

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

THEO OPPERMANN

**ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS DE UMA CERVEJARIA
ARTESANAL NA CIDADE DE PORTO ALEGRE**

**Porto Alegre
2018**

THEO OPPERMANN

**ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS DE UMA CERVEJARIA
ARTESANAL NA CIDADE DE PORTO ALEGRE**

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

Orientador: Prof. João Luiz Becker

PORTO ALEGRE

2018

THEO OPPERMANN

**ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS DE UMA CERVEJARIA
ARTESANAL NA CIDADE DE PORTO ALEGRE**

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

Aprovado em: _____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. João Luiz Becker

Porto Alegre

2018

LITA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- VPL.....	23
Figura 2- Produção de cerveja artesanal.....	37

LISTA DE QUADROS

Quadro 1–Importância da variedade	31
Quadro 2 –Preços da concorrência.....	33
Quadro 3–Importância do ambiente	36
Quadro 4 –Investimento inicial	41
Quadro 5 –Equipamentos necessários	41
Quadro 6-Custos dos colaboradores.....	43
Quadro 7–Despesas operacionais.....	43
Quadro 8–Total de custos fixos.....	43
Quadro 9–Produção Pilsen 600 litros.....	45
Quadro 10–Produção Weiss 600 litros.....	46
Quadro 11–Produção APA 600 litros.....	47
Quadro 12–Produção IPA 600 litros	47
Quadro 13–Produção Red Ale 600 litros	48
Quadro 14–Custo variável mensal referente a produção de cerveja artesanal.	48
Quadro 15–Receita mensal de cerveja artesanal.	49
Quadro 16–Fluxo de caixa, cenário otimista.	50
Quadro 17–Fluxo de caixa, cenário neutro.....	50
Quadro 18–Fluxo de caixa, cenário pessimista.....	51
Quadro 19–DRE, cenário otimista.	51
Quadro 20–DRE, cenário neutro.....	52
Quadro 21–DRE, cenário pessimista.....	52
Quadro 22–Payback, TIR, VPL e TMA.	52
Quadro 23–Receita mensal de cerveja artesanal, com alteração do preço. ...	53
Quadro 24–Fluxo de caixa, cenário otimista, com alteração do preço.	54
Quadro 25–Fluxo de caixa, cenário neutro, com alteração do preço.....	54
Quadro 26–Fluxo de caixa, cenário pessimista, com alteração do preço.	55
Quadro 27–DRE, cenário otimista, com alteração do preço.	55
Quadro 28–DRE, cenário neutro, com alteração do preço.....	55
Quadro 29–DRE, cenário pessimista, com alteração do preço.....	56
Quadro 30–Payback, TIR, VPL e TMA, com alteração do preço.	56

SUMÁRIO

1. DEFINIÇÃO DO TEMA DE ESTUDO	9
2. REVISÃO TEÓRICA	13
2.1 CLASSIFICAÇÃO DO ESTABELECIMENTO.....	13
2.2 ELABORAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS	14
2.3 ANÁLISE DE MERCADO	14
2.4 PLANO DE MARKETING	15
2.4.1 Produto.....	16
2.4.2 Preço	16
2.4.3 Praça (Distribuição)	16
2.4.4 Promoção	17
2.5 PLANO ESTRATÉGICO.....	17
2.6 PLANO DE PRODUÇÃO.....	17
2.7 PLANO ORGANIZACIONAL	18
2.8 PLANO FINANCEIRO	18
2.8.1 Orçamento operacional de capital.....	19
2.8.2 DRE (demonstrativo do resultado do exercício)	20
2.8.3 Fluxo de caixa	20
2.8.4 Balanço patrimonial.....	21
2.8.5 Análise de investimentos (payback, VPL e TIR).....	22
3. OBJETIVOS.....	24
3.1 OBJETIVOS GERAIS.....	24
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	24
4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	25
5.RESULTADOS: O PLANO DE NEGÓCIOS	28
5.1 CLASSIFICAÇÃO DO ESTABELECIMENTO	28
5.2 REGISTROS NECESSÁRIOS PARA OPERAÇÃO	28
5.3 ANÁLISE DE MERCADO	29
5.4 PLANO DE MARKETING	30
5.4.1 Produto.....	31
5.4.2 Preço	32

5.4.3 Praça	33
5.4.4 Promoção	33
5.5 PLANO DE PRODUÇÃO.....	34
5.5.1 Local.....	Erro! Indicador não definido.
5.5.2 Produção da cerveja artesanal.....	36
5.5.3 Fornecedores de insumos	39
5.5.4 Produção mensal	39
5.6 GESTÃO DE PESSOAS	39
5.7 PLANO FINANCEIRO	40
5.8.1 investimento inicial	40
5.8.2 Custos fixos.....	42
5.8.3 Custos variáveis	44
5.8.4 Previsão de receitas.....	48
5.8.5 Fluxo de caixa	49
5.8.5.1 Cenário otimista	50
5.8.5.2 Cenário neutro.....	50
5.8.5.3 Cenário pessimista.....	51
5.8.6 DRE.....	51
5.8.6.1 DRE- Cenário otimista.....	51
5.8.6.2 DRE- Cenário neutro.....	52
5.8.6.3 DRE- Cenário pessimista	52
5.8.7 VPL, TIR <i>payback</i> simples	52
6. CONCLUSÃO FINANCEIRA INICIAL	53
6.1 FLUXO DE CAIXA (ALTERAÇÃO DO PREÇO).....	54
6.1.1 Fluxo de caixa- cenário otimista (alteração do preço).....	54
6.1.2 Fluxo de caixa- cenário neutro (alteração do preço)	54
6.1.3 Fluxo de caixa- cenário pessimista (alteração do preço).....	55
6.2.1 DRE- cenário otimista (alteração do preço).....	55
6.2.2 DRE- cenário neutro (alteração do preço).....	55
6.2.3 DRE- cenário pessimista (alteração do preço).....	56
6.3 VPL, TIR E PAYBACK SIMPLES (ALTERAÇÃO DO PREÇO)	56
7. CONCLUSÃO.....	57
REFERÊNCIAS.....	58

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DE CAMPO.....60

1. DEFINIÇÃO DO TEMA DE ESTUDO

O presente projeto busca a elaboração de um plano de negócios para uma cervejaria artesanal na cidade de Porto Alegre. Para tanto, aspectos mercadológicos, financeiros, legais e tributários serão analisados para determinar os principais riscos e oportunidades para o empreendimento. Foi realizado um detalhado planejamento abordando os principais aspectos para que o objetivo de analisar a viabilidade de produzir e comercializar cervejas artesanais em um estabelecimento especializado em Porto Alegre.

O setor de bebidas brasileiro, especificamente o setor de cervejas, mostra um desenvolvimento de grandes proporções. O país representa o terceiro maior produtor mundial de cerveja e a atividade cervejeira é a segunda maior do mercado de bebidas, atrás somente da produção de refrigerantes. É responsável por 1,6% do PIB (Produto Interno Bruto), gera mais de 2,2 milhões de empregos com 1,3 milhões de pontos de venda, faturamento de 77 bilhões de reais e o recolhimento de 23 bilhões de reais em impostos anuais (CERVBRASIL, 2016). Esse mercado apresenta um crescimento exponencial de aproximadamente 61% de 2000 a 2012 (BNDES, 2013). Dentro do setor existem as produtoras de cervejas artesanais, que focam na qualidade e sabor diferenciado. O setor mostra popularidade e representatividade em crescimento, assim como a demanda para esta atividade. Esse tipo de estabelecimento cresceu significativamente nos Estados Unidos, passando de 329 em 1994 para 1.926 em 2016 (BREWER ASSOCIATION, 2016). A mesma tendência se observa no mercado local, em 39 dias do ano de 2016 o número de cervejarias artesanais subiu de 320 para 397, somente no período de 8 de abril a 17 de maio. (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, 2016).

As cervejas especiais representavam 8% do mercado nacional da bebida em 2012 e encerraram 2014 com uma participação de 11%, segundo o Sindicato Nacional da Indústria da Cerveja, que aponta a **existência de 300 microcervejarias no país**. A projeção é de que essa cota suba para 20% em 2020. (SEBRAE, 2017)

As cervejarias artesanais possuem foco gastronômico explorando a diferenciação dos sabores presentes por meio de um complexo processo de produção.

Com boas perspectivas de mercado existe estímulo para novos produtores e distribuidores do produto. Contudo, iniciar as atividades comerciais de qualquer estabelecimento em qualquer área exige planejamento e uma das formas mais eficientes consiste na elaboração de um plano de negócios. O plano deve apresentar o máximo de informações sobre aspectos relevantes, mercadológicos, financeiros, tributários e outras informações significantes. Ausência de planejamento prévio e planejamento deficiente são as principais causas de falências no setor comercial. Segundo estudo conduzido pelo SEBRAE com o rastreamento de 2.800 empresas com registro de abertura entre 2007 e 2011, mais da metade dos empreendedores não levantou informações sobre o mercado no qual estavam se inserindo, 55% dos gestores não realizaram um plano de negócios, 37% não sabiam qual era a melhor localização para seu estabelecimento e 33% não possuíam informações sobre os fornecedores. A pesquisa apontou falta de itens básicos que devem ser considerados antes da abertura de um empreendimento. Torna-se evidente que o planejamento prévio e a elaboração de um plano de negócios são aspectos críticos para a sobrevivência de um empreendimento comercial (SEBRAE, 2014).

Segundo Gido e Clements (2011), “um projeto é um esforço para se atingir um objetivo específico por meio de um conjunto único de tarefas inter-relacionadas e da utilização eficaz dos recursos”. Para que isso ocorra é necessário um objetivo claro e bem definido, juntamente com o escopo, custo e cronograma. O escopo envolve todas ações necessárias para a efetivação do objetivo principal. Os custos representam os recursos utilizados, e não somente os monetários, para a realização do projeto. O cronograma define as datas de início e fim para cada tarefa. Esses quatro itens são de fundamental importância para o embasamento de um plano de negócios.

As questões abordadas e respondidas por meio do presente projeto envolvem condições específicas que não se limitam à mera inauguração de um bar. Enfatiza-se a análise de viabilidade de um estabelecimento especializado na produção e comercialização de cervejas especiais, juntamente com serviços gastronômicos dentro de um ambiente diferenciado na cidade de Porto Alegre. Existe, atualmente, uma série de desafios, especialmente tributários, para este tipo de empreendimento, pois não há uma clara distinção legal entre cervejarias industriais e microcervejarias, gerando, frequentemente, elevação dos custos de manutenção dos pequenos estabelecimentos, como as cervejarias artesanais. O oligopólio exercido por grandes produtoras industriais, que exercem domínio sobre o mercado cervejeiro representa

uma ameaça para os pequenos produtores (SEBRAE, 2017). Por meio de um plano de marketing, financeiro e produtivo poderá ser possível abordar e elucidar as principais questões referentes ao projeto, assim como elaborar alternativas frente às dificuldades presentes no setor.

O presente trabalho objetiva realizar uma análise do mercado brasileiro de cervejarias visando o planejamento, aspecto crítico de extrema importância em empreendimentos, e o levantamento de informações referentes às atividades da empresa. A cerveja artesanal tem processo de fabricação complexo, caracterizado pela escolha de ingredientes de alta qualidade e grande variedade para confecção de sabores únicos (CERVBRASIL, 2016).

Segundo a pesquisa realizada pelo SEBRAE a diferenciação de produtos se mostrou um fator crítico, sobrepondo-se à competição por preços. Ou seja, o fator mais importante para sobrevivência do empreendimento é a inovação de produto comparativamente ao foco em redução de custos e preços de mercado (SEBRAE, 2014). O planejamento na forma de um plano de negócios contempla uma série de aspectos técnicos necessários para reduzir o risco do empreendedor e para levantar dados que sirvam de embasamento para as decisões a serem tomadas.

Um plano de negócios deve abordar diversos aspectos técnicos, como o processo de produção, os custos atribuídos, equipamentos necessários, investimento inicial, recursos necessários, salários, encargos tributários, entre outros aspectos fundamentais para o planejamento adequado de um empreendimento (FARAH; CAVALCANTI; MARCONDES, 2011)

Outro estudo, sob a forma de plano de negócios no setor cervejeiro, foi apresentado em 2015 na Universidade Federal do Rio Grande do Sul como projeto de conclusão de curso, o de Raphael da Silva Homem. Apesar de tratar-se de projeto bem detalhado, que serviu de apoio ao presente estudo, o atual projeto possui foco que difere do modelo de empreendimento proposto por Homem, pois agora tratamos de “microcervejaria”.

Não há legislação que faça a distinção entre o que seriam microcervejarias, cervejarias artesanais e as nanocervejarias, termo mais recentemente difundido pelos autores do meio (COUTO, 2011). Microcervejarias seriam aquelas que produzem até 200 mil litros por mês e as *craftbreweries*, no Brasil traduzidas como “cervejarias artesanais” (HOMEM, 2015). Já que não existe consenso universalmente aceito na nomenclatura no Brasil, conceitos que possuem aceitação significativa são os de

microcervejaria, para produção mensal de 200 mil litros, e o de cervejaria artesanal ou nanocervejaria, para a produção de até 2 mil litros mensais.

O estabelecimento classificado como nanocervejaria ou cervejaria artesanal tem como proposta de negócio pequena produção de cerveja altamente especializada e não objetiva a produção em larga escala.

O presente estudo possui relevância ao analisar a viabilidade e a formulação de planos de marketing, financeiros e produtivos para um empreendimento inserido em um setor ascendente do mercado brasileiro na cidade de Porto Alegre.

2. REVISÃO TEÓRICA

Este item aborda os principais aspectos técnicos necessários para a formulação de um plano de negócios. Também apresenta o formato básico em que serão divididos os tópicos a serem considerados e todas as informações relevantes para seu desenvolvimento.

2.1 CLASSIFICAÇÃO DO ESTABELECIMENTO

É de grande importância a definição específica do empreendimento a ser elaborado, tanto para desenvolvimento dos objetivos quanto para obtenção de informações legais, tributárias, financeiras, logísticas, produtivas e de marketing. No presente estudo elabora-se um estabelecimento para produção de cervejas artesanais e para sua comercialização, que também ofereça outras experiências culinárias. As cervejarias artesanais são um segmento específico e diferente das microcervejarias, fundamentalmente pelo fato de que esta última busca a produção em maior escala (HOMINILUPULO, 2011).

Para fins tributários e legais é de extrema importância a especificação do empreendimento proposto. Na cidade de Porto Alegre, a cervejaria artesanal, voltada para pequena produção, venda e consumo local, dentro dos limites físicos do bar, seria legalmente classificada como um *brewpub*. Este conceito possui divergências em suas definições, contudo para fins legais a cervejaria artesanal aqui proposta estará enquadrada no conceito de *brewpub* na legislação aplicável na cidade de Porto Alegre. O Decreto Municipal nº 19.525 de 4 de setembro de 2016 determina como segue:

“Considera-se *brewpub* o estabelecimento que produz cerveja em pequena escala, para venda direta e exclusiva ao consumidor final, destinada ao consumo no mesmo local de produção” (PORTO ALEGRE, 2016).

Também está limitado à produção mensal de 10mil litros de cerveja e vedado o engarrafamento em caráter industrial ou automatizado. É isento de licenciamento ambiental desde de que não seja enquadrado como atividade de entretenimento noturno, conforme o Decreto Municipal nº 18.572, de 24 de fevereiro de 2014, e que esteja localizado em local abrangido por rede separadora absoluta com projeto hidrossanitário também aprovado junto ao Departamento Municipal de Água e Esgoto (DMAE).

O decreto citado é de grande importância para definição do negócio, que apesar de melhor enquadrado na definição de “Cervejaria Artesanal”, será do ponto de vista legal no município de Porto Alegre, um “*brewpub*”. Outros aspectos com relação à elaboração do empreendimento serão apresentados nos próximos subitens.

2.2 ELABORAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS

“Plano de Negócios é um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros ” (SALIM; HOCHMAN; RAMAL, 2005, p.3). Ou seja, um plano de negócios é um projeto que para alcançar seu objetivo necessita de uma ampla gama de informações que servirão de base para definir a viabilidade ou não do negócio proposto.

A importância do planejamento prévio é imprescindível, segundo a pesquisa realizada pelo SEBRAE, já referida anteriormente, pois a falta de planejamento prévio é a principal causa de falência no setor empresarial brasileiro (SEBRAE, 2014). Portanto, para realizar o objetivo final de verificar a viabilidade de um empreendimento é necessário que várias áreas (financeira, legal, tributária, produtiva...) sejam analisadas de forma a reduzir as incertezas.

É fundamental que sejam estabelecidos objetivos claros, detalhados e realistas para cada área do projeto, que são os objetivos específicos. Existem dois conceitos de grande relevância para elaboração de objetivos, o de visão e de missão. A visão é uma expectativa de longo prazo, geralmente ambiciosa, do que se espera atingir, enquanto que a missão é o que identifica o negócio, o que é realizado, para quem e como. Deve conter aspectos fundamentais, como valores organizacionais e objetivo realista e factível. (SALIM; HOCHMAN; RAMAL, 2005). Após a definição e conceituação do plano de negócios o presente estudo analisa por áreas fundamentais (análise de mercado, marketing, financeiro, legal, tributário...) os principais aspectos que podem representar riscos ou ameaças e os aspectos que podem representar oportunidades.

2.3 ANÁLISE DE MERCADO

A análise de mercado é etapa fundamental do projeto e aborda tendências nacionais, regionais e locais. Como mencionado anteriormente, o Brasil é o terceiro

maior produtor mundial de cerveja, e esse setor compreende grandes produtoras industriais, microcervejarias, nanocervejarias, cervejarias artesanais e *brewpubs*. As definições não seguem um padrão específico e podem apresentar variações em seus conceitos, mas é importante separar conceitualmente as grandes produtoras dos produtores locais de menor escala. Existe uma grande diferença no método de produção, que é precisamente porque são chamadas de “artesanais” as cervejas especiais, devido ao cuidado na produção, escolha dos ingredientes e método de confecção (BREJAS, 2015).

O setor de cervejarias artesanais está em pleno crescimento no mercado nacional, existe uma projeção de crescimento em 20% das microcervejarias no Brasil (SEBRAE, 2017). Contudo para entender como este crescimento mercadológico afetará o negócio, é necessário realizar pesquisas no mercado local, definir os concorrentes diretos, identificar possíveis oportunidades, definir o público-alvo, estabelecer possíveis fornecedores e analisar os canais de distribuição que serão utilizados. É possível realizar projeções de mercado específicas para a cidade de Porto Alegre e para suas cervejarias, e, pela menor amplitude do mercado, é possível utilizar entrevistas, visitas a feiras e exposições e publicações especializadas (SALIM; HOCHMAN; RAMAL, 2005).

2.4 PLANO DE MARKETING

Todos os aspectos da análise de mercado possuem relação direta com o plano de marketing, os dados obtidos por meio da pesquisa e das entrevistas serão utilizados como base para auxiliar o processo decisório. O preço praticado localmente, segmentação de consumidores, canais de distribuição, sensibilidade de mercado e análise da concorrência são algumas das principais áreas de interesse para que se possa estabelecer o posicionamento estratégico no mercado (SALIM; HOCHMAN; RAMAL, 2005). Serão abordados individualmente as áreas de interesse, seguindo o

princípio do mix de marketing, com tópicos relativos à produto, preço, praça e promoção.

2.4.1 PRODUTO

Especialmente se tratando de cervejas artesanais, o produto, envolvendo sua apresentação, fragrância, textura, notas de sabor, temperatura e qualidade dos insumos utilizados, é um dos aspectos críticos para o sucesso do negócio (CERVBRASIL, 2016). Os consumidores optarão por produtos inovadores e de qualidade que proporcionem um benefício, na forma de uma experiência de consumo superior aos demais participantes do mercado (KOTLER, 2000). O produto deve ser direcionado ao público-alvo e suas respectivas necessidades e expectativas (DORNELAS, 2001).

2.4.2 PREÇO

O preço talvez seja a maneira mais tangível de se agir no mercado, pois pela política de preços a empresa pode criar demanda para o produto, segmentar o mercado, definir a lucratividade da empresa, mudar a penetração do produto no mercado, sempre tendo como referência o valor que o consumidor vê no produto e não o preço que a empresa acha que ele deva ter (DORNELAS, 2001, p.150).

O preço de um produto reflete o valor percebido pelo cliente em relação a seus benefícios, também é afetado pela concorrência direta e pelos custos de produção (KOTLER, 2000).

2.4.3 PRAÇA (Distribuição)

A distribuição pode ser feita de forma direta, por meio de venda ao consumidor final, ou indireta, por meio de um revendedor, que ocupa uma posição intermediária entre o produtor e o consumidor final. São aspectos fundamentais a extensão do canal de distribuição, sua quantidade, cobertura geográfica, o estoque e o transporte (HISRICH; PETERS, 2004).

“Novamente, saber em qual mercado está se entrando é muito importante, pois dependendo do tipo de produto ou serviço, há canais que são mais indicados que outros, além disso, vendas pela internet ou telemarketing também podem ser consideradas ” (HOMEM, 2015, p.18).

2.4.4 PROMOÇÃO

A promoção é o meio pelo qual os produtos e o posicionamento da empresa chega ao cliente-alvo, novamente o segmento de mercado deve ser considerado. O posicionamento de vendas apresenta relação direta com o público-alvo, seus hábitos de consumo, suas características pessoais, sociais, étnicas, culturais, entre outras variáveis que influenciam no posicionamento da promoção. O veículo a ser utilizado (TV, internet, redes sociais ou mala-direta), o pessoal necessário e a periodicidade das promoções ou propagandas escolhidas devem ser avaliados de acordo com o público alvo. Todos esses detalhes são definidos para as necessidades do segmento de mercado específico (DORNELAS, 2001).

2.5 PLANO ESTRATÉGICO

Para formular um plano estratégico é necessária uma análise conjunta de diversas informações provenientes dos itens do mix de marketing (SALIM; HOCHMAN; RAMAL, 2005). Uma análise que permite a visualização de oportunidades, forças internas, fraquezas e ameaças é a matriz *SWOT*. Acessando os ambientes externos e internos na busca de riscos e oportunidades é possível realizar um planejamento estratégico com um sólido embasamento. Para melhor detalhamento é possível realizar uma matriz para cada um dos quatro itens do *SWOT* (forças internas, oportunidades externas, fraquezas internas e ameaças externas), avaliando o risco-benefício e a probabilidade de ocorrência (KOTLER, 2000).

2.6 PLANO DE PRODUÇÃO

O processo de produção define a maneira e com quais recursos é realizada a produção da empresa. Todos os recursos utilizados (funcionários, equipamentos, energia elétrica, fornecedores, insumos) para a fabricação do produto são contabilizados. Por meio da análise é possível determinar qual metodologia produtiva

se adapta melhor às necessidades do negócio. Custos diretos e indiretos são cautelosamente considerados e calculados, obviamente para tanto é necessário separar os custos que sofrem variações de acordo com a quantidade produzida e os que se mantêm constantes. Também são considerados os custos para o processo de distribuição e fluxo do processo produtivo (DORNELAS, 2001). Somente após a análises dessas informações existe o embasamento necessário para tomada de decisão a respeito da estratégia produtiva.

2.7 PLANO ORGANIZACIONAL

Define as características da empresa, quanto a sua estrutura legal e administrativa. É importante salientar que o aspecto legal da empresa pode ser definido como propriedade individual, sociedade e corporação. Cada uma dessas formas exigirá um formato organizacional distinto, com características próprias. Para o caso de uma propriedade, como um empreendimento realizado individualmente e administrado pelo proprietário do estabelecimento, o investimento inicial, responsabilidades legais, transferência de participação, exigências de capital e controle administrativo serão todos de responsabilidade do proprietário. Contudo, funções podem ser delegadas para facilitar o fluxo operacional da empresa, como por exemplo, por meio de gerentes.

O quadro de pessoal é uma reflexão direta do posicionamento estratégico da empresa, sua missão e seus valores, quem e com quais habilidades, capacidades e com que perfil a empresa se posicionará para atender as necessidades de seus clientes (HISRICH; PETERS, 2004). O formato legal é escolhido de acordo com as necessidades organizacionais e depende do número de colaboradores, complexidade do processo produtivo, segmentação das linhas de produção, número de sedes, entre outros aspectos.

2.8 PLANO FINANCEIRO

O plano financeiro possui ligação direta com os outros planos, após a definição das estratégias utilizadas por outras áreas é possível determinar se há de fato viabilidade econômica. Esse plano tem grande importância, pois ele define a atratividade do projeto, ou seja, se há previsão de uma taxa de retorno aceitável para

o empreendedor, qual será o tempo para recuperação do investimento inicial, qual será o fluxo de caixa e se haverá capital de giro para operação estável do empreendimento, entre outras questões de extrema importância para sobrevivência do negócio (SALIM; HOCHMAN; RAMAL, 2005).

Para ilustrar a importância de planejamento financeiro entre empreendedores, serão apresentados novos dados acerca da pesquisa anteriormente referida, realizada pelo SEBRAE, utilizando amostra de 2.800 empresas com registro de abertura entre 2007 e 2011. O estudo apontou que 42% dos gestores não calcularam o nível de vendas para cobrir custos e gerar o lucro pretendido e 31% não sabiam qual era o investimento necessário para o negócio (SEBRAE, 2014).

Alguns itens básicos são apresentados no plano financeiro, demonstrativo fluxo de caixa, demonstrativo de resultados e balanço patrimonial. Além destes itens podem ser utilizados projeções de cenários (otimista, realista, pessimista). Cálculos do ponto de equilíbrio econômico, índices de liquidez, endividamento, rentabilidade, entre outras ferramentas podem auxiliar na tomada de decisões (SALIM; HOCHMAN; RAMAL, 2005). Utilizaremos para análise nos próximos subitens, orçamento operacional e de capital, demonstrativo de resultado, fluxo de caixa, balanço patrimonial, análises de investimento (*payback*, TIR, VPL).

2.8.1 ORÇAMENTO OPERACIONAL E DE CAPITAL

Se o empreendedor é o único proprietário cabe a ele se responsabilizar por todas questões orçamentárias e financeiras do projeto. A análise dos parâmetros financeiros determina aspectos como a produção e o investimento necessário, também oferece opções ao empreendedor, quais equipamentos, número de funcionários, tipo de funcionários (terceirizados ou não) e horário de operação (desconsiderando nesse momento questões legais). O orçamento operacional define variações sazonais na produção, a necessidade de estoque em relação à demanda esperada de cada período, quantidade de produção ideal e a capacidade produtiva, de maneira geral é a produção necessária para o período. O DRE (demonstrativo de resultado do exercício) demonstra, *pro forma*, o orçamento das mercadorias vendidas e o exibe como uma despesa direta.

Após completar o orçamento de vendas, o empreendedor pode então concentrar-se nos custos operacionais. Primeiramente, deve ser elaborada

uma lista de despesas fixas (sem considerar o volume de vendas), tais como aluguel, serviços públicos, salários, juros, depreciação e seguros. A previsão de quando serão contratados novos funcionários ou novo espaço acrescentado para estoque também pode refletir-se no orçamento de despesas fixas. O empreendedor então deve verificar as despesas variáveis, que podem mudar mês a mês, dependendo do volume de vendas, sazonalidade ou oportunidades para novos negócios (HISRICH; PETERS, 2004, p.264)

2.8.2 DRE (DEMONSTRATIVO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO)

O DRE pode ser aplicado na forma de cenários, utilizando o princípio de “cenários de planejamento”. A partir da previsão de vendas para o período é possível estimar cenários otimista, realista e pessimista. Para cada um dos cenários aplica-se determinado percentual de previsão de vendas, por exemplo, um cenário otimista pode apontar 20% mais vendas que o previsto, o que afeta diretamente o DRE, que tem como um de seus primeiros parâmetros a receita bruta de vendas (SALIM; HOCHMAN; RAMAL, 2005).

Após as deduções (impostos de produção, devoluções, perdas e abatimentos), se obtém a receita líquida operacional. Subtraindo-se os gastos para produção (custo das mercadorias vendidas, custo de comercialização e serviços prestados) o resultante é o lucro bruto. Descontando-se as despesas necessárias para a realização da atividade, despesas com vendas, administrativas, financeiras e gerais, o resultado será o lucro operacional. Após o lucro operacional serão contabilizadas receitas e despesas não operacionais, resultando no lucro antes do imposto de renda e contribuição social. Por fim, deduz-se o imposto de renda e contribuição social e, após a subtração destes montantes, se obtém o lucro líquido do período.

2.8.3 FLUXO DE CAIXA

A análise de fluxo de caixa é uma ferramenta essencial para o empreendedor, possibilitando o controle de todas as entradas e saídas de capital no período. É de grande importância para indicadores financeiros como índice de liquidez, endividamento e rentabilidade, e permite que se tenha uma perspectiva concreta do capital de giro necessário para honrar todas as obrigações contábeis (DORNELAS, 2001). Também é base para definição das condições de pagamento, devido à excelente perspectiva

de liquidez que o fluxo de caixa oferece, neste caso o empreendedor deve optar entre aumentar número de vendas via flexibilização dos meios de pagamento ou manter a liquidez para proporcionar segurança e capacidade de pagamento de obrigações (HISRICH; PETERS, 2004).

[...] um dos maiores problemas enfrentados por um novo empreendimento é o fluxo de caixa. Em muitas ocasiões, empresas lucrativas fracassam devido à falta de caixa. Assim sendo, usar o lucro como medida do sucesso de um novo empreendimento pode ser ilusório se houver um fluxo de caixa negativo importante (HISRICH; PETERS, 2004, p.268).

2.8.4 BALANÇO PATRIMONIAL

Esta demonstração é uma representação sintética dos elementos constituintes do patrimônio da empresa. Nesse contexto, o patrimônio subdivide-se em bens e direitos pertencentes à empresa, de um lado, e obrigações para com credores e proprietários de outro. Costuma-se representar o balanço dessa forma, colocando-se os bens e direitos (ativos, como são denominados) à esquerda, e as obrigações (passivos exigíveis, se para com credores, e não-exigíveis, se para com proprietários) à direita. As somas dos dois lados devem, por definição, ser iguais (SANVICENTE, 2010).

O balanço apesar de ser afetado por qualquer transação comercial, devido ao tempo de elaboração e necessidade costuma ser realizado em intervalos regulares, geralmente anual ou trimestral. O balanço patrimonial mostra um retrato das obrigações e direitos disponíveis da empresa, seu grau de liquidez, índice de endividamento e rentabilidade. O capital de giro disponível, as dívidas de curto e longo prazo, receitas financeiras, investimento inicial também serão exibidos no balanço (HISRICH; PETERS, 2004).

Usa-se o critério da liquidez decrescente para o ativo, de cima para baixo, analogamente para o passivo utiliza-se da obrigação mais próxima para a mais distante no espaço de tempo (considera-se curto prazo para períodos de até um ano). É possível definir a estrutura de capital do negócio, por meio da divisão de capital próprio e de terceiros.

2.8.5 ANÁLISE DE INVESTIMENTOS (*payback*, VPL e TIR)

Sendo talvez o método mais simples de avaliação, o período de “*payback*” é definido como sendo aquele número de anos ou meses, dependendo da escala utilizada, necessários para que o desembolso correspondente ao investimento inicial seja recuperado, ou ainda, igualado e superado pelas entradas líquidas acumuladas (SANVICENTE, 2010, p.44)

O *payback* determina o período de tempo necessário para recuperação do investimento inicial, contudo não analisa o valor do capital ao longo do tempo e não considera os fluxos de caixa após o prazo de *payback*. O VPL, Valor Presente Líquido, representa um método de avaliação de viabilidade mais completo, devido à análise dos fluxos para cada período e sua distribuição efetiva. Para realização do VPL é necessário descontar os fluxos futuros após os impostos e subtrair o investimento inicial (DORNELAS, 2001). Também deve-se analisar o custo de oportunidade do investimento, ou seja, se o capital investido no empreendimento fosse investido em outra área, como ações de uma determinada empresa, qual seria o rendimento desse investimento em comparação com a aplicação no negócio proposto. Este conceito é denominado Taxa Interna de Desconto, por meio desta perspectiva é possível converter os futuros fluxos de caixa em valores atuais, para tanto pode-se utilizar a seguinte fórmula matemática - $\frac{1}{(1+i)^n}$, - conforme Sanvicente (2010). Na fórmula, ‘*i*’ representa a taxa de desconto e ‘*n*’, o número de períodos considerados.

Para concluirmos a análise é necessário realizar a comparação do valor atual das entradas e do valor presente das saídas. Se o resultado da diferença for positivo, o projeto é viável (SANVICENTE, 2010). A TIR, Taxa Interna de Retorno, representa um VPL (valor presente líquido) igual a zero, ou seja, o valor atual dos futuros fluxos de caixa é igual ao investimento realizado, sendo na fórmula anterior referida como ‘*i*’.

Fórmula matemática utilizada para cálculo do VPL.

Figura 1- VPL

$$VPL = \left(\frac{F1}{(1+K)^1} + \frac{F2}{(1+K)^2} + \frac{F3}{(1+K)^3} + \dots + \frac{Fn}{(1+K)^n} \right) - INV$$

onde:

- VPL = Valor Presente Líquido
- Fn = Fluxo de caixa após imposto no ano n
- N = Vida do projeto em anos
- K = Taxa de desconto (taxa de retorno exigida para o projeto)
- INV = Investimento inicial

Fonte: Homem (2015, p.24)

Nesse caso, a taxa interna de desconto é representada por 'K'.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVOS GERAIS

Elaborar um plano de negócios para uma cervejaria artesanal na cidade de Porto Alegre.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analisar o mercado
- Realizar os planos: de marketing, estratégico, de produção, organizacional e financeiro
- Analisar e definir a viabilidade financeira do estabelecimento proposto.
- Utilizar as informações obtidas pelo estudo para a decisão de iniciar efetivamente o empreendimento.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para obter as informações necessárias para a elaboração do presente trabalho foram utilizadas fontes primárias e secundárias, estas últimas foram compostas de outros trabalhos realizados na área. Dois trabalhos, em especial, foram de grande contribuição, ambos realizados na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, por alunos de graduação do curso de Administração: Raphael da Silva Homem e Marcelo Damian Franco Maturano. Os autores realizaram análises recentes e se embasaram em trabalhos prévios aos seus planos de negócio, apresentando informações de grande relevância para a formulação deste documento. Também foram utilizados dados de instituições especializadas em empreendedorismo, como o SEBRAE. Diversos *sites* de produtores de cerveja artesanal, bares e associações relacionadas à área foram consultados na busca de informações concretas e atualizadas nesse âmbito. Empreendedores do setor também foram consultados sobre alguns aspectos deste documento, mais especificamente quanto ao questionário da pesquisa de campo realizada, que será detalhada na sequência do documento.

Para realização do plano uma série de etapas foram necessárias e cada etapa constitui parte fundamental da coleta de informações e análise que vão embasar a decisão final sobre o início do empreendimento. As etapas necessárias foram, respectivamente:

- Análise de mercado no setor de cervejarias artesanais, tanto para o mercado local, Porto Alegre, quanto para o mercado nacional;
- Plano de marketing englobando as estratégias para venda, precificação, diferenciais do produto, público-alvo, sensibilidade do consumidor no mercado e experiência de consumo oferecida;
- Plano de produção para estabelecer os principais métodos, custos, equipamentos e recursos necessários, a produção ideal, estoque necessário, estimativa de vendas e sazonalidade;
- Plano organizacional referente à estrutura da empresa;
- Plano financeiro que exiba a viabilidade do negócio, que possibilite a demonstração de entradas e saídas de capital e a perspectiva de liquidez (capital de giro);
- Análise das questões legais que incidirão sobre o negócio;

- Determinação do investimento inicial e prazo de *payback*, da Taxa Interna de Retorno e do Valor Presente Líquido.

Como mencionado anteriormente, foi realizada uma pesquisa de campo de caráter exploratório e qualitativo que gerou novos dados e informações críticas para o posicionamento estratégico do empreendimento. A pesquisa de campo foi realizada por meio de um questionário com 15 questões (APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DE CAMPO)

As questões são apresentadas em três formas: objetiva (escolha simples), objetiva por grau (escolha de um determinado grau 1 a 5) e discursiva aberta. O questionário inicia com 7 questões objetivas de escolha simples, as duas primeiras são eliminatórias, para confirmação de que o consumidor selecionado está no grupo de interesse da pesquisa. Após, ainda na forma de escolha simples, 4 questões socioeconômicas e de características gerais para estratificação da amostra em preferências de consumo. Ao término das questões de escolha simples, foram apresentadas 5 questões de escolha por grau de 1 a 5 (1 sendo um fator sem importância e 5 um fator de muita importância). Esse segmento da pesquisa definiu alguns itens de expectativa de consumo e fatores críticos para o processo decisório de compra, os desejos relacionados ao consumo de cervejas artesanais e o estabelecimento onde o produto é oferecido. As duas últimas questões foram discursivas abertas, proporcionando liberdade de expressão e oportunidade de aprofundamento da resposta. O objetivo nessa etapa foi buscar em experiências, conhecimento e desejos individuais dos entrevistados um padrão ideal de estabelecimento para consumo de cervejas artesanais. Esta fase se mostrou de grande complexidade de interpretação, contudo seu conteúdo parece fundamental para compreender os fatores subjetivos no desejo dos consumidores e suas expectativas no momento de consumir cervejas artesanais.

As perguntas foram cuidadosamente selecionadas para abordar aspectos importantes visando o posicionamento estratégico do negócio. A identidade dos entrevistados foi tratada sigilosamente, assim como qualquer dado pessoal que pudesse vir a identificá-los de alguma forma. O cálculo de tamanho amostral mínimo foi de 40 respondentes (sem dados faltantes ou incoerentes), e a aplicação do questionário foi efetuada com questionários impressos. A aplicação presencial ocorreu em bares de cerveja artesanal a consumidores que voluntariamente aceitaram a participação na pesquisa.

A aplicação dos questionários, coleta de dados, compilação das informações obtidas e interpretação dos resultados foram realizados exclusivamente pelo autor do presente projeto. Apesar de representar uma maior carga de trabalho, tal método permitiu que as etapas fossem conduzidas com atenção e cautela, cumprindo os objetivos do projeto de pesquisa. A interpretação centrou-se na busca de padrões (tendências e correlações) e novas informações de grande relevância ao plano de negócios. Questionários com respostas faltantes ou incoerentes foram descartados. A amostra total recolhida e válida foi de 43 questionários. Os questionários foram aplicados em bar extremamente semelhante, em conceito, com o negócio que se pretende no presente trabalho. Foram aplicados questionários em todos os dias da semana, a pesquisa também permitiu observar os fluxos de maior demanda de consumo em diferentes horários e dias da semana. Os questionários foram aplicados no bar 'A Toca', localizado na rua General Lima e Silva 1255, no Bairro Cidade Baixa. A pesquisa permitiu a coleta e análise de informações essenciais e extremamente valiosas para a elaboração do trabalho em questão.

5. RESULTADOS: O PLANO DE NEGÓCIOS

5.1 CLASSIFICAÇÃO DO ESTABELECIMENTO

Esta etapa representa a caracterização legal e formal do empreendimento, também será de grande relevância para apuração de custos, especialmente na forma de tributos. A cervejaria artesanal estará em maior conformidade com a nomenclatura de nanocervejaria, alguns cenários que serão exibidos no plano financeiro mostrarão uma produção mensal acima do estipulado para a categoria de nanocervejaria, ultrapassando dois mil litros mensais, contudo o estabelecimento difere muito da produção de microcervejaria que possui limite de 200 mil litros mensais. Portanto, será categorizada sob a forma de nanocervejaria ou cervejaria artesanal. No âmbito legal ela será considerada um *brewpub*, um estabelecimento que produz e vende sua cerveja localmente¹. Para análise dos registros necessários para a operação normal e regular do estabelecimento foram utilizadas informações obtidas pela pesquisa de Homem (2015).

5.2 REGISTROS NECESSÁRIOS PARA OPERAÇÃO

“Antes de iniciar os registros, é necessário verificar as possibilidades do negócio. Avaliar junto à prefeitura ou órgão responsável se no plano diretor da cidade é possível iniciar um negócio de determinado tipo naquela região” (HOMEM, 2015). O local escolhido será abordado detalhadamente nos próximos itens, o local não apresenta restrições para abertura do estabelecimento proposto. Primeiramente será necessário registrar a cervejaria junto ao MAPA (Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento), respeitando suas respectivas normas e exigências para este tipo de estabelecimento. Também será necessário o registro do próprio estabelecimento, consulta junto ao (INPI), Instituto Nacional de Propriedade Intelectual, para evitar qualquer tipo de semelhança que caracterize uma violação de propriedade intelectual não autorizada. Após, será necessário o contrato social e o (CNPJ) Requerimento de Cadastro de Pessoa Jurídica. Ainda são necessários: o registro na Receita Estadual,

¹ Ou seja, segundo o Decreto Nº 19.525, de 4 de setembro de 2016, “Considera-se *brewpub* o estabelecimento que produz cerveja em pequena escala, para venda direta e exclusiva ao consumidor final, destinada ao consumo no mesmo local de produção” (PORTO ALEGRE, 2016).

o requerimento de alvará na Secretária Municipal da Fazenda e a matrícula no INSS Instituto Nacional de Seguridade Social.

São esses os registros gerais, já os específicos, para uma cervejaria, são os do MAPA, que se referem ao estabelecimento e ao produto. Esses registros estão regulamentados pelo Decreto nº 6.871, de 4 de junho de 2009, que dispõe sobre a padronização, a classificação, o registro, a inspeção, a produção e a fiscalização de bebidas, e à Instrução Normativa nº 17 de 23 de junho de 2015, que aprova os requisitos e os procedimentos administrativos para registro de estabelecimento e de produto (HOMEM, 2015).

5.3 ANÁLISE DE MERCADO

A presente etapa envolve análise do setor de cervejas e, mais especificamente, o setor de cervejas especiais ou *premium*, normalmente referidas como artesanais. Atualmente 99% dos lares brasileiros são atendidos pela indústria cervejeira e existem aproximadamente 1,2 milhões de pontos de venda espalhados pelo país (CERVBRASIL, 2016). Contudo, esse setor é basicamente dividido entre cervejarias industriais e as micro e nanocervejarias. No mercado nacional existe um domínio absoluto das cervejarias industriais, em termos de volume de vendas e presença de mercado.

O mercado de cervejas do Brasil é constituído por quatro grandes empresas (Ambev, Heineken – que adquiriu o grupo FEMSA, da cerveja Kaiser –, Brasil Kirin – que adquiriu o Grupo Schincariol – e Grupo Petrópolis) que detêm entre 96% e 98% dele. Todas as outras cervejarias, microcervejarias e cervejarias artesanais ocupam o restante (HOMEM, 2015).

O que será revelado pela pesquisa de campo, é uma grande oportunidade para o restante do mercado que não é atendido pelas grandes indústrias da cerveja. Serão detalhadamente abordados os resultados obtidos e sua relevância com cada item do projeto. Para a análise de mercado, a pesquisa revelou um perfil de consumidor que busca uma experiência gastronômica específica, que não é atendida pelo mercado industrial.

Essa área específica da indústria cervejeira já possui um crescimento exponencial em outros países como os Estados Unidos, onde as cervejarias artesanais cresceram cerca de 550% entre 1994 e 2016 (BREWER ASSOCIATION, 2016). No mercado nacional dados do Ministério da Agricultura, Pecuária e

Abastecimento (MAPA), mostram um crescimento de 37,7% no número de registros de cervejarias em 2017. No mesmo ano 8,9 mil produtos foram registrados por esses estabelecimentos, o que resulta em uma média de aproximadamente 13 produtos por cervejaria. No âmbito regional, o Rio Grande do Sul apresenta o maior número de cervejarias, com 142, cerca de 15% a mais que o segundo colocado na estatística, São Paulo, com 124 (ABRACERVA, 2018). Esta tendência também se aplica às cervejarias artesanais que apresentaram um crescimento de aproximadamente 11% em 2017. O presidente da MAPA afirmou que o paladar dos consumidores está mais refinado e o mercado de cervejas artesanais se encontra mais competitivo. “Hoje, a maioria dos bares oferece cervejas artesanais em razão da demanda dos consumidores. Muitos bares estão optando por disponibilizar apenas rótulos artesanais independentes ao invés dos comerciais ” (ABRACERVA, 2017).

A localidade escolhida para o estabelecimento já possui inúmeros bares, todavia, estes, em sua maioria, apresentam um foco que difere da proposta do bar proposto neste trabalho. Em sua maioria são bares que ofertam preços baixos e cervejas populares, com alvo em consumidor diferente do que se busca atingir no presente estudo. Existe uma cervejaria, selecionada para a pesquisa de campo justamente por apresentar um conceito semelhante ao que se busca para o negócio aqui proposto, e que representaria uma concorrência direta. No entanto, por meio da análise da pesquisa de campo e das análises dos resultados obtidos nos questionários, será possível aprimorar o conceito observado no bar da pesquisa de campo.

Portanto, existe um panorama nacional altamente propício para a exploração de empreendimentos como o proposto neste estudo e um mercado favorável na localidade específica do futuro estabelecimento, em Porto Alegre. O ambiente foi estudado e coleta de informações foi realizada nas proximidades para garantir uma melhor percepção e embasamento para os planos estratégicos do presente estudo.

5.4 PLANO DE MARKETING

A pesquisa de campo permitiu a coleta de informações cruciais para o presente item e para os demais itens do estudo. Por meio da análise e interpretação das respostas presentes na pesquisa foi possível extrair da amostra cuidadosamente selecionada um perfil de consumidor. Devido ao cuidado com a seleção amostral,

apesar de tratar-se de amostra de 43 questionários, ainda assim foi possível definir um perfil satisfatório de consumidor para extrair as informações necessárias para a realização do plano de marketing.

5.4.1 PRODUTO

Os produtos principais, por obviedade, serão cervejas artesanais produzidas localmente. Por meio de perguntas específicas elaboradas no questionário da pesquisa de campo foi possível delimitar as cervejas mais demandadas pelos consumidores de cerveja artesanal. O estabelecimento produzirá, portanto, os tipos mais demandados, *Pilsen*, *Weiss*, *APA*, *IPA* e *Red Ale*, além de outras cervejas artesanais que serão produzidas em menor quantidade. Evidentemente, existe uma série de aspectos de sabor que diferenciam as cervejas, mesmo estando em um mesmo grupo. Como revelado pela pesquisa, a qualidade das cervejas artesanais é essencial, ou seja, independentemente de suas particularidades de sabor e densidade, o cuidado com o método de preparo proporcionando uma experiência gastronômica positiva também é essencial. Para tanto, haverá um sócio especializado na produção de cervejas artesanais que monitorará cuidadosamente a qualidade no processo de produção. Mais detalhes sobre os tipos de cerveja e o processo de produção estarão presentes nos próximos itens.

Para ilustrar a importância da variedade da carta de cervejas apresentaremos os resultados da pesquisa de campo.

Quadro 1- Importância da variedade

Qual a importância da variedade de cervejas artesanais oferecidas?	N (%)
Nenhuma importância	0 (0)
Pouco importante	1 (2)
Importante	10 (22)
Significativamente importante	16 (35)
Essencial	16 (35)
TOTAL AMOSTRAL	43 (100)

Outro aspecto fundamental é a apresentação da cerveja e a experiência de consumo, até mesmo o *design* das torneiras é um fator relevante para os

consumidores em questão. Cada cerveja será acompanhada de uma história que explique cada um de seus ingredientes escolhidos, método de preparo, curiosidades e outras informações que agreguem à experiência do consumidor. Tais informações estarão presentes nas cartas de cervejas e, também, disponíveis para consulta por meio dos garçons e funcionários (que serão devidamente treinados para sanar dúvidas e adicionar informações a respeito das diferentes opções de cervejas).

Haverá a produção de petiscos e pequenos pratos quentes para acompanhar as cervejas da casa e, também, para servir de opção para os clientes que não irão consumir cervejas ou até mesmo álcool de uma maneira geral. Serão oferecidas bebidas não alcoólicas, água, refrigerante, sucos naturais e outros. Assim como vinhos variados.

5.4.2 PREÇO

Os preços praticados serão alocados com base nos custos de produção, fixos e variáveis. No valor percebido do produto, ou seja, o valor que o cliente atribui aquele tipo de produto, ou até para aquele tipo de experiência relacionada a um determinado produto. Os preços praticados pela concorrência terão impacto, contudo o maior foco está na diferenciação por meio de uma experiência gastronômica única, que refletirá especialmente no valor percebido. Evidentemente, cervejas que necessitam de insumos mais caros e sofrem um processo de produção mais elaborado refletirão tais circunstâncias em seus preços de venda. De maneira geral, as cervejas Pilsen apresentam o menor custo de produção, devido ao processo mais simples e insumos mais acessíveis.

Para gerar uma estratégia de preço mais coerente com o mercado em que a cervejaria estará inserida, foi realizada uma pesquisa de preços em cinco bares. Seus nomes permaneceram anônimos. A pesquisa foi realizada por preço do litro mais caro e mais barato, apesar da medida comumente utilizada ser o *pint* ou *half-pint*, literalmente metade da medida do *pint*. Este possui duas variantes o *pint* americano com aproximadamente 473ml e o *pint* britânico com 568ml. As cervejarias pesquisadas utilizavam o *pint* americano, geralmente o mais utilizado nos bares brasileiros. A conversão do preço para litro foi feita para facilitar a análise e também

para estabelecer o preço de venda para as demonstrações financeiras nesta unidade de volume, que permite melhor padronização entre unidades de massa.

Quadro 2 – Preços da concorrência

CERVEJARIA	Litro mais barato	Litro mais caro
Cervejaria A	R\$ 29,60	R\$ 46,51
Cervejaria B	R\$ 23,37	R\$ 43,23
Cervejaria C	R\$ 28,54	R\$ 45,24
Cervejaria D	R\$ 30,02	R\$ 48,94
Cervejaria E	R\$ 33,51	R\$ 50,73

5.4.3 PRAÇA

A distribuição será limitada à venda local da cerveja produzida, em caso de excedente pode-se armazenar a cerveja artesanal por período de até 12 meses (MATURANO, 2017). Portanto, serão produzidas e vendidas localmente as cervejas artesanais, buscando sempre trazer proximidade entre o processo produtivo, como são feitas as cervejas que estão à disposição dos clientes, e o consumidor. Será detalhado no próximo item algumas alternativas que poderiam servir como método para evitar o acúmulo de produtos excedentes, para controle de estoque. Serão apresentadas algumas soluções na forma de promoções e eventos especiais.

5.4.4 PROMOÇÃO

Bares de cervejas artesanais, também podem se aproveitar de promoções, eventos temáticos, programação de *happy hour*, entre outros eventos promocionais. Entre algumas das promoções a serem estabelecidas, haverá eventos esportivos,

jogos de diferentes esportes de grande relevância local ou internacional, incluindo uma programação específica, promoções de certas cervejas e até mesmo trajes e decoração que possuam semelhança com o evento. Datas comemorativas seguirão o mesmo tipo de procedimento e também haverá estímulos sustentáveis, como por exemplo, retorno de pilhas, baterias e outros eletrônicos revertidos em um tipo de crédito, que poderá se converter em descontos e outros benefícios. Incentivo a ciclistas com uma área externa específica para o estacionamento de bicicletas, oferecendo segurança e praticidade. A bicicleta é um meio de transporte extremamente comum no bairro no qual se situará o estabelecimento, Cidade Baixa.

Também haverá música ao vivo e eventos relacionados a música, por exemplo, '*terça feira do blues*', '*quinta feira do rock clássico*', entre outros eventos que podem ser criados. Pensamos numa forte presença virtual, especialmente nas redes sociais, onde serão divulgados todos eventos do estabelecimento e outras atividades. Serão conduzidas atividades em prol do meio ambiente e com foco humanitário, quando possível.

5.5 PLANO DE PRODUÇÃO

5.5.1 LOCAL

A localidade escolhida é na rua General Lima e Silva, 683, no bairro Cidade Baixa. O local possui uma grande demanda por bares de cerveja artesanal, a pesquisa de campo foi realizada em local muito próximo, a aproximadamente 600 metros. Portanto, potencialmente sujeita à demanda local muito semelhante ao bar da pesquisa de campo, localizado na mesma rua. O local possui 220 metros quadrados, ampla área (poucas paredes) e dois banheiros, o valor atual de aluguel estipulado é R\$ 12.000,00 mensais. Será realizada uma avaliação de valor de mercado em uma data mais próxima do início efetivo do estabelecimento, no momento, esse será o valor atribuído nas análises financeiras e servirá como base para quaisquer outras análises financeiras que possa vir a influenciar. Será necessária uma reforma de grandes proporções para adaptar o local às características de *design* que serão aplicadas ao bar. Estima-se que cerca de R\$ 350.000,00 serão investidos em tal reforma, que

também incidirá sobre o investimento inicial. O valor foi estipulado por meio de consulta a empreendedores de cervejarias de tamanho similar ao desejado. Apesar dos custos de aluguel do local e das reformas necessárias, tanto a posição geográfica quanto o espaço escolhido possuem um potencial muito grande para o estabelecimento. A área física disponível e a localização são os principais diferenciais deste imóvel.

O ambiente remeterá a um estilo *old school*, rústico, semelhante aos bares clássicos de rodovias famosas como a *Route 66*, nos Estados Unidos. Um estilo de *design* antigo, que remete aos anos 70 e 80, com apelo visual do *rock and roll* clássico, *blues* e *jazz*, as apresentações musicais seguirão esta linha de música em sua maioria. Também terá influência de *irishpubs* (bares irlandeses) e *pubs* ingleses, balcões, mesas e cadeiras feitos de tipos especiais de madeira, paredes decoradas de maneira temática (quadros, instrumentos, peças de motocicletas clássicas, entre outros). A iluminação será do tipo baixa, o que permite uma experiência diferente ao incidir nas madeiras de diferentes tipos e colorações, produzindo um efeito interessante com uma iluminação baixa e de coloração amarelada (semelhante àquela de lâmpadas incandescentes). Também haverá um palco para apresentações musicais, uma área específica para produção de cerveja, cozinha, armazenamento de insumos e outros produtos, e um frigorífico para armazenamento de cervejas artesanais por longo e médio prazo.

A pesquisa de campo avaliou qualitativamente a importância do ambiente para consumidores de cerveja artesanal, no quadro abaixo estarão dispostos os resultados da pesquisa.

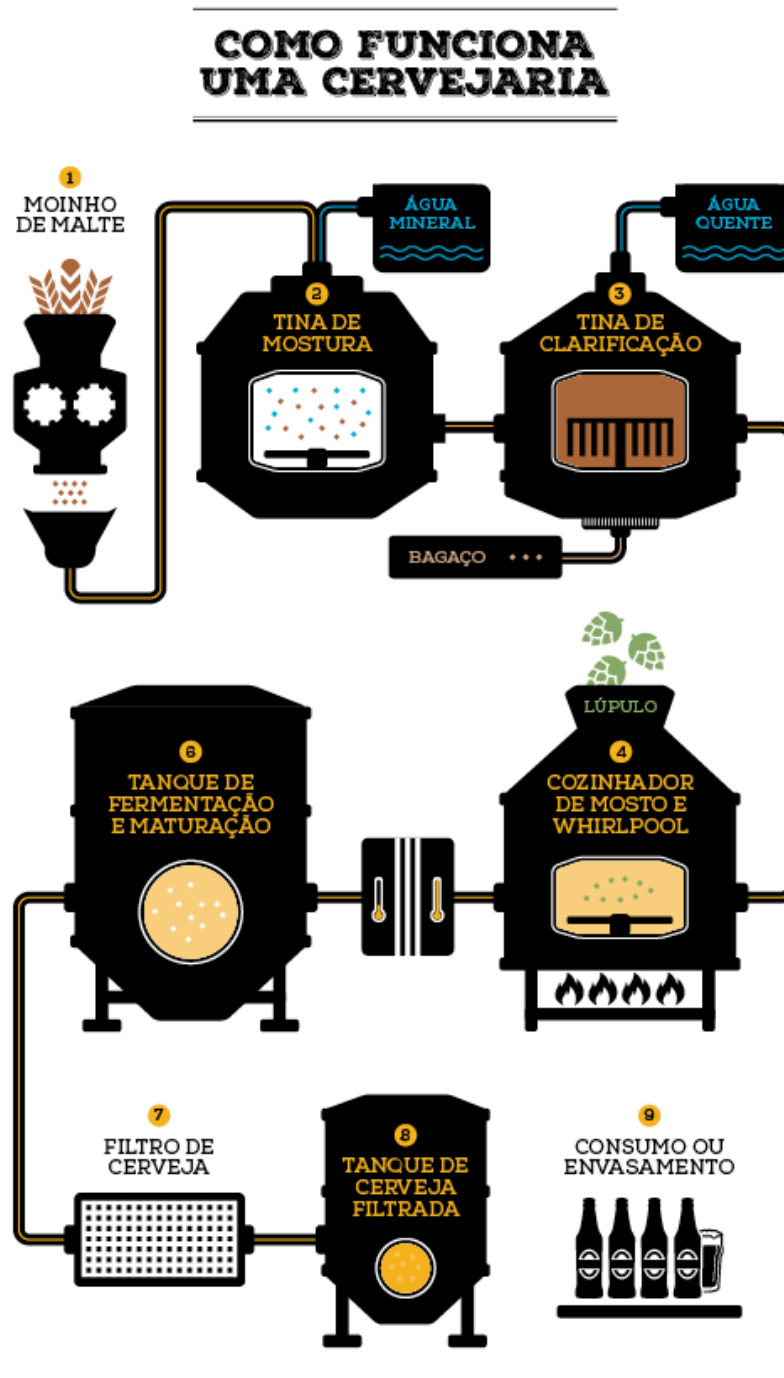
Quadro 3- Importância do ambiente

Qual a importância do ambiente (decoração, apresentação das mesas, iluminação, apresentação dos funcionários) nos bares de cerveja artesanal que você frequenta	N	(%)
Nenhuma importância	5	(11)
Pouco importante	13	(28)
Importante	18	(39)
Significativamente importante	7	(15)
Essencial	0	(0)
TOTAL AMOSTRAL	43	(100)

5.5.2 PRODUÇÃO DA CERVEJA ARTESANAL

O presente item lista o processo de produção básico para diferentes tipos de cervejas artesanais, sem entrar em detalhes específicos que alterariam suas características de tipo, por exemplo, a produção de uma *Pilsen* possuirá alguns processos que diferem de uma cerveja do tipo *Weiss*. Para evitar complexidade desnecessária no entendimento do processo, será mantida a forma básica de produção, comum a grande maioria das cervejas artesanais. Como detectado pela pesquisa de campo, a qualidade da cerveja artesanal é essencial para os seus consumidores.

Figura 2- Produção de cerveja artesanal



Fonte: Ibelli (2014)

Primeiramente é necessário salientar que todos os materiais e processos de fabricação e limpeza devem seguir rigorosos procedimentos, os recipientes que entrarão em contato direto com a cerveja e seus insumos devem ser de aço inox AISI 304, regulamentados pelo MAPA (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento).

A primeira parte da figura 2 mostra o processo de moagem do malte onde o grão é quebrado, expondo o endosperma, permitindo, portanto, a ação das enzimas sobre o amido contido no grão. Contudo, a casca deve permanecer, dentro do possível, intacta, esta será de vital importância para a filtração do mosto. Na parte 2 teremos a água devidamente filtrada (será utilizado um filtro de carvão ativado), nesta parte será importante o monitoramento do pH da água unida ao malte, o pH ideal é cerca de 5,2. Este pH facilita a atividade enzimática e a transformação do amido em açúcares passíveis de fermentação. Nesta parte (2) a mosturação será realizada buscando a conversão de amido em açúcares fragmentados. Também ocorrerá a quebra de proteínas presentes no malte, assim como os polipeptídios, proporcionando maior qualidade da espuma da cerveja. Deve-se utilizar temperatura do tanque entre 55 e 72 graus Celsius.

Na parte 3, a clarificação objetivará a separação do grão do mosto. É adicionada água em temperatura ideal de 79 graus Celsius, o grão atuará como próprio filtro impedindo sedimentos de serem levados para fervura, o mosto é coletado e as partículas indesejáveis, o bagaço, será descartado. Após será cozinhado o mosto, parte 4, onde este será concentrado e as substâncias indesejáveis ao processo serão vaporizadas, após a fervura do mosto o recipiente será descoberto para eliminação de substâncias indesejáveis (mencionadas anteriormente). Nesta etapa se adicionarão os lúpulos (respectivamente de aroma e amargor). Os lúpulos de amargor são fervidos no início do processo por um tempo mínimo de 60 minutos, já os de aroma são adicionados ao final da fervura, nos 15 minutos finais, este último representará uma aromatização mais intensa quão menor o tempo de adição à fervura, por exemplo, um tempo menor que os 15 minutos de referência resultará nessa interação.

A parte 5, está contida no mesmo local da parte 4, processo conhecido como *whirlpool* (redemoinho traduzido do inglês) é basicamente um repouso para o mosto resfriar para que o fermento possa ser inoculado, ocorrerá a decantação das partículas sólidas, o tanque possui um sistema de movimentação automático para auxiliar esse processo, formando um redemoinho no tanque, motivo do nome de *whirlpool*. Na parte 6, após alcançada a temperatura ideal para fermentação, o mosto é transferido para um tanque de fermentação, nesse momento o fornecimento de oxigênio é fundamental para o processo de fermentação, durante a transferência de tanques a própria agitação geralmente produz a oxigenação necessária, entretanto,

para garantir qualidade superior utilizaremos tanques com agitadores automáticos (HOMINILUPULO,2011).

5.5.3 FORNECEDORES DE INSUMOS

Os insumos fundamentais serão fornecidos por um único fornecedor, WE Consultoria, o que permitirá a negociação de uma compra em grande quantidade, possibilitando uma redução do preço. Para fins de simplificação, na parte financeira deste trabalho será tabelado um preço fixo e médio para receita e custo da produção de cerveja, onde, baseado no preço dos insumos e outros custos, se fixará o preço médio. Os principais insumos são: malte, lúpulo, levedura e água. A água será fornecida pelo DMAE (Departamento Municipal de Águas e Esgotos). Contudo, será filtrada pelos devidos filtros necessários, como o de carvão ativo, para garantir a qualidade e a purificação.

5.5.4 PRODUÇÃO MENSAL

A produção mensal otimista será de 4.000 litros de cerveja artesanal. Serão apresentados três cenários para análise posterior: otimista (4.000l), neutro (3.000l) e pessimista (2.000l). Para tanto, serão utilizados tanques de grande porte e funcionários especializados, além de um dos sócios que será responsável pelo controle da qualidade e produção no estabelecimento. Como mencionado anteriormente, serão produzidas as principais cervejas demandadas por meio da pesquisa de campo, quais sejam, Pilsen, Weiss, *American Pale Ale* (APA), *Indian Pale Ale* (IPA) e *Red Ale*.

5.6 GESTÃO DE PESSOAS

Serão dois sócios, incluindo o autor do presente trabalho, de forma que um dos sócios possuirá formação especializada na produção de cervejas artesanais, o qual será encarregado do controle de qualidade e produção. O outro sócio será encarregado de toda área administrativa, financeira, gestão de pessoas, marketing e controle geral de aspectos organizacionais. Serão necessários para o funcionamento regular mais seis funcionários. Destes serão quatro garçons e um gerente que auxiliará na parte administrativa. Todos os funcionários serão treinados para possuírem o conhecimento adequado dos produtos oferecidos e seu processo de

produção. É de fundamental importância para o consumidor que os atendentes consigam proporcionar as informações necessárias sobre os produtos e adicionem opções ou sugestões baseadas no que os clientes estão buscando. A ideia é que toda cerveja possua uma história, onde sejam explicados em carta ou verbalmente pelos funcionários, sua origem, método de produção, notas de sabor, características e curiosidades.

Devido ao pequeno número de funcionários não será necessária a adoção de nenhum sistema complexo para sua gestão. Será realizada uma reunião semanal, na forma de *briefing*, ou seja, abordando os eventos que se aproximam, possíveis *feedbacks*, melhorias, sugestões, entre outros assuntos. Para melhorar a transparência e poder ter um desenvolvimento participativo entre todos os colaboradores haverá um sistema muito simples, manual, para sugestões e críticas, de forma anônima. Também haverá premiação mensal de destaques de funcionários, por sugestões de grande impacto, ou críticas de mesma relevância e outras atitudes que se configurem um desenvolvimento para o estabelecimento.

5.7 PLANO FINANCEIRO

Nesta seção serão abordadas diferentes ferramentas de análise financeira e, principalmente, será demonstrada a viabilidade do negócio.

5.8.1 INVESTIMENTO INICIAL

Primeiramente, os investimentos iniciais serão provenientes de dois sócios que utilizarão capital próprio para iniciar o estabelecimento. Será dividido igualmente entre os dois sócios o investimento inicial. Os itens que influenciarão o montante necessário para início das atividades estão no quadro 4. Os itens e equipamentos para produção incluirão todos os equipamentos necessários para produção e armazenamento, incluindo também os equipamentos utilizados para outras opções gastronômicas. Os equipamentos do bar serão todos acessórios necessários para seu funcionamento (torneiras, computadores, copos, toalhas, itens decorativos, entre outros).

Quadro 4 – Investimento inicial

DESCRIÇÃO	VALOR
Reformas	R\$ 350.000,00
Equipamento para produção	R\$ 230.125,00
Equipamentos do bar	R\$ 100.000,00
TOTAL	R\$ 590.125,00

Fonte: Autor (2018)

Quadro 5 – Equipamentos necessários

EQUIPAMENTO	VALOR
2 Tanque de filtração	R\$ 35.000,00
2 kit FTSS para controle de temperatura	R\$ 10.000,00
2 Densímetros	R\$ 125,00
2 Phmetros	R\$ 450,00
1 Hidropistolas e mangueira	R\$ 50,00
2 Tanque de fermentação	R\$ 24.000,00
2 Moinhos de malte	R\$ 5.250,00
2 Bombas centrífugas magnéticas	R\$ 5.000,00
1 Tanques para água	R\$ 5.000,00
3 Unidades refrigeradoras	R\$ 24.000,00
2 Tanques de mostura	R\$ 20.000,00
10 Válvulas de conexão	R\$ 6.250,00
2 Tanques de cozimento e <i>whirpool</i>	R\$ 30.000,00
2 Tanques para reservatório intermediário	R\$ 22.500,00
75 barris de 50l em aço inox	R\$ 35.000,00
5 Reguladoras de pressão	R\$ 2.500,00
3 Cilindros de CO2	R\$ 5.000,00
TOTAL	R\$ 230.125,00

Fonte: Autor (2018)

5.8.2 CUSTOS FIXOS

Nesta seção analisaremos os custos fixos do estabelecimento, ou seja, custos que não possuem ligação direta com a produção, sendo insensíveis à variação da produção.

O custo com os colaboradores necessários para operação do bar será um destes. Os salários foram estabelecidos conforme médias salariais por função: para os garçons, uma média de R\$ 1.181,17, arredondado para R\$ 1.200,00; para o gerente, uma média de R\$ 3.183,64, arredondado para R\$ 3.200,00; para o cervejeiro, uma média de R\$ 3.267,03, arredondado para R\$ 3.300,00 (SALÁRIO BR, 2018). Os encargos incidentes foram estipulados em 70% do salário (SEBRAE, 2018).

As despesas operacionais (apresentadas no Quadro 7) foram baseadas na consulta a um empreendedor, proprietário de um bar de características físicas semelhantes ao bar pretendido com o presente estudo. O item eletricidade compreenderá toda energia elétrica utilizada durante as operações do bar com iluminação, operação de máquinas, geladeiras e outros equipamentos. O item “água” apresenta uma exceção nos custos fixos de nosso bar: como vimos anteriormente, água é um insumo; portanto variaria com a produção; neste caso, consideraremos apenas a água usada para limpeza, na utilização dos lavatórios e outras possíveis aplicação que não estejam diretamente conectadas com a produção de cerveja artesanal. A parte que estará conectada com a produção propriamente dita será abordada nos custos variáveis. Quanto às despesas com internet e telefone, será aplicado para as contas relativas a utilização de telefone fixo do bar e internet (cabo e *WiFi*), de forma que a internet será disponibilizada para colaboradores e consumidores por meio de uma rede *WiFi*. As ações de marketing compreenderão anúncios, páginas e eventos nas redes sociais e *website* do bar. Manutenção periódica dos equipamentos se refere a uma manutenção preventiva para manter o funcionamento adequado dos equipamentos. Materiais de limpeza referem-se a todos produtos e equipamentos necessários para realizar o processo de limpeza do bar, incluindo a limpeza dos equipamentos de produção (tanques, barris, filtros, entre outros). Materiais diversos são equipamentos e produtos não categorizados dentro da limpeza que serão necessários para o funcionamento do bar, por exemplo, guardanapos, palitos de dente, reposição de talheres, copos, flores de decoração, entre outros

produtos. Por fim, o custo de aluguel do estabelecimento que já foi abordado anteriormente, com um montante de R\$ 12.000,00 mensais.

Quadro 6- Custos dos colaboradores.

DESCRIÇÃO	VALOR
4 Garçons (atendentes)	R\$ 4.800,00
1 Cervejeiro	R\$ 3.300,00
1 Gerente	R\$ 3.200,00
Total salarial (sem encargos)	R\$ 11.300,00
+ Encargos trabalhistas	R\$ 7.910,00
TOTAL	R\$ 19.210,00

Fonte: Autor (2018)

Quadro 7- Despesas operacionais.

DESCRIÇÃO	VALOR
Eletricidade	R\$ 2.000,00
Água	R\$ 400,00
Internet e telefone	R\$ 200,00
Ações de marketing	R\$ 400,00
Manutenção dos equipamentos	R\$ 300,00
Material de limpeza	R\$ 900,00
Materiais diversos	R\$ 400,00
Aluguel	R\$ 12.000,00
TOTAL	R\$ 16.600,00

Fonte: Autor (2018)

Somando ambos custos fixos:

Quadro 8 – total de custos fixos.

DESCRIÇÃO	VALOR
Custos com mão de obra	R\$ 19.210,00
Despesas operacionais	R\$ 16.600,00
TOTAL	R\$ 35.870,00

Fonte: Autor (2018)

5.8.3 CUSTOS VARIÁVEIS

Diferentemente dos custos fixos, os custos variáveis possuem uma relação direta com a variação da produção. Como explicado anteriormente, serão produzidos 3.000 litros de cerveja artesanal no cenário neutro, sendo utilizada essa quantia de produção para esta análise. Para fins de simplificação serão realizadas médias de insumos e outros itens, para que se atinja um valor médio de produção por litro de cerveja artesanal. Tal etapa será fundamental para as próximas análises financeiras. Cada receita possui variações no preço dos insumos, pois exigem diferentes tipos de insumos que podem ser mais ou menos custosos. Para facilitar a análise será considerado um valor fixo que é proveniente de uma média de vários tipos de insumo para as diferentes receitas necessárias. Para uma visualização mais concreta do impacto deste custo exibiremos três cenários de produção. Um pessimista, outro realista (neutro) e outro otimista. O foco da análise neste momento será a produção e venda de cerveja artesanal.

Para ilustrar o custo do litro de cada cerveja vendida serão exibidos os principais insumos e seus preços para analisar a variação do custo de produção por tipo de cerveja artesanal. São apresentados os custos incidentes em um cenário neutro, onde serão produzidos 3.000 litros das principais cervejas apontadas pela pesquisa de campo: *Pilsen*, *Weiss*, *APA*, *IPA* e *Red Ale* (75% da produção). Ou seja, 600 litros para cada tipo.

Quadro 9 – Produção Pilsen 600 litros

Insumo	Quantidade necessária	Custo para produção (600l)	Custo por litro
Malte Pilsen Alemão	150kg	R\$ 1206,00	R\$ 2,01
Malte Viena	30kg	R\$ 306,00	R\$ 0,51
Água ²	900l	R\$2,93	R\$ 0,007
Fermento Saflager West European Lager	344g	R\$ 750,00	R\$ 1,25
Lúpulo Tradition Hallertau	300g	R\$ 114,00	R\$ 0,19
Lúpulo Magnum Hallertau	300g	R\$ 144,00	R\$0,24
TOTAL		R\$ 2.522,93	R\$ 4,21

Fonte:Autor(2018)

É de grande importância, salientar que outros custos variáveis incidirão sobre a produção, como gás de cozinha (Gás Liquefeito de Petróleo), gás carbônico (pressurizado), materiais diversos associados diretamente à produção. Infelizmente não foi encontrado nenhum trabalho ou receita divulgada que quantificasse exatamente a quantidade dos gases de cozinha e gás carbônico utilizados por produção de cerveja artesanal. Foi realizada uma aproximação baseada em diferentes sites, que ajudaram a quantificar a utilização dos gases, por meio do consumo médio dos tanques de gás e pelo tempo de funcionamento. Foi realizada uma estimativa para cada gás e somada ao custo de materiais diversos (equipamentos descartáveis para a produção), estes custos totalizam o valor de R\$3,43 por litro produzido. Portanto, adicionando o valor dos principais insumos R\$4,21 com os custos com GLP, Gás carbônico e materiais diversos R\$3,43, chegaríamos ao valor para a cerveja *Pilsen* de R\$7,64 por litro.

² Preço da água baseado nas tarifas válidas para 2018 do DMAE (R\$ 3,25 para cada 1.000 litros).

Quadro 10- Produção *Weiss* 600 litros.

Insumo	Quantidade necessária	Custo para produção (600l)	Custo por litro
Malte Pilsen Alemão	69kg	R\$ 554,00	R\$ 0,92
Malte de Trigo	60kg	R\$ 568,20	R\$ 0,95
Malte Cara 20	10,5kg	R\$ 121,80	R\$ 0,20
Água ³	900l	R\$ 2,92	R\$ 0,007
Fermento Mangrove Jack's M36	234g	R\$ 477,52	R\$ 0,79
Lúpulo Tettnager	900g	R\$ 182,52	R\$ 0,30
Lúpulo Magnum Hallertau	900g	R\$ 226,80	R\$0,38
TOTAL		R\$ 1.579,76	R\$ 3,47

Fonte: Autor (2018)

Seguindo a mesma lógica utilizada para obter os custos dos gases da cerveja *Pilsen* e considerando que a utilização desses materiais não varia significativamente entre receitas, utilizaremos o mesmo montante de R\$3,41 para representar estes custos. Então, obteremos o custo de produção por litro de R\$6,88 para a cerveja *Weiss*.

³ Preço da água baseado nas tarifas válidas para 2018 do DMAE (R\$ 3,25 para cada 1.000 litros).

Quadro 11- Produção APA 600 litros.

Insumo	Quantidade necessária	Custo para produção (600l)	Custo por litro
Malte Pale Ale	135kg	R\$ 1.503,00	R\$ 2,50
Malte Caramunich tipo III	15kg	R\$ 201,00	R\$ 0,34 13,40
Água ⁴	1260l	R\$ 4,09	R\$ 0,007
Fermento US-05	345g	R\$ 565,50	R\$,94
Lúpulo Columbus	2,1kg	R\$ 444,36	R\$ 0,75
Lúpulo Cascade	1,2kg	R\$ 170,88	R\$0,28
TOTAL		R\$ 2.887,95	R\$ 4,82

Fonte: Autor (2018)

Seguindo a mesma lógica utilizada para obter os custos dos gases da cerveja *Pilsen* e considerando que a utilização desses materiais não varia significativamente entre receitas, utilizaremos o mesmo montante de R\$3,41 para representar estes custos. Então, obteremos o custo de produção por litro de R\$8,23 para a cerveja APA.

Quadro 12 – Produção IPA 600 litros

Insumo	Quantidade necessária	Custo para produção (600l)	Custo por litro
Malte Pale Ale	180kg	R\$ 2.004,00	R\$ 3,34
Malte Caramunich tipo III	9,6kg	R\$ 192,00	R\$ 0,32
Água ⁵	1260l	R\$ 4,09	R\$ 0,007
Fermento Mangrove Jack's M36	344g	R\$ 702,00	R\$ 1,17
Lúpulo East Kent Golding	1,5kg	R\$ 450,00	R\$ 0,75
Lúpulo Magnum Hallertau	1,5kg	R\$ 378,00	R\$0,63
TOTAL		R\$ 3.730,09	R\$ 6,22

Fonte: Autor (2018)

Seguindo a mesma lógica utilizada para obter os custos dos gases da cerveja *Pilsen* e considerando que a utilização desses materiais não varia significativamente entre receitas, utilizaremos o mesmo montante de R\$3,41 para representar estes custos. Então, obteremos o custo de produção por litro de R\$9,63 para a cerveja IPA.

⁴ Preço da água baseado nas tarifas válidas para 2018 do DMAE (R\$ 3,25 para cada 1.000 litros).

⁵ Preço da água baseado nas tarifas válidas para 2018 do DMAE (R\$ 3,25 para cada 1.000 litros).

Quadro 13 – Produção *Red Ale* 600 litros

Insumo	Quantidade necessária	Custo para produção (600l)	Custo por litro
Malte Pilsen Alemão	90kg	R\$ 1.002,00	R\$ 1,67
Malte Munich	30kg	R\$ 271,50	R\$ 0,45
Malte Caramunich tipo III	12kg	R\$ 240,00	R\$ 0,4
Malte Chocolate	3kg	R\$ 40,53	0,07
Água ⁶	1260l	R\$ 4,09	R\$ 0,007
Fermento S-04	345g	R\$ 498,60	R\$ 0,83
Lúpulo Styrian Golding	1,2kg	R\$ 330,24	R\$ 0,55
TOTAL		R\$ 2.386,46	R\$ 3,98

Fonte: Autor (2018)

Seguindo a mesma lógica utilizada para obter os custos dos gases da cerveja *Pilsen* e considerando que a utilização desses materiais não varia significativamente entre receitas, utilizaremos o mesmo montante de R\$3,41 para representar estes custos. Então, obteremos o custo de produção por litro de R\$ 7,39 para a cerveja *Red Ale*.

Quadro 14- Custo variável mensal referente a produção de cerveja artesanal.

CENÁRIOS (PRODUÇÃO MENSAL)	CUSTO (MENSAL)
Otimista (4.000 litros)	R\$ 31.816,00
Neutro (3.000 litros)	R\$ 23.862,00
Pessimista (2.000 litros)	R\$ 15.908,00

Fonte: Autor (2018)

5.8.4 PREVISÃO DE RECEITAS

Seguindo a mesma lógica dos custos variáveis serão analisados três cenários avaliando a receita bruta mensal referente à venda de cervejas. Assim como no item anterior, visando simplificação na análise, serão fixados valores de receita bruta

⁶ Preço da água baseado nas tarifas válidas para 2018 do DMAE (R\$ 3,25 para cada 1.000 litros).

baseados em uma média de preços aplicados. Para a cerveja artesanal será estipulado uma receita na forma de um preço médio de venda por litro, esse preço será fixado baseado nos custos de produção, custos fixos incidentes e análise dos preços aplicados pela concorrência. A média dos preços utilizados pelos bares estudados foi de R\$ 29,00 para o litro mais barato ofertado e de R\$46,96 para o litro mais caro. A média geral foi de R\$37,98, será utilizado o preço médio de venda de R\$ 35,00 por litro.

Quadro 15- Receita mensal de cerveja artesanal.

CENÁRIOS (PRODUÇÃO MENSAL)	RECEITA (MENSAL)
Otimista (4.000 litros)	R\$ 140.000,00
Neutro (3.000 litros)	R\$ 105.000,00
Pessimista (2.000 litros)	R\$ 70.000,00

Fonte: Autor (2018)

5.8.5 FLUXO DE CAIXA

Neste item será apresentados fluxos de caixa seguindo o esquema de cenários, como apresentado nos itens anteriores, para cinco anos após o início do negócio. Para fins de análise o valor monetário será constante ao longo do tempo, não sofrerá variações devido à inflação anual. Apesar de existir previsão de inflação anual para 2018 de aproximadamente 4,2% (BANCO CENTRAL DO BRASIL), é extremamente difícil de realizar uma previsão precisa de inflação anual para 5 anos, portanto, será apresentado o valor fixo do capital ao longo do período. Caso o estabelecimento venha a ser implementado os valores de inflação serão compensados por meio de alterações no preço de venda. O item “DESPESAS TRIBUTÁRIAS” cobrirá todos os tributos incidentes, com exceção do IPTU, que já está incluído nas despesas operacionais, e os encargos trabalhistas, que terão seu próprio campo.

5.8.5.1 CENÁRIO OTIMISTA

Quadro 16- Fluxo de caixa, cenário otimista.

ENTRADAS	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
RECEITA DE VENDAS	R\$ 1.680.000,00	R\$ 1.680.000,00	R\$ 1.680.000,00	R\$ 1.680.000,00	R\$ 1.680.000,00
SAÍDAS					
DESPESAS OPERACIONAIS	R\$ 199.200,00	R\$ 199.200,00	R\$ 199.200,00	R\$ 199.200,00	R\$ 199.200,00
CUSTOS VARIÁVEIS CERVEJA	R\$ 381.792,00	R\$ 381.792,00	R\$ 381.792,00	R\$ 381.792,00	R\$ 381.792,00
SALÁRIOS	R\$ 135.600,00	R\$ 135.600,00	R\$ 135.600,00	R\$ 135.600,00	R\$ 135.600,00
ENCARGOS TRABALHISTAS	R\$ 94.920,00	R\$ 94.920,00	R\$ 94.920,00	R\$ 94.920,00	R\$ 94.920,00
DESPESAS TRIBUTÁRIAS	R\$ 672.000,00	R\$ 672.000,00	R\$ 672.000,00	R\$ 672.000,00	R\$ 672.000,00
TOTAL DE SAÍDAS	R\$ 1.483.512,00	R\$ 1.483.512,00	R\$ 1.483.512,00	R\$ 1.483.512,00	R\$ 1.483.512,00
SALDO	R\$ 196.488,00	R\$ 196.488,00	R\$ 196.488,00	R\$ 196.488,00	R\$ 196.488,00
SALDO ANTERIOR	R\$ 0,00	R\$ 196.488,00	R\$ 392.976,00	R\$ 589.464,00	R\$ 785.952,00
SALDO ACUMULADO	R\$ 196.488,00	R\$ 392.976,00	R\$ 589.464,00	R\$ 785.952,00	R\$ 982.440,00

Fonte: Autor (2018)

5.8.5.2 CENÁRIO NEUTRO

Quadro 17- Fluxo de caixa, cenário neutro.

ENTRADAS	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
RECEITA DE VENDAS	R\$ 1.260.000,00	R\$ 1.260.000,00	R\$ 1.260.000,00	R\$ 1.260.000,00	R\$ 1.260.000,00
SAÍDAS					
DESPESAS OPERACIONAIS	R\$ 199.200,00	R\$ 199.200,00	R\$ 199.200,00	R\$ 199.200,00	R\$ 199.200,00
CUSTOS VARIÁVEIS CERVEJA	R\$ 286.344,00	R\$ 286.344,00	R\$ 286.344,00	R\$ 286.344,00	R\$ 286.344,00
SALÁRIOS	R\$ 135.600,00	R\$ 135.600,00	R\$ 135.600,00	R\$ 135.600,00	R\$ 135.600,00
ENCARGOS TRABALHISTAS	R\$ 94.920,00	R\$ 94.920,00	R\$ 94.920,00	R\$ 94.920,00	R\$ 94.920,00
DESPESAS TRIBUTÁRIAS	R\$ 504.000,00	R\$ 504.000,00	R\$ 504.000,00	R\$ 504.000,00	R\$ 504.000,00
TOTAL DE SAÍDAS	R\$ 1.220.064,00	R\$ 1.220.064,00	R\$ 1.220.064,00	R\$ 1.220.064,00	R\$ 1.220.064,00
SALDO	R\$ 39.936,00	R\$ 39.936,00	R\$ 39.936,00	R\$ 39.936,00	R\$ 39.936,00
SALDO ANTERIOR	R\$ 0,00	R\$ 39.936,00	R\$ 79.872,00	R\$ 119.808,00	R\$ 159.744,00
SALDO ACUMULADO	R\$ 39.936,00	R\$ 79.872,00	R\$ 119.808,00	R\$ 159.744,00	R\$ 199.680,00

Fonte: Autor (2018)

5.8.5.3 CENÁRIO PESSIMISTA

Quadro 18- Fluxo de caixa, cenário pessimista.

ENTRADAS	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
RECEITA DE VENDAS	R\$ 840.000,00	R\$ 840.000,00	R\$ 840.000,00	R\$ 840.000,00	R\$ 840.000,00
SAÍDAS					
DESPESAS OPERACIONAIS	R\$ 199.200,00	R\$ 199.200,00	R\$ 199.200,00	R\$ 199.200,00	R\$ 199.200,00
CUSTOS VARIÁVEIS CERVEJA	R\$ 190.896,00	R\$ 190.896,00	R\$ 190.896,00	R\$ 190.896,00	R\$ 190.896,00
SALÁRIOS	R\$ 135.600,00	R\$ 135.600,00	R\$ 135.600,00	R\$ 135.600,00	R\$ 135.600,00
ENCARGOS TRABALHISTAS	R\$ 94.920,00	R\$ 94.920,00	R\$ 94.920,00	R\$ 94.920,00	R\$ 94.920,00
DESPESAS TRIBUTÁRIAS	R\$ 336.000,00	R\$ 336.000,00	R\$ 336.000,00	R\$ 336.000,00	R\$ 336.000,00
TOTAL DE SAÍDAS	R\$ 956.616,00	R\$ 956.616,00	R\$ 956.616,00	R\$ 956.616,00	R\$ 956.616,00
SALDO	-R\$ 116.616,00	-R\$ 116.616,00	-R\$ 116.616,00	-R\$ 116.616,00	-R\$ 116.616,00
SALDO ANTERIOR	R\$ 0,00	-R\$ 116.616,00	-R\$ 233.232,00	-R\$ 349.848,00	-R\$ 466.464,00
SALDO ACUMULADO	-R\$ 116.616,00	-R\$ 233.232,00	-R\$ 349.848,00	-R\$ 466.464,00	-R\$ 583.080,00

Fonte: Autor (2018)

5.8.6 DRE

Seguindo a mesma lógica até então serão apresentados três cenários diferentes, abordando cinco anos de exercício.

5.8.6.1 DRE- CENÁRIO OTIMISTA

Quadro 19- DRE, cenário otimista.

DRE	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
(=) Receita operacional bruta	R\$ 1.680.000,00	R\$ 1.680.000,00	R\$ 1.680.000,00	R\$ 1.680.000,00	R\$ 1.680.000,00
(-) Tributos de produção	R\$ 672.000,00	R\$ 672.000,00	R\$ 672.000,00	R\$ 672.000,00	R\$ 672.000,00
(=) Receita operacional líquida	R\$ 1.008.000,00	R\$ 1.008.000,00	R\$ 1.008.000,00	R\$ 1.008.000,00	R\$ 1.008.000,00
(-) Custo dos produtos vendidos	R\$ 381.972,00	R\$ 381.972,00	R\$ 381.972,00	R\$ 381.972,00	R\$ 381.972,00
(=) Lucro operacional bruto	R\$ 626.028,00	R\$ 626.028,00	R\$ 626.028,00	R\$ 626.028,00	R\$ 626.028,00
(-) Custos Fixos	R\$ 430.440,00	R\$ 430.440,00	R\$ 430.440,00	R\$ 430.440,00	R\$ 430.440,00
(=) LAIR	R\$ 195.588,00	R\$ 195.588,00	R\$ 195.588,00	R\$ 195.588,00	R\$ 195.588,00
(-) IR e CSLL	R\$ 39.117,60	R\$ 39.117,60	R\$ 39.117,60	R\$ 39.117,60	R\$ 39.117,60
(=) RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	R\$ 156.470,40	R\$ 156.470,40	R\$ 156.470,40	R\$ 156.470,40	R\$ 156.470,40

Fonte: Autor (2018)

5.8.6.2 DRE- CENÁRIO NEUTRO

Quadro 20- DRE, cenário neutro.

DRE	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
(=) Receita operacional bruta	R\$ 1.260.000,00	R\$ 1.260.000,00	R\$ 1.260.000,00	R\$ 1.260.000,00	R\$ 1.260.000,00
(-) Tributos de produção	R\$ 504.000,00	R\$ 504.000,00	R\$ 504.000,00	R\$ 504.000,00	R\$ 504.000,00
(=) Receita operacional líquida	R\$ 756.000,00	R\$ 756.000,00	R\$ 756.000,00	R\$ 756.000,00	R\$ 756.000,00
(-) Custo dos produtos vendidos	R\$ 286.344,00	R\$ 286.344,00	R\$ 286.344,00	R\$ 286.344,00	R\$ 286.344,00
(=) Lucro operacional bruto	R\$ 469.656,00	R\$ 469.656,00	R\$ 469.656,00	R\$ 469.656,00	R\$ 469.656,00
(-) Custos Fixos	R\$ 430.440,00	R\$ 430.440,00	R\$ 430.440,00	R\$ 430.440,00	R\$ 430.440,00
(=) LAIR	R\$ 39.216,00	R\$ 39.216,00	R\$ 39.216,00	R\$ 39.216,00	R\$ 39.216,00
(-) IR e CSLL	R\$ 7.843,20	R\$ 7.843,20	R\$ 7.843,20	R\$ 7.843,20	R\$ 7.843,20
(=) RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	R\$ 31.372,80	R\$ 31.372,80	R\$ 31.372,80	R\$ 31.372,80	R\$ 31.372,80

Fonte: Autor (2018)

5.8.6.3 DRE- CENÁRIO PESSIMISTA

Quadro 21- DRE, cenário pessimista.

DRE	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
(=) Receita operacional bruta	R\$ 840.000,00	R\$ 840.000,00	R\$ 840.000,00	R\$ 840.000,00	R\$ 840.000,00
(-) Tributos de produção	R\$ 336.000,00	R\$ 336.000,00	R\$ 336.000,00	R\$ 336.000,00	R\$ 336.000,00
(=) Receita operacional líquida	R\$ 504.000,00	R\$ 504.000,00	R\$ 504.000,00	R\$ 504.000,00	R\$ 504.000,00
(-) Custo dos produtos vendidos	R\$ 190.896,00	R\$ 190.896,00	R\$ 190.896,00	R\$ 190.896,00	R\$ 190.896,00
(=) Lucro operacional bruto	R\$ 313.104,00	R\$ 313.104,00	R\$ 313.104,00	R\$ 313.104,00	R\$ 313.104,00
(-) Custos Fixos	R\$ 430.440,00	R\$ 430.440,00	R\$ 430.440,00	R\$ 430.440,00	R\$ 430.440,00
(=) LAIR	-R\$ 117.336,00	-R\$ 117.336,00	-R\$ 117.336,00	-R\$ 117.336,00	-R\$ 117.336,00
(-) IR e CSLL	-R\$ 23.467,20	-R\$ 23.467,20	-R\$ 23.467,20	-R\$ 23.467,20	-R\$ 23.467,20
(=) RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	-R\$ 93.868,80	-R\$ 93.868,80	-R\$ 93.868,80	-R\$ 93.868,80	-R\$ 93.868,80

Fonte: Autor (2018)

5.8.7 VPL, TIR E PAYBACK SIMPLES

Após apresentar os diversos custos, fluxo de caixa e DRE, comparando diferentes cenários, serão analisados alguns indicadores financeiros citados no presente item. Utilizaremos a SELIC como Taxa Média de Atratividade (TMA) no presente estudo, que foi de 6,50% (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2018). No quadro abaixo serão apresentados detalhes da análise financeira.

Quadro 22- Payback, TIR, VPL e TMA.

	Payback	TIR	VPL	TMA
Otimista	2 anos	64,09%	R\$ 1.756.831,72	6,50%
Neutro	5 anos, 2 meses e 1 semana	0,41%	-R\$ 113.108,27	6,50%
Pessimista	X	X	-R\$ 1.983.048,25	6,50%

Fonte: Autor (2018)

6 CONCLUSÃO FINANCEIRA INICIAL

O estabelecimento proposto possui viabilidade econômica apenas no cenário otimista, baseado em uma quantidade de produção de 4.000 litros mensais. Os cenários neutro e pessimista se mostraram inviáveis financeiramente. Apesar de boas prospecções financeiras no cenário otimista, os outros cenários mostram valores de fluxos de caixa e DRE muito pequenos ou negativos. O empreendimento, portanto, representa um investimento de risco elevado e não será considerado como viável. Contudo, o preço alocado é, aproximadamente, 8% menor que a média de preços praticados pela concorrência. Adicionalmente, o preço de venda utilizado representa cerca de 75% do preço médio mais caro utilizado pela concorrência (R\$ 46,96). O estabelecimento propõe um ambiente diferenciado, atendimento personalizado e cervejas de altíssima qualidade. A proposta é uma diferenciação por meio de uma experiência de consumo única. Portanto, o preço não deverá ser um fator crítico na tomada de decisão dos consumidores. Apesar de inúmeras teorias propostas relacionando serviços e produtos sofisticados com a sensibilidade ao preço do consumidor, para poder se extrair tal conclusão seria necessária uma pesquisa realizada com tal enfoque neste tipo de estabelecimento com este tipo de consumidor em Porto Alegre. Na ausência de tal evidência, será adotado um posicionamento conservador, mantendo o preço apenas R\$ 2,00 acima da média de preços de todos concorrentes estudados. O preço praticado será de R\$ 40,00. Todos os parâmetros financeiros serão analisados sob este novo preço e os resultados serão exibidos nos itens a seguir.

As receitas financeiras sob o preço de R\$ 40,00 serão de:

Quadro 23- Receita mensal de cerveja artesanal, com alteração do preço.

CENÁRIOS (PRODUÇÃO MENSAL)	RECEITA (MENSAL)
Otimista (4.000 litros)	R\$ 160.000,00
Neutro (3.000 litros)	R\$ 120.000,00
Pessimista (2.000 litros)	R\$ 80.000,00

Fonte: Autor (2018)

6.1 FLUXO DE CAIXA (ALTERAÇÃO DO PREÇO)

Seguindo o modelo da análise financeira anteriormente realizada, serão utilizadas as mesmas ferramentas e índices financeiros para apresentar as variações causadas pelo aumento do preço de venda.

6.1.1 FLUXO DE CAIXA- CENÁRIO OTIMISTA (ALTERAÇÃO DO PREÇO)

Quadro 24- Fluxo de caixa, cenário otimista, com alteração do preço.

ENTRADAS	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
RECEITA DE VENDAS	R\$ 1.920.000,00	R\$ 1.920.000,00	R\$ 1.920.000,00	R\$ 1.920.000,00	R\$ 1.920.000,00
SAÍDAS					
DESPESAS OPERACIONAIS	R\$ 199.200,00	R\$ 199.200,00	R\$ 199.200,00	R\$ 199.200,00	R\$ 199.200,00
CUSTOS VARIÁVEIS CERVEJA	R\$ 381.792,00	R\$ 381.792,00	R\$ 381.792,00	R\$ 381.792,00	R\$ 381.792,00
SALÁRIOS	R\$ 135.600,00	R\$ 135.600,00	R\$ 135.600,00	R\$ 135.600,00	R\$ 135.600,00
ENCARGOS TRABALHISTAS	R\$ 94.920,00	R\$ 94.920,00	R\$ 94.920,00	R\$ 94.920,00	R\$ 94.920,00
DESPESAS TRIBUTÁRIAS	R\$ 768.000,00	R\$ 768.000,00	R\$ 768.000,00	R\$ 768.000,00	R\$ 768.000,00
TOTAL DE SAÍDAS	R\$ 1.579.512,00	R\$ 1.579.512,00	R\$ 1.579.512,00	R\$ 1.579.512,00	R\$ 1.579.512,00
SALDO	R\$ 340.488,00	R\$ 340.488,00	R\$ 340.488,00	R\$ 340.488,00	R\$ 340.488,00
SALDO ANTERIOR	R\$ 0,00	R\$ 340.488,00	R\$ 680.976,00	R\$ 1.021.464,00	R\$ 1.361.952,00
SALDO ACUMULADO	R\$ 340.488,00	R\$ 680.976,00	R\$ 1.021.464,00	R\$ 1.361.952,00	R\$ 1.702.440,00

Fonte: Autor (2018)

6.1.2 FLUXO DE CAIXA- CENÁRIO NEUTRO (ALTERAÇÃO DO PREÇO)

Quadro 25- Fluxo de caixa, cenário neutro, com alteração do preço.

ENTRADAS	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
RECEITA DE VENDAS	R\$ 1.440.000,00	R\$ 1.440.000,00	R\$ 1.440.000,00	R\$ 1.440.000,00	R\$ 1.440.000,00
SAÍDAS					
DESPESAS OPERACIONAIS	R\$ 199.200,00	R\$ 199.200,00	R\$ 199.200,00	R\$ 199.200,00	R\$ 199.200,00
CUSTOS VARIÁVEIS CERVEJA	R\$ 286.344,00	R\$ 286.344,00	R\$ 286.344,00	R\$ 286.344,00	R\$ 286.344,00
SALÁRIOS	R\$ 135.600,00	R\$ 135.600,00	R\$ 135.600,00	R\$ 135.600,00	R\$ 135.600,00
ENCARGOS TRABALHISTAS	R\$ 94.920,00	R\$ 94.920,00	R\$ 94.920,00	R\$ 94.920,00	R\$ 94.920,00
DESPESAS TRIBUTÁRIAS	R\$ 576.000,00	R\$ 576.000,00	R\$ 576.000,00	R\$ 576.000,00	R\$ 576.000,00
TOTAL DE SAÍDAS	R\$ 1.292.064,00	R\$ 1.292.064,00	R\$ 1.292.064,00	R\$ 1.292.064,00	R\$ 1.292.064,00
SALDO	R\$ 147.936,00	R\$ 147.936,00	R\$ 147.936,00	R\$ 147.936,00	R\$ 147.936,00
SALDO ANTERIOR	R\$ 0,00	R\$ 147.936,00	R\$ 295.872,00	R\$ 443.808,00	R\$ 591.744,00
SALDO ACUMULADO	R\$ 147.936,00	R\$ 295.872,00	R\$ 443.808,00	R\$ 591.744,00	R\$ 739.680,00

Fonte: Autor (2018)

6.1.3 FLUXO DE CAIXA- CENÁRIO PESSIMISTA (ALTERAÇÃO DO PREÇO)

Quadro 26- Fluxo de caixa, cenário pessimista, com alteração do preço.

ENTRADAS	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
RECEITA DE VENDAS	R\$ 960.000,00	R\$ 960.000,00	R\$ 960.000,00	R\$ 960.000,00	R\$ 960.000,00
SAÍDAS					
DESPESAS OPERACIONAIS	R\$ 199.200,00	R\$ 199.200,00	R\$ 199.200,00	R\$ 199.200,00	R\$ 199.200,00
CUSTOS VARIÁVEIS CERVEJA	R\$ 190.896,00	R\$ 190.896,00	R\$ 190.896,00	R\$ 190.896,00	R\$ 190.896,00
SALÁRIOS	R\$ 135.600,00	R\$ 135.600,00	R\$ 135.600,00	R\$ 135.600,00	R\$ 135.600,00
ENCARGOS TRABALHISTAS	R\$ 94.920,00	R\$ 94.920,00	R\$ 94.920,00	R\$ 94.920,00	R\$ 94.920,00
DESPESAS TRIBUTÁRIAS	R\$ 384.000,00	R\$ 384.000,00	R\$ 384.000,00	R\$ 384.000,00	R\$ 384.000,00
TOTAL DE SAÍDAS	R\$ 1.004.616,00	R\$ 1.004.616,00	R\$ 1.004.616,00	R\$ 1.004.616,00	R\$ 1.004.616,00
SALDO	-R\$ 44.616,00	-R\$ 44.616,00	-R\$ 44.616,00	-R\$ 44.616,00	-R\$ 44.616,00
SALDO ANTERIOR	R\$ 0,00	-R\$ 44.616,00	-R\$ 89.232,00	-R\$ 133.848,00	-R\$ 178.464,00
SALDO ACUMULADO	-R\$ 44.616,00	-R\$ 89.232,00	-R\$ 133.848,00	-R\$ 178.464,00	-R\$ 223.080,00

Fonte: Autor (2018)

6.2.1 DRE- CENÁRIO OTIMISTA (ALTERAÇÃO DO PREÇO)

Quadro 27- DRE, cenário otimista, com alteração do preço.

DRE	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
(=) Receita operacional bruta	R\$ 1.920.000,00	R\$ 1.920.000,00	R\$ 1.920.000,00	R\$ 1.920.000,00	R\$ 1.920.000,00
(-) Tributos de produção	R\$ 768.000,00	R\$ 768.000,00	R\$ 768.000,00	R\$ 768.000,00	R\$ 768.000,00
(=) Receita operacional líquida	R\$ 1.152.000,00	R\$ 1.152.000,00	R\$ 1.152.000,00	R\$ 1.152.000,00	R\$ 1.152.000,00
(-) Custo dos produtos vendidos	R\$ 381.792,00	R\$ 381.792,00	R\$ 381.792,00	R\$ 381.792,00	R\$ 381.792,00
(=) Lucro operacional bruto	R\$ 770.208,00	R\$ 770.208,00	R\$ 770.208,00	R\$ 770.208,00	R\$ 770.208,00
(-) Custos Fixos	R\$ 430.440,00	R\$ 430.440,00	R\$ 430.440,00	R\$ 430.440,00	R\$ 430.440,00
(=) LAIR	R\$ 339.768,00	R\$ 339.768,00	R\$ 339.768,00	R\$ 339.768,00	R\$ 339.768,00
(-) IR e CSLL	R\$ 67.953,60	R\$ 67.953,60	R\$ 67.953,60	R\$ 67.953,60	R\$ 67.953,60
(=) RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	R\$ 271.814,40	R\$ 271.814,40	R\$ 271.814,40	R\$ 271.814,40	R\$ 271.814,40

Fonte: Autor (2018)

6.2.2 DRE- CENÁRIO NEUTRO (ALTERAÇÃO DO PREÇO)

Quadro 28- DRE, cenário neutro, com alteração do preço.

DRE	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
(=) Receita operacional bruta	R\$ 1.440.000,00	R\$ 1.440.000,00	R\$ 1.440.000,00	R\$ 1.440.000,00	R\$ 1.440.000,00
(-) Tributos de produção	R\$ 576.000,00	R\$ 576.000,00	R\$ 576.000,00	R\$ 576.000,00	R\$ 576.000,00
(=) Receita operacional líquida	R\$ 864.000,00	R\$ 864.000,00	R\$ 864.000,00	R\$ 864.000,00	R\$ 864.000,00
(-) Custo dos produtos vendidos	R\$ 286.344,00	R\$ 286.344,00	R\$ 286.344,00	R\$ 286.344,00	R\$ 286.344,00
(=) Lucro operacional bruto	R\$ 577.656,00	R\$ 577.656,00	R\$ 577.656,00	R\$ 577.656,00	R\$ 577.656,00
(-) Custos Fixos	R\$ 430.440,00	R\$ 430.440,00	R\$ 430.440,00	R\$ 430.440,00	R\$ 430.440,00
(=) LAIR	R\$ 147.216,00	R\$ 147.216,00	R\$ 147.216,00	R\$ 147.216,00	R\$ 147.216,00
(-) IR e CSLL	R\$ 29.443,20	R\$ 29.443,20	R\$ 29.443,20	R\$ 29.443,20	R\$ 29.443,20
(=) RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	R\$ 117.772,80	R\$ 117.772,80	R\$ 117.772,80	R\$ 117.772,80	R\$ 117.772,80

Fonte: Autor (2018)

6.2.3 DRE- CENÁRIO PESSIMISTA (ALTERAÇÃO DO PREÇO)

Quadro 29- DRE, cenário pessimista, com alteração do preço.

DRE	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
(=) Receita operacional bruta	R\$ 960.000,00	R\$ 960.000,00	R\$ 960.000,00	R\$ 960.000,00	R\$ 960.000,00
(-) Tributos de produção	R\$ 384.000,00	R\$ 384.000,00	R\$ 384.000,00	R\$ 384.000,00	R\$ 384.000,00
(=) Receita operacional líquida	R\$ 576.000,00	R\$ 576.000,00	R\$ 576.000,00	R\$ 576.000,00	R\$ 576.000,00
(-) Custo dos produtos vendidos	R\$ 190.896,00	R\$ 190.896,00	R\$ 190.896,00	R\$ 190.896,00	R\$ 190.896,00
(=) Lucro operacional bruto	R\$ 385.104,00	R\$ 385.104,00	R\$ 385.104,00	R\$ 385.104,00	R\$ 385.104,00
(-) Custos Fixos	R\$ 430.440,00	R\$ 430.440,00	R\$ 430.440,00	R\$ 430.440,00	R\$ 430.440,00
(=) LAIR	-R\$ 45.336,00	-R\$ 45.336,00	-R\$ 45.336,00	-R\$ 45.336,00	-R\$ 45.336,00
(-) IR e CSLL	-R\$ 9.067,20	-R\$ 9.067,20	-R\$ 9.067,20	-R\$ 9.067,20	-R\$ 9.067,20
(=) RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	-R\$ 36.268,80	-R\$ 36.268,80	-R\$ 36.268,80	-R\$ 36.268,80	-R\$ 36.268,80

Fonte: Autor (2018)

6.3 VPL, TIR E PAYBACK SIMPLES (ALTERAÇÃO DO PREÇO)

Quadro 30- Payback, TIR, VPL e TMA, com alteração do preço.

	Payback	TIR	VPL	TMA
Otimista	1 ano, 6 meses e 3 semanas	102,23%	R\$ 3.476.843,97	6,50%
Neutro	2 anos, 5 meses e 3 semanas	48,78%	R\$ 1.176.900,92	6,50%
Pessimista	X	X	-R\$ 1.123.042,13	6,50%

Fonte: Autor (2018)

7 CONCLUSÃO

Com a alteração do preço de R\$35,00 para R\$40,00, dois cenários mostraram-se viáveis com bons índices financeiros, respectivamente, cenário otimista e neutro. O cenário pessimista continua inviável e não atrativo financeiramente. Contudo, com a mudança estratégica o negócio apresenta atratividade para investimento. Dois cenários apresentam boas perspectivas.

A presente pesquisa se baseou em um estudo de campo realizado em um bar com características semelhantes ao que se pretende implementar. O questionário de campo utilizado permitiu a coleta e interpretação de dados vitais para o trabalho, também apresentando uma oportunidade de elaborar um bar de cerveja artesanal altamente focado no consumidor e nas suas expectativas, demandas e desejos. Outros trabalhos realizados nesta área foram usados como meio de apoio à pesquisa, assim como muitos dados divulgados em sites especializados na produção cervejeira.

O trabalho representou um grande aprendizado, especialmente sobre os desafios e ameaças no mercado de cervejas. O Brasil apresenta um cenário promissor quanto ao desenvolvimento de cervejarias artesanais. Contudo, os elevados tributos, processos burocráticos e os custos elevados de produção tornam os empreendimentos, por vezes, arriscados e pouco atrativos ao empreendedor. O presente trabalho demonstrou como uma pequena alteração na precificação pode alterar os resultados financeiros e a perspectiva de retorno para o investidor.

REFERÊNCIAS

- ABRACERVA. **Número de cervejarias artesanais no Brasil cresce 37,7% em 2017**. 2018. Disponível em: <<http://abracerva.com.br/numero-de-cervejarias-artesanais-no-brasil-cresce-377-em-2017/>>. Acesso em: 17 de maio de 2018.
- ABRACERVA. **Em cinco meses, Brasil registra 65 novas cervejarias artesanais**. 2017. Disponível em: <<http://abracerva.com.br/em-cinco-meses-brasil-registra-65-novas-cervejarias-artesanais/>>. Acesso em: 17 de maio de 2018.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL **Dados diários** 2018. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/htms/selic/selicdiarios.asp>>. Acesso em: 11 de novembro de 2018.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL **Relatório de inflação** 2018. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/htms/relinf/port/2018/06/ri201806P.pdf>>. Acesso em: 28 de outubro de 2018.
- BNDS. **O Setor de Bebidas no Brasil**. 2013. Disponível em: <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/3462/1/BS%2040%20O%20setor%20de%20bebidas%20no%20Brasil_P.pdf>. Acesso em: 12 de setembro de 2017.
- BREWER ASSOCIATION. **Number of breweries**. 2016 <<https://www.brewersassociation.org/statistics/number-of-breweries/>>. Acesso em: 12 de setembro de 2017
- BREJAS. Cervejas artesanais: entenda o que são as cervejas artesanais. 2015 <<http://www.brejas.com.br/cervejas-artesanais.shtml>> Acesso em: 06 de dezembro de 2017
- CERV Brasil. Anuário 2016. <http://www.cervbrasil.org.br/arquivos/anuario2016/161130_CervBrasil-Anuario2016_WEB.pdf> Acesso em: 07 de outubro de 2017
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- FARAH, Osvaldo Elias; CAVALCANTI, Marli; MARCONDES, Luciana Passos. **Empreendedorismo estratégico: criação e gestão de pequenas empresas**. São Paulo: Cengage Learning, 2011. 252 p.
- GIDO, Jack; CLEMENTS, James P. **Gestão de Projetos**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011. p. 4-6.
- HAIR JUNIOR, Joseph F. et al. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- HOMEM, Raphael da Silva. **PLANO DE NEGÓCIOS DE UMA MICROCERVEJARIA NA CIDADE DE PORTO ALEGRE**.2015. 74 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.
- HOMINILUPULO **O que é nanocervejaria e o que é microcervejaria?**2011 <<http://www.hominilupulo.com.br/cultura/o-que-e-nanocervejaria-e-o-que-e-microcervejaria/>> Acesso em: 25 de outubro de 2017
- HOMINILUPULO **Fazer cerveja artesanal: aprenda o processo passo a passo**. 2011. <<https://www.hominilupulo.com.br/cervejas-caseiras/fazer-cerveja-artesanal/>>. Acesso em: 28 de maio de 2018.
- IBELLI, Renato Carbonari. **Quer viver de cerveja? Então tome decisões sóbrias**. 2014. Disponível em:

- <http://www.dcomercio.com.br/categoria/negocios/quer_viver_de_cerveja_entao_to_me_decisoos_sobrias_>. Acesso em: 28 de maio 2018.
- MATURANO, Marcelo Damian Franco. **Plano de negócios de um brewpub na cidade de Porto Alegre**. 2017. 76 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017.
- MCDANIEL JUNIOR, Carl; GATES, Roger. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. **Registro de cervejarias sobe de 320 para 397 em pouco mais de um mês**. 2016. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/noticias/registro-de-cervejarias-sobe-de-320-para-397-em-pouco-mais-de-um-mes>> Acesso em: 12 de setembro de 2017.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: A edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- PREFEITURA PORTO ALEGRE. **Decreto Nº 19.525, De 4 De Setembro De 2016**. 2016. Disponível em: <<http://www2.portoalegre.rs.gov.br/netahtml/sirel/atos/Decreto%2019525>>. Acesso em: 05 de dezembro de 2017.
- Salário BR. **Pesquisa salarial**. 2018. Disponível em: <<http://www.salariobr.com.br/PesquisaSalarialPorPorte?funcao=Gar%C3%A7om&idadeDe=16&idadeAte=80>>. Acesso em: 10 de junho de 2018.
- SALIM, Simões C.; HOHMAN, Nelson.; RAMAL, Andrea C.; RAMAL, Silvina A. **Construindo Planos De Negócios**. 3.ed. ver. e atualizada – Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração Financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- SEBRAE **Causa Mortis** 2014. <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa_mortis_2014.pdf> Acesso em: 15 de outubro de 2017
- SEBRAE. **Microcervejarias ganham espaço no mercado nacional**. 2017. <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/microcervejarias-ganham-espaco-no-mercado-nacional,fbe9be300704e410VgnVCM1000003b74010aRCRD>> Acesso em: 12 de setembro de 2017
- SEBRAE **Normas Sindicais e Encargos Sociais e Trabalhistas** 2018. <[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/211F650C1F03EF2003256F9E004F5CC1/\\$File/NT00030702.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/211F650C1F03EF2003256F9E004F5CC1/$File/NT00030702.pdf)> Acesso em: 28 de outubro de 2018.
- SEBRAE **Taxa de sobrevivência das Empresas no Brasil** 2011. <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil_2011.pdf> Acesso em: 15 de outubro de 2017
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DE CAMPO

O presente questionário busca levantar informações essenciais para elaboração de um plano de negócios para uma cervejaria artesanal na cidade de Porto Alegre.

Sua participação é de grande importância para o desenvolvimento dessa pesquisa realizada por um aluno de graduação da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como Trabalho de Conclusão de Curso.

A identidade dos respondentes permanecerá em sigilo e nenhuma informação pessoal que possa vir a identificá-los será divulgada.

As questões de 1 a 6 são de escolha simples, registre apenas uma das opções.

1) Você consome cervejas artesanais?

- Sim.
- Não.

2) Com que frequência você consome cervejas artesanais?

- Nunca
- Anualmente
- Mensalmente
- Semanalmente
- Diariamente

Caso tenha respondido “não” na primeira questão ou tenha respondido qualquer frequência menor que mensalmente poderá desconsiderar o restante do questionário. Agradeço a disponibilidade.

3) Onde você consome?

- Em casa
- Em casa de amigos
- Festas
- Bares de cerveja artesanal
- Outros tipos de bar
- Restaurantes
- Outro: _____

4) Qual seu sexo?

- Masculino
- Feminino
- Prefiro não revelar

5) Qual a faixa de renda familiar mensal?

- Até R\$ 1.908,00
- De R\$ 1.908,00 até R\$ 3.816,00
- De R\$ 3.816,00 até R\$ 9.540,00
- De R\$ 9.540,00 até R\$ 19.080,00
- Acima de R\$19.080,00

6) Qual é sua faixa etária?

- Até 21 anos
- De 21 anos até 30 anos
- De 31 anos até 40 anos

- De 41 anos até 50 anos
- De 51 anos até 60 anos
- 60 anos ou mais

7) Em qual momento do dia você geralmente frequenta bares de cerveja artesanal?

- Madrugada (0:00 até 8:00)
- Manhã (8:00 até 12:00)
- Tarde (12:00 até 18:00)
- Noite (18:00 até 0:00)

As questões 8 a 13 referem-se a sua opinião pessoal e devem ser respondidas numa escala de importância de 1 a 5 (1 corresponde a “nenhuma importância” e 5 corresponde a “essencial”).

8) Qual a importância do ambiente (decoreação, apresentação das mesas, iluminação, apresentação dos funcionários...) nos bares de cerveja artesanal que você frequenta?

- 1. Nenhuma importância
- 2. Pouco importante
- 3. Importante
- 4. Significativamente importante
- 5. Essencial

9) Qual a importância de opções gastronômicas (refeições, petiscos e aperitivos)?

- 1. Nenhuma importância
- 2. Pouco importante
- 3. Importante

- 4. Significativamente importante
- 5. Essencial

10) Qual a importância do atendimento oferecido nos bares de cerveja artesanal que você frequenta?

- 1. Nenhuma importância
- 2. Pouco importante
- 3. Importante
- 4. Significativamente importante
- 5. Essencial

11) Qual a importância da variedade de cervejas artesanais oferecidas?

- 1. Nenhuma importância
- 2. Pouco importante
- 3. Importante
- 4. Significativamente importante
- 5. Essencial

12) Qual a importância da qualidade das cervejas artesanais oferecidas?

- 1. Nenhuma importância
- 2. Pouco importante
- 3. Importante
- 4. Significativamente importante
- 5. Essencial

13) Qual importância da música nos bares de cerveja artesanal que você frequenta?

- 1. Nenhuma importância
- 2. Pouco importante
- 3. Importante
- 4. Significativamente importante
- 5. Essencial

As perguntas de 14 até 15 serão discursivas e abertas, você poderá expor sua opinião livremente sobre o assunto.

14) Qual seu tipo preferido de cerveja artesanal: tipo (Pilsen, Weiss, Pale Ale, Red Ale), notas de sabor e densidade?

15) Descreva brevemente como seria, em sua opinião, um bar ideal de cervejas artesanais.
