios. As informações serão categorizadas para embasar e elaboração das diversas divisões do plano, com o intuito de organizar a empresa e a sua atuação no mercado, obtendo assim os resultados desejados.

Como já visto anteriormente, mas reforçado, Dornelas (2001) defende que não há uma estrutura rígida para a elaboração de um Plano de Negócio, pois cada negócio tem suas particularidades e semelhanças, isso torna inviável a definição de um plano padrão, que seja aplicável a qualquer negócio. Portanto, na elaboração do Plano de Negócios serão utilizados mais intimamente os conceitos de Dornelas (2001), Dolabela (2008) e Hisrich & Petersm (2004) sendo que cada uma das

seções contará com a sua própria literatura, como o plano de marketing utilizara conceitos de Kotler & Keller (2006), Mattar (2001) e Malhotra (2001). Não obstante, poderão ser adicionadas literaturas em todas as seções caso necessárias, buscando sempre os objetivos gerais e específicos supracitados.

4. ESTRUTURA: PLANO DE NEGÓCIO DA CEVLOG

Esse capítulo apresenta o plano de negócios da Cevlog, empresa de prestação de serviços logísticos e comerciais à microcervejarias. A estrutura elaborada tem por objetivo descrever os itens para elaboração de um plano de negócio, com base em modelos extraídos da literatura específica sobre o tema.

Os principais itens descritos serão seis: Sumário Executivo, Plano de Marketing, e Plano financeiro.

4.1. SUMÁRIO EXECUTIVO

O presente plano tem como objetivo apresentar a descrição e a análise de viabilidade da Cevlog prestação de serviços logísticos e comerciais para microcervejarias. A verificação da oportunidade de mercado ocorreu em conversas informais durante eventos e feiras de microcervejarias onde foi identificada uma possibilidade de atuação no mercado. Apesar de muitas microcervejarias já apresentarem um sistema logístico (próprio ou terceirizado), muitas ainda veem o processo como algo oneroso e que poderia ser otimizado, porém por não se tratar de uma etapa diretamente ligada a produção de cerveja, é colocada em segundo plano. Devido ao crescimento do segmento de cervejas especiais e artesanais nos últimos anos e a não priorização da área logística por parte dos microcervejeiros, reafirma-se a importância de uma empresa focada nessa demanda.

4.1.1. MERCADO POTENCIAL

Conforme informado anteriormente pela pesquisa do Barth-Hass Group and Germain Hansmaennel (2015) o Brasil ocupa o terceiro lugar no ranking de países que mais produzem cerveja no mundo. Porém, o mercado vem apresentando uma mudança no perfil do consumidor brasileiro, segundo relatório da empresa de consultoria Mintel (2012) o mercado de cervejas especiais vem em uma crescente apresentando otimismo aos produtores e agradando os consumidores.

Somente em Porto Alegre, contamos com uma vasta variedade de microcervejarias. Conforme reportagem do G1 (2015), somente no bairro Anchieta já apresentamos um polo de microcervejarias, muitas delas já premiadas em concursos de nível nacional e internacional. Dentro desse prognóstico serão mapeados os clientes da Cevlog.

O objetivo da empresa é prestar serviço logístico e comercial para as microcervejarias. A atuação na área logística será através da identificação e elaboração das melhores rotas para entrega dos produtos aos clientes. Já a área comercial, buscará expandir o número de cliente de cada microcervejaria, tanto na prospecção quanto na interação entre a base de entregas existente.

4.1.2. ELEMENTOS DE DIFERENCIAÇÃO

Hoje dentro das microcervejarias o processo logístico é visto como um problema pelos empresários, visto que foge da atividade principal, fazer cerveja. Aspectos como os custos, questões legais e burocráticas e segurança são os principais fatores da terceirização desse serviço no meio cervejeiro. Porém um melhor aproveitamento dessas rotas pode gerar, além de uma redução de custos para a cervejaria, um aumento nas receitas, através aumento de clientes.

Por se tratar de uma empresa focada em atender microcervejarias, a Cevlog terá maior personalização das rotas, pois atuará somente nesse meio. Ademais, visto que muitas cervejarias atendem os mesmos clientes (bares, minimercados e supermercados), será possível fazer um cruzamento de rotas, gerando assim economia no processo logístico. O foco inicialmente no bairro Anchieta em Porto Alegre também é de extrema importância no processo, visto que devido a grande concentração de potenciais clientes no local, a coleta dos produtos será feita de forma sequencial e também reduzindo o número de imprevistos durante o transporte.

O cruzamento das rotas de entrega possibilitará uma aproximação para com os clientes das próprias microcervejarias, facilitando assim a atuação para incremento das vendas de cada cliente, utilizando a mesma lógica logística. O contato direto entre distribuidora e pontos de venda pode gerar uma nova rede de

clientes para todas as cervejarias atendidas pela empresa. Por se tratar de um nicho de mercado específico, muitos clientes em especial bares e minimercados que servem os produtos de uma determinada cervejaria, demonstram uma resistência menor em expandir o portfólio de produtos, facilitando assim o processo comercial.

A redução dos custos logísticos somados ao aumento da receita e demanda dos novos clientes, possibilitará as microcervejarias ganhos de escala, reduzindo ainda mais os custos de fabricação das cervejas e conseqüentemente aumentando o lucro. Hoje, um dos principais fatores que dificulta a popularização das cervejas artesanais é o elevado preço de venda para o consumidor final. A redução dos custos de distribuição e o aumento do número de clientes para as microcervejarias, pode não somente aumentar o lucro, mas também expandir o *market share* e auxiliar na conquista de um novo público consumidor.

4.1.3. MISSÃO

Transportar os produtos oriundos das microcervejarias com segurança, agilidade e qualidade, garantindo a satisfação dos clientes e auxiliando a expansão dos seus negócios.

4.1.4. VISÃO

Ser a empresa referência nos serviços comerciais e logísticos para microcervejarias, sendo reconhecida como a melhor opção para nossos clientes, colaboradores e sociedade.

4.1.5. VALORES

- Excelência no atendimento e relacionamento com os clientes;
- Transparência com os colaboradores, cliente e sociedade
- Utilização responsável e eficiente dos recursos financeiros da empresa
- Sonhar grande com responsabilidade e compromisso
- Crescer com sustentabilidade e longevidade

4.2. PLANO DE MARKETING

O Plano de Marketing é considerado uma das principais seções do Plano de Negócios. Dentro da sua composição podemos delimitar como a empresa planeja interagir com os diversos agentes que compõem seu ambiente de atuação. Dessa forma a empresa define como se dará seu relacionamento com clientes e público-alvo, fornecedores e concorrentes.

Dentro deste âmbito, para atingir os objetivos propostos para o Plano de Marketing, esta seção será dividida em:

- ✓ Análise de Mercado; contemplando análise de setor, descrição do segmento de mercado e análise da concorrência;
- ✓ Estratégias de Marketing; explorando mais minuciosamente o modelo de quatro P's de Kotler e Keller (2012)
- ✓ e Análise Estratégica; onde serão elaboradas as forças e fraquezas, oportunidades e ameaças através da Matriz SWOT proposta por Dornelas (2001).

4.2.1. ANÁLISE DE MERCADO

Para melhor compreender a análise de mercado, utilizamos o conceito já supracitado de Dornelas (2001), onde dividiremos a análise em setor, descrição do segmento de mercado e concorrência.

4.2.1.1. ANÁLISE DE SETOR

Em um mercado praticamente dominado por grandes cervejarias, o segmento de cervejas artesanais e especiais no Brasil vem em uma ascendência nos últimos anos. Porém, conforme visto em matéria no site do SEBRAE (2016), apesar de ser o terceiro maior mercado consumidor de cerveja no mundo, as microcervejarias correspondem a apenas 0,15% do *market share* nacional. Esse dado demonstra que ainda há muita possibilidade de expansão para o segmento, consolidado assim uma excelente opção de investimento.

Além da divulgação individual, as cervejarias ainda contam com festivais e *workshops* específicos para o público cervejeiro. Alguns festivais contam com mais de mil e quatrocentos rótulos de cerveja, como é o caso do Festival Brasileiro de Cerveja (G1, 2016). Hoje o Festival Brasileiro da Cerveja é considerado o maior festival de cervejas do Brasil e no ano de 2016 encerrou o evento com recorde de público e de faturamento (G1, 2016). O festival ainda distribuiu para 137 categorias.

Em uma escala menor, porém de grande importância para o Plano de Negócios, Porto Alegre passa a ter em 2016 a Semana da Cerveja. O evento conta com uma série de eventos, envolvendo bares, cervejarias, produtores artesanais, lojas especializadas em artigos para produção de cerveja e rodadas de debates e feiras de degustação (Semana da Cerveja, 2016).

Feiras e eventos são vistos com grande valia pelas microcervejarias, uma vez que além da possibilidade de expor seus produtos, muitas delas ainda são premiadas, ganhando assim prestígio e legitimidade para suas atividades.

Além de contar com um mercado de consumidores em expansão, Porto Alegre ainda conta com uma concentração incomum de microcervejarias. Podemos dizer que hoje existe um polo cervejeiro no bairro Anchieta, na zona norte da cidade e outro ainda em desenvolvimento no bairro São Geraldo. Por ter uma característica de industrial, o bairro Anchieta ainda apresenta possibilidade de expansão para as cervejarias já existentes e até mesmo a implantação de novas cervejarias na região.

O bairro Anchieta hoje conta com nove cervejarias devidamente operantes e o bairro São Geraldo concentra três cervejarias já instaladas. Hoje todas as cervejarias já contam com um sistema de distribuição seja ele próprio, terceirizado ou até mesmo por conta do cliente. Logo, não é possível identificar um padrão de

operação entre as cervejarias. Porém, ficou visível que o processo logístico não é visto como uma atividade principal, mas sim como uma atividade necessária para a continuidade do negócio.

Além de produzir a cerveja, durante os finais de semana muitas cervejarias abrem suas portas para o público em geral, possibilitando assim uma interação entre o consumidor final e a cervejaria. Também é comum a realização de eventos dentro das próprias cervejarias ou nas proximidades com participações de bandas, *foodtrucks* e empresas do ramo cervejeiro. Muitos destes eventos as cervejarias realizam em parceria umas com as outras, ponto este muito importante para o Plano de Negócios, pois caracteriza um ambiente de colaboração entre as cervejarias e não de competição exacerbada (G1, 2016).

4.2.1.2. DESCRIÇÃO DO SEGMENTO DE MERCADO

A empresa manterá foco na relação *business to business* (B2B), não se envolvendo com o consumidor final dos produtos, tanto na área logística quanto na comercial. Dessa forma manterá foco nas microcervejarias, quando se tratar da parte logística e dos pontos de venda quando se tratar da parte comercial.

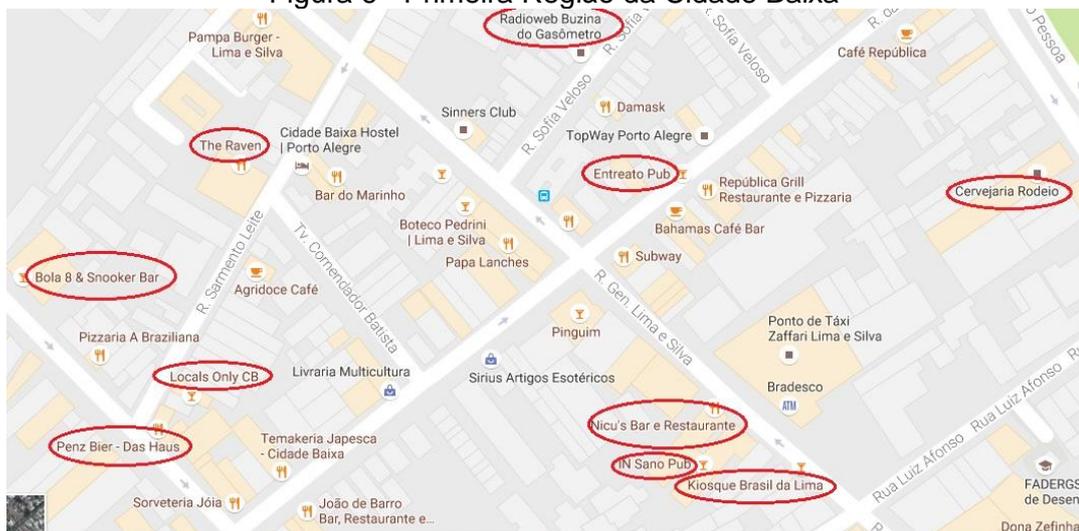
Quanto ao quesito logístico a Cevlog, inicialmente atenderá as microcervejarias localizadas no bairro Anchieta em Porto Alegre, que já apresentam aceitação no modelo de terceirização logística e que tem a sua maior demanda alocada no município. Entretanto, as microcervejarias que possuem modelo de distribuição próprio passam a ser um mercado com potencial de exploração no futuro.

Esta decisão foi tomada devido à proximidade e concentração dos clientes, facilitando assim a coleta dos produtos, sejam eles vasilhames ou barris de chope. Operando dessa maneira a empresa terá maior capacidade de obtenção de ganhos em escala, visto que não será necessário percorrer grandes distâncias entre um cliente e outro.

Já na parte comercial, o público alvo serão os pontos de venda onde os produtos serão entregues e demais locais que vendam cervejas artesanais. Grande parte deste público fica alocado em regiões tradicionalmente boemias da cidade

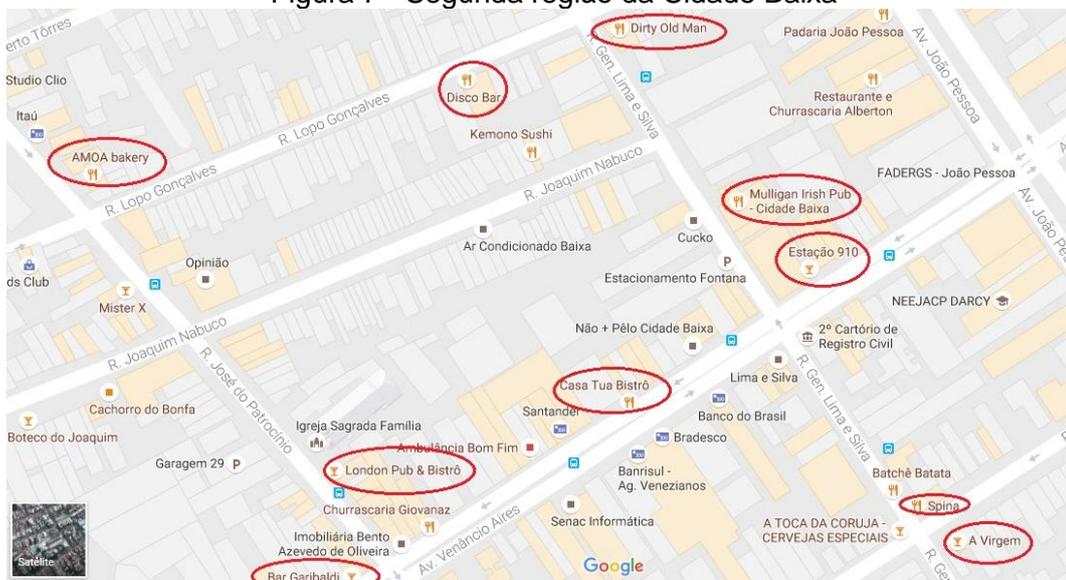
como o bairro Cidade Baixa e Moinhos de Vento. Podemos identificar alguns potenciais clientes nas imagens a seguir:

Figura 6 - Primeira Região da Cidade Baixa



Fonte: Google Maps

Figura 7 - Segunda região da Cidade Baixa



Fonte: Google Maps

Figura 8 - Região do bairro Moinhos de Vento



Fonte: Google Maps

Porém, já é notada uma demanda crescente para mini mercados em bairros residenciais como Mont'Serrat, Petrópolis, Auxiliadora e Bela Vista. Entretanto é necessário frisar que será necessário um estudo prévio de demanda para que seja viável tanto a produção quanto a distribuição para o determinado ponto.

4.2.1.3. ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

Para analisarmos os concorrentes, devemos inicialmente aceitar que existem três modelos adotados hoje pelas microcervejarias quando falamos de distribuição. Para parte do público alvo, o processo é feito de forma interna, ou seja, a própria microcervejaria que realiza o procedimento logístico, através de um setor destinado para essa etapa. Outra parte do público alvo faz a terceirização desse processo, que pode ocorrer de duas formas; através de absorção dos custos e obrigações por parte da empresa, quando ela define uma empresa parceira para realizar o envio de seus produtos para os clientes e quando a empresa repassa os custos e obrigações para o cliente, ou seja, o cliente que vai definir como a cerveja chegará ao ponto de venda.

Os dois casos apresentam diferenças no modelo de atuação para captação de novos clientes. O primeiro envolve a elaboração de uma proposta de redução de custos e obrigações juntamente com uma realocação de pessoal da área logística para outro segmento na empresa. Essa proposta deverá ser vantajosa a ponto de que a microcervejaria opte por terceirizar uma de suas etapas para manter foco na sua atividade principal.

Já o segundo caso, o concorrente é externo, pois a empresa já terceiriza o processo, tornando mais fácil, inicialmente, a elaboração de uma proposta de atuação. Para estes casos em geral as microcervejarias utilizam empresas de frete locais, que já prestam o serviço há algum tempo, porém não foram identificados elementos de fidelização para com as empresas prestadoras do serviço hoje.

Em dados obtidos através das entrevistas a empresa que realiza o transporte para maioria das cervejarias do bairro Anchieta é a TRG transportes, que fica alocada no bairro Protásio Alves. Já é uma empresa conhecida dos cervejeiros visto que eles relatam como “ele começou com uma caminhonete e hoje já está com um furgão”. Dentro dessa realidade nota-se que houve uma crescente demanda no público, porém também que a empresa já está consolidada no segmento e que já é conhecida pelas microcervejarias,

Na etapa comercial, a concorrência é vista também em duas vertentes as microcervejarias que utilizam representação comercial externa e as que fazem o procedimento com equipe interna. Dessa forma a abordagem é igualmente similar, entretanto a interrelação com o processo logístico é de suma importância para a etapa de prospecção e fidelização de clientes.

As microcervejarias que utilizam o método de representação não informaram quais são seus parceiros, porém asseguraram que os utilizam apenas para representações fora da capital e região metropolitana. Dessa forma, não há concorrência inicialmente definida para representação dentro do mercado de atuação da Cevlog.

Ademais, não há necessidade de exclusão dos modelos adotados hoje pelas microcervejarias, visto que a prospecção através do processo logístico pode ser agregada ao atual modelo, gerando mais receita e novos clientes.

4.2.2. ESTRATÉGIAS DE MARKETING

No presente capítulo iremos analisar a estratégias de marketing através da perspectiva de Kotler e Keller (2012) utilizando o modelo dos quatro P's.

I. Produto (Serviços): Os serviços prestados pela Cevlog incluirão a prestação de serviço de transporte de produtos das cervejarias, em especial garrafas de cerveja e barris de chope. O serviço será prestado conforme demanda solicitada onde os produtos serão coletados diretamente na microcervejaria e entregues nos devidos pontos de venda. Juntamente com o serviço logístico também será feito um acompanhamento comercial, onde através da correlação de clientes das microcervejarias, serão prospectados novos clientes.

II. Preço: O preço do serviço logístico será calculado através do local onde será entregue o produto e o volume que será entregue. Já o valor cobrado pelos serviços comerciais será estipulado através de comissão por volume de receita agregado.

III. Distribuição (Praça): Inicialmente o foco da empresa serão as microcervejarias alocadas no bairro Anchieta em Porto Alegre devido a concentração de potenciais clientes e proximidade entre eles. A distribuição e prospecção de clientes em Porto Alegre e região metropolitana. A entrega dos produtos será realizada através da utilização de um Furgão Master da marca Renault ano 2013.

IV. Promoção: A promoção da empresa na parte logística será feita de forma pessoal com cada um dos cervejeiros das nove microcervejarias do bairro Anchieta. Essa interação ocorrera através de reuniões formais para apresentação de propostas e modelos de atuação visando a redução de custos logísticos

Dentro do plano comercial, a prospecção de novos clientes ocorrera principalmente de forma receptiva através da interação com o plano logístico. Porém

também será elaborado um portfólio das cervejas disponíveis para comercialização para ser apresentado aos pontos de venda da base logística e novos entrantes.

Também será importante a participação em eventos voltados ao público cervejeiro da cidade de Porto Alegre. A participação nos eventos terá por finalidade conhecer o consumidor final e suas demandas, para dessa forma ter mais propriedade sobre preferências do público alvo dos pontos de venda.

4.2.3. ANÁLISE ESTRATÉGICA

Para a análise estratégica, vamos elencar os fatores internos e externos que contribuirão e dificultarão a atuação da empresa. Para tal, utilizaremos o modelo proposto por Dornelas (2001) da Matriz SWOT, onde serão delimitadas as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da Cevlog. Definida a Matriz SWOT serão elaborados os objetivos estratégicos para a organização, onde cada item da matriz terá correlação com uma ação necessária para obter sucesso.

I. Forças:

- Interrelação entre base de dados logísticos e comerciais: Com a base logística é possível fazer a interrelação direta com o setor comercial. Dessa forma os clientes atendidos por uma das microcervejarias podem também ser atendidos por todas as outras da base da Cevlog.
- Possibilidade de ganhos e economias de escala simultâneos: Uma vez que as cervejarias vendem mais, conseqüentemente há uma rotatividade e uma demanda maior por matéria prima, esse aumento da demanda acaba por gerar uma economia de escala na produção, conseqüentemente há a possibilidade de redução do preço cobrado pelos produtos, aumentando assim a demanda pelas cervejas e assim sucessivamente.
- Baixo custo de operação: Como a Cevlog irá atender inicialmente apenas o bairro Anchieta, não haverá necessidade de uma grande frota de veículos ou centros de distribuição. O processo como um todo pode ser realizado pelo proprietário da empresa e mais um funcionário.

II. Fraquezas:

- Estrutura limitada em operações locais: A inicial limitação geográfica da empresa tem por consequência a limitação de mercado. Logo caso não exista adesão por parte das microcervejarias do bairro, há pouca possibilidade de sucesso para empresa.
- Baixo valor monetário para investimento em estrutura: Por se tratar de um microempreendedor individual, o capital social é limitado, restringindo ao montante disponível do proprietário e financiamentos pré-aprovados de instituições financeiras.
- Equipe enxuta: Por operar apenas com dois funcionários, sendo um deles o proprietário, a Cevlog fica vulnerável a sobrecarga dos mesmos, assim como eventuais imprevistos com a equipe, como licença médica ou ausência.

III. Oportunidades:

- Aumento da demanda por cervejas artesanais: A demanda por cervejas artesanais cada dia sobe. Bares que antes trabalhavam apenas com rótulos de grandes cervejarias, hoje já passam a ter em seus cardápios diferentes marcas e tipos de cerveja devido a demanda de seus clientes. Minimercados que tem por objetivo atingir um público de maior renda já passam a dispor de mais rótulos para melhor satisfazer seus clientes e também para evitar a dependência exclusiva de grandes cervejarias para seu fornecimento de cerveja.
- Concentração de cliente em um pequeno espaço geográfico: O bairro Anchieta concentra hoje nove microcervejarias, este tipo de concentração é excelente para a Cevlog, visto que há mais economia em deslocamento para coleta dos produtos e redução de imprevistos no trajeto entre clientes. Lógica utilizada também para entrega dos produtos, visto que grande parte do público alvo está alocado em dois bairros de Porto Alegre (Cidade Baixa e Moinhos de Vento).
- Processos logísticos vistos como “problema”: Conforme identificado, muitas microcervejarias veem o processo logístico como um “problema” que faz parte do processo. Tendo em mente esse pensamento, há um grande potencial para a terceirização, visto que reduz a responsabilidade da microcervejaria e ainda “resolve” um problema.

IV. Ameaças:

- Incorporação de processos por parte das microcervejarias: Um forte ameaça ao modo de operação da Cevlog é o fato das microcervejarias passarem a incorporar o procedimento logístico. Dessa forma não há como a empresa atuar no mercado.

- Tradição de empresas já atuantes no ramo: A atual empresa que presta serviço para as microcervejarias já é conhecida por todos cervejeiros da região, a tradição no mercado e a fidelização dos clientes é sem dúvida um grande ameaça a Cevlog

- Entrada de grandes corporações no ramo de cervejas especiais: Com o aumento da demanda por cervejas artesanais, algumas cervejarias de grande porte já passaram a desenvolver cervejas para atingir um público mais exigente. Essas cervejarias já apresentam os processos bem desenvolvidos e logicamente apresentam uma ameaça tanto para as microcervejarias quanto para a Cevlog.

Em sequência temos as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças apresentadas no formato da matriz SWOT, conforme imagem seguinte.

Figura 9 - Análise SWOT da Cevlog

Ambiente Interno	Ambiente Externo
<p>Forças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interrelação entre base de dados logísticos e comerciais • Possibilidade de ganhos e economias de escala simultâneos • Baixo custo de operação 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento da demanda por cervejas artesanais • Concentração de cliente em um pequeno espaço geográfico • Processos logísticos vistos como "problema"
<p>Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrutura limitada em operações locais • Baixo valor monetário para investimento em estrutura • Equipe enxuta 	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incorporação de processos por parte das microcervejarias • Tradição de empresas já atuantes no ramo • Entrada de grandes corporações no ramo de cervejas especiais

Para garantir uma correlação entre o estratégico e o operacional, foram traçados os seguintes objetivos para cada item da matriz:

- **Forças:**

Interação entre base de dados logísticos e comerciais: Será desenvolvido inicialmente uma tabela responsável por correlacionar a base de clientes atendidos pelas cervejarias e quais deles tem possibilidade de trabalhar com outras marcas.

Possibilidade de ganhos e economias de escala: Será desenvolvida uma rota logística que atenda o maior número possível de pontos de venda correlacionados das microcervejarias

Baixo custo de operação: Sempre que possível, custos não relacionados diretamente ao negócio serão excluídos, fazendo assim uma maior otimização de recursos.

- **Fraquezas:**

Estrutura limitada a operações locais: Mediante estudo de viabilidade, serão desenvolvidas rotas para suprir posteriormente a região metropolitana de Porto Alegre e Vale dos Sinos, expandindo o número de cervejarias atendidas, bem como pontos de venda.

Baixo valor monetário para investimento: Gerar receita através do aumento de serviços prestados e sempre que possível, reduzir custos.

Equipe enxuta: Desenvolver uma escala de trabalho, evitando sobrecarga, bem como ter sempre uma equipe de apoio aposta em caso de necessidade.

- **Oportunidades:**

Aumento da demanda por cervejas artesanais: Incentivar o comércio local e fomentar a cultura homebrew.

Concentração de clientes em um pequeno espaço geográfico: Captar o maior número possível de clientes alocados no bairro Anchieta. Bem como o maior número possível de clientes nos bairros Cidade Baixa e Moinhos de Vento.

Processos logísticos vistos como um problema: Ofertar de uma forma simples e resolutiva os serviços logísticos da empresa e agregar valor a proposta através do viés comercial.

- **Ameaças:**

Incorporação de processos por parte das microcervejarias: Incentivar o processo de terceirização demonstrando maior eficiência e redução de custos.

Tradição de empresas já atuantes no ramo: Agregar valor ao serviço trazendo inovação e novas capacidades de obtenção de receitas e redução de custos

Entrada de grandes corporações no ramo de cervejas especiais: Fomentar a importância do negócio local e reforçar a qualidade dos produtos.

Com os pontos da matriz SWOT devidamente correlacionados, podemos então definir três objetivos principais da organização, mediante análise estratégica:

- **Objetivo Um: Aumentar a rentabilidade do negócio**

Atender o maior número possível de microcervejarias do bairro Anchieta e captar o maior número possível de pontos de venda.

- **Objetivo Dois: Redução de custos**

Desenvolver rotas logísticas otimizadas e focadas na redução de custos de distribuição e corte de custos não relacionados ao processo de prestação de serviços.

- **Objetivo Três: Fomentar o comércio local e a cultura homebrew**

Buscar através de eventos e divulgação de trade marketing demonstrar a importância do negócio local e da cultura cervejeira.

4.3. PLANO FINANCEIRO

O Plano Financeiro tem como objetivo transpor para números à realidade do negócio. É nele que o empreendedor vai buscar informações acerca do investimento inicial, previsão de despesas e receitas, bem como os impostos que serão cobrados.

4.3.1. INVESTIMENTO INICIAL

Para que o investimento inicial seja determinado, é necessário fazer uma estimativa de investimentos fixos, despesas pré-operacionais e necessidade de capital de giro.

Para isso foram elaboradas três tabelas para demonstrar os gastos para sua execução:

Tabela 3 - Investimentos Fixos: Obras e Instalações

Investimentos Fixos – Obras e Instalações	
Reformas	R\$ 1.800,00
Decoração	R\$ 1000,00
Total	R\$ 2.800,00

Fonte: Autor

Na primeira tabela, foram estimados os custos para instalação do escritório da empresa. Na parte de reformar, estão inclusos a pintura do local e a inclusão da divisória entre a recepção e o escritório. A decoração abrange a fachada externa e peças de decoração do escritório.

Tabela 4 - Investimentos Fixos Máquinas e Equipamentos

Investimentos Fixos – Máquinas e Equipamentos	
Caminhão Furgão	R\$ 74.000,00
Computador	R\$ 2.000,00
Telefones	R\$ 200,00
Ar-condicionado	R\$ 1.300,00
Carregador de caixas	R\$ 300,00
Cafeteira	R\$ 120,00
Impressora	R\$ 200,00
Total	R\$ 78.120,00

Fonte: Autor

Na segunda tabela listou-se o maquinário necessário para a operação da empresa. Um furgão para efetuar o transporte dos produtos das cervejarias até os pontos de venda. Um computador para tarefas administrativas e contato com clientes. Um telefone para contato com clientes e fornecedores. Um ar-condicionado para proporcionar um ambiente agradável no escritório. Um carregador de caixas para coletar e entregar os produtos. E uma cafeteira para oferecer café aos clientes.

Tabela 5 - Investimentos Fixos – Móveis e Utensílios

Investimentos Fixos – Móveis e Utensílios		
Item	Quantidade	Valor Total
Cadeiras	2	R\$ 300,00
Balcão para recepção	1	R\$ 500,00
Mesa para computador	1	R\$ 200,00
Poltronas	4	R\$ 1.000,00
Total		R\$ 2.000,00

Fonte: Autor

Na terceira tabela, listou-se os móveis e utensílios necessários para o funcionamento do escritório da Cevlog. As cadeiras para uso do escritório. Balcão de recepção no *hall* de entrada. Mesa para o computador e impressora. Poltronas para espera.

Tabela 6 - Investimentos Fixos

Investimentos Fixos	
Obras e Instalações	R\$ 2.800,00
Maquinas e Equipamentos	R\$ 78.120,00
Móveis e Utensílios	R\$ 2.000,00
Total	R\$ 82.920,00

Fonte: Autor

Na quarta tabela, ficou evidenciado um valor total de R\$ 82.920,00 caracterizando os investimentos fixos.

Tabela 7 -Despesas Pré-operacionais

Despesas Pré-operacionais	
Aluguel	R\$ 3.000,00
Contador	R\$ 300,00
Material de Escritório	R\$ 100,00
Total	R\$ 3.400,00

Fonte: Autor

Nas despesas pré-operacionais, foi considerado o custo do contador conhecido do proprietário, que ofereceu seus serviços a um baixo custo, o valor do primeiro mês de aluguel e o material de escritório.

Tabela 8 - Investimento Inicial

Investimento Inicial	
Investimentos Fixos	R\$ 82.290,00
Despesas Pré-Operacionais	R\$ 3.400,00
Capital de Giro	R\$ 2.000,00
Total	R\$ 87.690,00

Fonte: Autor

Portanto, somando o capital de giro estipulado de R\$ 2.000,00 aos investimentos fixos e despesas pré-operacionais, obtemos um investimento inicial de R\$ 87.690,00.

4.3.2. PREVISÃO DE RECEITAS

Devido a dificuldade de estimativa de receitas para cada um dos meses do ano, optou-se por fazer uma estimativa de receitas média mensal. Ao passo que a empresa terá duas fontes de receitas, serão simulados os valores para cada um dos serviços.

4.3.2.1. PREVISÃO DE RECEITAS ATRAVES DO PROCESSO LOGÍSTICO

Dentro do ambiente de nove cervejarias, espera-se trabalhar no primeiro ano com quatro delas, realizando duas coletas e entregas por dia para cada uma delas. Dessa forma, considerando um mês com vinte e dois dias úteis, espera-se fazer aproximadamente cento e setenta e seis coletas e entregas. O valor inicial cobrado por entrega será de cinquenta reais, portanto teremos a seguinte estimativa de receitas:

Tabela 9 -Previsão de receitas através do processo logístico

Previsão de receitas através do processo logístico			
Cervejaria	Coletas e entregas	Valor Unitário	Receita Total
A	44	R\$ 50,00	R\$ 2.200,00
B	44	R\$ 50,00	R\$ 2.200,00
C	44	R\$ 50,00	R\$ 2.200,00
D	44	R\$ 50,00	R\$ 2.200,00
Total			R\$ 8.800,00

Fonte: Autor

Portanto a estimativa de receita através do processo logístico é de R\$ 8.800,00 por mês.

4.3.2.2. PREVISÃO DE RECEITAS ATRAVÉS DO PROCESSO COMERCIAL

A obtenção de receita através do processo comercial será realizada através de comissão por venda. Onde será estipulado o valor de 10% de comissão para cada pedido realizado através da Cevlog. Espera-se inicialmente gerar um aumento de receita na faixa de quatro mil reais por cervejaria, dessa forma, temos a seguinte previsão de receitas:

Tabela 10 - Previsão de receitas através do processo comercial

Previsão de receitas através do processo comercial			
Cervejaria	Receita agregada	Comissão	Receita Total
A	R\$ 4.000,00	10%	R\$ 400,00
B	R\$ 4.000,00	10%	R\$ 400,00
C	R\$ 4.000,00	10%	R\$ 400,00
D	R\$ 4.000,00	10%	R\$ 400,00
Total			R\$ 1.200,00

Fonte: Autor

4.3.2.3. PREVISÃO DE RECEITAS TOTAIS

Dentro do prognóstico mensal elaborado pelas receitas logísticas e comerciais, podemos elaborar a previsão de receitas brutas totais e anuais.

Tabela 11 - Previsão de Receitas Brutas Totais

Previsão de Receitas Brutas Totais			
Receita Logística Mensal	Receita Comercial Mensal	Receita Total Mensal	Receita total Anual
R\$ 8.800,00	R\$ 1.200,00	R\$ 10.000,00	R\$ 120.000,00

Fonte: Autor

Entretanto, planeja-se dentro do horizonte de 3 anos estar atendendo todo o mercado do bairro Anchieta. Sendo que no segundo ano a projeção é de sete cervejarias atendidas e, no terceiro ano, nove cervejarias atendidas, a previsão de receita bruta para o horizonte de 3 anos fica evidenciada na seguinte tabela:

Tabela 12 - Previsão de receitas brutas no horizonte de três anos

Previsão de Receita Bruta no Horizonte de Três Anos		
Ano um	Ano dois	Ano três
R\$ 120.000,00	R\$ 218.000,00	R\$ 280.800,00

Fonte: Autor

4.3.3. PREVISÃO DE CUSTOS

No que se referem aos custos fixos mensais foi elaborada a seguinte previsão mensal:

Tabela 13 - Custos Fixos Mensais

Custos Fixos Mensais	
Salários e Encargos	R\$ 2.150,00
Aluguel	R\$ 3.000,00
Material de Escritório	R\$ 30,00
Água	R\$ 40,00
Luz	R\$ 50,00
Telefone e Internet	R\$ 120,00
Depreciação	R\$ 50,00
Total	R\$ 5.440,00

Fonte: Autor

Devido a estrutura enxuta da empresa, os únicos custos variáveis mensais significativos são os oriundos do veículo utilizado para transporte dos produtos até os pontos de venda, portanto temos:

Tabela 14 - Custos dos serviços prestados

Custos dos Serviços Prestados			
Custo	Quantidade	Valor Unitário	Total
Óleo Diesel	600	R\$ 2,78	R\$ 1.668,00
Total			R\$ 1.668,00

Fonte: Autor

De posse das projeções dos custos fixos e variáveis mensais, podemos fazer a seguinte previsão de custos anual.

Tabela 15 -Previsão de custos totais anuais

Previsão de Custos Totais Anual			
Custos	Valor	Meses	Total
Custos fixos	R\$ 5.440,00	12	R\$ 65.280,00
Custos Variáveis	R\$ 1.668,00	12	R\$ 20.016,00
Total			R\$ 85.296,00

Fonte: Autor

Portanto, a previsão de custos totais anuais é de R\$ 85.296,00. Estima-se também um reajuste nos custos na base de 10% ao ano. Dentro do horizonte de 3 anos temos:

Tabela 16 - Projeção de custos totais no horizonte de três anos

Projeção de Custos Totais no Horizonte de Três Anos			
Custos	Ano Um	Ano Dois	Ano Três
Custos Fixos	R\$ 65.280,00	R\$ 71.808,00	R\$ 78.988,80
Custos Variáveis	R\$ 20.016,00	R\$ 22.017,60	R\$ 24.219,36
Total	R\$ 85.296,00	R\$ 93.825,60	R\$ 103.208,16

Fonte: Autor

4.3.4.IMPOSTOS

No que se refere à arrecadação de impostos, a Cevlog fez a opção pelo SIMPLES. O SIMPLES trata-se de um regime tributário diferenciado pela simplicidade de sua arrecadação. Ele se aplica a microempresas (ME), ou seja, empresas com receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00 e a empresas de pequeno porte (empresas com receita bruta superior a R\$ 240.000,00 e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00). No que se refere a arrecadação, uma microempresa inscrita no SIMPLES pagará um único tributo baseado em sua Receita Bruta Mensal, a taxa de arrecadação, por sua vez, possui como critério a arrecadação mensal da empresa, conforme explicado na imagem a seguir (RECEITA FEDERAL, 2011):

Figura 10 - Simples Nacional

Receita Bruta Total em 12 meses (em R\$)	Aliquota	IRPJ	CSLL	COFINS	Pis/Pasep	INSS	ICMS	IPI
Até 120.000,00	4,50%	0,00%	0,21%	0,74%	0,00%	1,80%	1,25%	0,50%
De 120.000,01 a 240.000,00	5,97%	0,00%	0,36%	1,08%	0,00%	2,17%	1,86%	0,50%
De 240.000,01 a 360.000,00	7,34%	0,31%	0,31%	0,95%	0,23%	2,71%	2,33%	0,50%
De 360.000,01 a 480.000,00	8,04%	0,35%	0,35%	1,04%	0,25%	2,99%	2,56%	0,50%
De 480.000,01 a 600.000,00	8,10%	0,35%	0,35%	1,05%	0,25%	3,02%	2,58%	0,50%
De 600.000,01 a 720.000,00	8,78%	0,38%	0,38%	1,15%	0,27%	3,28%	2,82%	0,50%
De 720.000,01 a 840.000,00	8,86%	0,39%	0,39%	1,16%	0,28%	3,30%	2,84%	0,50%
De 840.000,01 a 960.000,00	8,95%	0,39%	0,39%	1,17%	0,28%	3,35%	2,87%	0,50%
De 960.000,01 a 1.080.000,00	9,53%	0,42%	0,42%	1,25%	0,30%	3,57%	3,07%	0,50%
De 1.080.000,01 a 1.200.000,00	9,62%	0,42%	0,42%	1,26%	0,30%	3,62%	3,10%	0,50%
De 1.200.000,01 a 1.320.000,00	10,45%	0,46%	0,46%	1,38%	0,33%	3,94%	3,38%	0,50%
De 1.320.000,01 a 1.440.000,00	10,54%	0,46%	0,46%	1,39%	0,33%	3,99%	3,41%	0,50%
De 1.440.000,01 a 1.560.000,00	10,63%	0,47%	0,47%	1,40%	0,33%	4,01%	3,45%	0,50%
De 1.560.000,01 a 1.680.000,00	10,73%	0,47%	0,47%	1,42%	0,34%	4,05%	3,48%	0,50%
De 1.680.000,01 a 1.800.000,00	10,82%	0,48%	0,48%	1,43%	0,34%	4,08%	3,51%	0,50%
De 1.800.000,01 a 1.920.000,00	11,73%	0,52%	0,52%	1,56%	0,37%	4,44%	3,82%	0,50%
De 1.920.000,01 a 2.040.000,00	11,82%	0,52%	0,52%	1,57%	0,37%	4,49%	3,85%	0,50%
De 2.040.000,01 a 2.160.000,00	11,92%	0,53%	0,53%	1,58%	0,38%	4,52%	3,88%	0,50%
De 2.160.000,01 a 2.280.000,00	12,01%	0,53%	0,53%	1,60%	0,38%	4,56%	3,91%	0,50%
De 2.280.000,01 a 2.400.000,00	12,11%	0,54%	0,54%	1,60%	0,38%	4,60%	3,95%	0,50%

Fonte: Receita Federal

4.3.5. FLUXO DE CAIXA

Realizou-se uma projeção de fluxo de caixa para os próximos três anos, de acordo com a seguinte tabela:

Tabela 17 - Fluxo de Caixa

Fluxo de Caixa	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Investimento Inicial	-R\$ 87.690,00			
Saldo Inicial de Caixa		R\$ 2.000,00	R\$ 34.764,00	R\$ 123.472,94
Total de Entradas		R\$ 120.000,00	R\$ 218.000,00	R\$ 280.800,00
Receita Bruta Anual		R\$ 120.000,00	R\$ 218.000,00	R\$ 280.800,00
Total de Saídas		-R\$ 85.836,00	-R\$ 95.127,06	-R\$ 104.884,54
Custos Fixos Anuais		-R\$ 65.280,00	-R\$ 71.808,00	-R\$ 78.988,80
Custos Variáveis Anuais		-R\$ 20.016,00	-R\$ 22.017,60	-R\$ 24.219,36
Imposto (SIMPLES)		-R\$ 540,00	-R\$ 1.301,46	-R\$ 1.676,38
Fluxo do Período		R\$ 34.164,00	R\$ 122.872,94	R\$ 175.915,46
Depreciação	-R\$ 87.690,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00
Fluxo de Caixa Acumulado	-R\$ 87.690,00	R\$ 34.764,00	R\$ 123.472,94	R\$ 176.515,46
Fluxo de Caixa Descontado		-R\$ 50.926,00	R\$ 107.310,94	R\$ 407.299,34

Fonte: Autor

Com o presente fluxo de caixa, verificou-se que o fluxo de caixa acumulado é bastante favorável a Cevalog, demonstrando um cenário bastante otimista ou uma previsão de receitas muito ambiciosa.

4.3.6. DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS DO EXERCÍCIO (DRE)

O DRE foi igualmente previsto no horizonte de três anos. Sendo demonstrado a seguir:

Tabela 18 - Demonstrativo de resultados do exercício

DRE	Ano um	Ano dois	Ano três
Receita Bruta de Vendas	R\$ 120.000,00	R\$ 218.000,00	R\$ 280.800,00
Custo dos Serviços Vendidos	-R\$ 85.296,00	-R\$ 93.825,60	-R\$ 103.208,16
Lucro Bruto	R\$ 34.704,00	R\$ 124.174,40	R\$ 177.591,84
Despesas Gerais e Administrativas	-R\$ 290,00	-R\$ 319,00	-R\$ 350,90
Imposto de Renda	R\$ 5.162,10	R\$ 18.578,31	R\$ 26.586,14
Lucro Líquido	R\$ 29.541,90	R\$ 105.596,09	R\$ 151.005,70

Bem como o fluxo de caixa, as previsões para os próximos três anos da Cevalog são bem otimistas ou a previsão de vendas foi muito ambiciosa.

4.3.7. ANÁLISE DE VIABILIDADE FINANCEIRA

Conforme evidenciado nos itens anteriores, em especial no fluxo de caixa e no demonstrativo de resultados do exercício. Apesar um resultado negativo no primeiro ano, o futuro da empresa mostra-se promissor, visto uma previsão otimista e ambiciosa para receitas.

Ademais, foram postos os custos sem a necessidade de financiamento por parte de instituições financeiras ou possíveis passivos trabalhistas. Cabe também ressaltar que com o crescimento da empresa serão necessários novos investimentos e conseqüentemente aumento do patrimônio da organização.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Hoje, no Brasil, o mercado de cervejas é praticamente dominado por grandes cervejarias, que obtém ganhos massivos de escala e já contam com um processo de produção, distribuição e comercialização já bem estruturado. As microcervejarias e produtores artesanais são hoje vistos como uma “resistência” ao modelo de produção onde o único objetivo é a obtenção de lucro.

Segundo dados obtidos durante as entrevistas, atualmente existem cerca de 14 produtores de cerveja na região, sejam microcervejarias ou pequenos produtores artesanais. Entretanto a grande maioria dos produtores, para não dizer a totalidades deles, começou da mesma forma: Com panelas em casa e bom gosto para cerveja. Essa forma de pensar o negócio e de iniciar uma cervejaria fora dos “padrões” de produção tradicionais é oriunda da cultura *homebrew*, que significa “fazer a própria cerveja”.

Dentro da perspectiva de inovação e de vislumbre de um sonho de empreender, o presente trabalho mostrou-se extremamente gratificante. Foi elaborada uma perspectiva geral da proposta da empresa para fins primeiramente acadêmicos. Do ponto de vista financeiro as projeções mostraram-se muito ambiciosas e com perspectivas muito boas. Demonstrando a força do mercado e da economia local, ainda mais em um segmento pouco explorado.

Tendo como objetivo principal verificar a viabilidade da implantação de uma empresa de prestação de serviços logísticos e comerciais para microcervejarias em Porto Alegre, o Plano de Negócios evidenciou que financeiramente, conforme os itens 4.3.5 e 4.3.6, é possível a viabilidade financeira da empresa. Porém vale ressaltar que apesar de otimistas, as previsões de receitas também são muito ambiciosas. Quanto a elaboração dos planos financeiro e de marketing e o estudo do mercado e dos concorrentes, foi possível desenvolver material para embasar a implantação da empresa.

O propósito do estudo é obter informações sobre o mercado para prestação de serviços logísticos e comerciais para microcervejarias. Logo buscou-se coletar dados e informações acerca do ambiente de negócios desse segmento para embasar a criação de um Plano de Negócio de uma empresa dessa natureza. O estudo foi limitado em uma região geográfica específica, Porto Alegre, as conclusões

não poderão ser generalizadas. Dessa forma não é recomendável a aplicação para elaboração de um Plano de Negócio para empresas de outras áreas ou outro segmento. Também é válido ressaltar que o Plano de Negócios não é uma ferramenta estanque, mas sim dinâmica, com mudanças nos cenários internos e externos da empresa, logo este documento deve ser revisado e atualizado constantemente.

Enquanto sugestão para estudos futuros cabe a ampliação dos sujeitos de pesquisa buscando mais informação junto as cervejarias e produtores artesanais que visam industrializar seus processos. Ademais sugere-se uma ampliação na área geográfica de análise, visto que o presente trabalho focou-se apenas na região de Porto Alegre, mais precisamente no bairro Anchieta, Cidade Baixa e Moinhos de Vento. Dessa forma vista-se validar o modelo de negócio para outras regiões buscando a expansão do negócio e elaboração de um novo plano.

6. BIBLIOGRAFIA

Global Entrepreneurship Monitor 2015 disponível em:
<[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/\\$File/5904.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/$File/5904.pdf)> Acesso 20 de março de 2016

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: Transformando Ideias em Negócios**. Rio de Janeiro: Campus 2001

HISRICH, Robert; PETERSM, Michael. **Empreendedorismo**. São Paulo: Bookman. 2004

The Best-Selling Beer in the World Isn't What You Think

<http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-05-21/the-world-s-top-10-beers>

Acesso 22 de março de 2016

DOLABELA, Fernando. Oficina do Empreendedor. Rio de Janeiro: Sextante, 2008

FARAH, Osvaldo Elias; CAVALCANTI, Marly; MARCONDES, Luciana Passos. **Empreendedorismo Estratégico: criação e gestão de pequenas empresas**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

BANGS, D.H **The Business Plannig Guide**. Chicago: Upstart Publishing Company, 1998.

WESTWOOD, John. **O plano de marketing**. São Paulo: Makron Books, 1996.

KOTLER, Phillip; KELLER, Kewin Lane. **Administração de Marketing: A Bíblia do marketing**. 12ª edição. São Paulo: Pearson, 2006.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing**: edição compacta. São Paulo: Atlas, 2001.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: Uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Emani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico**: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. Novo Hamburgo: Fevale 2009

ABRAMS, Rhonda M. **Business Plan**: Segredos e estratégias para o sucesso. Tradução: Andréa Dell'Amore Santos, Klauss Brandini Gerhardt. São Paulo: Ed. Érica, 1994.

RELATÓRIO MINTEL, disponível em: <http://brasil.mintel.com/imprensa/alimentos-e-bebidas/marcas-premium-alavancam-crescimento-do-mercado-de-ervejas-no-brasil> acesso em sete de setembro de 2016

REPORTAGEM G1, disponível em: <http://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/noticia/2015/04/com-nove-ervejarias-bairro-de-porto-alegre-e-polo-para-amantes-da-bebida.html> acesso em sete de setembro de 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: Dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2004.

SAHLMAN, William A. How to write a great business plan. **Harvard Business Review**, p. 97-108, july-august 1997.

FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: Empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v.34, n. 2, p. 05-28, abril/junho 1999.

SALIM, Cesar Simões; HOCHMAN, Nelson; RAMAL, Andrea Cecilia; RAMAL, Silvina Ana. **Construindo planos de negócios**: Todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 14 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

SEBRAE, Cervejas artesanais um mercado para ficar de olho. Disponível em: <http://startupsebraeminas.com.br/ervejas-artesanais-um-mercado-para-ficar-de-olho/> . Acesso em 15 de Novembro de 2016.

FILION, Louis Jacques; DOLABELA, Fernando. **Boa ideia! E agora?** Plano de negócios, o caminho seguro para criar e gerenciar sua empresa. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2000.

DRUCKER. Peter F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship)** práticas e princípios. Tradução de Carlos Malferrari. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2005.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Construindo planos de negócios.** São Paulo 2009.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico: Uma investigação sobre lucros, capital, juro e o ciclo econômico.** 3 ed. São Paulo: Nova Cultura, 1998.

HOPPEN, N. **Avaliação de artigos de pesquisa em sistemas de informação: proposta de um guia.** *Anais do XXI Congresso da ANPAD*, Rio de Janeiro. 1997

KRIPPENDORFF, K. *Content analysis: an introduction to its methodology.* Sage Pup, London, 1980.

Jornal Globo G1 – Disponível em <http://g1.globo.com/sc/santa-catarina/noticia/2016/03/festival-brasileiro-da-cerveja-encerra-com-recorde-de-publico-em-blumenau.html> - acesso 18 de Novembro de 2016.

Semana da Cerveja de Porto Alegre – Disponível em <http://www.semanadacerveja.com/> - acesso 18 de Novembro de 2016.

RECEITA FEDERAL. **Simples Nacional.** Disponível em <HTTP://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/>. Acesso 19 de Novembro de 2016.

FERREL, O.C; HARLINE, Michel D; JR, George H. Lucas; Luck, David. **Estratégia de Marketing.** São Paulo: Atlas, 2000,

7. ANEXOS

Questionário de pesquisa Cervejaria Seasons

1 - Qual é hoje o principal público alvo da Cervejaria Seasons?

R: Hoje os clientes são atacado e varejo. Hoje o consumidor final vai ser o um cliente do meu cliente. Não que não vendamos para clientes que vieram hoje aqui na cervejaria comprar, mas não temos uma loja, temos um *showroom* que serve para uma demonstração inicial, mas a ideia é que o consumidor final vá nos bares. Caso contrário eu quebro um cadeia de consumo, o que não é interessante para a cervejaria. Hoje eu consigo a pulverização (dos produtos) com os pontos de venda. É essencial para o negócio ter os pontos de venda, até por que hoje não temos venda *online* por exemplo.

2 – Como o produto finalizado chega hoje ao seu consumidor final?

R: Hoje, o produto final chega ao consumidor final através dos meus clientes. Temos outras formas de atingir os clientes finais, como; os festivais e eventos que participamos, por exemplo o principal deles é o Festival da Cerveja de Blumenau em Santa Catarina e o Festival Gaúcho da Cerveja em Santa Cruz do Sul. Que são eventos onde as pessoas vão conhecer a cervejaria e depois cobrar e solicitar a nossa cerveja nos locais em que elas frequentam. Esse marketing inverso é muito importante para a cervejaria.

3 – Qual é o seu relacionamento com seu consumidor final hoje?

Nos abrimos o nosso *showroom* aos sábados das dez da manhã as duas da tarde, fazemos também um *tour* pela cervejaria... Até porque um dos nossos objetivos aqui na cervejaria é fomentar a cultura *Homebrew* que é juntamente as pessoas se interessarem por fazer a sua própria cerveja, pois quanto mais as pessoas entendem de cerveja, mais elas valorizam os produtos. O nosso relacionamento com o consumidor final, até pelo fato da “loucura” que é nossa marca, nos tentamos sempre fazer algumas ações seja na internet ou nos eventos, trazer a ideia de “pensar fora da caixa” e percebemos que o público

compra muito essa ideia e se identificam muito com a cervejaria. Até o nosso posicionamento de mercado é mais agressivo no quesito de valores, mas nos sabemos que o nosso produto vale aquele investimento.

4 - Qual é, hoje, a principal atividade da cervejaria Seasons?

R: Hoje a principal atividade da cervejaria é fazer cerveja. Nos vemos a cerveja hoje para manter a operação demais áreas da empresa, mas a nossa principal atividade é fazer cerveja. A principal atividade é ser “babá de fermento”. Também hoje vendemos alguma coisa de insumos e artigos relacionados a marca, mas é muito pouco para dizer que é uma atividade de interesse da cervejaria.

5 – Quais as parcerias que a Seasons tem hoje para suprir as atividades secundárias necessárias para que o produto chegue ao consumidor final?

R: Hoje nos temos os laboratórios que fazem os fermentos e os fornecedores de lúpulo, para os quais detemos contrato para garantir o fornecimento. Não é interessante hoje para a cervejaria incorporar algum desses parceiros no processo, até porque não temos tamanho para isso hoje.

6 – Você já cogitou ou cogita terceirizar alguma das etapas do processo desde a produção até o consumidor final da cerveja?

R: Sim, hoje inclusive já terceirizamos algumas etapas do processo, que envolvem o fornecimento de insumos, como o fermento e o lúpulo, até a parte da logística e comercialização. A produção é feita exclusivamente na cervejaria.

P: A cervejaria utiliza alguma representação comercial?

R: Já utilizamos um representante que atendia Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná, mas hoje atendemos todos os clientes diretamente através do escritório. E utilizamos transportadoras para que o produto chegue ao cliente no Brasil todo. Hoje não repassamos o custo do transporte para o cliente e ele fica livre para escolher a transportadora que ele preferir, porém ele que deve realizar o processo de transporte da cerveja.

7 - Quais as principais dificuldades na obtenção de novos clientes?

R: Um dos fatores é a não pasteurização das nossas cervejas, não que seja o principal fato, mas o cliente para comprar os nossos produtos, deve ter uma geladeira ou uma câmara fria, ele não pode deixar os produtos em prateleira.

Outro ponto importante é a falta de conhecimento das pessoas nos locais de venda de cervejas especiais. Até mesmo eu quando vou pesquisar ou procurar novos clientes fico espantado com o volume de estabelecimentos que trabalham com esse tipo de produto, mas muitas vezes não são conhecidos pelo grande público. Esse tipo de comportamento impossibilita até mesmo a entrada de novas marcas nesses estabelecimentos, algo como “eu já tenho muitas marcas de cerveja no bar hoje, não há necessidade de mais uma...”.

8 - Quais as principais dificuldades do processo logístico?

R: Hoje o processo logístico é todo terceirizado. Nos não embutimos o preço da distribuição no produto. A cervejaria optou por deixar essa etapa por conta do cliente. Logo quem se preocupa com o transporte dos nossos produtos é justamente a empresa contratada pelo cliente, isso em Porto Alegre. Quando as encomendas são para fora da cidade, utilizamos transportadoras para realizar o serviço. E o custo é repassado para o cliente.

Hoje já existe uma empresa que realiza o transporte das cervejas da grande maioria das cervejarias aqui do bairro Anchieta, ele passa aqui duas vezes ao dia, pela manhã e a tarde, mas esse processo é de total responsabilidade do cliente. O máximo que a cervejaria Seasons faz nessa etapa é prestar auxílio ao cliente e a transportadora com relação a prazos de entrega e coleta de material.

Já até cogitamos incorporar o processo logístico embutindo o valor diretamente no produto, mas muitas questões legais e burocráticas acabaram fazendo a empresa optar por deixar esse processo uma responsabilidade do cliente.

Questionário de pesquisa cervejaria Baldhead

1 - Qual é hoje o principal público alvo da Cervejaria Baldhead?

R: Nosso grande mercado hoje é em Porto Alegre, representando cerca de 60% de toda a venda da cervejaria. Também vendemos para outros estados, por exemplo, o Paraná é hoje um forte comprador da cervejaria. Ainda não trabalhamos com redes de distribuição, mas trabalhamos com representantes comerciais quando queremos alcançar um mercado fora de Porto Alegre. Hoje atendemos principalmente o varejo e a venda é realizada aqui pelo escritório da cervejaria. Em Porto Alegre, por exemplo, há uma grande demanda por torneiras de chope para bares assim como garrafas.

2 – Como o produto finalizado chega hoje ao seu consumidor final?

R: Hoje trabalhamos basicamente com o ponto de venda, ainda que seja possível vir até a cervejaria e comprar os produtos diretamente conosco. A produção da cerveja é realizada integralmente na cervejaria, porém para chegar ao ponto de venda optamos por terceirizar o transporte. Já tivemos anteriormente um setor logístico dentro da empresa, mas hoje devido aos custos e questões legais utilizamos uma empresa terceirizada.

3 – Qual é o seu relacionamento com seu consumidor final hoje?

R: Acho que esse relacionamento é 100%, nós fazemos muitos eventos de rua, logo estamos em contato direto com o consumidor que está ali bebendo a cerveja, o *feedback* é na hora. Também participamos de festivais de cerveja, como o Festival da Cerveja de Blumenau, que é hoje o maior do Brasil, é o nosso “Brasileirão” da cerveja e a Baldhead sempre foi muito bem no festival, ganhando medalhas e prêmios, sendo bem reconhecida nacionalmente. Fora que também abrimos a cervejaria aos finais de semana para os clientes conhecer, temos um espaço destinado somente aos clientes que querem vir na cervejaria para beber nossas cervejas. Agora também vamos passar a ter hambúrgueres todos os sábados em parceria com alguns *foodtrucks*. Então temos um relacionamento bem pessoal com nossos clientes, é “olho no olho” mesmo.

4 - Qual é, hoje, a principal atividade da cervejaria Baldhead?

R: Hoje a nossa atividade principal é a produção de cerveja. Inclusive fazemos a produção terceirizada de outros tipos de cerveja para outras cervejarias. Inicialmente a ideia era montar um bar e cervejaria, mas devido a maior facilidade minha e do meu sócio em lidar com horário e ritmo de indústria, optamos por manter somente a cervejaria.

5 – Quais as parcerias que a Baldread tem hoje para suprir as atividades secundárias necessárias para que o produto chegue ao consumidor final?

R: Hoje é muito mais as qualidades do pessoal interno mesmo. Hoje temos uma equipe me enxuta e temos uma demanda bem legal com o que temos. Claro temos uma parceria com o Rudimar, que é quem faz a logística da cerveja. Com alguns bares como o Local Zone, onde fazemos uma cerveja especial para o bar. Hoje um dos principais limitantes para novas parcerias é o investimento inicial, pois para cada novo produto em parceria, como cervejas exclusivas, exigem um investimento grande para a produção.

6 – Você já cogitou ou cogita terceirizar alguma das etapas do processo desde a produção até o consumidor final da cerveja?

R: Claro, hoje já terceirizamos algumas áreas do processo como um todo, como a logística. Sendo benéfico para ambas as partes, não porque estar fechado a essa possibilidade.

7 - Quais as principais dificuldades na obtenção de novos clientes?

R: Hoje é inegável falar que é a questão de dinheiro. A situação econômica do país como um todo afeta diretamente a expansão do negócio. As pessoas estão deixando de sair de casa para ir a bares e restaurantes, logo muitos bares acabaram fechando e conseqüentemente diminuí os nossos potenciais clientes. Fora isso hoje há uma concorrência muito forte tanto de grandes grupos cervejeiros como de pequenos grupos. Essa concorrência exige que a cervejaria fique constantemente se moldando e se reinventando para buscar novos nichos de mercado. Iniciar uma cervejaria hoje é um péssimo negócio, pois é necessário

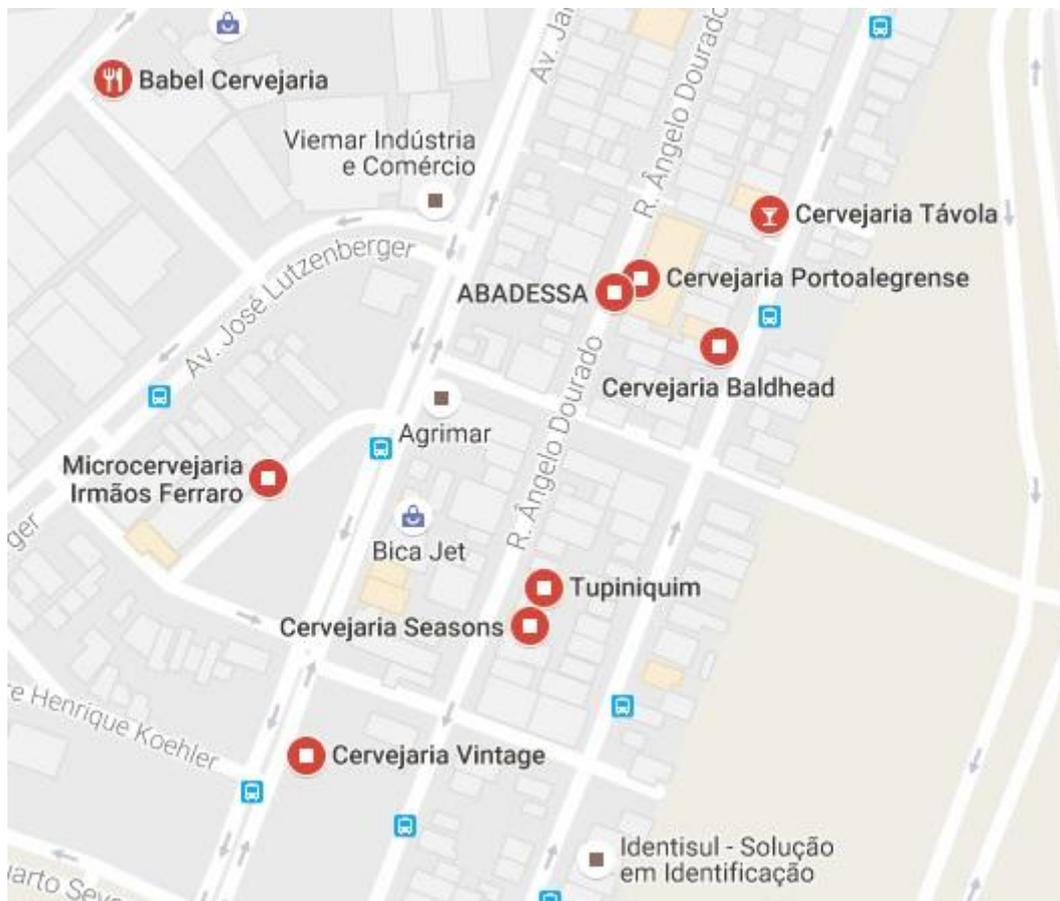
uma escala violenta. Na escala que temos hoje é possível pagar as contas e sobrar um valor ao mês, mas não da pra ficar rico com isso.

8 - Quais as principais dificuldades do processo logístico?

R: Dentro da produção não é vantajoso direcionar um funcionário exclusivamente para o processo logístico, tanto por questões trabalhistas quanto por estratégia. Inevitavelmente ele acaba tendo desvios de função, ele teria que trabalhar em horários avessos ao da produção muitas vezes. Fora isso, tem a questão do veículo para transporte, o custo da manutenção, combustível e desgaste em geral. Fora o risco em geral de segurança do funcionário e do patrimônio da empresa (veículo). Hoje, se tu tem um parceiro bom, que faz uma rota que te supra as necessidades e esteja dentro do valor adequado é muito mais vantagem para a empresa.

Cervejarias

Zona um



Babel Cervejaria – Rua Provenzano, 333.

Abadessa – Rua Ângelo Dourado, 363.

Microcervejaria Irmãos Ferraro

Cervejaria Seasons – Rua Ângelo Dourado, 185.

Tupiniquim – Rua Ângelo Dourado, 206.

Cervejaria Baldhead – Rua Vitor Valpério, 350.

Cervejaria Távola – Rua Vitor Valpério, 430.

Cervejaria Portoalegrense – Rua Ângelo Dourado, 373.

Cervejaria Vintage – Av. Jaime Vignoli, 97

