



FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

MBA EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL

FELIPE SCARAMUSSA MARIN (Apendice A)

PAULO VITOR MACHADO DE OLIVEIRA (Apendice B)

PLANO DE NEGÓCIOS

EMPÓRIO BEER CERVEJA ARTESANAL

CURITIBA-PR

2015

**FELIPE SCARAMUSSA MARIN
PAULO VITOR MACHADO DE OLIVEIRA**

**PLANO DE NEGÓCIOS
EMPÓRIO BEER CERVEJA ARTESANAL**

Coordenador (a): José Carlos Abreu

Orientador (a): Prof.^a Marcia Cassitas Hino

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso MBA em Gestão Empresarial, de Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

TURMA GE2014/1

**CURITIBA-PR
2015**

O TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

PLANO DE NEGÓCIOS EMPÓRIO BEER CERVEJA ARTESANAL

Elaborado por Felipe Scaramussa Marin e Paulo Vitor Machado de Oliveira e aprovado pela Coordenação Acadêmica foi aceito como pré-requisito para a obtenção do **MBA Executivo Em Gestão Empresarial** Curso de Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da aprovação: _____ de _____ de _____

Coordenador (a): José Carlos Abreu

Orientador (a): Prof.^a Marcia Cassitas Hino

A todos apreciadores de uma boa cerveja.

AGRADECIMENTOS

Nossos sinceros agradecimentos,

A Deus, que nos deu a sabedoria e possibilidade de chegar até aqui.

Aos pais e familiares, que sempre nos apoiaram para que atingirmos nossos objetivos, bem como esta tão esperada conquista.

E a todos os outros que de qualquer forma nos apoiaram, em todos os momentos, que de alguma forma contribuíram para o desenvolvimento deste.

“Eu daria toda a minha fama por segurança
e uma boa cerveja inglesa.”

Willian Shakespeare

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo apresentar a viabilidade de uma fábrica de cerveja artesanal na cidade de Curitiba-PR. O objetivo está em demonstrar a viabilidade econômico-financeira da produção e comercialização de cerveja artesanal. Para melhor identificar o mercado de cerveja, são utilizados estudos, análises, pesquisas mercadológicas, local de instalação para produção e comercialização. Como procedimentos metodológicos utilizam-se pesquisa descritiva e quantitativa, abordam por meio de levantamento de dados primário, avaliando o mercado de concorrentes, fornecedores e potencial de mercado, bem como o perfil do público alvo. Como resultados, busca descrever as informações do mercado, visando atender os aspectos de estratégias e marketing, objetivando o processo de funcionamento da empresa, analisando o tamanho ideal do projeto, localização, instalações, aquisição de máquinas, equipamentos, veículos, controle de capacidade de produção, aquisição de insumos, controle de estoque, armazenamento, logística de distribuição, bem como a análise de investimento, demonstrando os resultados atingidos para identificar a viabilidade econômico-financeira do projeto.

Palavras chave: Viabilidade. Cerveja Artesanal. Mercado. Investimento.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 OBJETIVOS	9
1.2 JUSTIFICATIVA	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO	1011
2.1 EMPREENDEDORISMO.....	11
2.2 PLANO DE NEGÓCIO	1112
2.3 VIABILIDADE ECONÔMICA FINANCEIRA.....	13
2.4 ESTUDO DO MERCADO.....	14
2.5 PLANO ESTRATÉGICO.....	16
2.5.1 Diretrizes estratégicas	16
2.5.2 Análise do macro e micro ambiente	17
2.5.1.1 Ambiente econômico.....	17
2.5.1.2 Ambiente social	18
2.5.1.3 Ambiente tecnológico	18
2.5.1.4 Ambiente político legal	18
2.5.2 Análise do microambiente	18
2.5.3 Análise SWOT.....	19
2.6 PLANO DE MARKETING.....	20
2.7 PLANO OPERACIONAL (PRODUÇÃO)	22
2.8 RECURSOS HUMANOS.....	27
2.9 PLANO FINANCEIRO	28
3 METODOLOGIA	30
3.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA.....	30
3.2 PLANO DE COLETA DE DADOS	31
4 ANÁLISE DO MERCADO	32
4.1 ESTUDO DO POTENCIAL DO MERCADO	32
4.1.1 Pesquisa de mercado.....	34
4.1.2 Previsão de demanda.....	35
4.2 ESTUDO DOS CONCORRENTES	35
4.3 ESTUDO DOS FORNECEDORES	36
5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	37
5.1 DIRETRIZES ESTRATÉGICAS	37
5.2 ANÁLISE AMBIENTAL.....	39
5.2.1 Análise do macroambiente	39
5.2.1.1 Ambiente econômico.....	39
5.2.2 Análise do microambiente	39
5.2.2.1 Ameaça de novos entrantes.....	40
5.2.2.2 Produtos substitutos.....	41
5.2.2.3 Poder de barganha dos fornecedores	42
5.2.2.4 Poder de barganha dos compradores	42
5.2.2.5 Rivalidade com os concorrentes	43

5.3 ANÁLISE SWOT	43
5.4 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS.....	44
6 PLANO DE MARKETING	45
6.1 MIX DE MARKETING.....	45
6.1.1 Produtos.....	45
6.1.2 Preço.....	46
6.1.3 Distribuição (Praça).....	46
6.1.4 Promoção.....	47
6.2 ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO E DIVULGAÇÃO	47
6.3 APRESENTAÇÃO DA MARCA E LOGOTIPO	48
6.4 SISTEMA DE PÓS-VENDA.....	49
7 PLANO OPERACIONAL	51
7.1 ESCOLHA DA LOCALIZAÇÃO IDEAL.....	51
7.2 INSTALAÇÕES	53
7.3 PROCESSO PRODUTIVO.....	54
7.3.1 Descrição operacional.....	54
7.3.2 Máquinas e equipamentos	57
7.3.3 Controle de Qualidade.....	59
7.3.4 Distribuição e logística.....	59
8 GESTÃO DE PESSOAS	60
8.1 QUADRO DE PESSOAL.....	60
8.2 NECESSIDADE DE TREINAMENTO.....	62
8.3 ORGANOGRAMA	64
8.4 CUSTOS COM RECURSOS HUMANOS.....	64
9 PLANO FINANCEIRO	67
9.1 DESPESAS PRÉ-OPERACIONAIS	67
9.2 FONTES DE FINANCIAMENTO DO PROJETO.....	68
9.2.1 Recursos próprios	68
9.2.2 Recursos de terceiros.....	69
9.3 INVESTIMENTO FIXO E DEPRECIAÇÃO ACUMULADA	<u>7274</u>
9.4 USOS E FONTES	<u>7574</u>
9.5 ESTIMATIVA DE FATURAMENTO.....	<u>7574</u>
9.6 ESTRUTURA DE CUSTOS E DESPESAS.....	<u>7675</u>
9.7 PREÇO DE VENDA	<u>8284</u>
9.8 MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO.....	<u>8382</u>
9.9 DEMONSTRATIVO DO FLUXO DE CAIXA	<u>8382</u>
9.10 NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO.....	<u>8988</u>
9.11 PONTO DE EQUILIBRIO	<u>9089</u>
9.12 ANÁLISE DO INVESTIMENTO	<u>9190</u>
9.12.1 TIR – Taxa Interna de Retorno.....	<u>9190</u>
9.12.2 VPL – Valor Presente Líquido	<u>9291</u>
9.12.3 Payback Remunerado.....	<u>9392</u>
10 CONCLUSÃO	<u>9493</u>
REFERÊNCIAS.....	<u>9594</u>
APÊNDICE A:IMPLEMENTAÇÃO DE MENU DE CERVEJA.....	<u>9908</u>
APÊNDICE B – IMPLEMENTAÇÃO DE SESSÕES DE DEGUSTAÇÃO.....	100

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como proposta a criação de uma empresa que atuará na fabricação de cervejas artesanais. O diferencial do empreendimento está em ofertar aos consumidores um produto de qualidade e que atenda os clientes de forma sólida.

Para o desenvolvimento do presente trabalho, são abordados os aspectos mercadológicos, estratégicos, jurídicos, recursos humanos, produção e a análise da viabilidade econômico financeira.

Já a análise de mercado, utiliza-se a pesquisa de campo, visando levantar dados comparativos do mercado potencial, concorrentes, fornecedores e os possíveis clientes.

1.1 OBJETIVOS

O objetivo geral é demonstrar a viabilidade econômica financeira de um empreendimento de uma fábrica de cerveja artesanal. A seguir apresentam-se os objetivos específicos:

- Descrever conceitos, tipologias e aplicabilidades da gestão de negócios, por meio de pesquisas bibliográficas;
- Estudar o mercado de cervejas artesanais, bem como o potencial de consumo do público alvo;
- Analisar o planejamento estratégico para que a empresa obtenha uma capacidade competitiva, bem como o posicionamento no mercado de cervejas artesanais;
- Abordar a necessidade da criação de valor de um negócio, analisando as atividades primárias e de apoio, bem como sua capacidade de produção;
- Avaliar a viabilidade econômica financeira de uma empresa na fabricação das cervejas artesanais.

1.2 JUSTIFICATIVA

O trabalho se justifica pela importância do crescimento do mercado de cervejas artesanal vem crescendo a cada ano, acima da média nacional, e acima da média do mercado de cervejas populares. Uma vez constatadas as evidências de crescimento do setor, estudá-lo mais detalhadamente para conhecer um pouco mais sobre os problemas e perspectivas, bem como ganhar intimidade com o processo de produção – uma vez que a qualidade da bebida é o grande diferencial das microcervejarias - se tornam passos primordiais para o sucesso de quem almeja arriscar algum tipo de empreendimento nesse mercado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 EMPREENDEDORISMO

Sobre o tema, Dolabela (2008, p. 23) descreve que:

Acredita-se hoje que o empreendedor seja o motor da economia, um agente de mudanças. O economista austríaco Schumpeter (1934), associa o empreendedor ao desenvolvimento econômico, à inovação e ao aproveitamento de oportunidades em negócios.

Segundo Dolabela (2008, p.23) um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões. O mesmo autor diz ainda que,

O empreendedor é um ser social, produto do meio em que vive em um ambiente em que ser empreendedor é visto como algo positivo, terá motivação para criar seu próprio negócio. O empreendedor é o responsável pelo crescimento econômico e pelo desenvolvimento social. Por meio da inovação, dinamiza a economia.

Dornelas (2008, p.61) afirma ainda que:

Os empreendedores são pessoas ou equipes de pessoas com características especiais, que são visionárias, questionam, ousam, querem algo diferente, fazem acontecer, ou seja, empreendem. Os empreendedores são pessoas diferenciadas, que possuem uma motivação singular, gostam do que fazem, não se contentam em ser mais um na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciada e imitadas e querem deixar um legado.

Uma das mais antigas definições, que talvez melhor reflita o espírito empreendedor para Dornelas (2008, *apud* Joseph Schumpeter, 1949, p.37): “o empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais”.

Entre várias definições, empreendedor é aquele que cria novos negócios, ou inova, fortalece em algo já existente, até mesmo dentro de uma empresa já constituída e aceita assumir riscos sem medo de fracassar. (DORNELAS, 2008).

2.2 PLANO DE NEGÓCIO

A natureza de um negócio, segundo Tavares (2000, p. 154), é o início das "atividades de uma organização com finalidade lucrativa e de pequeno porte. Na maioria dos casos, vincula-se a uma habilidade especial de seu fundador ou fundadores, que resolveram iniciar seu próprio negócio". A questão de uma empresa ser bem sucedida ou não dependerá da habilidade de aproveitamento das oportunidades oferecidas pelo ambiente. Deve-se organizar e aproveitar seus recursos financeiro e intelectual, desenvolvimento de relacionamento com o mercado e transformá-los em vantagens competitivas.

De acordo com Costa (2002, p. 35), o propósito de uma organização é composto por sua visão, missão, princípios e valores, abrangência e seu posicionamento estratégico. O propósito é caracterizado por um conjunto de princípios básicos como, o que a organização quer ser no futuro, a sua vontade e seu desejo de ser e agir dentro do cenário dos negócios.

Costa (2002, p. 35) ainda afirma que "o propósito é o impulso, a motivação maior que fornece essa força, direcionando a organização para os caminhos que ela escolher".

De acordo com Salles (2001) o plano de negócios é uma forma estruturada de realizar projeções futuras de um empreendimento para realidades concretas. Entende-se que o plano de negócios é um pré-requisito básico para a abertura e gerenciamento de um empreendimento.

Segundo Dolabela (2008, p.209) para melhor redigir um plano de negócio é necessário lembrar que:

- Deve ser completo, bastante claro, ter linguagem simples (evitar, sempre que possível, termos técnicos, siglas etc.);
- O sumário executivo deve ser excelente e não ultrapassar duas páginas: ele indicará se o plano de negócio merece ser analisado ou abandonado;
- Nenhuma informação deve ser dada sem a citação da fonte;
- O tom será sempre afirmativo, não se deve usar o tempo de verbo no condicional; jamais deixar dúvidas.

Os tópicos para a elaboração de um plano de negócio geralmente são: capa, sumário, resumo executivo, descrição da empresa, plano e estratégias de marketing e o plano financeiro. Por fim, o plano de negócio constitui uma ferramenta de

planejamento eficiente e muito importante na implantação de um empreendimento, possibilitando uma avaliação melhor do negócio (DOLABELA, 2008).

2.3 VIABILIDADE ECONÔMICA FINANCEIRA

Para Assaf Neto (2005, p.305-323), o período de *payback*, de aplicação bastante generalizada na prática,

Consiste na determinação do tempo necessário para que o dispêndio de capital (valor do investimento) seja recuperado por meio dos benefícios incrementais líquidos de caixa (fluxos de caixa) promovidos pelo investimento.

Já o método da taxa interna de retorno (TIR) representa a taxa de desconto que iguala, em determinado momento as entradas com as saídas previstas de caixa, e seu cálculo requer o conhecimento dos montantes de dispêndio de capital, e dos fluxos de caixa líquidos incrementais gerados pela decisão. A medida do valor presente líquido é obtida pela diferença entre o valor presente dos benefícios líquidos de caixa, previstos para cada período do horizonte de duração do projeto, e o valor presente do investimento (ASSAF NETO, 2005).

Gitman (2004, p.338) comenta que “após terem feito estimativas de fluxos de caixa relevantes, as empresas os analisam para julgar se um projeto é aceitável ou para classificar projetos”. Existem diferentes técnicas disponíveis para a realização dessas análises e os enfoques mais usados integram procedimentos de cálculo do valor do dinheiro no tempo, considerações de risco e retorno e conceitos de avaliação para selecionar gastos de capital compatíveis com o objetivo de maximização da riqueza dos proprietários da empresa.

Gitman (2004, p.339-344) define os períodos de *payback* como sendo “o tempo necessário para que a empresa recupere seu investimento inicial em um projeto, calculado com suas entradas de caixa”. Em sua definição de Valor Presente Líquido (VPL), ele explica que essa taxa é o retorno mínimo que deve ser obtido em um projeto para que o valor de mercado da empresa fique inalterado, e é calculado subtraindo-se o investimento inicial de um projeto do valor presente de suas entradas de caixa, descontadas a uma taxa igual ao custo de capital da empresa. A Taxa

Interna de Retorno (TIR) é a taxa composta de retorno anual que a empresa obteria se concretizasse o projeto e recebesse as entradas de caixa previstas.

Ross (2002, p.126) aborda o tema como sendo critérios alternativos de investimento, pois acredita que o método VPL – onde um projeto gerador de uma série de fluxos de caixa pode ser avaliado mediante o desconto desses fluxos; seja o melhor para avaliação de projetos de investimento.

Do ponto de vista geral, o critério de *payback* é frequentemente utilizado por empresas grandes e sofisticadas na tomada de decisões de investimentos que envolvem montantes relativamente pequenos. O *payback* possui algumas propriedades desejáveis do ponto de vista do controle de gestão, porém, o período de *payback* não é equivalente ao critério VPL, e é conceitualmente incorreto, portanto. E por último a taxa interna de retorno (TIR), que representa o mais próximo que se pode chegar do VPL, e seu raciocínio básico é o de que se procura obter uma única cifra para sintetizar os méritos de um projeto; e esta cifra não depende do que ocorre no mercado de capitais, sendo interna ou intrínseca ao projeto não depende de mais nada, a não ser dos fluxos de caixa do projeto (ROSS, 2002).

2.4 ESTUDO DO MERCADO

De acordo com Kotler (2000, p.278), segmento de mercado é “um grande grupo que é identificado a partir de suas preferências, poder de compra, localização geográfica, atitudes e hábitos de compra similares”.

Seguindo a definição de Kotler e Armstrong (2007), os mercados consistem em compradores e os compradores diferem uns dos outros de uma ou mais maneiras. Eles podem diferir em seus desejos, recursos, localidades, atitudes e práticas de compra.

Sendo assim, por meio da segmentação, as empresas dividem mercados grandes e heterogêneos em segmentos menores, que podem ser atingidos de maneira mais eficiente e efetiva com produtos e serviços que atendam às suas necessidades singulares. No mercado consumidor, não há uma maneira única de segmentar, é possível utilizar variáveis de segmentação - sozinhas ou combinadas - para descobrir a melhor maneira de visualizar a estrutura de mercado. As principais variáveis são: geográfica, demográfica, psicográfica e comportamental.

Segundo Kotler; Armstrong (2007, p. 95) pesquisa de mercado é a “preparação, coleta, diagnóstico e formação de relatórios sobre a situação da empresa, que possibilita a análise do potencial e sua participação no mercado”.

De acordo com Mattar (2008, p.41), os dados da pesquisa de marketing são classificados em dois grandes grupos: primários e secundários, conforme definidos a seguir.

Dados primários: são aqueles que não foram antes coletados, estando ainda em posse dos pesquisados, e que têm o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento. As fontes básicas de dados primários são: pesquisado, pessoas que tenham informações sobre o pesquisado e situações similares.

Dados secundários: são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados, e às vezes, até analisados e que estão catalogados à disposição dos interessados. As fontes básicas de dados secundários são: a própria empresa, publicações, governos, instituições não governamentais e serviços padronizados de informações de marketing.

Sendo assim, a pesquisa de mercado torna-se fundamental para melhor conhecer a área de atendimento, bem como identificar o mercado potencial de clientes.

Para Kottler (1998, p.212), os concorrentes diretos são aqueles que perseguem os mesmos mercados-alvos e adotam estratégias semelhantes, já os indiretos são aqueles que não são percebidos objetivamente, pois eles são concorrentes no nível institucional.

Entende-se que a concorrência é a disputa entre produtores de um mesmo bem ou serviço com vistas a angariar a maior parcela do mercado possível. As principais variáveis que orientam o jogo mercadológico da concorrência são o preço, a qualidade do produto, a disponibilidade nos pontos de venda e a imagem de que o produto goza junto aos consumidores. Assim, as atividades que dizem respeito diretamente à imagem do produto, como a publicidade e a programação visual, são tão estratégicas quanto a distribuição e o preço (KOTLER, 2000).

A análise da concorrência também é necessária, pois, segundo Kotler (2006), é depois dela que se descobrem as estratégias e objetivos, forças e fraquezas.

2.5 PLANO ESTRATÉGICO

A estratégia é de extrema importância para a organização, sendo necessária sua utilização para inserção ou maior competição no mercado atuante, ela é uma ação estruturada e desenvolvida para que a empresa encontre de forma adequada os objetivos idealizados para o futuro (OLIVEIRA, 2007).

2.5.1 Diretrizes estratégicas

As diretrizes estratégicas são caracterizadas pela missão, visão e valores organizacionais, o desenvolvimento da missão é uma etapa importante no estabelecimento das diretrizes de qualquer empresa, ela deve refletir os resultados da análise do ambiente, as diretrizes estratégicas são com uma trilha orientada para priorizar os objetivos e direcionar a empresa a alcançá-los. (CERTO; PETER, 2005)

Para Kotler (2005, p.120) "uma missão bem difundida desenvolve nos funcionários um senso comum de oportunidade, direção, significância e realização. Uma missão bem explícita atua como uma mão invisível que guia os funcionários para um trabalho independente, mas coletivo, na direção da realização dos potenciais da empresa".

Para Oliveira (2005) a visão representa um delineamento do plano estratégico a ser desenvolvido e implantado pela organização e representa o que a mesma quer ser. A visão empresarial articula as decisões e as ações empresariais para atingir aos objetivos do negócio numa perspectiva realista. Executivos eficazes são aqueles que têm uma ampla visão conceitual (entendem a complexidade do mundo dos negócios) e aliam a isso a sua capacidade de pensar estrategicamente.

De acordo com a definição de princípios e valores de Costa (2002 p. 39):

Os pilares que sustentam a estrutura organizacional. Os princípios são aqueles pontos e tópicos que a organização não está disposta a mudar, aconteça o que acontecer, eles declaram quais são as crenças básicas da organização. Já os valores são características, virtudes, qualidades da organização que podem ser avaliadas como se estivessem em uma escala, com graduação entre os seus extremos.

Para que a missão, visão e os valores sejam concretizados, é necessário criar objetivos a serem cumpridos pela organização. Todas as ações devem ser direcionadas ao alcance de uma meta (OLIVEIRA, 2005). Segundo Certo (2000, p.81) um objetivo organizacional é uma meta para qual a organização direciona seus esforços.

2.5.2 Análise do macro e micro ambiente

A unidade de negócio precisa controlar forças macro ambientais (econômico-demográficas, tecnológicas, político-legais e sociocultural) e importantes agentes micro ambientais. A empresa deve definir uma estratégia inteligente de marketing para acompanhar tendências e mudanças. Mas não basta perceber boas oportunidades, é preciso ter competência para obter sucesso. Um negócio ideal apresenta várias grandes oportunidades, e poucas ameaças (KOTLER, 2000).

Kotler (2000) Ressalta que é importante para uma organização verificar as diversas forças macro ambientais (econômicas, demográficas, tecnológicas, políticas, legais e socioculturais). Para ele as empresas e *steakholders* operam em um macro ambiente com forças que oferecem oportunidades e ameaças.

2.5.1.1 Ambiente econômico

Esse ambiente se baseia pelos indicadores econômicos que são compostos pelo: “Produto interno bruto (PIB), lucros do setor econômico, taxas de inflação, produtividade setorial, taxas de emprego, balanço de pagamentos, taxa de juros, tributos e receitas de consumidores, despesas e débitos públicos.” (CERTO e PETER, 2005, p.27).

2.5.1.2 Ambiente social

Para Basta (2003) o ambiente social é formado por questões demográficas, é preciso atentar-se à estrutura e ao movimento da população, estilos de vida e valores sociais que mudam a todo instante e entender como esses fatores afetam a organização.

2.5.1.3 Ambiente tecnológico

Para Basta (2003) as organizações devem analisar quais/quantos recursos tecnológicos serão utilizados no negócio. A tecnologia ajuda na tomada de decisão quanto a investimentos em pesquisa e desenvolvimento e qual a necessidade de se adotá-las para adequar-se a novos hábitos e padrões de consumo da sociedade.

2.5.1.4 Ambiente político legal

“O ambiente político legal é formado por leis, órgãos governamentais e grupos de pressão que influenciam e limitam várias organizações e indivíduos. Duas das principais tendências nesse ambiente são: o aumento da legislação que regulariza aos negócios e o crescimento de grupos de interesse especiais.” (KOTLER e KELLER, 2006 p. 91).

2.5.2 Análise do microambiente

Para Porter (2004) ambiente setorial é composto por cinco forças que descrevem a competitividade entre as empresas de um setor mercadológico;

- Entrantes potenciais
- Poder de barganha dos fornecedores
- Poder de negociação dos compradores
- Rivalidade da Indústria
- Ameaça de substitutos

Consideram-se cinco fatores, as forças competitivas, para que se possa desenvolver uma estratégia empresarial eficiente, exemplificado na figura abaixo.

Figura 1 - Cinco Forças de Porter



Fonte: Porter (2005)

Sendo assim, concorrentes, fornecedores, clientes, mão-de-obra e internacional são integrantes do ambiente operacional ou setorial, com o objetivo de identificar futuras relações operacionais conforme o crescimento da tecnologia. O modelo das Cinco Forças de Porter pode conceituar melhor esse ambiente.

O modelo das cinco forças foi desenvolvido por Michael Porter, com o objetivo de analisar a competição entre as empresas, identificando os fatores críticos, pontos fracos e fortes da organização, desenvolver um posicionamento perante o setor, descobrir ameaças, tendências e oportunidades (PORTER, 2005).

2.5.3 Análise SWOT

O ambiente pode ser visto de forma interna como “tudo que o futuro poderia ser. Com a utilização de cenários uma empresa pode explorar sistematicamente as possíveis consequências da incerteza para suas estratégias, inclusive diminuindo consideravelmente os riscos embutidos nessas incertezas”. (PORTER, 1999, p. 412).

O termo SWOT é a junção das iniciais (em inglês) dos quatro elementos-chave da análise estratégica. Conforme segue:

- Strengths - pontos fortes: vantagens internas da empresa em relação às empresas concorrentes.
- Weaknesses - pontos fracos: desvantagens internas da empresa em relação às empresas concorrentes.
- Opportunities - oportunidades: aspectos positivos da envolvente com o potencial de fazer crescer a vantagem competitiva da empresa.
- Threats - ameaças: aspectos negativos da envolvente com o potencial de comprometer a vantagem competitiva da empresa.

Utilizando a análise SWOT, a empresa pode desenvolver metas específicas para o período de planejamento, viabilizando a identificação dos pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades delimitadas no setor. É possível ainda a formulação de metas, onde os objetivos devem ser organizados hierarquicamente, do mais para o menos importante, estabelecidos quantitativamente, sempre que possível realista e consistente (OLIVEIRA, 2005).

2.6 PLANO DE MARKETING

Segundo Kotler e Keller (2006), para o propósito de marketing, podemos definir um produto como tudo o que pode ser oferecido a um mercado. Dessa forma quando um consumidor compra algo adquire mais do que um conjunto de atributos físicos. Ele está comprando a satisfação de um desejo ou de uma necessidade.

A definição de preço é uma característica essencial para toda organização para qualquer que seja o produto. Segundo Kotler e Armstrong (2003, p. 263) “preço é a quantia em dinheiro que se cobra por um produto ou serviço”, no qual estarão envolvidos vários fatores para que seja um preço de acordo com a funcionalidade e qualidade do produto e que haja lucratividade para a organização.

Conforme afirma Kotler e Armstrong (2003, p. 263) “Ao estabelecer o preço, a empresa deve decidir qual será sua estratégia para o produto”, lembrando sempre que ao definir o preço do produto, terá que ficar atento, pois deverá ser um valor que o mercado está disposto a pagar (preço justo) e não o que a organização pretende receber pelo mesmo.

Para Churchill (2000), a Comunicação Integrada de Marketing (CIM) é uma “abordagem que combina os elementos do composto das comunicações em um todo consistente para fornecer maior clareza e impacto de marketing”.

No mercado empresarial B2B existem poucas situações nas quais a decisão de compra seja tomada impulsivamente ou provocada por algum criativo apelo de publicidade ou promoção. Portanto, atividades de publicidade, promoção e comercialização são importantes para transmitir a imagem da companhia e a capacidade do produto ou serviço, e assim preparar o terreno para o contato de vendas.

Os sistemas de informação e acompanhamento do desempenho de marketing auxiliam a empresa a tomar melhores decisões na forma de atuação junto ao cliente.

De acordo com Kotler(2000 p.122), o sistema de informação de marketing é constituído de pessoas, equipamentos e procedimentos para a coleta, classificação, análise, avaliação e distribuição de informações. As informações são desenvolvidas através de registros internos da empresa, atividades de inteligência de marketing, pesquisa de suporte à decisão.

O plano de marketing deve ser direcionado ao seu público-alvo. Este plano deve atender às necessidades do cliente que se pretende atingir, de forma a penetrar-se no mercado e ficar conhecido. Conforme Kotler e Armstrong (2003, p.47), “Mix de marketing pode ser definido como o conjunto de ferramentas de marketing táticas e controláveis que a empresa utiliza para produzir a resposta que deseja no mercado-alvo”.

São os 4P`s do marketing que deverão ser analisados para que a empresa consiga se manter competitiva e, assim, ter sua continuidade (KOTLER; KELLER, 2006). Os 4P`s tem como composição: produto, preço, praça e promoção.

Segundo Kotler (2005 p. 3) as estratégias e canais de divulgação do produto “é um processo administrativo e social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que

necessitam e desejam, por meio de criação, oferta e troca de produtos e valor com outros”.

As estratégias de marketing podem transitar num eixo em que o mercado é visto como único, de modo individualizado, o que determina a importância do entendimento do negócio e de suas formas de segmentação. Além das variáveis geográficas (países, cidades, bairros, regiões, etc...), entre outras principais maneiras de segmentar um mercado estão as variáveis sócio-demográficas (sexo, renda, tamanho de família, ocupação, faixa etária, religião, raça, etc...), variáveis comportamentais (momento de compra, fidelidade, necessidade, etc...).

2.7 PLANO OPERACIONAL (PRODUÇÃO)

Nos dias atuais as empresas têm a necessidade de colocar grande parte de seus esforços nos fluxos operacionais considerando sempre as entradas e saídas até atingir o consumidor final. “O consumidor constitui uma base de referência de todos os esforços feitos nas empresas modernas”. (MARTINS E LAUGENI, 2001, p. 04).

Para os autores Martins e Laugeni (2001, p.108), é preciso classificar a capacidade de produção como nominal, máxima ou valor de capacidade, para então tomar uma série de decisões para adequar quais fatores serão de maior utilidade para atender demandas futuras.

Na concepção de Chase (2006, p.378-383), é preciso conhecer quantos clientes ou quantas peças se pode produzir em um período de tempo. Para este mesmo autor, planejar a capacidade envolve manutenção do equilíbrio do sistema; ele ressalva que sistemas perfeitos de entradas e saídas são impossíveis, considerando que cada setor trabalha com diferentes limitações. A frequência do aumento de capacidade possui dois tipos de custos de atualização, os frequentes e os esporádicos. Os frequentes incluem custos de remoção de equipamentos velhos para a inclusão de equipamentos novos, além do treinamento para o pessoal que irá operar esses novos equipamentos; já as atualizações esporádicas têm como característica a capacidade de ser comprada em quantidades maiores, sendo calculada como gasto geral até ser toda consumida.

De acordo com Slack et al (2002, p.351) é muito difícil medir a capacidade uma vez que a demanda é incerta e complexa. Para tanto, a padronização da produção torna o sistema de medir a capacidade mais simples, pois se sabe quantas unidades de um produto são produzidas em um determinado período, ao contrário do que acontece com produtos que variam seus insumos, fazendo com que sua demanda também mude, sendo que, neste caso, os insumos determinam a capacidade.

De acordo com Ghaiter e Fraizer (2002, p.171), a capacidade de produção muitas vezes não se iguala ao que se espera da demanda. Por não haver capital e outros recursos necessários para suprir a demanda, muitas empresas fazem um planejamento de longo prazo para criar, assim, caminhos para fornecer e implementar tal capacidade. Para a expansão da capacidade ao longo prazo, os autores citam medidas como adquirir outras empresas, a terceirização na fabricação de peças e componentes, construir novos galpões de produção, sempre atendendo a um cronograma que o planejamento da capacidade está requerendo.

Para Davis (2001, p.31-32), empresas estão fazendo acordo com seus fornecedores para entregar os insumos diretamente na produção ou simplesmente reabastecer o chão de fábrica, evitando a burocracia de papéis. Práticas como estas fazem parte de uma cadeia de valor, por agregar valor às atividades e eliminando ações que não agregam valores, como, fazer pedidos e dar entradas em papéis para solicitação de insumos.

Segundo Chase (2006, p.125), pode-se diminuir o tempo de produção eliminando a compra de equipamentos adicionais. O autor apresenta três sugestões que podem ser aplicadas sem a necessidade de adquirir novos equipamentos para diminuir o tempo de processo. São elas: desempenhar atividades em paralelo que, ao invés de trabalhar etapas de produção em sequência, pode-se desenvolver as etapas com equipes divididas trabalhando paralelamente; mudar as sequências das atividades, como a tramitação de documentos que pode ser feita de uma só vez, ao invés de manusear várias vezes os mesmos documentos para as mesmas finalidades.

Para Davis (2001, p.366) há ferramentas para se identificar as diretrizes que exigem muito tempo, como as técnicas PERT e CPM, que através de gráficos desenvolvem um circuito por onde todas as etapas do processo são desenvolvidas. As duas ferramentas usam estimativas como “otimista”, “pessimista” e “mais provável”

para classificar os caminhos críticos. Segundo o autor, a CPM é mais utilizada devido sua variável principal ser o custo.

Para estudar o tempo, Martins e Laugeni (2001, p.141) citam quatro equipamentos essenciais para registrar as principais etapas de produção: cronômetro de hora centesimal, pois uma volta de seu ponteiro maior corresponde a 1/100 de hora; a filmadora, que registra claramente cada passo das atividades, prancheta e folha de observações, nos quais apoia o cronômetro e anota informações relevantes do processo.

O tempo é uma questão muito preciosa em todas as empresas. Em se tratando de prazos com fornecedores e compromissos que se estabelecem com clientes, os gestores trabalham muito para identificar e aplicar técnicas para diminuir os intervalos, poupando custos e ganhando confiabilidade.

A escolha de ferramentas pela sua capacidade e não por custos acontece em *joint ventures*, como Chase (2006, p.180-181) explica. *Joint venture* é a união de duas empresas para formar uma terceira, colocando os fornecedores como pontos estratégicos, pois estes irão atuar em países estrangeiros, sendo ideal a experiência por parte desses fornecedores de atuar em outros países; assim, nos tempos atuais, os mesmos fornecedores estão estimulando mudanças nos cenários tecnológicos e de processo de uma empresa.

Na concepção de Ghaither e Fraizer (2002, p.273), é necessário conhecer quanto e quando fazer os pedidos de materiais. Os estoques possuem variáveis como demanda dependente e independente. Para matérias de demanda independentes são considerados pedidos reais de clientes e sua demanda não depende de outra peça mantida em estoque; as demandas dependentes são aquelas onde um determinado item depende de outro para concluir uma etapa ou processo.

No seu escopo completo, o estoque pode incluir entradas como itens humanos, financeiros, energia, equipamentos, e físicos, tais como matéria prima; saídas, tais como peças, componentes, e produtos prontos; e estágios intermediários do processo, tal como produtos parcialmente acabados ou estoque em processo (ou estoque intermediário). A escolha de quais itens incluir no estoque depende da organização. Uma operação de manufatura pode ter um estoque de pessoal, de máquinas, e de capital e trabalho, assim como de matéria - prima e produtos prontos. (DAVIS, 2001, p.469).

Segundo Chase (2006, p.522), os sistemas de estoque têm responsabilidades como saber se o pedido foi enviado, os prazos corretos e o acompanhamento das atividades de estoque. O sistema divide-se em outros dois sistemas: o modelo de estoque de um período simples, que faz a compra de uma vez só; assim o gestor faz uma previsão de quanto irá vender em um período e faz o pedido. Nesse caso, não há estoques. O jornaleiro é um exemplo, pois trabalha com determinada quantidade de jornal, correndo o risco de não suprir a procura de jornal em determinado dia. Já o sistema de estoque de períodos múltiplos garante que um determinado produto esteja disponível sempre que for demandado.

Os estoques são termos-chave para garantir o suprimento da demanda, mas geram custos. Sendo assim, é necessário conciliar o que é necessário e o que não é. Isto pode ser medido de acordo com as demandas, prevendo ou fazendo estudos para se alcançar o que realmente é vendido.

Para Davis (2001, p.149), durante muito tempo a qualidade era utilizada como uma função defensiva. Media-se a qualidade pelo número de reclamações de clientes, e pelo número de reparos feitos nas peças que apresentavam defeitos. Sendo assim, a qualidade era sinônima de custo. Nos dias atuais a qualidade é encarada como uma estratégia ofensiva. Nesta condição, Garvin (1987, p.101-109) pesquisou outras dimensões de qualidade como desempenho, características, confiabilidade, durabilidade, serviço, estética e qualidade percebida.

Na concepção de Gaither e Fraizer (2002, p.498), a TQM envolve um compromisso por parte dos gestores, que visam tornarem-se líderes de mercado através da implementação de programas de qualidade. Esse compromisso é necessário ser assumido pela alta gerência, caso contrário, a TQM será encarada como um modismo pelo pessoal da empresa, vendo que esse programa acarretará mudanças culturais que estão fincadas na empresa.

O objetivo do TQM é criar uma organização de produza produtos e serviços que sejam considerados de primeira classe por seus clientes. Isso significa que para obter excelência em qualidade, todo negocio deve ser feito da maneira correta da primeira vez e ser continuamente melhorado. (GAITHER e FRAIZER, 2002, p.498).

As empresas, na maioria das vezes, para cortar custos, acabam deixando a qualidade de seus produtos em segundo plano. Muitas delas ainda possuem certos

preconceitos, por concluir que sistemas de qualidade aumentam custos e preços. Mas olhando por um patamar diferente, a qualidade propicia benefícios em longo prazo para empresas que nela investem; como exemplo, podem gerar uma vantagem competitiva ou clientes dispostos a pagar mais por um produto que tenha qualidade. Há também certificados concedidos por organizações idôneas, com o objetivo de assegurar que as especificações sejam seguidas, gerando a chamada qualidade certificada.

De acordo com Chase (2006, p.136), as empresas necessitam incluir no cronograma da fábrica a fisiologia do trabalho, que estabelece tempos de descanso entre as atividades realizadas, levando em consideração a força gasta por cada funcionário. Nesta condição a organização propicia aos funcionários condições para o desenvolvimento das atividades mantendo a motivação alta, conseqüentemente melhorando o desempenho produtivo. Outro índice que também se deve levar em conta é a ergonomia, que tem como objetivo adequar o corpo às condições de trabalho, evitando movimentos que podem prejudicar a postura dos funcionários, ocasionando, lesões e disfunções ocasionadas por movimentos repetitivos.

A questão da saúde no trabalho deve sempre ser acompanhada por especialistas contratados pela empresa para prevenir a ocorrência de desconforto ou mal estar físico e mental.

Segundo Gaither e Fraizer (2002, p.37), várias empresas estão vendo a questão ambiental como uma grande oportunidade de negócio, criando produtos para ajudar a despoluição como escoas para chaminés e boias para drenar o óleo em caso de acidentes ocorridos na água. Na concepção dos autores, empresas estão se instalando em países onde não há uma lei ambiental ativa; isto acontece em países subdesenvolvidos, onde não há muita preocupação nas questões ambientais por parte das autoridades.

Os autores citam a norma ISO 14000 que apresenta diretrizes que auxiliam as empresas a administrar o impacto de suas atividades. Caso a empresa cumpra essas diretrizes, recebe o certificado ISO 14000, ao qual se torna um valor agregado para a empresa.

Para Martins e Laugeni (2001, p.405), o ISO 14000 abrange os seguintes itens básicos: sistema de gerenciamento, política ambiental, organização e pessoal, efeitos ambientais, objetivos e metas, programa de gerenciamento, manual e documentação, controle operacional, registro de auditorias e revisões.

O impacto no meio ambiente que as empresas provocam é gigantesco. Produção sem controle e falta de punição aos poluidores são fatores básicos da ocorrência abusiva que eles praticam. Nos dias atuais, a população adquiriu consciência dos impactos ambientais, o que gera uma vantagem para empresas que investem na prevenção e combate à poluição gratuita.

2.8 RECURSOS HUMANOS

Entende-se que os recursos humanos conceituam-se como o conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos funcionários e das organizações. O recurso humano é uma área de vital importância para toda a organização que seja composta por pessoas, cada pessoa desempenha um papel importante a que lhe foi atribuído e cabe a ela o bom funcionamento da organização (CHIAVENATO, 2005).

Segundo Bittencourt (2004, p. 240) as competências pessoais “conduzem à necessidade crescente de formar e valorizar o profissional para oferecer respostas mais rápidas às demandas do mercado e da empresa”.

As competências aqui consideradas são adaptabilidade, trabalho em equipe, administração de conflitos, competência interpessoal, comunicação, negociação e auto desenvolvimento.

As habilidades estão associadas ao saber fazer: ação física ou mental que indica a capacidade adquirida. Assim, identificar variáveis, compreender fenômenos, relacionar informações, analisar situações-problema, sintetizar, julgar, correlacionar e manipular são exemplos de habilidades (TACHIZAWA *et al*, 2004).

Já as competências são um conjunto de habilidades harmonicamente desenvolvidas e que caracterizam, por exemplo, uma função/profissão específica: ser arquiteto, médico ou professor de química. As habilidades devem ser desenvolvidas na busca das competências.

A descrição de cargos é uma definição escrita do que o ocupante do cargo faz, como ele faz e em que condições o cargo é desempenhado (CHIAVENATO, 1999, p. 28).

A análise de cargos é uma informação a respeito do que o ocupante do cargo faz e os conhecimentos, habilidades e capacidades que ele precisa ter para desempenhar o cargo adequadamente (CHIAVENATO, 1999, p. 29).

Segundo Chiavenato (2005), cada organização define o seu plano de benefício para atender as necessidades de seus funcionários. Geralmente, o plano de benefícios é composto de um pacote adequado ao perfil dos funcionários e de suas atividades. Os benefícios e serviços oferecidos aos funcionários visam satisfazer vários objetivos individuais, econômicos e sociais.

Segundo Tachizawa (2004, p.168), “recrutamento é o conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”. É um sistema de informação através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos, oportunidades de empregos que pretender preencher.

O treinamento é uma das formas de desenvolvimento dos funcionários, ele visa o aperfeiçoamento do desempenho funcional, o aumento da produtividade e o aumento das relações interpessoais, em outras palavras o treinamento prepara as pessoas para o desempenho do cargo mediante um processo contínuo, visando mantê-las permanentemente sintonizadas com a tecnologia utilizada na realização das suas tarefas. (TACHIZAWA, 2001, p.219).

Segundo Dutra (2002, p. 117) a avaliação do desempenho “proporciona um julgamento sistemático para fundamentar aumentos salariais, promoções, transferências e muitas vezes demissões de funcionários”.

Para Marras (2000, p. 174), “a avaliação de desempenho carrega no seu processo uma dose forte de subjetividade, que a reveste de ambigüidade realmente discutível”. Entende-se que a avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar os valores das pessoas e suas qualidades, sendo necessária por propiciar um desenvolvimento pessoal e da organização.

2.9 PLANO FINANCEIRO

A margem de contribuição representa o valor, ou percentual, que sobra das vendas, menos o custo direto variável e as despesas variáveis. A margem de

contribuição representa o quanto a empresa tem para pagar as despesas fixas e gerar o lucro líquido (GITMAN, 2003).

Segundo Gitman (2003, p. 419) “o ponto de equilíbrio operacional de uma empresa é o nível de vendas necessário para cobrir todos os custos operacionais. O primeiro passo para encontrar o ponto de equilíbrio operacional é dividir o custo das mercadorias vendidas e despesas operacionais em custos operacionais fixos e variáveis”.

O fluxo de caixa representa os benefícios e dispêndios de caixa em longo prazo. Num fluxo de caixa, tem-se pelo menos uma saída e pelo menos uma entrada (ou vice-versa) (ROSS, 2002).

Para atingir o *payback* torna-se necessário demonstrar as entradas líquidas no fluxo de caixa, que são os valores disponíveis como capacidade de pagamento do projeto. *Payback* é “o indicador que tem como função mostrar em quanto tempo o recurso utilizado no investimento inicial é recuperado” (GITMAN, 2003).

O VPL será aquele valor revertido até a data de início das atividades da empresa, com uma taxa que o empreendedor desejaria obter, subtraído do valor de seu investimento inicial. Caso esse valor seja positivo, indica que a empresa lhe proporcionou um retorno acima de suas expectativas, do contrário, seu investimento rendeu-lhe naquele período menos que o desejado (GITMAN, 2003).

O Valor Presente Líquido é estimado através dos descontos do fluxo de caixa projetado e por isso, foi calculado pela diferença entre valor presente do fluxo futuro e o custo do investimento. Portanto, o investimento deverá ser aceito se o seu valor presente líquido for positivo e rejeitado se for negativo.

A Taxa Interna de Retorno (TIR) é, possivelmente, a técnica mais usada para avaliação das alternativas de investimentos. É a taxa que iguala o valor presente líquido ao investimento inicial referente a um projeto. Em outras palavras, é a taxa de retorno que, se utilizada para o cálculo do VPL, proporcionará a este um valor exatamente igual ao valor do investimento inicial feito pelo empresário (GITMAN, 2003).

3 METODOLOGIA

Metodologia é a justificativa detalhada, rígida e perfeita de toda ação desenvolvida no método de trabalho de pesquisa para um fim específico. É a explicação do tipo de pesquisa, análise e sistematização dos conteúdos, dos meios utilizados, dos instrumentos optados (questionário, entrevista, pesquisas, seminários), da relação de espaço e tempo, da equipe de investigadores e da divisão do trabalho no tratamento das informações, enfim, de tudo que foi absorvido para a conclusão do trabalho de pesquisa. É na metodologia que há a descrição minuciosa de toda a realização concreta da investigação planejada, dilatada e exposta de acordo com as normas metodológicas consagradas pela ciência (LAKATOS; MARCONI, 2008).

3.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA

Refere-se ao planejamento, ao estudo em uma dimensão ampla, específica e profunda. A pesquisa tem caráter exploratório, descritivo, pragmático, justificativo e até intervencionista (GIL, 2009).

Por fazer parte de um nicho ainda pouco explorado, uma fábrica de cerveja artesanal exige uma pesquisa baseada em detalhes, visando obter um retorno satisfatório.

Além de rica em dados e estudos, a pesquisa deve ser descritiva, de uma forma que as características determinantes para o êxito sejam claras e corretamente expostas. É ideal afunilar a pesquisa em bibliográfica, experimental ou documental. O investigador deve determinar a vertente a ser seguida e apresentar o conceito escolhido. Outro fator importante é escolher a amostra a ser estudada. Se a pesquisa vai alcançar um universo populacional da realidade ou apenas uma amostra. Devem ser descritos as principais características do grupo a ser investigado (LAKATOS; MARCONI, 2008).

Os meios utilizados para definir o resultado de uma pesquisa devem ser descritos, em exemplos, como entrevistas, questionários e modelos aproveitados. Devem-se optar as maneiras e recursos utilizados para análise dos dados e sua

forma de demonstração, como estatística, gráfico, tabela. É ideal prever o cronograma das atividades, enquanto estiverem sendo executadas. A relação das obras e estudos utilizados para conclusão da pesquisa devem ser partes da fundamentação da pesquisa. Os dados devem ser apresentados corretamente, dentro das técnicas regidas pela Associação Brasileira de Normas Técnicas.

Pode-se afirmar que a conclusão da pesquisa tem mais alcance e o estudo de campo mais profundidade. Pragmaticamente o embasamento da pesquisa busca ser representativo de universo definido e oferece resultados caracterizados pela precisão estatística. Já o estudo de campo é muito mais válido no aprofundamento das questões propostas do que a distribuição das características da população, conforme algumas variações.

3.2 PLANO DE COLETA DE DADOS

Para a realização da fundamentação teórica do presente estudo opta-se pela pesquisa bibliográfica em livros pertinentes à área de administração, estratégia, marketing, produção, recursos humanos e finanças, acrescentando conteúdo à base de questionários destinados aos públicos alvos e possíveis consumidores dos produtos comercializados (cerveja artesanal) no estabelecimento escolhido.

4 ANÁLISE DO MERCADO

4.1 ESTUDO DO POTENCIAL DO MERCADO

A cerveja é a segunda bebida mais consumida no mundo e a número um no Brasil, presença indispensável em qualquer evento. O mercado de cervejas especiais cresce de 20% a 30% ao ano e conquista cada vez mais um público qualificado, gerando novas oportunidades de negócios. O brasileiro consome em média 62 litros por ano, ocupando a 17ª posição no ranking mundial, que tem a República Tcheca em primeiro lugar, com 143 litros per capita, seguida da Áustria, Alemanha e Irlanda (FOODMAGAZINE, 2015).

O Brasil é o 3º maior produtor de cerveja do mundo, atrás apenas dos Estados Unidos e China, com fabricação anual, entre grandes, pequenas e microcervejarias, de 13,4 bilhões de litros, um mercado que cresceu 64% em uma década, segundo dados do Sicobe (Sistema de Controle de Produção de Bebidas da Receita Federal). De acordo com Carlo Enrico Bressiani, diretor geral do Grupo IADE e da Escola Superior de Cerveja e Malte, as cervejarias artesanais representam 0,8% deste mercado em volume de produção. Quanto ao faturamento, elas correspondem a cerca de 2,5% (FOODMAGAZINE, 2015).

O mercado de cervejas artesanais deslanchou nos últimos dez anos e se firmou como tendência há mais ou menos quatro anos, com um crescimento de 20% a 30% ao ano e faturamento anual de aproximadamente R\$ 2 bilhões, segundo a Abracerva (Associação Brasileira de Microcervejarias).

O último levantamento computa 242 microcervejarias no País, mas estima-se que esse número já seja maior, em torno de 350. “Os Estados Unidos ganhou 2.428 cervejarias em 30 anos. A expectativa é que o Brasil, em 20 anos, tenha 2.500, um potencial de crescimento ainda maior”, avalia Luiz Vicente Mendes, diretor da feira Brasil Bier. “O mercado de cervejas artesanais representam 20% do volume total produzido nos Estados Unidos e mais de 10% na Europa. Ainda há muito espaço para crescer”, acrescenta Bressiani (FOODMAGAZINE, 2015).

Para o diretor da feira Brasil Bier Luis Vicente Mendes, o mercado de cerveja artesanal cresce mais que o mercado de cerveja comum porque há uma tendência de

fazer harmonização com comidas. “A cerveja é mais elástica que o próprio vinho, é possível combiná-la com qualquer prato, doce ou salgado”

A maior parte dos consumidores de cerveja artesanal são homens de 20 a 40 anos, com nível superior completo ou em formação e classe média a alta. 15% são mulheres, porcentagem que vem crescendo. Gastam em média R\$230/mês e para 70% a qualidade é o motivo da compra. “O consumidor está pedindo alternativas, quer experimentar novas sensações, novos produtos, e tem consciência de pagar mais por algo diferenciado”, ressalta Mendes (FOODMAGAZINE, 2015).

Dentre os tipos de cervejas artesanais, citam-se:

- Pilsen: são mais amargas, com mais malte;
- Trigo: não tem muito amargor, é mais encorpada;
- Stout: escura, devido ao malte mais tostado, com diferentes tipos de corpo e álcool;
- Indiapale ale: sua cor vai do dourado ao alaranjado, possui maior aroma e amargor;
- Larger: é fermentada em baixa temperatura, de 10 a 12°C, e, por isso, é mais lenta. A levedura vai para o fundo do fermentador. O processo confere menor complexidade aromática.

A cerveja artesanal se difere da comum pelo grande cuidado em todo o processo produtivo, com uma preocupação maior na hora da fabricação por parte do cervejeiro, desde a escolha das diversas possibilidades de estilos, sabores e aromas até do nome e rótulo. Uma das formas de se classificar a cerveja é pelo seu tipo de fermentação. Há três grandes grupos: Larger - baixa fermentação, Ale - alta fermentação e híbridas- de fermentação espontânea ou com mais de um tipo de levedura (FOODMAGAZINE, 2015).

Há algumas frentes de atuação no mercado de cervejas artesanais: microcervejaria, Beer Pub, bares especializados e franquia de lojas revendedoras, ou atuar como *sommelier* prestando consultoria para cervejarias, bares e restaurantes. Para qualquer que seja o objetivo, além dos aspectos gerenciais do negócio, é necessário conhecer bem o produto, buscar associações, produtores da região, eventos setorializados, clubes de cervejas, etc. Também deve levar em conta o aporte disponível e a expectativa de retorno (FOODMAGAZINE, 2015).

Desta maneira, o EMPÓRIO BEER define sua segmentação dos clientes consumidores da seguinte forma: homens e mulheres com idade a partir de 18 até 55 anos, que estarão consumindo cerveja artesanal. Com renda média familiar de classes socioeconômicas predominantes A1 A2, B1 e B2, que degustam e consomem cervejas artesanais, onde procuram o hábito de consumir bebidas com sabor diferenciado.

4.1.1 Pesquisa de mercado

Com a finalidade em identificar a opinião dos futuros clientes, realiza-se uma pesquisa primária, com questões quantitativas (fechadas) e qualitativas (abertas), relacionadas ao tema cervejas artesanais. A pesquisa foi realizada na área de abrangência do empreendimento. Aplicou-se o questionário, para melhor identificar o perfil do público alvo.

Quanto à distribuição da renda por classe social, observamos as descrições contidas nos Critérios de Classificação Econômicas do Brasil (CCEB 2014), editado pela Associação Brasileira das Empresas de Pesquisas, que nos mostra o percentual da população de Curitiba, de acordo com a sua renda e quais demonstramos abaixo. Observa-se então que o total da população de Curitiba que pertence as classes A1, A2, B1 e B2 é de 46,30%.

Quadro 1 – Critérios de classificação econômica do Brasil

CLASSE SOCIAL	PERCENTUAL
A1	1,4%
A2	4,2%
B1	13,1%
B2	27,6%

Fonte: CCEB 2014

4.1.2 Previsão de demanda

De acordo com Kotler e Armstrong (2003) a demanda total para um produto é medida pelo volume total que pode ser comprado por um grupo de consumidores definido em uma área específica, durante um período de tempo definido em um ambiente mercadológico definido, sob um nível e mix definidos de esforço de marketing do setor.

A previsão da demanda foi calculada em base com dados obtidos em pesquisa de campo com estabelecimentos comerciais como: depósitos de bebidas e supermercados. Foram aplicados questionários para a cidade de Curitiba e Região Metropolitana, visando identificar quanto a preço e a demanda de outras cervejarias e assim permitiram o cálculo estimado da demanda da empresa.

No total a demanda será 800 a 1200 litros por mês. Foi decidido que a demanda seria nestes valores pela média de venda dos depósitos e supermercados da cerveja do tipo Weiss, algo que foi usado de forma modesta visto que a venda de 20 a 30 litros acontece em um estabelecimento e a empresa põe este valor por cidade.

4.2 ESTUDO DOS CONCORRENTES

Este item trata da identificação dos concorrentes, tanto diretos como indiretos, com a finalidade de conhecer o mercado concorrente e atingir um nível competitivo elevado. Os concorrentes serão identificados por meio de análise de campo. Através do questionário serão levantadas informações sobre o preço, prazo de pagamento, localização da empresa, prazo de entrega, forma de pagamento, tempo de atuação da empresa no mercado, tipo de atendimento, produtos e qualidade do serviço e prazo para a entrega.

As cervejas importadas do tipo Weiss mais vendidas são a Erdinger e a Paulander, ambas alemãs, que segundo alguns consumidores têm qualidade e sabor inigualável.

4.3 ESTUDO DOS FORNECEDORES

Para obter o melhor fornecimento, o EMPÓRIO BEER, fez um levantamento de fornecedores a fim de assegurar a qualidade e preço de sua matéria-prima e forma de atendimento na aquisição de insumos.

Os ingredientes básicos para a fabricação da cerveja artesanal:

- Água, cerca de 94% do volume
- Malte;
- Lúpulo;
- Levedura.

5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O EMPÓRIO BEER utilizará a estratégia empresarial para desenvolver um programa abrangente para posicionar seu negócio a fim de que obtenha o sucesso sustentável, também avaliando o potencial da empresa e ligando-o, de modo explícito, a objetivos e ações para alcançá-los.

5.1 DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

A seguir apresenta-se a visão, missão, valores e objetivos estratégicos do EMPÓRIO BEER:

a) Missão

A missão da empresa é produzir e fornecer cervejas diferenciadas, com sabor natural e qualidade em todos os sentidos aos seus consumidores.

b) Visão

Ser renome regional até 2020, na comercialização de cervejas artesanais, atingindo a excelência em produção e atendimento, proporcionando um ambiente motivador aos colaboradores.

c) Valores organizacionais

O EMPÓRIO BEER deseja criar um relacionamento duradouro com todos envolvidos e melhorar constantemente seus processos, produtos e serviços. Os valores que norteiam a organização são:

- Esforços dedicados à satisfação do cliente;
- Foco nos resultados;

- Garantia de qualidade;
- Responsabilidade ambiental e social;
- Respeito ao colaborador.

d) Objetivos estratégicos

Após estudo de mercado e análise de dados, foram definidos os seguintes objetivos:

- Atingir o *payback* (retorno sobre o investimento inicial) até o terceiro ano de atividades do empreendimento;
- Crescer no mercado de atuação o percentual de 5% a 10% anualmente;
- Elevar a capacidade de atendimento em 15% anualmente;
- Para garantir a qualidade, fazer um rígido controle de higiene nos insumos que serão adquiridos e fornecidos aos produtores capacitados para a produção de cervejas artesanais;
- Primar pela excelência no atendimento aos clientes, visando a fidelização destes a fim de que divulguem esta qualidade a terceiros;
- Pesquisar continuamente o mercado concorrente, a fim de identificar possíveis alterações de demanda e da entrada de novos produtos a fim de satisfazer as novas necessidades criadas;
- Assimilar novas tendências de consumo de cervejas artesanais, atentando inclusive para mudanças climáticas para que o produto esteja o mais perfeitamente adequado à demanda exigida.
- Desenvolver a fidelização de fornecedores.

5.2 ANÁLISE AMBIENTAL

Apresenta-se a análise do macroambiente e microambiente do EMPÓRIO BEER:

5.2.1 Análise do macroambiente

As forças representam fatores não controláveis que a empresa precisa monitorar e responder. No mercado competitivo organizações e clientes são cada vez mais afetados por movimentos globais. Para provar a viabilidade da oportunidade do negócio e apresentar consistência, foi realizada análise dos elementos do macro ambiente.

5.2.1.1 Ambiente econômico

A análise econômica é uma das ferramentas utilizada para avaliar a abertura de um negócio, onde os resultados podem representar uma oportunidade ou ameaça para o projeto.

A inovação tecnológica é considerada um fator de diferenciação em relação aos concorrentes, visto que o investimento nela pode gerar menos custos, automação, mais produtividade à empresa (oportunidade), Em contrapartida se a organização não se adaptar a novos avanços esse ambiente pode ser uma ameaça para o negócio.

Nota-se um aumento significativo na rigidez quanto ao cumprimento às leis ambientais, o que faz com que as organizações sejam mais eficazes em seus processos para não infringirem leis estabelecidas.

5.2.2 Análise do microambiente

As cinco forças de Porter descrevem a competitividade entre as empresas de um setor mercadológico;

- Entrantes potenciais
- Poder de barganha dos fornecedores
- Poder de negociação dos compradores
- Rivalidade da Indústria
- Ameaça de substitutos

5.2.2.1 Ameaça de novos entrantes

A possibilidade de inclusão de novos concorrentes no setor faz com que novas empresas que trazem recursos geralmente substanciais, intensifiquem as ameaças do segmento. A não ser que o mercado esteja em grande expansão, como uma nova entrada intensificando a luta por fatias de mercado, reduzindo assim os preços e diminuindo a lucratividade do setor.

A intensidade da força representada pela ameaça de novos entrantes depende de barreiras de entrada estabelecidas pelas empresas já presentes na indústria.

Por isso a força pode ser considerada média, pois ainda não existem muitas empresas fabricantes de cervejas artesanais e a procura pelo produto tem aumentado dia após dia pelo apelo que a mídia tem feito, com várias matérias em jornais locais, nacionais, programas dos mais variados segmentos.

A ameaça de novos entrantes é *média*. Apesar do valor do investimento ser muito alto, empresas do exterior podem investir em fábricas no Brasil, especialmente quando notarem que estão tendo concorrência.

- **Economias de escala:** Analisando e identificando os problemas que ocorrem na produção, colocando as informações em escala decrescente, efetuando uma comparação com o número de defeitos com o tipo de problema;
- **Diferenciação de produto:** A certificação tem sido utilizada como estratégia de diferenciação, garantindo ao consumidor que tais produtos sejam obtidos sob normas específicas de produção, atuando ainda como forte elemento coordenador da cadeia e como recurso indispensável à aceitação no mercado externo;
- **Identidade com marcas:** Será registrada a marca no INPI, entende-se que os mercados com maior potencial são os mais atrativos para a criação de novos negócios, pois possibilitam o crescimento rápido na participação do produto ou

serviço e o estabelecimento de uma marca forte, já que há demanda por parte dos consumidores;

- **Acesso aos canais de distribuição:** É amplo, porém, o novo entrante deve ter capacidade de produzir em grandes escalas, para atender um mercado maior;
- **Necessidades de capital:** Os custos para entrantes são altos, pois tem muitos fatores a considerar, quanto a estoque, logística, o retorno não é de imediato;
- **Acesso a tecnologia de ponta:** O acesso a tecnologia de ponta para o novo entrante é ampla e restrito, o que nos é desfavorável;
- **Acesso a tecnologia de matérias-primas:** O acesso é amplo, pois os ingredientes, não são difíceis de serem encontrados, porém tem se a questão da qualidade da matéria-prima;
- **Proteção governamental:** Com os incentivos oferecidos pelo governo do Paraná, como a implantação de laboratórios e a organização das associações de produtores, serão capazes de melhorar o nível de qualidade do produto, viabilizando assim, a produção no país. Na opinião da cúpula do governo, essa revisão específica reforçaria a confiança do setor produtivo para fazer mais investimentos e, por consequência, melhorar à economia real (emprego e renda).

5.2.2.2 Produtos substitutos

A existência de substitutos que desempenham as mesmas funções que os produtos ou serviços analisados são uma condição básica que limita o montante de valor que uma indústria pode criar. O impacto dos substitutos pode ser resumido como a elasticidade da demanda da indústria. Os substitutos não apenas limitam os lucros em tempos normais, como também reduzem as fontes de riqueza que uma indústria pode obter em tempos de prosperidade.

A pressão por produtos substitutos é média. Portanto, grandes empresas podem comprometer a qualidade de seus produtos adicionando em sua composição matérias primas de baixa qualidade por uma diferença não tão significativa de preço.

- **Disponibilidade de produtos substitutos:** a quantidade de produtos substitutos no mercado é muito grande, assim como a publicidade dos mesmos.
- **Custo de mudanças do cliente:** Deve ser destacado o crescimento dessas indústrias concorrentes, nesse sentido, a fidelização dos potenciais clientes deve ser assegurada pelas ações do marketing estratégico.
- **Lucratividade dos produtos substitutos:** A lucratividade dos produtos substitutos é alta, devido a existência de outras marcas neste ramo de negócio.
- **Agressividade dos produtos substitutos:** verifica-se que a agressividade dos produtos substitutos é alta, tornando-se razoável grau de probabilidade de substituição de produtos.
- **Relação valor-preço dos substitutos:** Relação valor-preço dos substitutos, é baixa, portanto torna-se desfavorável pelo requisito de optar por um produto abaixo do valor de venda.

5.2.2.3 Poder de barganha dos fornecedores

Trata-se da força demonstrada pelos fornecedores ao negociar com compradores, ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade de seus serviços.

É uma força média, pois há grande variedade de fornecedores, existem alguns produtos substitutos, o setor que compra é importante para os fornecedores, os produtos dos fornecedores são extremamente importantes para a fabricação e comercialização de cervejas artesanais e os produtos dos fornecedores são diferenciados. São muitos os fornecedores existentes no mercado, porém grandes, fortes e estáveis. Manter ótimo relacionamento com os fornecedores.

5.2.2.4 Poder de barganha dos compradores

O serviço tem clientes dispersos, porém, sem poder de barganha. O poder de negociação dos compradores é médio. Agregar a importância do consumo do produto com a saúde e responsabilidade ambiental

5.2.2.5 Rivalidade com os concorrentes

É a concorrência convencional de mercado entre as empresas, que tentam tirar os clientes umas das outras. Para combater estas ações é necessário se ter estratégias como competição de preços, batalhas de propagandas, introdução de novos produtos e melhores serviços aos consumidores.

A intensidade dessa força também é alta, pois existem muitos concorrentes, o setor está em fase de crescimento num ritmo relativamente rápido, os custos fixos são muito altos, nem os de estocagem pelo alto giro que o produto está apresentando, o produto possui diferenciação, se necessário, haverá apenas pequenas mudanças, não sendo de custos muito elevados e não possui grandes barreiras de saída, pois a maior delas é a cultural, mas a população está se mostrando disposta a rever seus hábitos de consumo.

5.3 ANÁLISE SWOT

É um mercado ainda a ser explorado, empresas de grande porte interessadas em entrar nesse tipo de negocio, pois quem busca esse tipo de produto, busca qualidade e inovação. Ainda e pouco conhecido pelo público, mas vem sendo muito divulgada em eventos, feiras e supermercados. O setor cresce cerca de 40% ao ano e existe pouca padronização entre os concorrentes, pois cada um tem uma receita diferenciada com um sabor totalmente diferente. O público que gosta de determinado sabor, sempre volta para comprar o mesmo produto. Isto mostra que existe fidelidade por parte da clientela.

A maior ameaça é o preço elevado, pois em países como Alemanha e Bélgica, o litro da cerveja artesanal custa cerca 12 reais, o que no Brasil custa em media 25 reais, mas podendo chegar ate 50 reais. O custo elevado se da pela matéria prima, que é praticamente toda importada, mas também, os impostos envolvidos encarecem o preço do produto. O preço elevado impede que o produto seja conhecido e divulgado. Existe também a ameaça das cervejas importadas, pois, apesar do preço mais elevado, o público brasileiro prefere pagar mais em produto importado.

Através de um plano bem elaborado para implementação de estratégias competitivas, o EMPÓRIO BEER verificou a importância em identificar as tarefas a serem implementadas, como: quem é responsável pela implementação, a época e localização da implementação e como ela deverá ser feita. Os encarregados das vendas devem focalizar todas as contas usando um produto competitivo.

Sendo assim, o empreendimento possibilita ter uma rentabilidade moderada, mas mesmo assim é uma indústria atrativa. Os principais componentes da direção estratégica são: supervisão, liderança, motivação, treinamento, comunicação, participação e comprometimento.

5.4 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

O EMPÓRIO BEER pretende estabelecer um plano promocional fixando sua marca e conquistando o mercado consumidor com fidelização e reconhecimento.

Para se destacar diante da concorrência o EMPÓRIO BEER estará optando pelo enfoque de diferenciação já que o empreendimento pretende satisfazer as necessidades e expectativas do cliente, oferecendo diferenciação no atendimento e processos. Através desta estratégia o EMPÓRIO BEER busca implementar sua identidade no mercado de atuação, viabilizando um crescimento mais rápido por parte da empresa ao longo do tempo.

Quadro 2 – Matriz estratégia genérica

Alvo Amplo

ENFOQUE NO CUSTO	ENFOQUE DE DIFERENCIAÇÃO EMPÓRIO BEER
LIDERANÇA EM CUSTO	LIDERANÇA EM DIFERENCIAÇÃO

Fonte: Autores do projeto (2015)

Para alcançar um nível de conhecimento, aceitação e fidelidade do público-alvo, o EMPÓRIO BEER irá adotar campanhas baseadas em investimentos em rádios, revistas, materiais gráficos e materiais de apoios.

6 PLANO DE MARKETING

No ambiente externo o EMPÓRIO BEER utilizará pesquisas de mercado que serão realizadas a cada semestre. Será aplicado um questionário com todos os envolvidos no negócio da empresa para avaliar e traçar as estratégias corretas para competir no mercado. Também como fontes de informação serão disponibilizadas no site e na sede da empresa um espaço reservado para críticas, sugestões, e avaliação geral da organização.

Internamente a organização vai trabalhar com informações vindas de indicadores que avaliam alguns aspectos como: índice de satisfação no atendimento, na entrega, volume de vendas, participação no mercado. Satisfação dos colaboradores, fornecedores, envolvidos.

O EMPÓRIO BEER utilizará um banco de dados atualizado com informações e características de cada Comprador visando conhecê-lo melhor e conseguir superar as expectativas deles.

6.1 MIX DE MARKETING

6.1.1 Produtos

Segundo Kotler (2006), para o propósito de marketing, podemos definir um produto como tudo o que pode ser oferecido a um mercado. Dessa forma quando um consumidor compra algo adquire mais do que um conjunto de atributos físicos. Ele está comprando a satisfação de um desejo ou de uma necessidade.

O produto elaborado pela futura empresa será a cerveja artesanal, com foco em cliente exigentes. No entanto, existe um nicho de mercado a ser atendido com um produto de qualidade, no entanto com produção de maior escala que são os bailes de Chopp e pequenas feiras. Como existem inúmeras variedades de cervejas artesanais, a empresa pretende dispor de um departamento de Pesquisa e Desenvolvimento voltado para elaboração de outras variedades. No entanto, são pesquisas e não necessariamente terá a produção, pelo menos na abertura da empresa.

O produto inicial a ser comercializado é a cerveja tipo Weiss, que é uma cerveja a base de malte de trigo, malte de cevada, lúpulo e levedura. Ela é muito

comum no Sul da Alemanha e foi escolhida por ser ideal para ser consumida no verão já que é pouco amarga e muito refrescante, e bem parecida com a cerveja do tipo Pilsen, que domina 98% do mercado brasileiro segundo o Sindicato Nacional da indústria da Cerveja.

6.1.2 Preço

Kotler e Armstrong (2003, p. 263) ao estabelecer o preço, “a empresa deve decidir qual será sua estratégia para o produto”, lembrando sempre que ao definir o preço do produto, terá que ficar atento, pois deverá ser um valor que o mercado está disposto a pagar (preço justo) e não o que a organização pretende receber pelo mesmo.

Para se atender um nicho de mercado exigente, a empresa fará a pesquisa do preço financeiro (demonstrado no plano financeiro) e o confrontará com cervejas artesanais já existentes no mercado. O preço médio de cervejas artesanais no mercado é entre R\$ 4,99 e R\$ 46,90, com venda no varejo. Para a participação em feiras e bailes de Chopp, pesquisaram-se preços e identificou-se que as vendas são por quantidades e não por unidade. Desta forma, analisou-se o preço/litro e chegou à pesquisa a um valor de R\$ 4,00/litro.

6.1.3 Distribuição (Praça)

Conforme Churchill e Peter (2000) os canais de distribuição se dividem em canal direto e canal indireto. No canal direto a venda ocorre sem intermediários diretamente ao consumidor, já nos canais indiretos é utilizado de um ou mais intermediários para chegar ao consumidor final.

A forma com que a empresa pretende chegar aos seus clientes é uma equipe de vendas focada em duas frentes: Bailes de Chopp e Feiras; e Bares (Pub). Há uma terceira frente que será analisada ao longo da rentabilidade da empresa, que são as empresas de *e-commerce*.

6.1.4 Promoção

Para se promover a empresa, a mesma desenvolverá ações de promoção, voltadas para atingir o público-alvo. Para as feiras e bailes de Chopp, a empresa pretende desenvolver folders e material de visita a fim de apresentar o produto. Pode-se analisar a possibilidade de entrar com um preço abaixo do concorrente com objetivo de divulgar a marca. Seria o chamado preço de penetração no mercado.

Para os chamados pubs a empresa pretende apresentar o produto diferenciado para degustação dos clientes a fim de firmar parcerias e divulgar o produto. A apresentação será com garrafas mais elaboradas, assim como o rótulo da marca diferenciado.

Outro diferencial da cervejaria será a divulgação dos produtos que será feita por mídia social (facebook, twitter e etc...). Esta é uma forma de propaganda de baixo custo, mas que facilita o contato com os consumidores finais e também a interação com eles.

6.2 ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO E DIVULGAÇÃO

O marketing moderno exige mais do que desenvolver um bom produto a um preço atraente e torná-lo acessível. As empresas precisam também se comunicar com as atuais e potenciais partes interessadas e com o público em geral. Toda empresa tem inevitavelmente de assumir o papel de comunicadora e promotora. Para muitas empresas, o problema não é comunicar, mas o que dizer para quem dizer e com que frequência fazê-lo (KOTLER, 2000, p.570).

E diante deste contexto utilizamos o mesmo para que o público alvo (já definido) obtenha melhores conhecimentos e aprovação sobre o produto, assim consumidores de cervejas artesanais ao invés da convencional.

Foram utilizadas como estratégias de divulgação as seguintes ações:

- Site: Disponibiliza ao consumidor informações referente à história da empresa, linha de produtos, controle de qualidade, aspectos legais e espaço para críticas e sugestões com renovação anual.
- Listas Telefônicas *online*: Publicação mensal em *sites* especializados da área, nas páginas de Guias de Restaurantes, Bares e Supermercados

(poder de consumo de cervejas artesanais), com intuito de atingir o público que busca informações.

- Banners: Tem por objetivo a distribuição constante para clientes e visitantes no próprio estabelecimento, onde o cliente poderá pegar um exemplar para ficar por dentro do sistema da casa.
- Outdoors: utilizará essa ferramenta com o objetivo de divulgação da marca e produto;
- Bagnews: moderno veículo de comunicação regional e ao mesmo tempo, uma embalagem prática, útil, ecologicamente sustentável e de veiculação de uma propaganda direcionada a uma determinada microregião.

O EMPÓRIO BEER assim como a maioria das empresas que estão iniciando no mercado não dispõe de muita verba para investir no marketing pesado, como por exemplo, propaganda em rádios e televisão. O EMPÓRIO BEER divulgará seus produtos e serviços ao público através de assinaturas em revistas, anúncio na página de guias de restaurantes, supermercados e distribuidoras de bebidas, sites de divulgações e distribuição de panfletos e banners.

6.3 APRESENTAÇÃO DA MARCA E LOGOTIPO

Marca, segundo a lei brasileira, é todo sinal distintivo, visualmente perceptivo, que identifica e distingue produtos e serviços de outros análogos, de procedência diversa, bem como certifica a conformidade dos mesmos com determinadas normas ou especificações técnicas.

O registro garante ao proprietário o direito do uso exclusivo de sua marca, em seu ramo específico de atividade, em o todo o território nacional. Ao mesmo tempo, sua identificação pelo consumidor pode proporcionar ao detentor do registro uma parcela estável de mercado para sua marca. De acordo com a Lei da Propriedade Industrial (Lei nº 9.279) de maio de 1996, são suscetíveis de registro como marca os sinais distintos visualmente perceptíveis. Sendo assim, a empresa será registrada junto ao Instituto Nacional de Propriedades Industriais (INPI) com domínio do nome EMPÓRIO BEER, para não correr o risco de perder a patente do nome depois da marca estar forte e reconhecida no mercado.

A empresa optou em utilizar marca própria. A criação do nome de nossa empresa foi utilizada: nome curto, nome forte, fácil memorização, identificação com o produto.

O nome foi escolhido por ser fácil fixação, fácil de pronunciar, tem origem de produtos sem agrotóxicos, mantendo sabor e saúde aos consumidores, o que é o nosso objetivo.

A logomarca deve estar presente nos impressos, em todas as peças publicitárias, enfim em tudo que se relacione com o produto.

Um slogan pode complementar a ideia que está por trás do nome e da logomarca.

6.4 SISTEMA DE PÓS-VENDA

Um sistema de informação de marketing (SIM) é constituído de pessoas, equipamentos e procedimentos para a coleta, classificação, análise, avaliação e distribuição de informações necessárias, precisas e atualizadas, para os responsáveis pelas tomadas de decisão de marketing. O sistema interage com os gerentes para identificar as necessidades de informação. Em seguida, gera as informações necessárias a partir do banco de dados da empresa, as atividades de inteligência, da pesquisa de marketing e das análises das informações. Por fim distribui as informações de modo correto e no momento correto, para ajudá-los a tomar as melhores decisões(KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

A seguir apresentam-se as ações utilizadas para o sistema de pós-vendas:

- **COLETA DE INFORMAÇÕES:** Pesquisas de satisfação junto aos clientes finais serão realizadas periodicamente (quadrimestralmente) com o intuito de buscar o *feedback* e a opinião dos consumidores finais.
- **CLASSIFICAÇÃO DE INFORMAÇÕES:** Após a coleta das informações os dados serão tabulados, por meio digital, para possibilitar a análise destes.
- **ANÁLISE E AVALIAÇÃO DAS INFORMAÇÕES:** Com os dados processados pelo sistema, terá início a análise e avaliação, buscando apontar pontos fortes e fracos da empresa. Os pontos fortes serão informados às áreas competentes para que mantenham o padrão; já os pontos analisados como fracos serão encaminhados às áreas responsáveis

e solicitado as mesmas que desenvolvam um plano de melhoria com a finalidade de atingir as expectativas dos clientes.

7 PLANO OPERACIONAL

São apresentadas as informações para a escolha da localização do empreendimento, bem como descrever o sistema produtivo. Aborda-se ainda a capacidade de produção, fluxograma produtivo, indicadores de qualidade e gestão de estoque. Por fim, apresenta a definição de recursos humanos, necessidade de pessoal, política de recrutamento e seleção, treinamento e os custos com folha de pagamento.

7.1 ESCOLHA DA LOCALIZAÇÃO IDEAL

Dentro dos aspectos de produção e operações estudados, o EMPÓRIO BEER estará apresentando suas definições dos aspectos mais adequados para o empreendimento a ser realizado, dentro dos quais estarão a definição de localização e os motivos pelo qual tal localização foi escolhida. Também estarão descritos todos os métodos de produção a serem aplicados, bem como sua segmentação.

Segundo Gaither (2001, p.159), as decisões quanto à localização de instalações não são tomadas de maneira apressada. Ao contrário, elas envolvem longos e custosos estudos de localizações alternativas antes que o local definitivo seja escolhido.

O EMPÓRIO BEER estará utilizando o método da ponderação qualitativa, visando realizar a escolha da localização ideal. Este método caracteriza-se pela soma ponderada das notas pelos pesos dos fatores, resultando em uma pontuação final para cada localidade. Será escolhida a opção da localização que atingir maior pontuação final.

A localização ideal de um empreendimento consiste em determinar fatores relevantes para a decisão, nos quais cada localidade alternativa recebe um julgamento. Esse julgamento é convertido em uma nota, através de uma escala numérica. A cada fator segundo sua importância relativa é atribuído um peso. A soma ponderada das notas pelos pesos dos fatores dará a pontuação final para cada localidade. Será escolhida a localidade que ostentar a maior pontuação final (SLACK *et al*, 2002).

A localização correta é muito importante para que a empresa alcance os objetivos desejados, serão analisados os seguintes fatores para a escolha (SLACK *et al*, 2002):

- Facilidade de acesso aos fornecedores;
- Disponibilidade de mão de obra especializada;
- Proximidades de clientes;
- Custos de frete reduzidos;
- Segurança e infraestrutura;
- Valor de aluguel

Dentre as opções a serem avaliadas para a localização do empreendimento, verificaram-se as seguintes:

- Opção A - Pinhais/PR (área total 950m²).
- Opção B – São José dos Pinhais/PR (área total 1.014m²).
- Opção C - Campo Largo/PR (área total 1.190m²).

Quadro 3 – Fatores para escolha da localização ideal

Fatores	Peso: 1 a 5	Nota	Pinhais Pontos	Nota	São Jose dos Pinhais Pontos	Nota	Campo Largo Pontos
Segurança	4	9	36	8	32	8	32
Área construída	3	7	21	9	27	9	27
Acesso as vias	5	8	40	8	40	9	45
Proximidade dos clientes	4	8	32	6	24	7	28
Meios de Transporte	5	9	45	9	45	8	40
Valor aluguel	5	8	40	7	35	7	35
Distância dos concorrentes	4	8	32	8	32	8	32
Total			246		235		239

Fonte: Adaptado Slack (2002)

Para o EMPÓRIO BEER é importante encontrar uma localização, que permita ampliar as instalações no caso do aumento da demanda, esteja em um local estratégico com relação aos clientes e também de fácil acesso a rodovias para sua distribuição. A empresa será instalada no município de Pinhais-PR, tendo acesso às Rodovias BR 376, BR 277 e BR 116, facilitando a distribuição e logística do produto acabado, proporcionando custo inferior em relação a outras regiões para a distribuição dos produtos.

O EMPÓRIO BEER utilizará mão de obra da região, prevenindo rotatividade de funcionários, buscando atuar com mão de obra qualificada, sendo que esta qualificação é normalmente adquirida e aprimorada no decorrer dos anos.

7.2 INSTALAÇÕES

No que se refere a definição das instalações a área do imóvel que conta com 950m² de área útil, propicia espaço ideal para acomodar os equipamentos, estoque de produto acabado e escritório.

A área de produção e estoque utiliza-se um espaço de 610,50m², incluindo espaço para todos os equipamentos, área de circulação para funcionários e estocagem dos produtos.

No departamento administrativo será disponibilizada uma área de 214,30m² dividida em: recepção, departamento administrativo, financeiro, comercial, copa/cozinha, sanitários masculino/feminino. O estacionamento terá espaço para 12 veículos de porte pequeno e médio.

De acordo com Oliveira (2001) o arranjo físico ou *layout* adequado “proporciona para a empresa maior economia e produtividade, com base na boa disposição dos instrumentos de trabalho e por meio da utilização otimizada dos equipamentos de trabalho e do fator humano alocado no sistema”.

Entende-se que o *layout* é o espaço físico utilizado e de muita importância para as pessoas que circulam neste espaço. O fato de que a mudança de uma mesa ou cadeira de um ponto da sala para o outro pode causar um conflito maior do que a transformação estrutural de uma organização (OLIVEIRA, 2002).

Desta forma, pode-se definir *layout* como o conjunto dos elementos que levam a empresa à produtividade máxima. Um dos objetivos da decisão sobre o *layout* é a simplificação do trabalho.

As instalações encontram-se dividida em três partes: Armazenagem de matéria-prima, Processamento e Envasamento e Rotulagem. A empresa terá essas divisões para evitar a contaminação do produto ao longo de seu processamento. Todas as áreas da empresa terão ótimas condições higiênico-sanitárias para também evitar contaminação dos produtos.

7.3 PROCESSO PRODUTIVO

7.3.1 Descrição operacional

Dentre as matérias primas para a produção da cerveja artesanal (25 litros de cerveja – alta fermentação), citam-se as seguintes:

Quadro 4 – Insumos para cerveja artesanal

Matéria prima	Qtde
Malte ChateauPilsen	5,0 Kgs
Lúpulo 5,4% ácido Alfa	24 g
Água para adicionar o malte	18 L
Água para extração do extrato residual	20 L
Fermento alta fermentação S-04 sachet (prepare o fermento conforme instrução que acompanha embalagem na compra).	11,5g

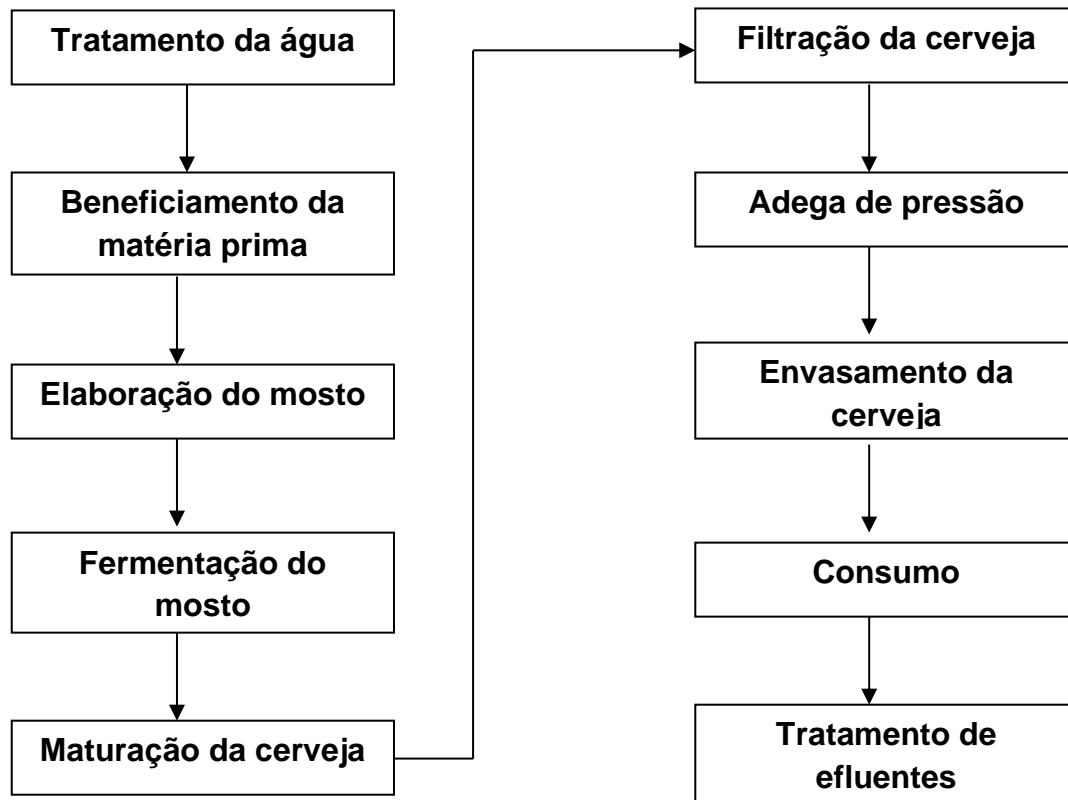
Fonte: Adaptado de Mestres Cervejeiros (2015)

A seguir a descrição operacional para o preparo da cerveja:

- Moer 5 kg de malte, deve ser utilizado um moinho de disco, ou de preferência, moinho de rolo recartilhado. A casca triturada dificulta a filtração do mosto;
- Pesar 24g de lúpulo;
- Aquecer 18 litros de água até 68°C em uma panela de inox ou alumínio;
- Preparar mais 20 litros de água em outra panela. Aquecer a mesma até 76°C.

Na figura abaixo, apresenta-se o processo de produção de cerveja ocorre por meio das seguintes etapas:

Figura 2 – Processo de produção de cerveja artesanal



Fonte: Autores (2015)

Abaixo segue a descrição do processo operacional da produção de cerveja artesanal.

A - Tratamento de água: permite atingir as características de qualidade da água cervejeira. Esta água deve ser potável, sendo a mesma isenta de micro-organismos e cloro.

B – Beneficiamento da matéria da matéria prima: a matéria prima é preparada com dosagem pré-estabelecida, retirando o malte levado por meio de máquinas de limpeza para retirar as impurezas, balança, moinho e silo intermediário, onde fica pronto aguardando o início do processo de elaboração do mosto.

C – Elaboração do mosto: a partir do malte, adjuntos, água e lúpulo. Elaborado o mosto, a matéria prima é transferida para a Tina de Mostura, onde já tem um volume de água a uma temperatura definida. Mosturação é a decomposição das substâncias de alta massa molecular (amido) em substância de baixa massa molecular solúveis (açúcares). Dentre os fatores que influenciam na decomposição do amido, estão: concentração, moagem, temperatura, pH e o tempo.

D – Fermentação do mosto: a levedura de cervejaria de boa qualidade deve permanecer em suspensão durante a fase ativa da fermentação, e então flocular e sedimentar, possibilitando sem dificuldade a separação rápida da cerveja clarificada do sedimento.

E – Maturação: a maturação dos componentes de aroma e paladar da cerveja. Saturação com gás carbônico e clarificada da cerveja.

F – Filtração: separação, casca e mosto doce. Temperatura 75°C. A fervura tem como finalidade: desinfecção do mosto, obtenção da concentração desejada, precipitação de proteínas de alto P.M. e solubilização do lúpulo. A função do Whirpool está em recolher o precipitado da fervura.

G – Adega de pressão: antes do envasamento a cerveja é armazenada em tanques de pressão (tanques de inox com isolamento térmico), para haver garantia de não assimilação do arno produto final antes do envase.

H – Envasamento da cerveja: envasamento em garrafas, latas e barris de aço inox. Com o máximo cuidado para que não seja incorporado oxigênio dentro das embalagens.

I – Consumo: a cerveja deve ser consumida antes do prazo de validade, ou seja, 6 meses para latas e garrafas, são 15 dias para o Chopp.

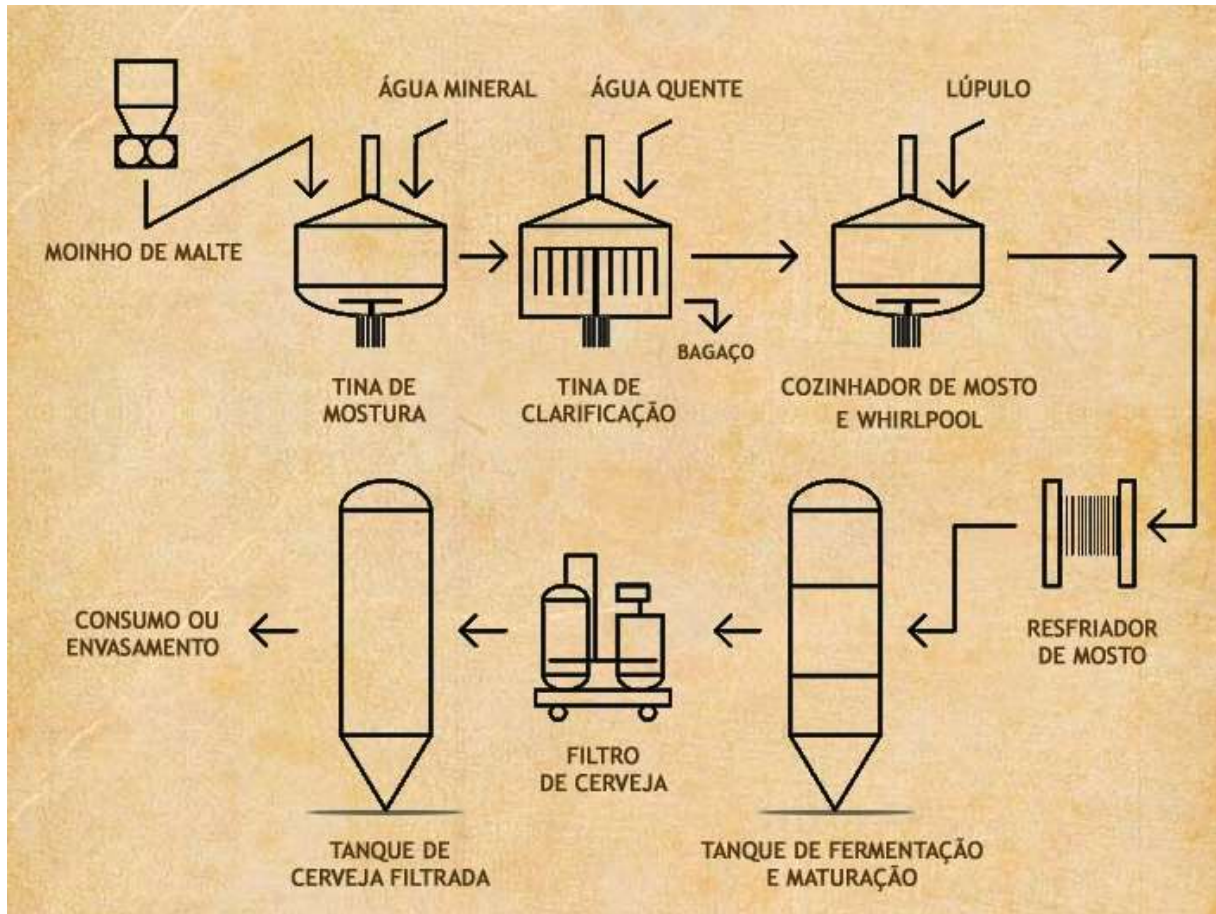
J – Tratamento de efluentes: esta etapa é de suma importância, visando evitar a poluição do meio ambiente com os efluentes líquidos do processamento da cerveja.

7.3.2 Máquinas e equipamentos

Os equipamentos necessários para a produção da cerveja artesanal são os seguintes:

- a) Moinho;
- b) Caldeira de mostura e caldeira de fervura;
- c) Tina de litro;
- d) Tanque água quente;
- e) Tanque de Glicol;
- f) Misturador de água quente/fria;
- g) Trocador de calor;
- h) Tanque de fermentação;
- i) Tanque com filtro de cerveja preparada;
- j) Equipamentos para enchimento.

Para melhor entender a utilização das máquinas e equipamentos no processo produtivo de cerveja artesanal, seguem as ilustrações dos mesmos:



Fonte: Dortmund Bier (2015)

É importante lembrar que o empreendedor está sujeito a fiscalização sanitária do estabelecimento e do produto. Apresenta-se a seguir algumas legislações que o futuro empreendedor deve ter conhecimento: Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA : INSTRUÇÃO DE SERVIÇO Nº 1, DE 28 DE JANEIRO DE 1977. Registro de Fabrica de Cerveja. PORTARIA Nº 879, DE 28 DE NOVEMBRO DE 1975. Aprova as “Normas para Instalações e Equipamentos Mínimos para Estabelecimentos de Bebidas e Vinagres”. INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 54, DE 05 DE NOVEMBRO DE 2001. Adota o Regulamento Técnico MERCOSUL de Produtos de Cervejaria. Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA:- DECRETO Nº 2.314/97. Regulamenta a Lei nº 8.918, de 14 de julho de 1994, que dispõe sobre a padronização, a classificação, o registro, a inspeção, a produção e a fiscalização de bebidas.- LEI Nº 6.437/77. Configura infrações à legislação sanitária federal, estabelece as sanções respectivas, e dá outras providências.- LEI Nº 7967, DE 22 DE

DEZEMBRO DE 1989. Dispõe sobre o valor das multas por infração à legislação sanitária, altera a Lei nº 6.437, de 20 de agosto de 1977, e dá outras providências.

Informações detalhadas sobre exigências legais e requisitos para a obtenção dos registros devem ser solicitados diretamente junto ao Ministério da Agricultura e a ANVISA.

No que refere-se as embalagens, segue a lista de materiais para embalar a cerveja: garrafa de 500 ml, rótulo personalizado com marca da empresa e tampinhas personalizadas com marca da empresa.

7.3.3 Controle de Qualidade

Por ser um produto alimentício é de extrema importância que ele esteja com uma qualidade elevada, assim o controle de qualidade será feito a cada lote de produção da cerveja. Os produtos serão analisados de acordo com os objetivos da empresa, que é disponibilizar uma cerveja diferente em todos os sentidos. Assim o sabor, aroma, cor, entre outras características serão analisadas a cada lote.

As embalagens também sofrerão inspeção para evitar contaminação do produto, e isto acontecerá também com os barris de armazenagem. Toda produção também será feita em ambientes atendendo normas de higiene e qualidade.

7.3.4 Distribuição e logística

O sistema de logística da empresa será terceirizado para evitar altos custos com transporte de produto. Espera-se conseguir parcerias nesta área para facilitar a entrega da cerveja nas regiões desejadas pela empresa.

8 GESTÃO DE PESSOAS

O EMPÓRIO BEER busca por meio de uma gestão de pessoas, adotar uma política direcionada para cumprir os princípios de atuação. E baseados nestes princípios implementa-se um plano estratégico de negócios, sendo de responsabilidade dos gestores a identificação e manutenção das competências requeridas para os cargos da empresa de acordo com os objetivos traçados.

8.1 QUADRO DE PESSOAL

Os cargos do EMPÓRIO BEER, foram definidos de acordo com as atividades realizadas na empresa. Estes cargos são definidos como mão-de-obra direta, foram separados em cargos administrativos e cargos operacionais.

Como disponibilidade de recursos humanos para o EMPÓRIO BEER, serão necessários de 02 sócios e 6 funcionários, este quadro de pessoal está baseado conforme dados do layout e capacidade de instalação para atender o demanda:

- 01 – Gerente Administrativo/Financeiro (sócio)
- 01 – Gerente Comercial/Operacional (sócio)
- 01 – Supervisor de Produção
- 02 – Assistente Administrativo
- 01 – Motorista
- 01 – Recepcionista
- 06 – Auxiliar de Produção
- 02 – Auxiliar de Expedição
- 01 – Auxiliar de Limpeza

A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) considera como remuneração, todo provento legal e habitualmente auferido pelo empregado em virtude de contrato de trabalho, seja pago pelo empregador, seja pago por terceiros. Além do salário também são considerados remuneração, as gorjetas, as comissões, as porcentagens, gratificações e abonos.

A oferta de mão de obra para o EMPÓRIO BEER, não especifica nenhuma qualificação exclusiva para exercer os cargos. Desta forma, o fornecimento de mão de obra encontra-se com determinada demanda no mercado de trabalho.

No que tange o sistema de registro de trabalho a serem praticados, todos os funcionários deverão ter carteira assinada com direito a férias e décimo terceiro.

O EMPÓRIO BEER beneficiará seus colaboradores oferecendo os benefícios abaixo citados:

- Auxílio refeição;
- Vale transporte;
- Plano de Saúde.

O gerente administrativo/financeiro será o responsável pela seleção e deve acompanhar as etapas através do roteiro de processo formalizado pela política de Recursos Humanos/Recrutamento e Seleção, tendo sempre o objetivo de obter os profissionais com:

- Perfil da Vaga;
- Qualificação Profissional (curriculum);
- Entrevistas;
- Interação (treinamento para melhor interagir com os colegas de trabalho e clientes).

O EMPÓRIO BEER adotará um programa de integração onde o colaborador conhecerá o conjunto de valores, cultura, normas e padrões de comportamento requeridos pela organização. Após este processo, os colaboradores serão posicionados em seus cargos e avaliados quanto ao seu desempenho.

No processo de recrutamento e seleção a previsão de gastos está englobando apenas os custos com a agência de empregos, pois não haverá nenhum outro gasto com o processo. Para o recrutamento externo, serão utilizados os serviços de uma agência de empregos, esta será responsável se houver alguma necessidade de anúncios em jornais ou outras formas de atração de candidatos.

Para a seleção dos funcionários da área administrativa e operacional, as entrevistas dos candidatos selecionados pela agência de Recursos Humanos serão realizadas pelo gerente administrativo/financeiro.

Os empregados selecionados passarão por treinamento e os melhores classificados serão admitidos imediatamente obedecendo aos 90 dias de experiência. O custo para realização desse processo é em média de 40% do valor do salário dos candidatos contratados, a serem pagos uma única vez.

8.2 NECESSIDADE DE TREINAMENTO

No momento, por questões de estrutura, o EMPÓRIO BEER estará comprometido no investimento somente em cursos de aperfeiçoamento para seus funcionários. Os cursos serão custeados pela empresa e seu conteúdo programático. Quanto às datas, serão combinadas anteriormente com o funcionário para saber sua disponibilidade de horário. Os vales transportes necessários para que o funcionário se desloque até o local do curso deverão ser de responsabilidade dos próprios, uma vez que a empresa entende que os cursos beneficiarão os mesmos em seu aperfeiçoamento profissional.

O EMPÓRIO BEER utilizará como método de avaliação a lista de verificação, por ser um método tradicional baseado em relação de fatores de avaliação a serem considerados (*check-list*) a respeito de cada funcionário onde cada um desses fatores de desempenho recebe uma avaliação quantitativa.

Será uma forma de analisar o desempenho do funcionário e seu potencial para o futuro dentro da empresa. Toda avaliação será um processo de estímulo para analisar os atos do funcionário até aquele momento.

Este tipo de avaliação será uma forma de analisar o desempenho do funcionário e seu potencial para o futuro dentro da empresa.

Os itens que serão observados durante a avaliação são: objetivos, comprometimento, negociação de recursos, desempenho, medir os resultados e avaliação contínua.

A avaliação de desempenho, do EMPÓRIO BEER terá como objetivo:

- a) Adequação ao cargo;
- b) Treinamento;
- c) Relações humanas melhoradas;
- d) Aperfeiçoamento constante;
- e) Aumento de produtividade e;

f) Feedback.

O tempo de intervalo entre cada avaliação de desempenho será de em média 06 meses, onde será utilizado modelo abaixo:

Quadro 5 - Avaliação de desempenho

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO											
Nome: _____					Cargo: _____					Departamento	
ÁREAS DE DESEMPENHO					ÁREAS DE DESEMPENHO						
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
Habilidade para decidir						Iniciativa pessoal					
Aceita mudanças						Suporta tensão a pressão					
Aceita direção						Conhecimento do trabalho					
Aceita responsabilidades						Liderança					
Atitude						Qualidade de trabalho					
Atendimento às regras						Qualidade de produção					
Cooperação						Práticas de Segurança					
Autonomia						Planejamento e Organização					
Atenção a custos						Cuidado com o patrimônio					

Fonte: Dutra (2002).

A competência está baseada em alguns princípios adotados pela empresa para a melhoria do aperfeiçoamento dos funcionários.

A classificação ou nota será dada inicialmente pelo funcionário, que será de 0 a 5 e será classificado pelo seu superior imediato. Após a elaboração das duas planilhas que resultará em um consenso para a avaliação conforme segue:

Nota 0: sugere-se nova análise do funcionário;

Nota 1 e 2: sugere-se novas adaptações de conhecimento do funcionário para imediatas melhorias;

Nota 3: sugere-se novos incentivos para que o funcionário sinta-se motivado;

Nota 4 e 5: indicam-se novos aprimoramentos e cursos elaborados para esta função, para valorização e motivação do funcionário.

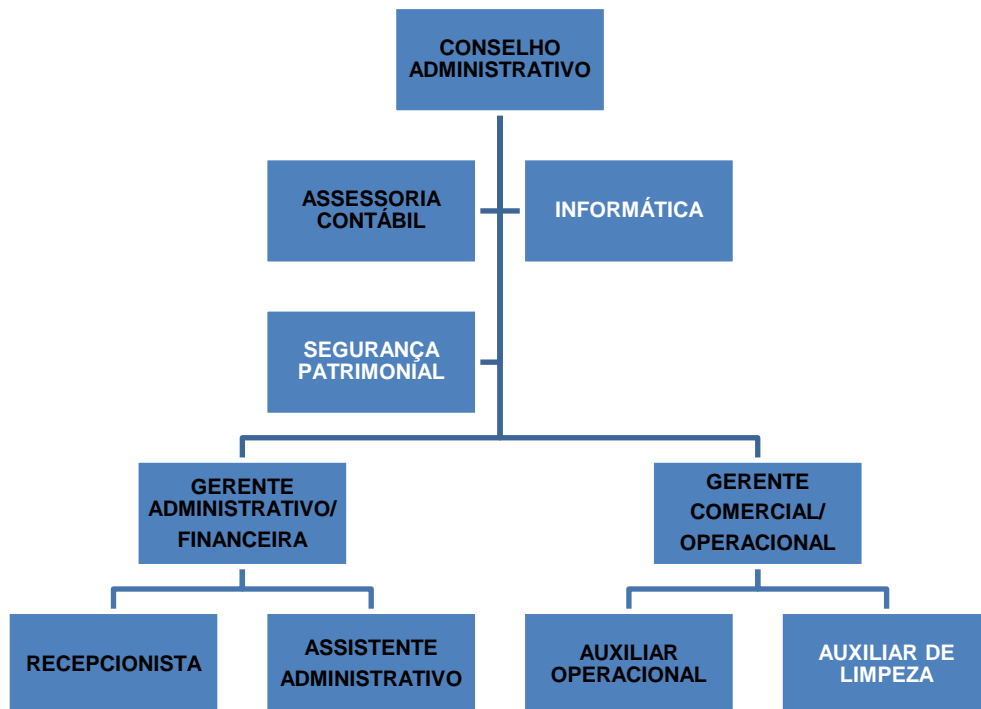
Esta avaliação será realizada pelos gerentes das respectivas áreas a cada seis meses.

8.3 ORGANOGRAMA

Para elaboração do organograma, os departamentos foram definidos de acordo com a natureza das atividades realizadas na empresa. E os cargos que compõem a estrutura são definidos como mão-de-obra direta, foram separados em cargos administrativos e cargos operacionais.

Visando trabalhar com um modelo organizacional enxuto, o EMPÓRIO BEER apresenta a composição de seu quadro funcional distribuída segundo o organograma de responsabilidades a seguir:

Figura 3 - Organograma



Fonte: Autores do projeto (2015)

8.4 CUSTOS COM RECURSOS HUMANOS

A CLT é de suma importância, onde a mesma apresenta os aspectos legais, direitos e deveres de empregados e empregadores, como reajuste salarial conforme convenção coletiva, adiantamento opcional se o funcionário solicitar, controle de horas extras, férias, ajuda alimentação, assim como prevê algumas regras da CLT.

Segue abaixo os encargos sociais obrigatórios em folha de pagamento:

Quadro 6– Encargos sociais

Encargos Sociais e trabalhistas	% custo funcionário	% custo empresa
13º salário		8,33%
Férias		11,11%
INSS	8 a 9,00%	20,00%
FGTS	8,00%	
FGTS/Provisão de Multa – Rescisão	4,00%	
Total Previdenciário		12,00%
Previdenciário s/13º e Férias		2,33%
DSR		3,98%
Provisão Indenização		4,13%

Tabela 1 – Custos mensais com folha de pagamento e pró labore (sócios)

CARGO	REMUNERAÇÃO			DESCONTOS				Total (B)	LÍQUIDO A RECEBER POR FUNCIONÁRIO	TOTAL GERAL DA FOLHA (A-B)
	Qtde	Salário Base	Total (A)	INSS		Desconto de V.T.	Desconto Ticket Alim.			
				%	Valor					
Supervisor de Produção	1	R\$ 3.500,00	R\$ 3.500,00	11,00%	R\$ 385,00	R\$ 210,00	52,80	R\$ 647,80	R\$ 2.852,20	R\$ 2.852,20
Motorista	1	R\$ 2.200,00	R\$ 2.200,00	9,00%	R\$ 198,00	R\$ 132,00	52,80	R\$ 382,80	R\$ 1.817,20	R\$ 1.817,20
Assistente Administrativo	2	R\$ 1.900,00	R\$ 3.800,00	9,00%	R\$ 342,00	R\$ 228,00	105,60	R\$ 675,60	R\$ 1.562,20	R\$ 3.124,40
Recepcionista	1	R\$ 1.300,00	R\$ 1.300,00	9,00%	R\$ 117,00	R\$ 78,00	52,80	R\$ 247,80	R\$ 1.052,20	R\$ 1.052,20
Auxiliar de Produção	4	R\$ 1.500,00	R\$ 6.000,00	9,00%	R\$ 540,00	R\$ 360,00	211,20	R\$ 1.111,20	R\$ 1.222,20	R\$ 4.888,80
Auxiliar de Expedição	2	R\$ 1.400,00	R\$ 2.800,00	8,00%	R\$ 224,00	R\$ 168,00	105,60	R\$ 497,60	R\$ 1.151,20	R\$ 2.302,40
Auxiliar de serviços gerais	1	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	8,00%	R\$ 80,00	R\$ 60,00	52,80	R\$ 192,80	R\$ 807,20	R\$ 807,20
TOTAL	12	R\$ 12.800,00	R\$ 20.600,00		R\$ 1.886,00	R\$ 1.236,00	R\$ 633,60	R\$ 3.755,60	R\$ 10.464,40	R\$ 16.844,40

CARGO	CUSTOS COM PESSOAL									
	FGTS	Auxilio Transporte	Auxilio Alimentação	Convênio Médico	Taxa Sind. Patronal	Provisão p/ Férias+1/3 (11,11%)	Adicional Noturno	Provisão para 13.º (8,33%)	Provisão de INSS s/13º e Férias (2,33%)	
Supervisor de Produção	R\$ 280,00	R\$ 136,49	R\$ 211,20	R\$ 129,00	R\$ 6,33	R\$ 388,85	R\$ -	R\$ 291,55	R\$ 81,55	
Motorista	R\$ 176,00	R\$ 136,49	R\$ 211,20	R\$ 129,00	R\$ 6,33	R\$ 244,42	R\$ -	R\$ 183,26	R\$ 51,26	
Assistente Administrativo	R\$ 152,00	R\$ 272,98	R\$ 422,40	R\$ 258,00	R\$ 12,66	R\$ 422,18	R\$ -	R\$ 316,54	R\$ 88,54	
Recepcionista	R\$ 104,00	R\$ 136,49	R\$ 211,20	R\$ 129,00	R\$ 6,33	R\$ 144,43	R\$ -	R\$ 108,29	R\$ 30,29	
Auxiliar de Produção	R\$ 120,00	R\$ 545,95	R\$ 844,80	R\$ 516,00	R\$ 25,32	R\$ 666,60	R\$ -	R\$ 499,80	R\$ 139,80	
Auxiliar de Expedição	R\$ 112,00	R\$ 272,98	R\$ 422,40	R\$ 258,00	R\$ 12,66	R\$ 311,08	R\$ -	R\$ 233,24	R\$ 65,24	
Auxiliar de serviços gerais	R\$ 80,00	R\$ 136,49	R\$ 211,20	R\$ 129,00	R\$ 6,33	R\$ 111,10	R\$ -	R\$ 83,30	R\$ 23,30	
TOTAL	R\$ 1.024,00	R\$ 1.637,86	R\$ 2.534,40	R\$ 1.548,00	R\$ 75,96	R\$ 2.288,66	R\$ -	R\$ 1.715,98	R\$ 479,98	

PRÓ-LABORE				
Cargo	Valor	INSS (11%)	IRRF	Total
Gerente Adm Finan	5.000,00	550,00	505,64	6.055,64
Gerente Comercial	5.000,00	550,00	505,64	6.055,64
Total	10.000,00	1.100,00	1.011,28	12.111,28

Fonte: Autores (2015)

9 PLANO FINANCEIRO

No plano financeiro serão abordadas informações relacionadas aos investimentos necessários à implantação física do empreendimento. O detalhamento de como será dividida a estrutura financeira, ou seja, quanto utilizar de capital próprio e quanto de capital de terceiros, despesas fixas e variáveis, margem de contribuição, ponto de equilíbrio, fluxo de caixa, demonstrativo de resultados, e por fim, a análise da viabilidade econômica e financeira do empreendimento.

9.1 DESPESAS PRÉ-OPERACIONAIS

O ativo diferido refere-se às despesas pré-operacionais, isto é, gastos em projetos de investimentos de pesquisa, bem como gastos com implantação de projetos e despesas para abertura da empresa, desenvolvimento e registro da marca, entre outras despesas antes de iniciar as atividades operacionais da empresa (IUDÍCIBUS; MARTINS; GELBCKE, 2003).

Tabela 2 – Despesas pré-operacionais

DESCRIÇÃO	VALOR (R\$)
Abertura da empresa	2.100,00
Reformas do imóvel para utilização	3.900,00
Equipamentos de proteção individual	475,40
Instalação da ADSL	299,00
Instalação das máquinas	8.800,00
Instalação dos computadores e rede	1.670,00
Instalação da central telefônica	670,00
Licenciamento IAP	710,50
Marketing	15.500,00
Material de expediente	560,00
Material de limpeza	423,00
Registro da marca	740,00
Telefone	680,00
TOTAL	36.527,90

Fonte: Autores (2015)

Desta forma, o valor total das despesas pré operacionais será R\$ 36.527,90.

9.2 FONTES DE FINANCIAMENTO DO PROJETO.

9.2.1 Recursos próprios

O capital próprio é um investimento de longo prazo, como descreve Gitman (2002, p.431). Sem uma determinada data para quitar o empréstimo, espera-se que o dinheiro permaneça por um tempo indefinido. Este tipo de capital tem duas fontes geradoras que são ações ordinárias e preferenciais.

Ross (2002, p.25) cita estrutura de capital como sendo a representação das proporções do financiamento da empresa, com capital de terceiros a curto e longo prazo e capital próprio. Desta forma, o capital próprio é considerado um investimento de risco, pois pode ser afetado diretamente pelo insucesso de uma gestão.

Segue no quadro 7 da composição dos recursos próprios:

Quadro 7 – Recursos próprios

Sócios	Quotas de Capital	%	Valor R\$
Sócio gerente 1	150.000	30,00%	150.000,00
Sócio gerente 2	150.000	30,00%	150.000,00
TOTAL	300.000	60,00%	300.000,00

Fonte: Autores (2015)

A distribuição dos lucros e/ou prejuízos se fará conforme quotas de responsabilidade assumidas pelos sócios em contrato social. A empresa estará ainda reinvestindo conforme decisão tomada pelos sócios no que tange aumento de capital e infraestrutura do empreendimento

Estrutura do capital: O capital foi constituído com 60,48% de recursos próprios e 39,52% de recursos de terceiros. Cabe ao gerente Administrativo/Financeiro (sócio-gerente), representar a empresa nas operações financeiras, sendo de sua total responsabilidade, toda e qualquer transação financeira, que possa advir no decorrer da atividade exercida.

A política de distribuição ocorrerá após atingir o *payback*, sendo distribuídos os lucros entre os sócios do empreendimento conforme a quotas de responsabilidade.

9.2.2 Recursos de terceiros

O capital de terceiros provém de empréstimos de longo prazo, como concebe Gitman (2002, p. 431). É considerado o empréstimo de menos custo, uma vez que os credores não possuem o menor risco em relação a outros provedores de empréstimos de longo prazo. Isto ocorre pelos direitos que os credores possuem sobre os lucros ou ativos para pagamento. Legalmente, os geradores de capital de terceiros de uma empresa exercem pressão sobre acionistas para receber pagamentos da empresa.

Já os recursos de terceiros no valor de R\$ 196.070,00, representam 39,52% do investimento total, sendo estes recursos obtidos junto ao Proger Empresarial do Banco do Brasil, sendo 36 parcelas, sem prazo de carência, com a taxa de 11,15% a.a. e 0,986% a.m. conforme demonstrado na tabela 3 na página seguinte:

Tabela 3 – Financiamento (recursos de terceiros)

Financiamento/Empréstimo					
Valor Presente			196.070,00		
Carência	(Mês)		-		
Taxa a.a	11,58%	Taxa a.m	0,97%		
Número de Pagamentos			36		
Período N	Saldo Inicial	Pagamentos			Saldo Final
		Juros	Amortização	Total	
1	196.070,00	1.892,08	5.446,39	7.338,46	190.623,61
2	190.623,61	1.839,52	5.446,39	7.285,91	185.177,22
3	185.177,22	1.786,96	5.446,39	7.233,35	179.730,83
4	179.730,83	1.734,40	5.446,39	7.180,79	174.284,44
5	174.284,44	1.681,84	5.446,39	7.128,23	168.838,06
6	168.838,06	1.629,29	5.446,39	7.075,68	163.391,67
7	163.391,67	1.576,73	5.446,39	7.023,12	157.945,28
8	157.945,28	1.524,17	5.446,39	6.970,56	152.498,89
9	152.498,89	1.471,61	5.446,39	6.918,00	147.052,50
10	147.052,50	1.419,06	5.446,39	6.865,45	141.606,11
11	141.606,11	1.366,50	5.446,39	6.812,89	136.159,72
12	136.159,72	1.313,94	5.446,39	6.760,33	130.713,33
13	130.713,33	1.261,38	5.446,39	6.707,77	125.266,94
14	125.266,94	1.208,83	5.446,39	6.655,21	119.820,56
15	119.820,56	1.156,27	5.446,39	6.602,66	114.374,17
16	114.374,17	1.103,71	5.446,39	6.550,10	108.927,78
17	108.927,78	1.051,15	5.446,39	6.497,54	103.481,39
18	103.481,39	998,60	5.446,39	6.444,98	98.035,00
19	98.035,00	946,04	5.446,39	6.392,43	92.588,61
20	92.588,61	893,48	5.446,39	6.339,87	87.142,22
21	87.142,22	840,92	5.446,39	6.287,31	81.695,83
22	81.695,83	788,36	5.446,39	6.234,75	76.249,44
23	76.249,44	735,81	5.446,39	6.182,20	70.803,06
24	70.803,06	683,25	5.446,39	6.129,64	65.356,67
25	65.356,67	630,69	5.446,39	6.077,08	59.910,28
26	59.910,28	578,13	5.446,39	6.024,52	54.463,89
27	54.463,89	525,58	5.446,39	5.971,97	49.017,50
28	49.017,50	473,02	5.446,39	5.919,41	43.571,11
29	43.571,11	420,46	5.446,39	5.866,85	38.124,72
30	38.124,72	367,90	5.446,39	5.814,29	32.678,33
31	32.678,33	315,35	5.446,39	5.761,73	27.231,94
32	27.231,94	262,79	5.446,39	5.709,18	21.785,56
33	21.785,56	210,23	5.446,39	5.656,62	16.339,17
34	16.339,17	157,67	5.446,39	5.604,06	10.892,78
35	10.892,78	105,12	5.446,39	5.551,50	5.446,39
36	5.446,39	52,56	5.446,39	5.498,95	0,00

Fonte: Autores (2015)

9.3 INVESTIMENTO FIXO E DEPRECIAÇÃO ACUMULADA

Os investimentos fixos constituem o imobilizado do empreendimento, no caso são os custos com móveis, utensílios, máquinas, equipamentos de produção e informática.

Tabela 4 – Máquinas e equipamentos para produção

Descrição	Qtde	Valor	Total (R\$)
		Unitário	
Moinho	2	2.199,00	4.398,00
Caldeira de mostura	2	198,00	396,00
Caldeira de fervura	2	295,00	590,00
Balança digital	2	79,00	158,00
Tanque água quente	2	8.900,00	17.800,00
Tanque de glicol	2	4.500,00	9.000,00
Tanque de fermentação	2	7.800,00	15.600,00
Tanque pressão e serviço	2	2.990,00	5.980,00
Panela fermentação	3	2.500,00	7.500,00
Maquina para fechar garrafas	2	1.850,00	3.700,00
Misturador de água quente/fria	3	799,00	2.397,00
Empilhadeira interna	2	2.250,50	4.501,00
Manômetro	2	150,00	300,00
Carrinho hidráulico	1	8.000,00	8.000,00
TOTAL			80.320,00

Fonte: Autores (2015)

Tabela 5 – Móveis e utensílios

Descrição	Qtde	Valor	Total (R\$)
		Unitário	
Mesa para escritório	8	300,00	2.400,00
Cadeira para escritório	8	110,50	884,00
Cadeira de espera	6	60,00	360,00
Aparelhos telefônicos	4	33,80	135,20
Aparelho de fax Panasonic	1	299,90	299,90
Calculadoras de mesa	4	39,90	159,60
Armários	2	390,00	780,00
Armário vestiário	2	550,00	1.100,00
Arquivo de ferro	2	450,00	900,00
Bebedouros de água	1	180,00	180,00
Geladeira	1	990,00	990,00
Kits (adaptador de garrafas, seringa, proveta, densímetro, tubos de ensaio)	10	1.850,00	18.500,00
Extintor Pó Químico	6	110,00	660,00
Extintor água	6	99,90	599,40
TOTAL			27.948,10

Fonte: Autores (2015)

Tabela 6 – Equipamentos de informática

Descrição	Qtde	Valor	Total (R\$)
		Unitário	
Micro computador Processador Intel	6	1.250,00	7.500,00
Note book	3	1.799,00	5.397,00
Impressora Laser	3	399,00	1.197,00
TOTAL			14.094,00

Fonte: Autores (2015)

Tabela 7 – Equipamentos de informática

Descrição	Qtde	Valor	Total (R\$)
		Unitário	
Caminhão	1	85.000,00	85.000,00
TOTAL			85.000,00

Fonte: Autores (2015)

O cálculo da depreciação se faz por estimativa, com base em três fatores fundamentais: custo do ativo, sua vida útil e o valor residual provável. A quota de depreciação será determinada mediante aplicação da taxa¹ de depreciação sobre o valor do bem em reais (FABRETTI, 2005).

¹ Esta taxa pode ser anual ou mensal, sendo, portanto, fixada em função do prazo, durante o qual se possa esperar utilização econômica.

A seguir apresenta a descrição, valores e percentuais da depreciação acumulada.

Tabela 8 – Depreciação acumulada

Máquinas e equipamentos						
Descrição	Qtde	Vida útil	Depreciação mensal (%)	Depreciação anual (%)	Depreciação mensal	Depreciação anual
Moinho	2	10 anos	0,83%	10%	36,64	439,80
Caldeira de mostura	2	10 anos	0,83%	10%	3,30	39,60
Caldeira de fervura	2	10 anos	0,83%	10%	4,91	59,00
Balança digital	2	10 anos	0,83%	10%	1,32	15,80
Tanque agua quente	2	10 anos	0,83%	10%	148,27	1.780,00
Tanque de glicol	2	10 anos	0,83%	10%	74,97	900,00
Tanque de fermentação	2	10 anos	0,83%	10%	129,95	1.560,00
Tanque pressão e serviço	2	10 anos	0,83%	10%	49,81	598,00
Panela fermentação	3	10 anos	0,83%	10%	62,48	750,00
Maquina para fechar garrafas	2	10 anos	0,83%	10%	30,82	370,00
Misturador de água quente/fria	3	10 anos	0,83%	10%	19,97	239,70
Empilhadeira interna	2	10 anos	0,83%	10%	37,36	450,10
Manômetro	2	10 anos	0,83%	10%	2,49	30,00
Carrinho hidraulico	1	10 anos	0,83%	10%	66,64	800,00
TOTAL					668,92	8.032,00

Móveis e utensílios						
Descrição	Qtde	Vida útil	Depreciação mensal (%)	Depreciação anual (%)	Depreciação mensal	Depreciação anual
Mesa para escritório	8	10 anos	0,83%	10%	19,99	240,00
Cadeira para escritório	8	10 anos	0,83%	10%	7,36	88,40
Cadeira de espera	6	10 anos	0,83%	10%	3,00	36,00
Aparelhos telefônicos	4	10 anos	0,83%	10%	1,14	13,52
Aparelho de fax Panasonic	1	10 anos	0,83%	10%	2,51	29,99
Calculadoras de mesa	4	10 anos	0,83%	10%	1,33	15,96
Armários	2	10 anos	0,83%	10%	6,50	78,00
Armário vestiário	2	10 anos	0,83%	10%	9,17	110,00
Arquivo de ferro	2	10 anos	0,83%	10%	7,50	90,00
Bebedouros de água	1	10 anos	0,83%	10%	1,50	18,00
Geladeira	1	10 anos	0,83%	10%	8,26	99,00
Kits (adaptador de garrafas, seringa, p	10	10 anos	0,83%	10%		
Extintor Pó Químico	6	10 anos	0,83%	10%	5,50	66,00
Extintor água	6	10 anos	0,83%	10%	4,99	59,94
TOTAL					78,75	944,81

Equipamentos de Informática						
Descrição	Qtde	Vida útil	Depreciação mensal (%)	Depreciação anual (%)	Depreciação mensal	Depreciação anual
Micro computador Processador Intel	6	5 anos	1,67%	20%	125,03	1.500,00
Note book	3	5 anos	1,67%	20%	89,98	1.079,40
Impressora Laser	3	5 anos	1,67%	20%	13,31	239,40
TOTAL					228,32	2.818,80

Veículos						
Descrição	Qtde	Vida útil	Depreciação mensal (%)	Depreciação anual (%)	Depreciação mensal	Depreciação anual
Caminhão	1	5 anos	1,67%	20%	1.416,97	17.000,00
TOTAL					1.416,97	17.000,00

Fonte: Autores (2015)

9.4 USOS E FONTES

A classificação dos investimentos do projeto é importante para se estudar as diversas categorias de financiamento disponíveis, oferecidas pelo mercado. Para esta finalidade, usos e fontes deve conter o resumo das origens e aplicações dos recursos (GITMAN, 2001).

Tabela 9 – Usos e fontes de recursos

USOS E FONTES DE RECURSOS	
Fontes de Recursos	Realizado
Recursos Próprios	300.000,00
Investido pelos Sócios	300.000,00
Empréstimos	196.070,00
Proger Banco do Brasil	196.070,00
Total	496.070,00
Usos de Recursos	
Investimento Fixo	214.042,10
Máquinas e equipamentos	80.320,00
Equipamentos Informática e Software	14.094,00
Reformas e instalações	6.680,00
Móveis e Utensílios	27.948,10
Veículos	85.000,00
Investimento Financeiro	282.027,90
Compras (estoque inicial)	45.500,00
Despesas Pré Operacionais	36.527,90
Capital de Giro	200.000,00
Total	496.070,00

Fonte: Autores (2015)

Desta forma, o investimento total para o empreendimento é de R\$ 496.070,00. Sendo que R\$ 300.000,00 ou 60,48% são provenientes de recursos próprios, isto é, disponibilizados pelos sócios. E o valor R\$ 196.070,00 de recursos de terceiros, correspondem 39,52% do total investido.

9.5 ESTIMATIVA DE FATURAMENTO

O insumo principal para a elaboração do orçamento de caixa é a previsão de vendas da empresa, ou seja, o prognóstico das vendas da empresa projetadas para um determinado período, normalmente fornecido ao administrador financeiro pelo departamento de *marketing* (GITMAN, 2002).

Com base nessa previsão, o administrador financeiro estima os fluxos de caixa mensal, resultantes da projeção dos recebimentos de vendas e gastos.

Tabela 10 - Previsão de vendas

Produto	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Cerveja 1	R\$ 399.000,00	R\$ 541.500,00	R\$ 655.500,00	R\$ 812.250,00	R\$ 926.250,00
Cerveja 2	R\$ 382.200,00	R\$ 518.700,00	R\$ 627.900,00	R\$ 778.050,00	R\$ 887.250,00
Cerveja 3	R\$ 231.120,00	R\$ 346.680,00	R\$ 436.560,00	R\$ 564.960,00	R\$ 577.800,00
Cerveja 4	R\$ 224.100,00	R\$ 336.150,00	R\$ 423.300,00	R\$ 547.800,00	R\$ 560.250,00
Total	R\$ 1.236.420,00	R\$ 1.743.030,00	R\$ 2.143.260,00	R\$ 2.703.060,00	R\$ 2.951.550,00

Fonte: Autores (2015)

9.6 ESTRUTURA DE CUSTOS E DESPESAS

Segundo Sanvicente e Santos (1995, p.112), custos fixos “consistem em todas as despesas necessárias para a gestão das operações de uma empresa e também os itens relativos à pessoal, viagens, telefonemas, material de escritório, energia elétrica e serviços terceiros”.

Custos na visão de Ludícibus (2005, p. 67) é:

O consumo de bens ou serviços, que direta ou indiretamente, deverá produzir uma receita. Diminuindo o Ativo ou aumentando o Passivo, uma despesa é realizada com a finalidade de se obter uma Receita cujo valor seja superior á diminuição que provoca no Patrimônio Líquido.

Segundo Moreira (2002, p.67) “orçamento de produção visa informar às unidades organizacionais, relacionadas com o processo produtivo, as quantidades a serem produzidas para atender necessidades de vendas e estoques”.

Tabela 11 - Custos fixos e variáveis mensais Ano 1

Descrição	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	ANO 1
CUSTOS VARIÁVEIS	64.838,39	64.838,39	64.838,39	64.838,39	64.838,39	64.838,39	77.447,89	77.447,89	77.447,89	77.447,89	77.447,89	77.447,89	853.717,67
(-) Deduções Impostos	19.381,08	19.381,08	19.381,08	19.381,08	19.381,08	19.381,08	25.233,08	25.233,08	25.233,08	25.233,08	25.233,08	25.233,08	267.684,93
ICMS (18%)	16.113,60	16.113,60	16.113,60	16.113,60	16.113,60	16.113,60	20.979,00	20.979,00	20.979,00	20.979,00	20.979,00	20.979,00	222.555,60
PIS (0,65%)	581,88	581,88	581,88	581,88	581,88	581,88	757,58	757,58	757,58	757,58	757,58	757,58	8.036,73
COFINS (3%)	2.685,60	2.685,60	2.685,60	2.685,60	2.685,60	2.685,60	3.496,50	3.496,50	3.496,50	3.496,50	3.496,50	3.496,50	37.092,60
(-) Custo de Produção	45.457,31	45.457,31	45.457,31	45.457,31	45.457,31	45.457,31	52.214,81	52.214,81	52.214,81	52.214,81	52.214,81	52.214,81	586.032,74
Pessoal da Produção	21.777,31	21.777,31	21.777,31	21.777,31	21.777,31	21.777,31	21.777,31	21.777,31	21.777,31	21.777,31	21.777,31	21.777,31	261.327,74
Insumos	22.380,00	22.380,00	22.380,00	22.380,00	22.380,00	22.380,00	29.137,50	29.137,50	29.137,50	29.137,50	29.137,50	29.137,50	309.105,00
Custos fretes	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	15.600,00
(-) CUSTOS FIXOS	46.866,16	30.706,16	31.606,16	33.206,16	33.056,16	34.206,16	42.811,16	31.606,16	66.556,16	34.106,16	32.206,16	31.606,16	448.538,91
Despesas Administrativas (terceirizad	2.980,00	2.980,00	2.980,00	2.980,00	2.980,00	2.980,00	2.980,00	2.980,00	2.980,00	2.980,00	2.980,00	2.980,00	35.760,00
Pessoal da Administração	7.195,92	7.195,92	7.195,92	7.195,92	7.195,92	7.195,92	7.195,92	7.195,92	7.195,92	7.195,92	7.195,92	7.195,92	86.351,09
Pró-labore e encargos	12.111,28	12.111,28	12.111,28	12.111,28	12.111,28	12.111,28	12.111,28	12.111,28	12.111,28	12.111,28	12.111,28	12.111,28	145.335,36
Despesas de Vendas e Marketing	16.474,00	314,00	1.214,00	2.814,00	2.664,00	3.814,00	12.419,00	1.214,00	36.164,00	3.714,00	1.814,00	1.214,00	83.833,00
Despesas Aluguel, energia elétrica, ág	5.712,00	5.712,00	5.712,00	5.712,00	5.712,00	5.712,00	5.712,00	5.712,00	5.712,00	5.712,00	5.712,00	5.712,00	68.544,00
Depreciação Acumulada	2.392,96	2.392,96	2.392,96	2.392,96	2.392,96	2.392,96	2.392,96	2.392,96	2.392,96	2.392,96	2.392,96	2.392,96	28.715,46
CUSTOS TOTAIS	111.704,55	95.544,55	96.444,55	98.044,55	97.894,55	99.044,55	120.259,05	109.054,05	144.004,05	111.554,05	109.654,05	109.054,05	1.302.256,58

Fonte: Autores (2015)

Tabela12 - Custos fixos e variáveis mensais Ano 2

Descrição	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	ANO 2
RECEITA BRUTA DE VENDAS	134.280,00	134.280,00	134.280,00	134.280,00	134.280,00	134.280,00	156.225,00	156.225,00	156.225,00	156.225,00	156.225,00	156.225,00	1.743.030,00
CUSTOS VARIÁVEIS	86.872,80	86.872,80	86.872,80	86.872,80	86.872,80	86.872,80	97.110,14	97.110,14	97.110,14	97.110,14	97.110,14	97.110,14	1.103.897,63
(-) Deduções Impostos	29.071,62	29.071,62	29.071,62	29.071,62	29.071,62	29.071,62	33.822,71	33.822,71	33.822,71	33.822,71	33.822,71	33.822,71	377.366,00
ICMS (18%)	24.170,40	24.170,40	24.170,40	24.170,40	24.170,40	24.170,40	28.120,50	28.120,50	28.120,50	28.120,50	28.120,50	28.120,50	313.745,40
PIS (0,65%)	872,82	872,82	872,82	872,82	872,82	872,82	1.015,46	1.015,46	1.015,46	1.015,46	1.015,46	1.015,46	11.329,70
COFINS (3%)	4.028,40	4.028,40	4.028,40	4.028,40	4.028,40	4.028,40	4.686,75	4.686,75	4.686,75	4.686,75	4.686,75	4.686,75	52.290,90
(-) Custo de Produção	57.801,18	57.801,18	57.801,18	57.801,18	57.801,18	57.801,18	63.287,43	63.287,43	63.287,43	63.287,43	63.287,43	63.287,43	726.531,63
Pessoal da Produção	22.866,18	22.866,18	22.866,18	22.866,18	22.866,18	22.866,18	22.866,18	22.866,18	22.866,18	22.866,18	22.866,18	22.866,18	274.394,13
Insumos	33.570,00	33.570,00	33.570,00	33.570,00	33.570,00	33.570,00	39.056,25	39.056,25	39.056,25	39.056,25	39.056,25	39.056,25	435.757,50
Custos fretes	1.365,00	1.365,00	1.365,00	1.365,00	1.365,00	1.365,00	1.365,00	1.365,00	1.365,00	1.365,00	1.365,00	1.365,00	16.380,00
(-) CUSTOS FIXOS	39.013,27	39.013,27	39.013,27	39.013,27	39.013,27	39.013,27	39.013,27	39.013,27	39.013,27	39.013,27	39.013,27	39.013,27	468.159,20
Despesas Administrativas (terceirizad	3.129,00	3.129,00	3.129,00	3.129,00	3.129,00	3.129,00	3.129,00	3.129,00	3.129,00	3.129,00	3.129,00	3.129,00	37.548,00
Pessoal da Administração	7.555,72	7.555,72	7.555,72	7.555,72	7.555,72	7.555,72	7.555,72	7.555,72	7.555,72	7.555,72	7.555,72	7.555,72	90.668,64
Pró-labore e encargos	12.716,84	12.716,84	12.716,84	12.716,84	12.716,84	12.716,84	12.716,84	12.716,84	12.716,84	12.716,84	12.716,84	12.716,84	152.602,13
Despesas de Vendas e Marketing	7.335,39	7.335,39	7.335,39	7.335,39	7.335,39	7.335,39	7.335,39	7.335,39	7.335,39	7.335,39	7.335,39	7.335,39	88.024,65
Despesas Aluguel, energia elétrica, ág	5.883,36	5.883,36	5.883,36	5.883,36	5.883,36	5.883,36	5.883,36	5.883,36	5.883,36	5.883,36	5.883,36	5.883,36	70.600,32
Depreciação Acumulada	2.392,96	2.392,96	2.392,96	2.392,96	2.392,96	2.392,96	2.392,96	2.392,96	2.392,96	2.392,96	2.392,96	2.392,96	28.715,46
CUSTOS TOTAIS	125.886,06	125.886,06	125.886,06	125.886,06	125.886,06	125.886,06	136.123,41	136.123,41	136.123,41	136.123,41	136.123,41	136.123,41	1.572.056,83

Fonte: Autores (2015)

Tabela13 - Custos fixos e variáveis mensais Ano 3

Descrição	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	ANO 3
CUSTOS VARIÁVEIS	102.457,22	102.457,22	102.457,22	102.457,22	102.457,22	102.457,22	115.066,72	115.066,72	115.066,72	115.066,72	115.066,72	115.066,72	1.305.143,63
(-) Deduções Impostos	35.741,99	35.741,99	35.741,99	35.741,99	35.741,99	35.741,99	41.593,98	41.593,98	41.593,98	41.593,98	41.593,98	41.593,98	464.015,79
ICMS (18%)	29.716,20	29.716,20	29.716,20	29.716,20	29.716,20	29.716,20	34.581,60	34.581,60	34.581,60	34.581,60	34.581,60	34.581,60	385.786,80
PIS (0,65%)	1.073,09	1.073,09	1.073,09	1.073,09	1.073,09	1.073,09	1.248,78	1.248,78	1.248,78	1.248,78	1.248,78	1.248,78	13.931,19
COFINS (3%)	4.952,70	4.952,70	4.952,70	4.952,70	4.952,70	4.952,70	5.763,60	5.763,60	5.763,60	5.763,60	5.763,60	5.763,60	64.297,80
(-) Custo de Produção	66.715,24	66.715,24	66.715,24	66.715,24	66.715,24	66.715,24	73.472,74	73.472,74	73.472,74	73.472,74	73.472,74	73.472,74	841.127,84
Pessoal da Produção	24.009,49	24.009,49	24.009,49	24.009,49	24.009,49	24.009,49	24.009,49	24.009,49	24.009,49	24.009,49	24.009,49	24.009,49	288.113,84
Insumos	41.272,50	41.272,50	41.272,50	41.272,50	41.272,50	41.272,50	48.030,00	48.030,00	48.030,00	48.030,00	48.030,00	48.030,00	535.815,00
Custos fretes	1.433,25	1.433,25	1.433,25	1.433,25	1.433,25	1.433,25	1.433,25	1.433,25	1.433,25	1.433,25	1.433,25	1.433,25	17.199,00
(-) CUSTOS FIXOS	40.844,28	40.844,28	40.844,28	40.844,28	40.844,28	40.844,28	40.844,28	40.844,28	40.844,28	40.844,28	40.844,28	40.844,28	490.131,39
Despesas Administrativas (terceirizada)	3.285,45	3.285,45	3.285,45	3.285,45	3.285,45	3.285,45	3.285,45	3.285,45	3.285,45	3.285,45	3.285,45	3.285,45	39.425,40
Pessoal da Administração	7.933,51	7.933,51	7.933,51	7.933,51	7.933,51	7.933,51	7.933,51	7.933,51	7.933,51	7.933,51	7.933,51	7.933,51	95.202,07
Pró-labore e encargos	13.352,69	13.352,69	13.352,69	13.352,69	13.352,69	13.352,69	13.352,69	13.352,69	13.352,69	13.352,69	13.352,69	13.352,69	160.232,23
Despesas de Vendas e Marketing	7.702,16	7.702,16	7.702,16	7.702,16	7.702,16	7.702,16	7.702,16	7.702,16	7.702,16	7.702,16	7.702,16	7.702,16	92.425,88
Despesas Aluquel, energia elétrica, água	6.177,53	6.177,53	6.177,53	6.177,53	6.177,53	6.177,53	6.177,53	6.177,53	6.177,53	6.177,53	6.177,53	6.177,53	74.130,34
Depreciação Acumulada	2.392,96	2.392,96	2.392,96	2.392,96	2.392,96	2.392,96	2.392,96	2.392,96	2.392,96	2.392,96	2.392,96	2.392,96	28.715,46
CUSTOS TOTAIS	143.301,50	143.301,50	143.301,50	143.301,50	143.301,50	143.301,50	155.911,00	155.911,00	155.911,00	155.911,00	155.911,00	155.911,00	1.795.275,02

Fonte: Autores (2015)

Tabela 14 - Custos fixos e variáveis mensais Ano 4

Descrição	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	ANO 4
CUSTOS VARIÁVEIS	124.129,71	124.129,71	124.129,71	124.129,71	124.129,71	124.129,71	138.502,57	138.502,57	138.502,57	138.502,57	138.502,57	138.502,57	1.575.793,69
(-) Deduções Impostos	45.432,53	45.432,53	45.432,53	45.432,53	45.432,53	45.432,53	52.102,89	52.102,89	52.102,89	52.102,89	52.102,89	52.102,89	585.212,49
ICMS (18%)	37.773,00	37.773,00	37.773,00	37.773,00	37.773,00	37.773,00	43.318,80	43.318,80	43.318,80	43.318,80	43.318,80	43.318,80	486.550,80
PIS (0,65%)	1.364,03	1.364,03	1.364,03	1.364,03	1.364,03	1.364,03	1.564,29	1.564,29	1.564,29	1.564,29	1.564,29	1.564,29	17.569,89
COFINS (3%)	6.295,50	6.295,50	6.295,50	6.295,50	6.295,50	6.295,50	7.219,80	7.219,80	7.219,80	7.219,80	7.219,80	7.219,80	81.091,80
(-) Custo de Produção	78.697,18	78.697,18	78.697,18	78.697,18	78.697,18	78.697,18	86.399,68	86.399,68	86.399,68	86.399,68	86.399,68	86.399,68	990.581,20
Pessoal da Produção	24.729,77	24.729,77	24.729,77	24.729,77	24.729,77	24.729,77	24.729,77	24.729,77	24.729,77	24.729,77	24.729,77	24.729,77	296.757,25
Insumos	52.462,50	52.462,50	52.462,50	52.462,50	52.462,50	52.462,50	60.165,00	60.165,00	60.165,00	60.165,00	60.165,00	60.165,00	675.765,00
Custos fretes	1.504,91	1.504,91	1.504,91	1.504,91	1.504,91	1.504,91	1.504,91	1.504,91	1.504,91	1.504,91	1.504,91	1.504,91	18.058,95
(-) CUSTOS FIXOS	42.766,85	42.766,85	42.766,85	42.766,85	42.766,85	42.766,85	42.766,85	42.766,85	42.766,85	42.766,85	42.766,85	42.766,85	513.202,19
Despesas Administrativas (terceirizad	3.449,72	3.449,72	3.449,72	3.449,72	3.449,72	3.449,72	3.449,72	3.449,72	3.449,72	3.449,72	3.449,72	3.449,72	41.396,67
Pessoal da Administração	8.330,18	8.330,18	8.330,18	8.330,18	8.330,18	8.330,18	8.330,18	8.330,18	8.330,18	8.330,18	8.330,18	8.330,18	99.962,18
Pró-labore e encargos	14.020,32	14.020,32	14.020,32	14.020,32	14.020,32	14.020,32	14.020,32	14.020,32	14.020,32	14.020,32	14.020,32	14.020,32	168.243,85
Despesas de Vendas e Marketing	8.087,26	8.087,26	8.087,26	8.087,26	8.087,26	8.087,26	8.087,26	8.087,26	8.087,26	8.087,26	8.087,26	8.087,26	97.047,18
Despesas Aluguel, energia elétrica, ág	6.486,40	6.486,40	6.486,40	6.486,40	6.486,40	6.486,40	6.486,40	6.486,40	6.486,40	6.486,40	6.486,40	6.486,40	77.836,85
Depreciação Acumulada	2.392,96	2.392,96	2.392,96	2.392,96	2.392,96	2.392,96	2.392,96	2.392,96	2.392,96	2.392,96	2.392,96	2.392,96	28.715,46
CUSTOS TOTAIS	166.896,56	166.896,56	166.896,56	166.896,56	166.896,56	166.896,56	181.269,42	181.269,42	181.269,42	181.269,42	181.269,42	181.269,42	2.088.995,88

Fonte: Autores (2015)

Tabela 15 - Custos fixos e variáveis mensais Ano 5

Descrição	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	ANO 5
CUSTOS VARIÁVEIS	131.949,12	131.949,12	131.949,12	131.949,12	131.949,12	131.949,12	152.626,73	152.626,73	152.626,73	152.626,73	152.626,73	152.626,73	1.707.455,09
(-) Deduções Impostos	48.452,70	48.452,70	48.452,70	48.452,70	48.452,70	48.452,70	58.049,06	58.049,06	58.049,06	58.049,06	58.049,06	58.049,06	639.010,58
ICMS (18%)	40.284,00	40.284,00	40.284,00	40.284,00	40.284,00	40.284,00	48.262,50	48.262,50	48.262,50	48.262,50	48.262,50	48.262,50	531.279,00
PIS (0,65%)	1.454,70	1.454,70	1.454,70	1.454,70	1.454,70	1.454,70	1.742,81	1.742,81	1.742,81	1.742,81	1.742,81	1.742,81	19.185,08
COFINS (3%)	6.714,00	6.714,00	6.714,00	6.714,00	6.714,00	6.714,00	8.043,75	8.043,75	8.043,75	8.043,75	8.043,75	8.043,75	88.546,50
(-) Custo de Produção	83.496,42	83.496,42	83.496,42	83.496,42	83.496,42	83.496,42	94.577,67	94.577,67	94.577,67	94.577,67	94.577,67	94.577,67	1.068.444,51
Pessoal da Produção	25.966,26	25.966,26	25.966,26	25.966,26	25.966,26	25.966,26	25.966,26	25.966,26	25.966,26	25.966,26	25.966,26	25.966,26	311.595,12
Insumos	55.950,00	55.950,00	55.950,00	55.950,00	55.950,00	55.950,00	67.031,25	67.031,25	67.031,25	67.031,25	67.031,25	67.031,25	737.887,50
Custos fretes	1.580,16	1.580,16	1.580,16	1.580,16	1.580,16	1.580,16	1.580,16	1.580,16	1.580,16	1.580,16	1.580,16	1.580,16	18.961,90
(-) CUSTOS FIXOS	44.785,54	44.785,54	44.785,54	44.785,54	44.785,54	44.785,54	44.785,54	44.785,54	44.785,54	44.785,54	44.785,54	44.785,54	537.426,52
Despesas Administrativas	3.622,21	3.622,21	3.622,21	3.622,21	3.622,21	3.622,21	3.622,21	3.622,21	3.622,21	3.622,21	3.622,21	3.622,21	43.466,50
Pessoal da Administração & Terceiriza	8.746,69	8.746,69	8.746,69	8.746,69	8.746,69	8.746,69	8.746,69	8.746,69	8.746,69	8.746,69	8.746,69	8.746,69	104.960,29
Pró-labore e encargos	14.721,34	14.721,34	14.721,34	14.721,34	14.721,34	14.721,34	14.721,34	14.721,34	14.721,34	14.721,34	14.721,34	14.721,34	176.656,04
Despesas de Vendas e Marketing	8.491,63	8.491,63	8.491,63	8.491,63	8.491,63	8.491,63	8.491,63	8.491,63	8.491,63	8.491,63	8.491,63	8.491,63	101.899,54
Despesas Gerais	6.810,72	6.810,72	6.810,72	6.810,72	6.810,72	6.810,72	6.810,72	6.810,72	6.810,72	6.810,72	6.810,72	6.810,72	81.728,70
Depreciação Acumulada	2.392,96	2.392,96	2.392,96	2.392,96	2.392,96	2.392,96	2.392,96	2.392,96	2.392,96	2.392,96	2.392,96	2.392,96	28.715,46
CUSTOS TOTAIS	176.734,66	176.734,66	176.734,66	176.734,66	176.734,66	176.734,66	197.412,27	197.412,27	197.412,27	197.412,27	197.412,27	197.412,27	2.244.881,61

Fonte: Autores (2015)

Tabela 16 - Custos fixos e variáveis anuais

Descrição	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
CUSTOS VARIÁVEIS	R\$ 853.717,67	R\$ 1.103.897,63	R\$ 1.305.143,63	R\$ 1.575.793,69	R\$ 1.707.455,09
(-) Deduções Impostos	R\$ 267.684,93	R\$ 377.366,00	R\$ 464.015,79	R\$ 585.212,49	R\$ 639.010,58
(-) Custo de Produção	R\$ 586.032,74	R\$ 726.531,63	R\$ 841.127,84	R\$ 990.581,20	R\$ 1.068.444,51
(-) CUSTOS FIXOS	R\$ 448.538,91	R\$ 468.159,20	R\$ 490.131,39	R\$ 513.202,19	R\$ 537.426,52
CUSTOS TOTAIS	R\$ 1.302.256,58	R\$ 1.572.056,83	R\$ 1.795.275,02	R\$ 2.088.995,88	R\$ 2.244.881,61

Fonte: Autores (2015)

9.7 PREÇO DE VENDA

Na visão de Hoji (2001, p. 320) a determinação do preço de venda “é uma questão fundamental para a empresa. Se ela praticar um preço alto inibirá a venda, e se o preço for muito baixo poderá não cobrir os custos e despesas”.

Desta forma, as empresas calculam o preço de venda mediante a seguinte equação: preço de venda = custos + despesas + lucros. As cervejas serão vendidas de acordo com os ingredientes inseridos na produção.

Quadro 8 – Preços de vendas por produto

Tipos de cervejas	Preço de venda R\$
Cerveja 1	4,75
Cerveja 2	4,55
Cerveja 3	4,28
Cerveja 4	4,15

Fonte: Autores (2015)

9.8 MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

Representa o valor ou percentual após deduzir do total de vendas as despesas variáveis ou os custos diretos variáveis (GITMAN, 2004).

Tabela 17 – Margem de contribuição

Descrição	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Receita Total	1.236.420,00	1.743.030,00	2.143.260,00	2.703.060,00	2.951.550,00
Custos/Despesas Variáveis	853.717,67	1.103.897,63	1.305.143,63	1.575.793,69	1.707.455,09
Margem de Contribuição	382.702,33	639.132,37	838.116,37	1.127.266,31	1.244.094,91
Margem de Contribuição (%)	31%	37%	39%	42%	42%

Fonte: Autores (2015)

Esta margem representa o quanto o EMPÓRIO BEER tem disponível para cobrir as despesas e custos fixos. Depois de atingido o ponto de equilíbrio, esta margem passa a ser o lucro.

9.9 DEMONSTRATIVO DO FLUXO DE CAIXA

Segundo Marion (2003, p.380) a demonstração de fluxo de caixa “indica a origem de todo o dinheiro que entrou no caixa, bem como a aplicação de todo o dinheiro que saiu do caixa em determinado período, e ainda, o resultado do fluxo financeiro”.

A análise do ponto de vista financeiro leva em consideração o fluxo de caixa. Portanto entende que a capacidade de pagamento das obrigações, é considerada **ae** um dos aspectos do fluxo de caixa (GITMAN, 2004).

Tabela 18 – Demonstrativo de fluxo de caixa mensal Ano 1

Descrição	Investimento Inicial	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez
TOTAL ENTRADAS	496.070,00	89.520,00	89.520,00	89.520,00	89.520,00	89.520,00	89.520,00	116.550,00	116.550,00	116.550,00	116.550,00	116.550,00	116.550,00
Recebimento á vista		89.520,00	89.520,00	89.520,00	89.520,00	89.520,00	89.520,00	116.550,00	116.550,00	116.550,00	116.550,00	116.550,00	116.550,00
Recebimento a prazo													
Empréstimos	196.070,00												
Capital Próprio Investido na Empresa	300.000,00												
TOTAL SAÍDAS	296.070,00	118.542,14	102.277,02	103.071,91	104.566,79	104.311,67	105.356,56	126.465,94	116.589,05	150.000,71	118.304,05	116.767,55	116.219,05
DESPESAS com PRODUÇÃO		23.680,00	23.680,00	23.680,00	23.680,00	23.680,00	23.680,00	30.437,50	30.437,50	30.437,50	30.437,50	30.437,50	30.437,50
Compras/Insumos		22.380,00	22.380,00	22.380,00	22.380,00	22.380,00	22.380,00	29.137,50	29.137,50	29.137,50	29.137,50	29.137,50	29.137,50
Custos fretes		1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00
DESPESAS com PESSOAL		28.973,24	28.973,24	28.973,24	28.973,24	28.973,24	28.973,24	28.973,24	28.973,24	28.973,24	28.973,24	28.973,24	28.973,24
Pessoal Produção		21.777,31	21.777,31	21.777,31	21.777,31	21.777,31	21.777,31	21.777,31	21.777,31	21.777,31	21.777,31	21.777,31	21.777,31
Pessoal Administrativo e de Apoio		7.195,92	7.195,92	7.195,92	7.195,92	7.195,92	7.195,92	7.195,92	7.195,92	7.195,92	7.195,92	7.195,92	7.195,92
DESPESAS ADMINISTRATIVAS		27.058,08	10.845,52	11.692,96	13.240,40	13.037,84	14.135,29	22.687,73	11.430,17	46.327,61	13.825,06	11.872,50	11.219,94
Despesas administrativas		2.980,00	2.980,00	2.980,00	2.980,00	2.980,00	2.980,00	2.980,00	2.980,00	2.980,00	2.980,00	2.980,00	2.980,00
Marketing e Publicidade		16.474,00	314,00	1.214,00	2.814,00	2.664,00	3.814,00	12.419,00	1.214,00	36.164,00	3.714,00	1.814,00	1.214,00
Despesas gerais		5.712,00	5.712,00	5.712,00	5.712,00	5.712,00	5.712,00	5.712,00	5.712,00	5.712,00	5.712,00	5.712,00	5.712,00
Despesas financeiras		1.892,08	1.839,52	1.786,96	1.734,40	1.681,84	1.629,29	1.576,73	1.524,17	1.471,61	1.419,06	1.366,50	1.313,94
INVESTIMENTOS	296.070,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Máquinas e equipamentos	80.320,00												
Equipamentos Informática e Software	14.094,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Reformas e instalações	6.680,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Móveis e Utensílios	27.948,10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Veículos	85.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Compras (estoque inicial)	45.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Despesas Pré Operacionais	36.527,90	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
DESPESAS TRIBUTÁRIAS		19.381,08	19.381,08	19.381,08	19.381,08	19.381,08	19.381,08	25.233,08	26.666,30	25.233,08	26.091,53	26.560,14	26.716,76
Impostos s/ vendas		19.381,08	19.381,08	19.381,08	19.381,08	19.381,08	19.381,08	25.233,08	25.233,08	25.233,08	25.233,08	25.233,08	25.233,08
Provisão para Imposto de Renda e CSLL		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.433,23	0,00	858,46	1.327,07	1.483,68
DESPESAS FINANCEIRAS	0,00	7.338,46	7.285,91	7.233,35	7.180,79	7.128,23	7.075,68	7.023,12	6.970,56	6.918,00	6.865,45	6.812,89	6.760,33
Taxas/Juros de Empréstimos	0,00	1.892,08	1.839,52	1.786,96	1.734,40	1.681,84	1.629,29	1.576,73	1.524,17	1.471,61	1.419,06	1.366,50	1.313,94
Amortização de empréstimos	0,00	5.446,39	5.446,39	5.446,39	5.446,39	5.446,39	5.446,39	5.446,39	5.446,39	5.446,39	5.446,39	5.446,39	5.446,39
DIVIDENDOS (pró-labore)		12.111,28	12.111,28	12.111,28	12.111,28	12.111,28	12.111,28	12.111,28	12.111,28	12.111,28	12.111,28	12.111,28	12.111,28
FLUXO DO PERÍODO	400.000,00	-29.022,14	-12.757,02	-13.551,91	-15.046,79	-14.791,67	-15.836,56	-9.915,94	-39,05	-33.450,71	-1.754,05	-217,55	330,95
SALDO ACUMULADO DE CAIXA	400.000,00	370.977,86	358.220,84	344.668,94	329.622,15	314.830,47	298.993,91	289.077,98	289.038,92	255.588,22	253.834,17	253.616,62	253.947,57

Fonte: Autores (2015)

Tabela19 – Demonstrativo de fluxo de caixa mensal Ano 2

Descrição	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez
TOTAL ENTRADAS	134.280,00	134.280,00	134.280,00	134.280,00	134.280,00	134.280,00	156.225,00	156.225,00	156.225,00	156.225,00	156.225,00	156.225,00
Recebimento á vista	134.280,00	134.280,00	134.280,00	134.280,00	134.280,00	134.280,00	156.225,00	156.225,00	156.225,00	156.225,00	156.225,00	156.225,00
Recebimento a prazo												
TOTAL SAÍDAS	127.011,47	126.971,53	126.931,59	126.891,64	126.851,70	126.811,76	139.018,00	138.978,06	134.315,55	138.898,17	138.858,22	138.818,28
DESPESAS com PRODUÇÃO	34.935,00	34.935,00	34.935,00	34.935,00	34.935,00	34.935,00	40.421,25	40.421,25	40.421,25	40.421,25	40.421,25	40.421,25
Compras/Insumos	33.570,00	33.570,00	33.570,00	33.570,00	33.570,00	33.570,00	39.056,25	39.056,25	39.056,25	39.056,25	39.056,25	39.056,25
Custos fretes	1.365,00	1.365,00	1.365,00	1.365,00	1.365,00	1.365,00	1.365,00	1.365,00	1.365,00	1.365,00	1.365,00	1.365,00
DESPESAS com PESSOAL	30.421,90	30.421,90	30.421,90	30.421,90	30.421,90	30.421,90	30.421,90	30.421,90	30.421,90	30.421,90	30.421,90	30.421,90
Pessoal Produção	22.866,18	22.866,18	22.866,18	22.866,18	22.866,18	22.866,18	22.866,18	22.866,18	22.866,18	22.866,18	22.866,18	22.866,18
Pessoal Administrativo e de Apoio	7.555,72	7.555,72	7.555,72	7.555,72	7.555,72	7.555,72	7.555,72	7.555,72	7.555,72	7.555,72	7.555,72	7.555,72
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	16.347,75	16.347,75	16.347,75	16.347,75	16.347,75	16.347,75	16.347,75	16.347,75	16.347,75	16.347,75	16.347,75	16.347,75
Despesas administrativas	3.129,00	3.129,00	3.129,00	3.129,00	3.129,00	3.129,00	3.129,00	3.129,00	3.129,00	3.129,00	3.129,00	3.129,00
Marketing e Publicidade	7.335,39	7.335,39	7.335,39	7.335,39	7.335,39	7.335,39	7.335,39	7.335,39	7.335,39	7.335,39	7.335,39	7.335,39
Despesas gerais	5.883,36	5.883,36	5.883,36	5.883,36	5.883,36	5.883,36	5.883,36	5.883,36	5.883,36	5.883,36	5.883,36	5.883,36
DESPESAS TRIBUTÁRIAS	25.882,21	25.894,83	25.907,44	25.920,05	25.932,67	25.945,28	32.717,83	32.730,45	28.120,50	32.755,67	32.768,29	32.780,90
Impostos s/vendas	24.170,40	24.170,40	24.170,40	24.170,40	24.170,40	24.170,40	28.120,50	28.120,50	28.120,50	28.120,50	28.120,50	28.120,50
Provisão para Imposto de Renda e CSLL	1.711,81	1.724,43	1.737,04	1.749,65	1.762,27	1.774,88	4.597,33	4.609,95	0,00	4.635,17	4.647,79	4.660,40
DESPESAS FINANCEIRAS	6.707,77	6.655,21	6.602,66	6.550,10	6.497,54	6.444,98	6.392,43	6.339,87	6.287,31	6.234,75	6.182,20	6.129,64
Taxas/Juros de Empréstimos	1.261,38	1.208,83	1.156,27	1.103,71	1.051,15	998,60	946,04	893,48	840,92	788,36	735,81	683,25
Amortização de empréstimos	5.446,39	5.446,39	5.446,39	5.446,39	5.446,39	5.446,39	5.446,39	5.446,39	5.446,39	5.446,39	5.446,39	5.446,39
DIVIDENDOS	12.716,84	12.716,84	12.716,84	12.716,84	12.716,84	12.716,84	12.716,84	12.716,84	12.716,84	12.716,84	12.716,84	12.716,84
FLUXO DO PERÍODO	7.268,53	7.308,47	7.348,41	7.388,36	7.428,30	7.468,24	17.207,00	17.246,94	21.909,45	17.326,83	17.366,78	17.406,72
SALDO ACUMULADO DE CAIXA	253.947,57	261.256,04	268.604,46	275.992,81	283.421,12	290.889,36	308.096,36	325.343,31	347.252,75	364.579,59	381.946,36	399.353,08

Fonte: Autores (2015)

Tabela 20 – Demonstrativo de fluxo de caixa mensal Ano 3

Descrição	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez
TOTAL ENTRADAS	165.090,00	165.090,00	165.090,00	165.090,00	165.090,00	165.090,00	192.120,00	192.120,00	192.120,00	192.120,00	192.120,00	192.120,00
Recebimento á vista	165.090,00	165.090,00	165.090,00	165.090,00	165.090,00	165.090,00	192.120,00	192.120,00	192.120,00	192.120,00	192.120,00	192.120,00
Recebimento a prazo												
TOTAL SAÍDAS	151.484,11	151.444,16	151.404,22	151.364,27	151.324,33	151.284,39	166.328,26	166.288,32	157.608,67	166.208,43	166.168,49	166.128,55
DESPESAS com PRODUÇÃO	42.705,75	42.705,75	42.705,75	42.705,75	42.705,75	42.705,75	49.463,25	49.463,25	49.463,25	49.463,25	49.463,25	49.463,25
Compras/Insumos	41.272,50	41.272,50	41.272,50	41.272,50	41.272,50	41.272,50	48.030,00	48.030,00	48.030,00	48.030,00	48.030,00	48.030,00
Custos fretes	1.433,25	1.433,25	1.433,25	1.433,25	1.433,25	1.433,25	1.433,25	1.433,25	1.433,25	1.433,25	1.433,25	1.433,25
DESPESAS com PESSOAL	31.942,99	31.942,99	31.942,99	31.942,99	31.942,99	31.942,99	31.942,99	31.942,99	31.942,99	31.942,99	31.942,99	31.942,99
Pessoal Produção	24.009,49	24.009,49	24.009,49	24.009,49	24.009,49	24.009,49	24.009,49	24.009,49	24.009,49	24.009,49	24.009,49	24.009,49
Pessoal Administrativo e de Apoio	7.933,51	7.933,51	7.933,51	7.933,51	7.933,51	7.933,51	7.933,51	7.933,51	7.933,51	7.933,51	7.933,51	7.933,51
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	17.165,13	17.165,13	17.165,13	17.165,13	17.165,13	17.165,13	17.165,13	17.165,13	17.165,13	17.165,13	17.165,13	17.165,13
Despesas administrativas	3.285,45	3.285,45	3.285,45	3.285,45	3.285,45	3.285,45	3.285,45	3.285,45	3.285,45	3.285,45	3.285,45	3.285,45
Marketing e Publicidade	7.702,16	7.702,16	7.702,16	7.702,16	7.702,16	7.702,16	7.702,16	7.702,16	7.702,16	7.702,16	7.702,16	7.702,16
Despesas gerais	6.177,53	6.177,53	6.177,53	6.177,53	6.177,53	6.177,53	6.177,53	6.177,53	6.177,53	6.177,53	6.177,53	6.177,53
DESPESAS TRIBUTÁRIAS	34.794,07	34.806,69	34.819,30	34.831,91	34.844,53	34.857,14	43.196,08	43.208,69	34.581,60	43.233,92	43.246,53	43.259,15
Impostos s/vendas	29.716,20	29.716,20	29.716,20	29.716,20	29.716,20	29.716,20	34.581,60	34.581,60	34.581,60	34.581,60	34.581,60	34.581,60
Provisão para Imposto de Renda e CSLL	5.077,87	5.090,49	5.103,10	5.115,71	5.128,33	5.140,94	8.614,48	8.627,09	0,00	8.652,32	8.664,93	8.677,55
DESPESAS FINANCEIRAS	11.523,47	11.470,91	11.418,35	11.365,80	11.313,24	11.260,68	11.208,12	11.155,57	11.103,01	11.050,45	10.997,89	10.945,34
Taxas/Juros de Empréstimos	630,69	578,13	525,58	473,02	420,46	367,90	315,35	262,79	210,23	157,67	105,12	52,56
Amortização de empréstimos	10.892,78	10.892,78	10.892,78	10.892,78	10.892,78	10.892,78	10.892,78	10.892,78	10.892,78	10.892,78	10.892,78	10.892,78
DIVIDENDOS	13.352,69	13.352,69	13.352,69	13.352,69	13.352,69	13.352,69	13.352,69	13.352,69	13.352,69	13.352,69	13.352,69	13.352,69
FLUXO DO PERÍODO	13.605,89	13.645,84	13.685,78	13.725,73	13.765,67	13.805,61	25.791,74	25.831,68	34.511,33	25.911,57	25.951,51	25.991,45
SALDO ACUMULADO DE CAIXA	399.353,08	412.998,92	426.684,70	440.410,43	454.176,10	467.981,71	493.773,44	519.605,12	554.116,45	580.028,02	605.979,53	631.970,98

Fonte: Autores (2015)

Tabela 21 – Demonstrativo de fluxo de caixa mensal Ano 4

Descrição	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez
TOTAL ENTRADAS	209.850,00	209.850,00	209.850,00	209.850,00	209.850,00	209.850,00	240.660,00	240.660,00	240.660,00	240.660,00	240.660,00	240.660,00
Recebimento à vista	209.850,00	209.850,00	209.850,00	209.850,00	209.850,00	209.850,00	240.660,00	240.660,00	240.660,00	240.660,00	240.660,00	240.660,00
Recebimento a prazo												
TOTAL SAÍDAS	162.290,47	162.290,47	172.599,29	172.599,29	172.599,29	172.599,29	189.792,50	189.792,50	189.792,50	189.792,50	189.792,50	189.792,50
DESPESAS com PRODUÇÃO	53.967,41	53.967,41	53.967,41	53.967,41	53.967,41	53.967,41	61.669,91	61.669,91	61.669,91	61.669,91	61.669,91	61.669,91
Compras/Insumos	52.462,50	52.462,50	52.462,50	52.462,50	52.462,50	52.462,50	60.165,00	60.165,00	60.165,00	60.165,00	60.165,00	60.165,00
Custos fretes	1.504,91	1.504,91	1.504,91	1.504,91	1.504,91	1.504,91	1.504,91	1.504,91	1.504,91	1.504,91	1.504,91	1.504,91
DESPESAS com PESSOAL	33.059,95	33.059,95	33.059,95	33.059,95	33.059,95	33.059,95	33.059,95	33.059,95	33.059,95	33.059,95	33.059,95	33.059,95
Pessoal Produção	24.729,77	24.729,77	24.729,77	24.729,77	24.729,77	24.729,77	24.729,77	24.729,77	24.729,77	24.729,77	24.729,77	24.729,77
Pessoal Administrativo e de Apoio	8.330,18	8.330,18	8.330,18	8.330,18	8.330,18	8.330,18	8.330,18	8.330,18	8.330,18	8.330,18	8.330,18	8.330,18
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	18.023,39	18.023,39	18.023,39	18.023,39	18.023,39	18.023,39	18.023,39	18.023,39	18.023,39	18.023,39	18.023,39	18.023,39
Despesas administrativas	3.449,72	3.449,72	3.449,72	3.449,72	3.449,72	3.449,72	3.449,72	3.449,72	3.449,72	3.449,72	3.449,72	3.449,72
Marketing e Publicidade	8.087,26	8.087,26	8.087,26	8.087,26	8.087,26	8.087,26	8.087,26	8.087,26	8.087,26	8.087,26	8.087,26	8.087,26
Despesas gerais	6.486,40	6.486,40	6.486,40	6.486,40	6.486,40	6.486,40	6.486,40	6.486,40	6.486,40	6.486,40	6.486,40	6.486,40
DESPESAS TRIBUTÁRIAS	37.773,00	37.773,00	48.081,83	48.081,83	48.081,83	48.081,83	57.572,54	57.572,54	57.572,54	57.572,54	57.572,54	57.572,54
Impostos s/vendas	37.773,00	37.773,00	37.773,00	37.773,00	37.773,00	37.773,00	43.318,80	43.318,80	43.318,80	43.318,80	43.318,80	43.318,80
Provisão para Imposto de Renda e CSLL	0,00	0,00	10.308,83	10.308,83	10.308,83	10.308,83	14.253,74	14.253,74	14.253,74	14.253,74	14.253,74	14.253,74
DESPESAS FINANCEIRAS	5.446,39	5.446,39	5.446,39	5.446,39	5.446,39	5.446,39	5.446,39	5.446,39	5.446,39	5.446,39	5.446,39	5.446,39
Taxas/Juros de Empréstimos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Amortização de empréstimos	5.446,39	5.446,39	5.446,39	5.446,39	5.446,39	5.446,39	5.446,39	5.446,39	5.446,39	5.446,39	5.446,39	5.446,39
DIVIDENDOS	14.020,32	14.020,32	14.020,32	14.020,32	14.020,32	14.020,32	14.020,32	14.020,32	14.020,32	14.020,32	14.020,32	14.020,32
FLUXO DO PERÍODO	47.559,53	47.559,53	37.250,71	37.250,71	37.250,71	37.250,71	50.867,50	50.867,50	50.867,50	50.867,50	50.867,50	50.867,50
SALDO ACUMULADO DE CAIXA	631.970,98	679.530,52	716.781,22	754.031,93	791.282,64	828.533,35	879.400,84	930.268,34	981.135,83	1.032.003,33	1.082.870,82	1.133.738,32

Fonte: Autores (2015)

Tabela 22– Demonstrativo de fluxo de caixa mensal Ano 5

Descrição	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez
TOTAL ENTRADAS	223.800,00	223.800,00	223.800,00	223.800,00	223.800,00	223.800,00	268.125,00	268.125,00	268.125,00	268.125,00	268.125,00	268.125,00
Recebimento á vista	223.800,00	223.800,00	223.800,00	223.800,00	223.800,00	223.800,00	268.125,00	268.125,00	268.125,00	268.125,00	268.125,00	268.125,00
Recebimento a prazo												
TOTAL SAÍDAS	166.173,01	166.173,01	166.173,01	177.468,69	177.468,69	177.468,69	202.203,81	202.203,81	202.203,81	202.203,81	202.203,81	202.203,81
DESPESAS com PRODUÇÃO	57.530,16	57.530,16	57.530,16	57.530,16	57.530,16	57.530,16	68.611,41	68.611,41	68.611,41	68.611,41	68.611,41	68.611,41
Compras/Insumos	55.950,00	55.950,00	55.950,00	55.950,00	55.950,00	55.950,00	67.031,25	67.031,25	67.031,25	67.031,25	67.031,25	67.031,25
Custos fretes	1.580,16	1.580,16	1.580,16	1.580,16	1.580,16	1.580,16	1.580,16	1.580,16	1.580,16	1.580,16	1.580,16	1.580,16
DESPESAS com PESSOAL	34.712,95	34.712,95	34.712,95	34.712,95	34.712,95	34.712,95	34.712,95	34.712,95	34.712,95	34.712,95	34.712,95	34.712,95
Pessoal Produção	25.966,26	25.966,26	25.966,26	25.966,26	25.966,26	25.966,26	25.966,26	25.966,26	25.966,26	25.966,26	25.966,26	25.966,26
Pessoal Administrativo e de Apoio	8.746,69	8.746,69	8.746,69	8.746,69	8.746,69	8.746,69	8.746,69	8.746,69	8.746,69	8.746,69	8.746,69	8.746,69
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	18.924,56	18.924,56	18.924,56	18.924,56	18.924,56	18.924,56	18.924,56	18.924,56	18.924,56	18.924,56	18.924,56	18.924,56
Despesas administrativas	3.622,21	3.622,21	3.622,21	3.622,21	3.622,21	3.622,21	3.622,21	3.622,21	3.622,21	3.622,21	3.622,21	3.622,21
Marketing e Publicidade	8.491,63	8.491,63	8.491,63	8.491,63	8.491,63	8.491,63	8.491,63	8.491,63	8.491,63	8.491,63	8.491,63	8.491,63
Despesas gerais	6.810,72	6.810,72	6.810,72	6.810,72	6.810,72	6.810,72	6.810,72	6.810,72	6.810,72	6.810,72	6.810,72	6.810,72
DESPESAS TRIBUTÁRIAS	40.284,00	40.284,00	40.284,00	51.579,68	51.579,68	51.579,68	65.233,55	65.233,55	65.233,55	65.233,55	65.233,55	65.233,55
Impostos s/vendas	40.284,00	40.284,00	40.284,00	40.284,00	40.284,00	40.284,00	48.262,50	48.262,50	48.262,50	48.262,50	48.262,50	48.262,50
Provisão para Imposto de Renda e CSLL	0,00	0,00	0,00	11.295,68	11.295,68	11.295,68	16.971,05	16.971,05	16.971,05	16.971,05	16.971,05	16.971,05
DESPESAS FINANCEIRAS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
DIVIDENDOS	14.721,34	14.721,34	14.721,34	14.721,34	14.721,34	14.721,34	14.721,34	14.721,34	14.721,34	14.721,34	14.721,34	14.721,34
FLUXO DO PERÍODO	57.626,99	57.626,99	57.626,99	46.331,31	46.331,31	46.331,31	65.921,19	65.921,19	65.921,19	65.921,19	65.921,19	65.921,19
SALDO ACUMULADO DE CAIXA	1.133.738,32	1.191.365,31	1.248.992,31	1.295.323,62	1.341.654,93	1.387.986,24	1.453.907,43	1.519.828,62	1.585.749,81	1.651.671,00	1.717.592,19	1.783.513,38

Fonte: Autores (2015)

Tabela 23 – Fluxo de caixa anual

	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
1. Receita Total:	1.236.420,00	1.743.030,00	2.143.260,00	2.703.060,00	2.951.550,00
2. (=) Custos Total (2.1+2.2)	1.302.256,58	1.572.056,83	1.795.275,02	2.088.995,88	2.244.881,61
2.1 - (-) Custos Variavel	853.717,67	1.103.897,63	1.305.143,63	1.575.793,69	1.707.455,09
2.2 - (-) Custos Fixo Total	448.538,91	468.159,20	490.131,39	513.202,19	537.426,52
3. (=) Receita Operacional (LAIR) (1-2)	(65.836,58)	170.973,17	347.984,98	614.064,12	706.668,39
4. (-) Imposto de Renda e Contrib. Social	(16.459,15)	42.743,29	86.996,25	153.516,03	176.667,10
5. (=) Lucro Líquido após IR (3-4)	(49.377,44)	128.229,88	260.988,74	460.548,09	530.001,29
6. (+) Depreciação	28.795,61	28.795,61	28.795,61	28.795,61	28.795,61
7. (=) Disponibilidade Bruta (5+6)	(20.581,83)	157.025,49	289.784,35	489.343,70	558.796,90

Fonte: Autores (2015)

9.10 NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO

Para Ross (2002, p.43), o capital de giro líquido corresponde ao ativo circulante menos o passivo circulante das contas da empresa; desta maneira, pode-se obter resultados positivos quando o ativo apresentar-se maior que o passivo. O capital de giro líquido concebe uma previsão se valor recebido por uma empresa for maior que seus gastos nos 12 meses de atividades da organização.

Para utilização de capital, os gestores tem a oportunidade de avaliar quais as melhores formas de investimento, utilizando cálculos como o da taxa media de retorno, prazo de retorno, valor atual liquido e taxa interna de retorno, deve-se então analisar se o retorno do capital investido, será compensador em um determinado período de tempo, no caso, utilizou-se o coeficiente 4, isto é, o valor das despesas mensais x 4 = R\$ 106.430,86, utilizou-se o valor de R\$ 400.000,00 para capital de giro inicial.

Tabela 24 – Necessidade de capital de giro

Descrição	Valor mensal	Coeficiente	Valor Total
Salários e encargos sociais	R\$ 28.973,24	3	R\$ 86.919,71
Despesas administrativas	R\$ 27.058,08	3	R\$ 81.174,23
Fornecedores	R\$ 23.680,00	3	R\$ 71.040,00
Impostos	R\$ 19.381,08	3	R\$ 58.143,24
Empréstimos e despesas financeiras	R\$ 7.338,46	3	R\$ 22.015,39
Total	R\$ 106.430,86		R\$ 319.292,57

Fonte: Autores (2015)

9.11 PONTO DE EQUILIBRIO

Segundo Gitman (2002, p. 419) “O ponto de equilíbrio operacional de uma empresa é o nível de vendas necessário para cobrir todos os custos operacionais. O primeiro passo para encontrar o ponto de equilíbrio operacional é dividir o custo das mercadorias vendidas e despesas operacionais em custos operacionais fixos e variáveis”.

A fórmula para determinação do ponto de equilíbrio operacional:

$$PEo = \frac{F}{PVu - CVu}$$

Onde:

PEo = Ponto de equilíbrio operacional em unidades

F = Custo fixo operacional total

PVu = Preço de venda unitário

CVu = Custo variável unitário

Tabela 25 – Ponto de Equilíbrio

Descrição	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Receita Operacional	1.236.420,00	1.743.030,00	2.143.260,00	2.703.060,00	2.951.550,00
Custos Variáveis	853.717,67	1.103.897,63	1.305.143,63	1.575.793,69	1.707.455,09
Margem de Contribuição	382.702,33	639.132,37	838.116,37	1.127.266,31	1.244.094,91
Custos Fixos	448.538,91	468.159,20	490.131,39	513.202,19	537.426,52
Depreciação	28.795,61	28.795,61	28.795,61	28.795,61	28.795,61
Lucro Tributável	-37.040,97	199.768,78	376.780,59	642.859,73	735.464,00
Margem de Contribuição	30,95%	36,67%	39,10%	41,70%	42,15%
Ponto de Equilíbrio em Valor (R\$)	1.449.122,31	1.276.755,13	1.253.380,84	1.230.602,11	1.275.016,27

Fonte: Autores (2015)

Desta forma, para atingir o ponto de equilíbrio será o valor de venda em R\$ 1.449.122,31 no ano 1. Como o ano 1 o total de vendas foi de R\$ 1.236.420,00 o ponto de equilíbrio foi atingido apenas no ano 2, exatamente em 1 ano, 1 mês e 13 dias.

9.12ANÁLISE DO INVESTIMENTO

9.12.1 TIR – Taxa Interna de Retorno

A Taxa Interna de Retorno (TIR) é, possivelmente, a técnica mais usada para avaliação das alternativas de investimentos. É a taxa que iguala o valor presente líquido ao investimento inicial referente a um projeto. Em outras palavras, é a taxa de retorno que, se utilizada para o cálculo do VPL, proporcionará a este um valor exatamente igual ao valor do investimento inicial feito pelo empresário (GITMAN, 2001). Desta forma, um projeto de investimento é aceitável se sua TIR for igual ou superior ao K_e (custo de capital da empresa), neste caso o custo de capital foi de 14,15% a.a. seria a Taxa Selic base novembro/2015. Caso contrário, deve ser rejeitado.

TIR $>K_e$ aceita-se o projeto

TIR = K_e aceita-se o projeto

TIR $<K_e$ rejeita-se o projeto

A seguir apresenta-se uma tabela com os valores investidos pelos sócios, que foi de R\$ 300.000,00, bem como os saldos anuais (entradas líquidas), para o pagamento do projeto.

Tabela 26 – Entradas líquidas na projeção de 5 anos

	(FC ₀)	+	FC ₁	+	FC ₂	+	FC ₃	+	FC ₄	+	FC ₅
			(1+k) ¹		(1+k) ²		(1+k) ³		(1+k) ⁴		(1+k) ⁵
Anos	0		1		2		3		4		5
Fluxo de caixa	(300.000,00)	-	(20.581,83)	-	157.025,49	-	289.784,35	-	489.343,70	-	558.796,90

Fonte: Autores (2015)

Para este empreendimento a TIR será de 51,65% a.a., portanto, será viável quando comparamos com o custo de capital (K_e) de 14,15% a.a.

9.12.2 VPL – Valor Presente Líquido

O VPL será aquele valor revertido até a data de início das atividades da empresa, com uma taxa que o empreendedor desejaria obter, subtraído do valor de seu investimento inicial. Caso esse valor seja positivo, indica que a empresa lhe proporcionou um retorno acima de suas expectativas, do contrário, seu investimento rendeu-lhe naquele período menos que o desejado (GITMAN, 2001).

O Valor Presente Líquido é estimado através dos descontos do fluxo de caixa projetado e por isso, foi calculado pela diferença entre valor presente do fluxo futuro e o custo do investimento. Portanto, o investimento deverá ser aceito se o seu valor presente líquido for positivo e rejeitado se for negativo.

Regra do valor presente líquido – um projeto de investimento deve ser aceito se o VPL for positivo e rejeitado se ele for negativo.

VPL > que 0 – aceita-se o projeto

VPL = a 0 – aceita-se o projeto

VPL < que zero – rejeita-se o projeto

Tabela 27 – Valor Presente Líquido (VPL)

VPL	(FC ₀)	+	FC ₁	+	FC ₂	+	FC ₃	+	FC ₄	+	FC ₅
			(1+k) ¹		(1+k) ²		(1+k) ³		(1+k) ⁴		(1+k) ⁵
FC = fluxo líquido de caixa											
k = custo do capital											
n = vida útil do projeto											
Anos	0		1		2		3		4		5
Fluxo de caixa	(300.000,00)	-	(20.581,83)	-	157.025,49	-	289.784,35	-	489.343,70	-	558.796,90
Taxa =	14,15%		14,15%		14,15%		14,15%		14,15%		14,15%
VPL =	(300.000,00)	+	(20.581,83)	+	157.025,49	+	289.784,35	+	489.343,70	+	558.796,90
			(1+0,1415) ¹		(1+0,1415) ²		(1+0,1415) ³		(1+0,1415) ⁴		(1+0,1415) ⁵
VPL =	(300.000,00)	+	(18.030,51)	+	137.560,66	+	253.862,77	+	428.684,80	+	489.528,60
VPL =	991.606,32										

Fonte: Autores (2015)

De acordo com a tabela acima, o VPL será de R\$ 991.606,32.

9.12.3 Payback Remunerado

Para atingir o *payback* torna-se necessário demonstrar as entradas líquidas no fluxo de caixa, que são os valores disponíveis como capacidade de pagamento do projeto. *Payback* é “o indicador que tem como função mostrar em quanto tempo o recurso utilizado no investimento inicial é recuperado” (GITMAN, 2001).

Portanto, a regra do período de *payback* em um investimento é aceito se seu período de *payback* calculado for menor ao que algum número pretendido de anos.

Regra do *payback* – um investimento aceitável quando o retorno do capital investido se dá num tempo igual ou menor que o padrão da empresa (5 anos de projeção).

$Payback <$ padrão da empresa - aceita-se o projeto

$Payback =$ padrão da empresa - aceita-se o projeto

$Payback >$ padrão da empresa – rejeita-se o projeto

Tabela 28 – *Payback* descontado

Período	Fluxo de Caixa	14,15%	Fluxo de Caixa em t=0	Fluxo de Caixa Acumulado
0	(300.000,00)	$(1,1415)^0$	(300.000,00)	(300.000,00)
Ano 1	(20.581,83)	$(1,1415)^1$	(18.030,51)	(318.030,51)
Ano 2	157.025,49	$(1,1415)^2$	137.560,66	(180.469,85)
Ano 3	289.784,35	$(1,1415)^3$	253.862,77	73.392,91
Ano 4	489.343,70	$(1,1415)^4$	428.684,80	502.077,71
Ano 5	558.796,90	$(1,1415)^5$	489.528,60	991.606,32

Fonte: Autores (2015)

Aplicando a regra de três, é possível obter o *payback* para este empreendimento:

Pay Back

$$\begin{array}{r} 180.469,85 \\ 253.862,77 \end{array} \begin{array}{l} \diagup \\ \diagdown \end{array} \begin{array}{l} 1 \\ X \end{array}$$

$$X = \frac{180.469,85}{253.862,77}$$

$$X = 8,5307$$

ANOs	MESES	DIAS
2	8	16

O *payback* será de 2 anos, 8 meses e 16 dias.

10 CONCLUSÃO

Realizado o presente trabalho, referente a um planejamento estratégico para implantação de uma fábrica de cerveja artesanal na cidade de Curitiba-PR.

Dentre os objetivos específicos, foram descritos os fatores de influência do mercado de consumo de cerveja artesanal de Curitiba, visando mensurar a sua demanda gerada principalmente pelo crescimento do setor. Foi desenvolvido estudo de mercado e elaboração do processo de fabricação de cerveja artesanal. E por fim, foi verificada a viabilidade econômica e financeira de uma fábrica de cerveja artesanal em Curitiba.

Em suma, conclui-se que projeto de viabilidade econômico-financeira foi de suma importância para a equipe, sendo gratificante como experiência e oportunidade proporcionada, contribuindo para elevar de forma considerável o conhecimento e vivência dentro da área de empreendedorismo (plano de negócios), não só em termos teóricos, mas também em suas aplicações práticas. Durante todo o período deste aprendizado observou-se a importância e abrangência destes estudos dentro da viabilidade de um negócio.

REFERÊNCIAS

BASTA, D. **Fundamentos de Marketing**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 2000.

CERTO, S.; PETER, J.; MARCONDES, R. C.; CESAR, A. M. R. **AdministraçãoEstratégica**: planejamento e implantação da estratégia. 2 a. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

CHURCHILL, G. A., PETER, J. P. **Marketing**: criando valor para o cliente. 2 ed. São Paulo: Ed. Saraiva, 2000.

GAITHER, N. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Pioneira, 2001.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5 ed. São Paulo: Atlas 1998.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. A edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Administração de marketing**. São Paulo, 2003.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. São Paulo. Ed. Pearson, 2006.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas de informação gerenciais**:estratégias, táticas, operacionais. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. São Paulo: Atlas, 2005

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2002.

APÊNDICE A – Implementação de Menu de cerveja.

Mesmo com mercado de cerveja artesanal expandindo a cada ano, o que ainda não vem sendo explorado é a relação da harmonia entre cerveja e refeição; Como apresentado neste trabalho cervejas não são todas iguais e são encontradas em vários estilos cada um com seu sabor específico.

Ao entrar em um restaurante para apreciar uma refeição, logo também lhe é oferecido um menu indicando qual o melhor vinho para acompanhar a refeição a ser escolhida, isso já está inserido na cultura do brasileiro, ao qual eu concordo e também faço uso das harmonias sugeridas.

Mas o que sempre questiono aos Chefs de restaurante é de porque somente um menu de Vinho? Porque não um menu de cerveja?

Visando uma oportunidade de novo mercado, a EMPÓRIO BEER pode iniciar um plano de expansão de estilos fabricados, a fim de produzir (inicialmente) em pequenos volumes para atender a demanda de restaurantes através de acordos comerciais que envolvam parcerias entre refeição sugerida e cerveja disponível.

Apesar de hoje já existirem inúmeras fontes citando a harmonia entre cerveja e refeição, a oportunidade de crescimento para o EMPÓRIO BEER seria diferenciado, pois esta seria de criar um “Menu de Cerveja” personalizados para cada restaurante, não ficando assim dependente ou identificado com uma rede de restaurante ou segmento de restaurante.

Não existindo uma regra específica que faça essa harmonia, a escolha vai sempre da experiência do cervejeiro e da delicadeza do Chef, porém alguns pontos já são conhecidos e que devem ser seguidos para a definição do Menu:

- Cervejas leves acompanham comidas leves, enquanto cervejas mais fortes, intensas e encorpadas harmonizam melhor com comidas mais pesadas e gordurosas;

- Quanto mais escura a cerveja, mais escura deve ser a comida da harmonização.

- Quanto mais picante for a comida, mais amarga deve ser a cerveja;
- Se planejar servir cervejas de vários estilos, comece sempre pela mais leve.

A implantação desse Menu, envolvem estudos internos e externos para receber e adequar a esse “Novo produto” na linha de produção, para isso devem ser tomadas as seguintes iniciativas:

- Ambiente Interno:

Calcular os limitantes de produção (Quantidade de estilos e capacidade de volume a ser produzida);

Processo de qualidade (Visto que serão a princípio de volume menores);

Investimento em novas matérias primas;

Investimento em novos equipamentos;

Contratação de um experiente Chef de culinária;

- Ambiente Externo:

Captação de Recursos Financeiros;

Consolidar parcerias com Restaurantes da região de Curitiba;

Pesquisa de mercado identificando perfil dos consumidores de cada restaurante;

Plano de marketing agressivo por se tratar de um segmento novo;

APÊNDICE B – Implementação de Sessões de Degustação.

Quando temos em nossas mentes o ato de entrar ou expandir um mercado, uma das maneiras de facilitar o crescimento da marca é uma sessão de degustação.

Tendo em vista os clientes de nosso negócio, nem o mais culto conhecedor de cervejas negará uma degustação com novas cervejas. Aprender mais sobre cerveja faz parte da prática cervejeira e, uma degustação é melhor ainda quando acompanhados de pessoas com os mesmos propósitos.

Para a implementação de sessões de degustação da EMPÓRIO BEER iremos usar os seguintes tópicos:

1. CONVIDADOS

O ponto inicial é saber quantas pessoas irão comparecer à degustação. Isso irá influenciar diretamente em toda a organização, principalmente na quantidade de copos, cervejas e brindes.

2. AMBIENTE

Este item é de suma importância. Diferente de um ambiente com várias particularidades de uma degustação de vinhos (servindo pelo mesmo lado, por exemplo), o jeito do cervejeiro não é assim. O ambiente para se tomar cerveja é mais descontraído. As pessoas devem estar se sentindo à vontade, agindo com naturalidade. Isso estimula o degustador a expressar suas impressões da cerveja sem medo de ser julgado.

3. PRODUTO

Seguindo o costume em degustações, utiliza-se de 3 a 5 tipos de cerveja, pois o paladar e o olfato ficam prejudicados após essa quantidade de álcool. É importante salientar que uma degustação se trata de conhecer e experimentar e não se alcoolizar.

Seguiremos uma ordem de potência crescente. Começando pelas mais leves e delicadas, de baixa fermentação e menos álcool. Isso porque se começarmos com

uma muito forte, o paladar se acostuma com sabores acentuados, e perde a sensibilidade para apreciar delicadezas.

4. ÁGUA E TAÇAS

Durante a degustação é importante não faltar goles de água durante os intervalos. Estes têm duas funções: Uma é para limpar a boca e resgatar um pouco da sensibilidade perdida, isso é essencial para conseguir sentir os aromas e sabores diferentes; outro motivo é para diminuir os efeitos do álcool.

É importante que as cervejas sejam servidas em taças adequadas. Utilizaremos taças ISO, que são polivalentes e reconhecidamente conseguem oferecer uma boa experiência para todos os estilos. Essas taças, padronizadas e respeitadas, são utilizadas em degustações profissionais e concursos de sommeliers.

As taças serão lavadas com sabão neutro, para não deixar nenhum aroma residual.

5. COMO SERVIR

A ideia básica é servir por volta de 120ml, quantidade suficiente para degustar uma cerveja. Reforçamos que não se trata de um evento para beber, mas sim degustar. Essa é uma razão para a quantidade ser pequena. A outra, mais importante, é para não sobrecarregar seus sentidos e prejudicar a degustação.

Para servir, deve-se manter a taça na mesa, e ir servindo sem encostar a garrafa na borda. Em pouca quantidade, para não se surpreender com uma torrente de espuma. Caso houver dificuldade com a espuma, inclinar o copo um pouco. É importante levar em conta que a formação de espuma é algo avaliado em uma degustação.

6. AVALIAÇÃO

Os candidatos devem possuir um bloco para anotar suas impressões. Nossa ficha, terá como itens avaliados os seguintes atributos e categoria, nesta ordem:

Olhos – cor, turbidez, espuma

Nariz – frutada, herbal, condimentada

Boca – salgada, doce, amargor e acidez