



MARCEL DIETER SCHACHT WITOSZEK

**VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA DE UMA
MICROCERVEJARIA ARTESANAL CIGANA**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Jose Carlos Franco de Abreu Filho
Coordenador Acadêmico Executivo

THIAGO AYRES

Orientador

Curitiba - PR

2018

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GESTÃO FINANCEIRA, CONTROLADORIA E AUDITORIA

O Trabalho de Conclusão de Curso, **VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA DE UMA MICROCERVEJARIA ARTESANAL CIGANA**, elaborado por Marcel Dieter Schacht Witoszek e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 15/08/2018.

Jose Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

Thiago Ayres

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Marcel Dieter Schacht Witoszek, abaixo assinado, do curso de MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria, Turma GFCA 1/17 do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada Isae/FGV - Instituto Superior de Administração e Economia, no período de 10/04/17 a 05/08/18, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA DE UM MICROCERVEJARIA ARTESNAL, é autêntico e original.

CURITIBA, 15 de agosto de 2018

MARCEL DIETER SCHACHT

WITOSZEK

À todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para que fosse possível a
finalização deste plano de negócios

Agradeço, aos meus colegas, amigos e familiares que acreditaram em mim e me ajudaram para que fosse possível a conclusão dessa etapa.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – ANÁLISE SWOT (FOFA).....	21
FIGURA 2 – DESPESAS OPERACIONAIS.....	26
FIGURA 3 – DRE PROJETADA.....	31
FIGURA 4 – BREAK EVEN.....	32

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – DISTRIBUIÇÃO DE CERVEJARIAS POR ESTADO.....	16
TABELA 2 – CUSTO INICIAL.....	24
TABELA 3 – CUSTO PRODUÇÃO POR LITRO.....	24
TABELA 4 – CUSTO MOD.....	25
TABELA 5 – CUSTO LITRO FINAL.....	25
TABELA 6 – RECEITA POR LITRO – VENDA PARA BARES.....	27
TABELA 7 – CUSTO DISTRIBUIÇÃO DELIVERY – MICROCERVEJARIA.....	28
TABELA 8 – CUSTO DISTRIBUIÇÃO DELIVERY – CLIENTE.....	29
TABELA 9 – COMPARATIVO DELIVERY X CONSUMO EM BAR.....	30
TABELA 10– PAYBACK.....	32

SUMÁRIO

1. SUMÁRIO EXECUTIVO.....	10
2. A EMPRESA – DESCRIÇÃO GERAL	11
2.1 IDENTIFICAÇÃO DO NEGÓCIO.....	11
2.2 ESTRUTURAÇÃO	12
2.3 MISSÃO	13
2.4 VISÃO.....	13
2.5 VALORES.....	13
2.6 VANTAGENS COMPETITIVAS/TECNOLOGIA.....	13
2.7 FORNECEDORES E CONSUMIDORES	14
3. ANÁLISE DE MERCADO.....	14
3.1 ANÁLISE SETORIAL.....	15
3.2. ANÁLISE DE DEMANDA	17
4. OFERTA DA EMPRESA	17
4.1 MIX DE MARKETING – 4P’S.....	18
4.2 ANÁLISE SWOT	19
5. PLANO OPERACIONAL	21
5.1 INFRAESTRUTURA	21
5.2 TECNOLOGIA ADOTADA.....	21
6. PLANO FINANCEIRO	23
6.1 INVESTIMENTO INICIAL.....	23
6.2 ESTRUTURA DE GASTOS.....	23
6.2.1 INSUMOS.....	23

6.2.2 ALUGUEL CERVEJARIA.....	24
6.2.3 MOD (MÃO DE OBRA DIRETA).....	24
6.2.4 CUSTO LITRO.....	25
6.2.5 DESPESAS OPERACIONAIS	25
6.3 TRIBUTAÇÃO	26
6.4 RECEITAS	26
6.4.1 RECEITAS POR LITROS PARA BARES E RESTAURANTES	27
6.4.2 RECEITA POR LITRO PARA VENDA POR DELIVERY	28
6.5 INDICADORES DE VIABILIDADE.....	30
6.5.1 DRE PROJETADA.....	30
6.5.2 BREAK EVEN	31
6.5.3 PAYBACK.....	32
6.5.4 TIR, TMA E VPL.....	33
7. CONCLUSÃO.....	34
8. RERERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	34
9. ANEXOS	35

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

O presente plano de negócios visa planejar, estruturar e viabilizar uma microcervejaria artesanal cigana, com uma produção média mensal de 5 mil litros com dois modos de distribuição. O primeiro, tradicional, será focado na venda para bares e restaurantes de Curitiba e região. Focando principalmente nas chamadas “prainhas” curitibanas, em que ruas ou imóveis onde o espaço fechado dos bares é diminuto e a ocupação das calçadas e praças no entorno, incentivada. Essas novas praças tem se popularizado na cidade uma vez que não há custos de entrada e tampouco dos chamados 10% geralmente cobrados dos bares e restaurantes ao consumidor final devido ao serviço que esses estabelecimentos cobra. Dessa forma, os abres dessa região costuma levar um produto de qualidade a um preço interessante (considerável parte desse bares vendem apenas cerveja artesanal). O segundo modo de distribuição busca inovar o modelo de venda de cerveja que hoje é utilizado. O objetivo é de, através de um aplicativo específico hoje muito atuante na cidade de Curitiba, levar a cerveja artesanal de qualidade para a mesa do consumidor que não está disposto, seja no momento ou seja por uma questão de hábito, em ir ao bar para pode adquirir o produto. Para viabilizar essa produção boa parte da margem que seria cobrada ao cliente pelo tradicional modelo de negócios dos bares de hoje, cerca de 100% de margem, seria destinada para viabilização da distribuição.

O custo inicial do projeto é consideravelmente mais baixo do que o de uma cervejaria completa, uma vez que optando pelo modelo de produção “cigana”, aonde se aluga a capacidade ociosa de uma cervejaria já existente para utilizá-la como linhas de produção. Neste cenário, o custo inicial é de R\$ 124 mil para a obtenção do maquinário inicial como fermentadores, barris de 50 litros para posterior distribuição da cerveja e dos growlers plásticos para a venda por aplicativo. A produção será focado nos três tipos de cervejas artesanais mais consumidos hoje sendo: Pilsen, Weiss e IPA. Com margens brutas de 30%, 34% e 37%. Já para as cervejas que serão vendidas por aplicativo haverá um incremento de 20%, 25% e 30% respectivamente. A diferença da margem adicional para com aquilo que o cliente gastaria no produto comprando em um estabelecimento será utilizado para a viabilização da entrega da cerveja via aplicativo de entrega.

Nesse cenário, estima-se um fluxo de caixa médio mensal em torno de R\$ 4,5 mil reais (já descontados um pró-labore fixo de R\$ 5 mil reais). Que geraria um playback do projeto em torno de 30 meses com uma TIR de 12% no terceiro ano e um VPL de R\$ 133.293,65.

2. A EMPRESA – DESCRIÇÃO GERAL

2.1 IDENTIFICAÇÃO DO NEGÓCIO

O consumo das cervejas artesanais crescem ano a ano em mercados importantes do mundo. Os EUA que hoje possuem o segundo maior mercado mundial de cerveja, chegou a demonstrar um crescimento de 60% da demanda nos últimos 4 anos, representando assim cerca de 14% do mercado total. No Brasil, apesar de os dados do passado não serem tão precisos, estima-se que o consumo de cervejas artesanais saiu de 0,2% para 1% nos últimos anos. Mesmo apresentando um boa evolução, fica claro que estamos muito longe do potencial do mercado quando, por exemplo, nos comparamos a um país com extensão e número de habitantes parecidos com o nosso.

Esta mudança de cenário, que já ocorre nos EUA e tem potencial para acontecer em nosso país, está mostrando uma quebra de paradigmas importante no mundo cervejeiro, uma vez que as grandes e antigas marcas que já são consolidadas no mercado estarem sendo afetadas devido a esta ruptura. Este movimento foi confirmado por ninguém menos que Jorge Paulo Lemann, sócio da 3G Capital que é a controladora da AB Inbev, no painel "Estratégia e liderança em uma época de ruptura" na conferência anual do Instituto Milken. Lemann menciona durante o painel a forma inesperada nas quais as chamadas "craft beers" (cervejas artesanais) ganharam espaço no mercado norte-americano afetando assim uma de suas maiores aquisições que foi a Anheuser-Busch controladora da famosa cerveja Budweiser.

“Quando o craft [cerveja] nos pegou de surpresa, tínhamos acabado de entrar nos EUA, havíamos acabado de comprar a Anheuser-Busch. Então as craft entraram e aquilo realmente nos pegou de surpresa. Demoramos um pouco para reagir”

Lemann também cita um momento em que o avanço das cervejas artesanais foi notada até em momentos corriqueiros do mundo dos negócios, como por exemplo uma reunião do conselho administrativo em um restaurante.

“Como eu disse, a gente estava agarrado na ideia da 'marca sólida' e de que isso é que era importante. Aí de repente essas coisas novas chegam, e nós fizemos uma reunião do conselho num restaurante em que havia 200 marcas de cerveja artesanal, e nenhuma nossa.”

Porém, o bilionário empresário também deixou claro que está de olho nesse mercado e disposto a comprar novas cervejarias desse nicho caso entenda que apresentem uma oportunidade interessante.

“Compramos 20 empresas de cerveja artesanal, trouxemos alguns caras a bordo e estamos aprendendo muito com eles. Nos mercados internacionais, não nos surpreenderemos mais. Se uma cerveja artesanal aparecer na Argentina ou no Brasil e parecer boa, vamos comprar na hora.”

2.2 ESTRUTURAÇÃO

Assim como Lemann, também identificamos o ramo da cerveja artesanal como uma tendência no mercado cervejeiro e, que pode sim, chegar a níveis parecidos aos que encontramos no mercado norte-americano. Mostrando um nível de crescimento significativo ao que vemos hoje.

Dessa forma, o plano de negócio em questão visa estruturar, viabilizar e inovar a abertura de uma microcervejaria artesanal cigana (a qual se aluga a capacidade ociosa de uma cervejaria já existente para produção) com uma produção média de 5 mil litros mensais de três tipos de cervejas, as mais vendidas nesse ramo, sendo as cervejas Pilsen, Weiss e IPA.

A distribuição da cerveja ocorrerá de duas formas distintas visando atender o maior número de clientes possível e assim manter as vendas em um patamar interessante.

A primeira será focada exclusivamente para bares de Curitiba e região, principalmente os da chamadas “prainhas” Curitibanas. Movimento esse que tem crescido consideravelmente nos últimos anos e, colabora com a popularização das cervejas artesanais.

A segunda e inovadora forma de distribuição será a venda através de um aplicativo de entregas da cidade de Curitiba. O objetivo é poder entregar ao cliente o mesmo produto que pode ser encontrado nos bares e nas prainhas a um preço não muito mais alto, uma vez que boa

parte da margem que os bares/restaurantes cobram ao cliente final seria direcionada para a viabilização financeira dessa forma de distribuição. Podendo assim entregar um bom produto a um preço competitivo.

2.3 MISSÃO

Produzir e entregar cerveja de qualidade artesanal reconhecida a um preço acessível tanto para o cliente que gostaria de apreciá-la em um ambiente com um fluxo grande de pessoas quanto para aquele que gostaria de tomá-la no conforto de sua residência.

2.4 VISÃO

Ser reconhecida não somente pela qualidade da cerveja entregue como pela boa prática em alinhar um produto clássico (cerveja) junto a tecnologia (aplicativo de entregas) unindo assim o antigo ao novo de forma eficaz.

2.5 VALORES

- Qualidade de produção e entrega do produto
- Disposição a inovação
- Agir de forma ética, íntegra e sustentável.
- Compromisso com os resultados sustentáveis;
- Aliar produto clássico com idéias atuais e inovadoras

2.6 VANTAGENS COMPETITIVAS/TECNOLOGIA

A diferenciação entre este plano de negócios de um microcervejaria comum e o que está presente nesse documento é a aliança entre a venda de cerveja e o aplicativo de entrega.

Uma vez que não há intermediários (bares e restaurantes) pode-se utilizar uma significativa parte da margem aos quais os estabelecimentos cobrariam do cliente final, para arcar com os custos adicionais que a microcervejaria terá ao usar o aplicativo. E, ficando para o cliente final, apenas o custo que ele terá para utilizar o serviço como seria para qualquer outro produto.

2.7 FORNECEDORES E CONSUMIDORES

Os insumos para produção serão adquiridos juntos a fornecedores locais que já atuam no mercado distribuindo para outras cervejarias artesanais. O detalhamento dos custos para cada tipo de cereja poderá ser encontrado no item (6.1). Sendo a Pilsen a cerveja mais barata para produção, seguida pela Weiss e por última a IPA.

Apesar de tradicionalmente as cervejas artesanais serem consumidas por um público mais seletivo, o qual busca beber menos porém com melhor qualidade, o surgimento das “prainhas” vendendo as cervejas artesanais a um preço interessante tem trazido esse produto para um público cada vez mais jovem, expandindo assim o horizonte desse tipo de produto que antes era restrito.

Dessa forma, busca-se atender ambos os públicos com uma cerveja de qualidade à um preço interessante. A opção da compra da cerveja artesanal via aplicativo torna o produto acessível para as pessoas que não estão dispostas a ir para um bar e enfrentar todo o fluxo de pessoas que ali estão, porém, gostaria de algo mais saboroso se comparado com as cervejas clássicas e populares que se encontram no mercado.

3. ANÁLISE DE MERCADO

Desde a antiga Suméria, aonde se tem os primeiros registros de sua produção (por volta de 4.000 A.C.) até os tempos atuais a cerveja é umas das bebidas mais populares e consumidas do mundo.

Neste contexto, o Brasil demonstra ter um papel significativo no mercado mundial. Segundo dados de 2016 foram produzidos 14,1 bilhões de litros no território nacional, o que levou o país, assim como em anos anteriores, ao posto de terceiro maior produtor de cerveja do mundo ficando atrás apenas de China e Estados Unidos.

Tradicionalmente, a produção e o consumo da cerveja no mercado interno concentra-se nos três principais grupos cervejeiros: Ambev, Heineken e Petrópolis.. Segundo a Associação Brasileira da Indústria da Cerveja (CervBrasil) estima-se que as marcas destes grupos corresponderam por 95 % da produção total de 2017 tendo a cerveja do tipo pilsen como o seu carro chefe de vendas.

Porém, aos poucos este cenário vem apresentando sinais de mudança, mesmo que de forma tímida, devido ao crescimento das microcervejarias artesanais. Segundo dados da Abracerva (Associação Brasileira de Cerveja Artesanal) a produção de cervejas artesanais respondeu por cerca de 1% das da produção total e cerca de 2,5% das receitas de vendas do ano de 2017.

Apesar de ainda demonstrar números tímidos, o mercado apresenta um potencial significativo. Segundo Carlo Lapolli, presidente da Abracerva, a expectativa é de um aumento dos números para os próximos anos. *“Acreditamos que poderemos multiplicar por 3 ou 4 num horizonte de 10 anos”.*

Apesar do otimismo parecer algo abstrato em um primeiro momento, a projeção de Lapolli faz sentido ao analisarmos, por exemplo, o mercado americano que aparece logo em segundo como maior produtor mundial de cerveja. Segundo a Forbes Brasil a venda de cervejas artesanais nos EUA cresceu 60 % nos últimos quatro anos correspondendo a cerca de 14% das vendas de cerveja nesse país.

3.1 ANÁLISE SETORIAL

O mercado de cerveja artesanal vem demonstrando expansão com o passar do tempo e, conforme dito no item anterior, demonstra um potencial de crescimento significativo. Esse cenário retrata a alteração do padrão de consumo dos clientes e também as novas formas de atividade e inovação da cultura cervejeira.

Segundo um estudo realizado pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa) em 28 de agosto de 2017 haviam 610 cervejarias no Brasil todo possuindo cerca 7.540 produtos (chopps e cervejas registrados). Cerca de 83 % das cervejarias encontram-se nas regiões sul e sudeste. Por estado, São Paulo encontra-se em primeiro no ranking seguido por Rio Grande Sul em segundo e Minas Gerais em terceiro. O Paraná ocupa a quarta colocação no Brasil com 66 cervejarias.

Tabela 01 – Distribuição de cervejarias por estado.

ESTADO	CERVEJARIAS
SP	122
RS	119
MG	72
SC	73
PR	66
RJ	47
GO	20
PE	13
ES	10
MT	10

Fonte: revistabeerart.com

Através de um estudo inédito realizado pelo Sebrae/PR em conjunto com Associação das Microcervejarias do Paraná e a Faculdade Guairacá no estado do Paraná em 2017 pode-se obter informações interessantes desse mercado dentro do estado como tempo de atuação das cervejaria e quais são os tipos de cervejas mais produzidos.

Segundo o levantamento, 27% das empresas estão no mercado há mais de sete anos, 17% têm entre 5 a 7 anos de atuação 23% têm entre 3 a 5 anos de atividades, 22% atuam entre 1 a 3 anos e 11% estão há menos de um ano no mercado. Dentre os estilos mais produzidos estão IPA (73,8%), Pilsen (64,6%), Weizen (58,5%), APA (44,6%) e Witibier (32,3%).

3.2. ANÁLISE DE DEMANDA

Especificamente na cidade de Curitiba observa-se um crescimento significativo dos bares de ruas, também chamados de “prainhas” em que ruas ou imóveis onde o espaço fechado dos bares é diminuto e a ocupação das calçadas e praças no entorno, incentivada. Boa parte do público que frequenta esses estabelecimentos são jovens que buscam uma alternativa ao ar livre a um preço considerado justo, sem necessidade de pagar entrada ou 10% adicionais ao consumo como é corriqueiro nos bares e restaurantes mais tradicionais.

Hoje há 5 “prainhas” que são as que concentram a maior parte do público que busca esse tipo de entretenimento sendo as ruas Vicente Machado, Trajano Reis e Rua São Francisco como as mais tradicionais e as mais novas (cerca de 2 anos) como o Shopping Hauer na rua Coronel Dulcídio e o Itupava 1299 localizado na própria rua Itupava. Esses estabelecimentos são caracterizados pelo grande volume de cervejas artesanais que são vendidos a um preço aceitável para o cliente final o que vem impulsionando de forma significativa o aumento do consumo na cidade. Estima-se que o somente o Shopping Hauer, com os seus 15 estabelecimentos, venda em torno de 50 mil litros de chopp todo o mês.

Dessa forma, os 3 mil litros mensais produzidos na microcervejaria (60% da produção) serão destinadas para a venda dos estabelecimentos que compõe as “prainhas” de Curitiba.

Já os 2 mil litros restantes serão destinados para a venda por delivery. O objetivo é poder levar ao cliente final a mesma qualidade de uma cerveja artesanal ao qual ele poderia encontrar em um dos bares das “prainhas” porém sem pagar um valor muito acima do que é cobrado no mercado. A margem que os bares cobram ao cliente final será, em boa parte, utilizada para viabilizar a produção.

4. OFERTA DA EMPRESA

Através dos famosos 4 P’s do marketing de e da análise SWOT (ou FOFA em português) pode se obter um plano estratégico bem definido do plano de negócios em questão

explicando assim o seu público alvo, produtos ofertados, estratégia de vendas e quais são os pontos fortes e fracos da empresa seja do ponto de vista interno quando do ponto de vista externo.

4.1 MIX DE MARKETING – 4P’S

Os 4 P’s de marketing, concebido por Jerrold McCarthy e popularizado por Philip Kotler busca, evidenciar as estratégias de marketing que a empresa irá tomar para atingir um determinado público-alvo.

- **Preço**

O preço do produto será diferente perante conforme o tipo de distribuição. As cervejas que serão vendidas para bares/restaurantes terão uma margem reduzida uma vez que os estabelecimentos irão cobrar, em média, 100% em cima do custo de aquisição não se pode aplicar uma margem muita alta que inviabilizará a venda para o cliente final. Assim, os preços serão de R\$ 10,23 o litro para a Pilsen, R\$ 11,42 para a cerveja Weiss e R\$ 12,60 para a cerveja IPA.

Já para a cerveja vendida por aplicativo, será aplicado um acréscimo a margem do litro, porém muito menor que os 100% aplicados pelos bares/estabelecimentos, e também será repassada ao cliente os custos da viabilidade da operação como aquisição dos growlers plásticos de 2 litros, custos que o aplicativo cobra do estabelecimento, dentre outros. Dessa forma, o custo para o cliente final, antes taxas cobradas pelo aplicativo serão de: R\$ 15,25 litro da Pilsen, R\$ 17,00 litro da Weiss e R\$ 18,80 da IPA.

- **Praça**

Para a cerveja que será vendida à estabelecimentos o foco será introduzir o produto dentro das pracinhas de Curitiba. Uma vez que as mesmas tem se mostrado uma praça

interessante para a venda e popularização desse tipo de produto. Já para a cerveja vendida por aplicativo, ocorre uma fator interessante uma vez que o próprio aplicativo se torna uma praça, podendo assim atender aos demais públicos sem a necessidade de uma instalação física.

- **Produto**

A produção será focada nos três tipos de cerveja mais consumidas no Brasil e em destaque no mundo cervejeiro: Pilsen, Weiss e IPA.

- **Promoção**

Baseada em propaganda na internet utilizando as ferramentas de grande acesso da população em geral como Facebook, twiteer e Instagram

4.2 ANÁLISE SWOT

A análise SWOT é muito utilizada no mundo da administração e consiste em uma ótima ferramenta de planejamento estratégico de novos projetos ou de empresas que já estejam atuando no mercado. Busca, de uma forma simples evidenciar aonde a empresa/projeto se encontra no meio de um mercado tão competitivo baseando nas forças e fraquezas (ambiente interno) e das ameaças e oportunidades ao negócio (ambiente externo).

- **Ambiente Interno**

A modalidade de microcervejaria cigana minimiza muito os risco do investidor iniciante uma vez que já se aproveita uma estrutura existente para começar a produção, não havendo assim a necessidade de uma grande captação de recursos como seria caso o investidor optasse por uma produção com estrutura própria, diminuindo assim a necessidade de um endividamento muito alto.

Este modelo mostra-se eficaz uma vez que os custos de produção tenham sido bem alinhados com a cervejaria detentora do maquinário, caso contrário pode vir a inviabilizar o negócio. Fica-se também limitado a uma produção em escalas reduzidas, o que pode impactar no fortalecimento da marca e nas expectativas de crescimento.

A utilização do aplicativo para a entrega de cerveja mostra-se uma diversificação de distribuição muito interessante, uma vez que possibilita um ganho de margem interessante, uma vez que não fica refém dos bares e restaurantes. Porém, ao mesmo tempo, corre-se o risco de ter a imagem da marca manchada por um deslize do entregador como, por exemplo demora na entrega, mal cuidado no transporte, dentre outros.

• **Ambiente Externo**

O mercado mostra-se em um crescimento interessante porém ainda abaixo do potencial quando comparado ao americano. Dessa forma o potencial de crescimento é muito grande o que pode dar oportunidade para que as microcervejarias possam ganhar espaço com a demanda não atendida pelas cervejarias já existentes. Porém, isso também pode levar a uma grande quantidade de novos entrantes que, uma vez que a demanda não cresça como esperado, poderá diminuir as margens praticadas e assim inviabilizar os negócios.

Com o crescimento das novas tecnologias no dia a dia das pessoas a tendência cada vez maior, principalmente das novas gerações em utilizar os aplicativos para quase todas as necessidades diárias. Dessa forma a aliança com o aplicativo de entrega se mostra em momento oportuno pelo qual vivemos hoje

A velha burocracia brasileira aliada a forte regulamentação do setor mostra ser um grande entrave, principalmente no começo da operação, para a viabilidade e continuidade da operação.

FIGURA 01 – ANÁLISE SWOT (FOFA)

	FORÇAS	FRAQUEZAS
AMBIENTE INTERNO	Custo Inicial Baixo Payback rápido Diversificação da Distribuição Praticidade na venda Quadro de funcionários baixo Qualidade da cerveja	Limitação do crescimento Refém da grande cervejaria Pouca força da marca Dependência da qualidade de entrega
AMBIENTE EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	Mercado com potencial de crescimento Boa sinergia com aplicativo de entrega Ruptura no mundo cervejeiro Unir um produto clássico com o novo	Facilidade de novos entrantes Regulamentação do setor Crise econômica poder de mercado dos grandes players

Fonte: Autor

5. PLANO OPERACIONAL

5.1 INFRAESTRUTURA

Será utilizada a capacidade ociosa uma cervejaria já em produção da grande Curitiba para a fabricação de 5 mil litros mensais. O que caracteriza assim como um modelo de microcervejaria cigana.

Este modelo mostra-se um método rápido e eficaz para os novos entrantes no mercado que ainda não possuem capital suficiente para abrir a própria cervejaria e, também, querem apostar nesse mercado mas sem correr tantos riscos uma vez que somente é necessário alugar a estrutura física ociosa de uma cervejaria já existente retirando assim, em um primeiro momento, a necessidade de aquisição de boa parte do equipamento necessário para a produção.

5.2 TECNOLOGIA ADOTADA

O processo de produção de uma brasagem (produção de uma quantidade específica de litros, de acordo com a capacidade dos fermentadores) gira em torno de 15 dias desde o começo da fabricação até a cerveja estar disponível para consumo. Dessa forma, visando alcançar uma

produção média de 5 mil litros mês, a linha de produção será dividida em dois processos de brasagem sendo 2,5 mil litros produzidos por etapa os quais serão utilizados os 5 fermentadores com capacidade de 500 litros cada.

Para cada processo haverá um mix da produção de cerveja a qual envolverá sempre a produção de mil litros da cerveja tipo Pilsen, 750 litros da cerveja tipo Weiss e 750 litros da cerveja tipo IPA. A escolha pela produção em maior volume da Pilsen deve-se ao apelo popular que a mesma possui já que é a mais consumida no Brasil hoje e, uma vez que a microcervejaria ainda está começando as suas operações, o ideal é primeiramente ganhar um volume de clientes para, em seguida, aumentar a produção de cervejas para um paladar diferenciado (ex: Weiss e IPA).

A distribuição de cerveja se dará por dois métodos:

- Fornecimento aos bares que compõe as chamadas “prainhas” de Curitiba ou outros bares que também possuam interesse em algum dos tipos de cervejas produzidos
- Via aplicativo de delivery para entrega em domicílio

A primeira forma de distribuição tende a aproveitar o boom que ocorre em várias cidades do Brasil com as chamadas prainhas, ruas ou imóveis onde o espaço fechado dos bares é diminuto e a ocupação das calçadas e praças no entorno, incentivada. Serão destinadas cerca de 3 mil litros (60% da produção mensal) para esse tipo de distribuição, podendo ser revisto de acordo com a demanda provindo dos estabelecimentos. A cerveja será distribuída em barris de 50 litros através de frete pago pela microcervejaria.

A segunda forma de distribuição, via aplicativo de delivery, pretende conquistar um público apreciador de uma cerveja artesanal porém não está disposto a trocar o conforto de sua casa pelo grande fluxo de pessoas que se tem nos bares. Para que a venda por esse meio se torne atrativa para o cliente final, o objetivo é que quase toda a margem que os bares repassam para o cliente final (ainda será aplicada um acréscimo na margem da microcervejaria pelo risco da operação) fosse utilizada para arcar com os custos do delivery que são a aquisição do Growler plástico de 2 litros (R\$ 5,00 unidade) mais os custos cobrado pelo aplicativo. Será destinada cerca de 40% da produção mensal da microcervejaria (cerca de 2 mil litros mês) podendo esse número ser revisto de acordo com a demanda por esse tipo de venda.

6. PLANO FINANCEIRO

6.1 INVESTIMENTO INICIAL

O modelo de cervejaria cigana facilita a viabilidade econômica/financeira do projeto, uma vez que se aluga a estrutura física ociosa de uma cervejaria já existente e de maior porte. Retirando assim, em um primeiro momento, a necessidade de aquisição de boa parte do equipamento necessário para a produção.

Dessa forma, o custo inicial está relacionado a obtenção dos insumos para as primeiras brasagens, aquisição dos fermentadores, dos barris e dos growlers utilizados para a futura distribuição da cerveja.

Baseando-se em uma produção média mensal em torno de 5 mil litros, o investimento inicial é de aproximadamente R\$ 124 mil.

Tabela 02 – Custo Inicial

	R\$
Insumo Pilsen	12.450
Insumos Weiss	6.898
Insumos IPA	7.307
200 Growlers Descartáveis	2.500
5 Fermentadores 500 l	75.000
50 Barris de 50 Litros	20.000
	124.155

Fonte: Autor

6.2 ESTRUTURA DE GASTOS

6.2.1 INSUMOS

Cada tipo de cerveja têm sua singularidade na questão dos insumos necessários para produção. Dos três tipos que foram selecionados para produção e venda a mais barata é a cerveja tipo Pilsen, seguida pela Weiss e, posteriormente, pela IPA conforme tabelas abaixo:

Tabela 03 – Custo Produção do Litro

PILSEN		WEISS		IPA	
TOTAL	6.225	TOTAL	6.898	TOTAL	7.307
Custo p/Litro	6,23	Custo p/Litro	6,90	Custo p/Litro	7,31
Tipo	Valor	Tipo	Valor	Tipo	Valor
<i>Insumos</i>	1.882	<i>Insumos</i>	2.555	<i>Insumos</i>	2.964
<i>Eletricidade</i>	543	<i>Eletricidade</i>	543	<i>Eletricidade</i>	543
<i>Estocagem</i>	300	<i>Estocagem</i>	300	<i>Estocagem</i>	300
<i>Aluguel Cervejaria</i>	3.500	<i>Aluguel Cervejaria</i>	3.500	<i>Aluguel Cervejaria</i>	3.500

Fonte: Autor

6.2.2 ALUGUEL CERVEJARIA

O custo por litro para a produção de uma cervejaria cigana varia de caso a caso dependendo do acordo feito entre a cervejaria e a cervejaria cigana podendo variar de R\$ 2,00 por litro até R\$ 4,00. No projeto em questão utilizamos R\$ 3,5 por litro como custo de aluguel.

6.2.3 MOD (MÃO DE OBRA DIRETA)

Estima-se uma necessidade de 3 colaboradores na linha de produção para a fabricação de 5 mil litros mês. Considerando um salário mensal de R\$ 1.200,00 mais Benefícios de R\$ 250,00. Dessa forma, o custo total de MOD fica em R\$ 8.820,00 incluindo os impostos (cerca de 120% do salário).

Tabela 04 – Custo MOD

MOD	3		
	Valor	Impostos/Taxas	Total
<i>Salário</i>	3.600	4.320	7.920
<i>Benefício</i>	750	150	900
	4.350	4.470	8.820

Fonte: Autor

6.2.4 CUSTO LITRO

Uma vez bem definidas os custos dos insumos, aluguel de fábrica, e de mão de obra direta, podemos definir o custo por litro da produção dos três tipos de cerveja.

Tabela 05 – Custo Litro Final

	Custo Litro		
	C. Unit	Mod	Custo Final
<i>Pilsen</i>	6,23	1,64	7,87
<i>Weiss</i>	6,90	1,64	8,54
<i>IPA</i>	7,59	1,64	9,23

Fonte: Autor

6.2.5 DESPESAS OPERACIONAIS

Serão distribuídas em: Despesas de Marketing (criação e manutenção de site, página no facebook/instagram, demais anúncios). Frete (média de R\$ 330,00 para cada mil litros

entregues), outros (custo telefônico para ligação à clientes, gasolina para visitar clientes, etc) e, por último, pró-labore fixo de R\$ 5 mil mensais.

Figura 02 – Despesas Operacionais

(-)Despesas Operacionais	7.500
Mkt	1.000
Pro labore	5.000
Outros	500
Frete	1.000

Fonte: Autor

6.3 TRIBUTAÇÃO

Em outubro de 2016 a Comissão de Desenvolvimento Econômico, Indústria, Comércio e Serviços aprovou a inclusão das microcervejarias no regime do SIMPLES nacional. Dessa forma, estima-se que a redução média da carga tributária gira de 60%. Deixando assim o investimento em abertura de novos negócios muito mais atraente para esse setor. Abaixo. Segue o estudo da tributação para o faturamento dos 5 mil litros seguindo as regras do SIMPLES.

6.4 RECEITAS

Em geral, as microcervejaria que não são Brewpubs, distribuem as suas cervejas para bares e restaurantes que, por sua vez, fazem a venda para o cliente final. Nesse processo, boa parte da margem financeira fica com o estabelecimento (estima-se um ganho médio de 100% em cima do custo de compra). Tendo em vista esse cenário limitador de ganho para a microcervejaria, como diferencial, cerca de 40 % da produção mensal que será realizada (2 mil litros) será destinada para a venda por aplicativo de delivery. Uma vez que não há intermediários (bares e restaurantes) pode-se utilizar uma significativa parte da margem aos quais os estabelecimentos cobriam do cliente final, para arcar com os custos adicionais que a

microcervejaria terá ao usar o aplicativo. E, ficando para o cliente final, apenas o custo que ele terá para utilizar o serviço como seria para qualquer outro produto

6.4.1 RECEITAS POR LITROS PARA BARES E RESTAURANTES

Como dito anteriormente, os estabelecimentos tem uma média de 100% de margem em cima do custo de aquisição. Utilizando dessa premissa mais os custos por litro (item XXX) podemos chegar a margem que iremos aplicar para o plano de negócio da microcervejaria de forma que o preço de venda fique em linha com o praticado no mercado.

Sendo assim, praticaremos uma margem de:

- Pilsen: 30%
- Weiss: 34%
- IPA: 37%

Com essas margens praticadas, abaixo pode-se verificar o preço final que a microcervejaria irá vender aos estabelecimentos garantindo que o preço final fiquem em linha com o praticado no mercado. (valores por litro)

Tabela 06 – Receita por Litro – Venda para Bares

	Precificação			Preço Final	
	C. Unit	Margem	Receita Litro	Margem Bar	Custo Final Pessoa
<i>Pilsen</i>	7,87	30%	10,23	20,46	9,00
<i>Weiss</i>	8,54	34%	11,42	22,84	10,05
<i>IPA</i>	9,23	37%	12,60	25,20	11,09

Fonte: Autor

Sendo destinados cerca de 60% das vendas (cerca de 3 mil litros mensais) para esse tipo de operação (os outros 40% serão para o serviço de delivery que será melhor detalhado abaixo). Estima-se uma receita bruta em torno de R\$ 34 mil.

6.4.2 RECEITA POR LITRO PARA VENDA POR DELIVERY

Conforme mencionado anteriormente, cerca de 40 % da produção total (2 mil litros) será destinada para a venda por delivery.

Tabela 07 – Custo Distribuição Delivery - Microcervejaria

PILSEN		WEISS		IPA	
TOTAL	6.225	TOTAL	6.508	TOTAL	6.853
Custo p/Litro*	7,87	Custo p/Litro	8,54	Custo p/Litro	9,23
Tipo	Valor	Tipo	Valor	Tipo	Valor
<i>Margem 1</i>	2,36	<i>Margem 1</i>	2,88	<i>Margem1</i>	3,37
<i>Margem 2*</i>	1,57	<i>Margem 2*</i>	2,14	<i>Margem 2*</i>	2,77
<i>Growler Plástico (2L)</i>	2,50	<i>Growler Plástico (2L)</i>	2,50	<i>Growler Plástico (2L)</i>	2,50
<i>Custos Fixo Aplicativo</i>	0,30	<i>Custos Fixo Aplicativo</i>	0,30	<i>Custos Fixo Aplicativo</i>	0,30
<i>Custo Variável Aplicativo</i>	0,34	<i>Custo Variável Aplicativo</i>	0,35	<i>Custo Variável Aplicativo</i>	0,35
<i>Adicional</i>	7,37	<i>Adicional</i>	8,46	<i>Adicional</i>	9,59
Custo Litro (antes taxas)	15,24	Custo Litro (antes taxas)	17,00	Custo Litro (antes taxas)	18,80

Fonte: Autor/Mercado Livre

Na figura acima, mostra-se a abertura da precificação da cerveja que será vendida por delivery. Partindo do custo por litro da figura XXX (já incluindo o custo da mão de obra direta), aplica-se as mesmas margem que estão na figura para se chegar na margem 1. Adicionalmente, pelo risco do negócio e também em busca de uma rentabilidade melhor serão adicionadas as margem de 20 % para Pilsen, 25% para Weiss e 30 % para IPA (margem 2).

Os demais itens estão relacionados ao custo da viabilização da operação para a microcervejaria sendo: Growler Plástico, custos fixo e variáveis cobrados pelo aplicativo de delivery.

As margens adicionais aplicadas aos tipos de cerveja foram ajustadas para que, junto com os custos do delivery tanto para a microcervejaria quanto para o cliente final, entregue um valor final competitivo e atraente para o cliente. Na figura XXX pode-se verificar o custo para

o consumidor (por litro) já incluindo as taxas do aplicativo cobradas para o mesmo que são 10 % do preço do produto mais R\$ 2,50 por quilometro rodado 3 km (no exemplo abaixo utilizamos uma distância de 5 km).

Tabela 08 – Custo Distribuição Delivery - Cliente

PILSEN		WEISS		IPA	
Custo Litro (antes taxas)	15,24	Custo Litro (antes taxas)	17,00	Custo Litro (antes taxas)	18,80
Taxa Aplicativo	1,52	Taxa Aplicativo	1,70	Taxa Aplicativo	1,88
Custo Entrega (5 KM)	12,50	Custo Entrega (5 KM)	12,50	Custo Entrega (5 KM)	12,5
Custo Cliente (5KM)	29,27	Custo Cliente (5KM)	31,20	Custo Cliente (5KM)	33,18

Fonte: Autor/Aplicativo de Entrega

563

Uma vez que a venda será feita somente a partir de 2 litros (capacidade dos growlers descartáveis que foram comprados) os valores da tabela acima deverão ser multiplicados por 2 para que assim se chegue ao preço para o cliente final. Utilizando a mesma média de preço praticada pelo mercado encontrada na figura XXX . O custo final será em média R\$ 17,00 a mais do que se o cliente fosse pessoalmente para algum estabelecimento e ali consumisse os dois litros. Porém, ao se deslocar para o mesmo também haverá outros custos indiretos como estacionamento, 10% pagos aos garçons, etc, que podem impactar no custo final do consumo no estabelecimento.

Uma vez que qualquer produto adquirido por delivery acabe sendo mais caro, devido a taxa de entrega, o preço está interessante para poder competir no mercado conforme figura abaixo:

Tabela 09 – Comparativo Delivery x Consumo em Bar

PILSEN		WEISS		IPA	
<i>Custo Cliente (5KM) 1 Litro</i>	29,27	<i>Custo Cliente (5KM) 1 Litro</i>	31,20	<i>Custo Cliente (5KM) 1 Litro</i>	33,18
Custo Pedido de 2 Litros	59,00	Custo Pedido de 2 Litros	62,00	Custo Pedido de 2 Litros	66,00
Custo Consumo em Bar	40,91	Custo Consumo em Bar	45,45	Custo Consumo em Bar	50,00
Custo Adicional Cliente	18,09	Custo Adicional Cliente	16,55	Custo Adicional Cliente	16,00

Fonte: Autor

Estima-se um faturamento médio bruto mensal na ordem de R\$ 33.671,74 para a venda de 2 mil litros. Descontando os custos provenientes da operação (cerca de R\$ 6.291,94), estima-se um faturamento líquido em torno de R\$ 27.379,80.

6.5 INDICADORES DE VIABILIDADE

Uma vez bem demonstradas a estrutura de custos da empresa e a estimativa de receitas através dos dois modelos de negócios, podemos estimar quais serão os resultados financeiros da microcervejaria e também os indicadores que demonstram a atratividade do negócio como Payback, TIR, VPL entre outros.

6.5.1 DRE PROJETADA

Considerando a venda total dos 5 mil produzidos no mês, estima-se um lucro líquido de R\$ 4.685 mil reais no final do exercício mensal.

Figura 03 – DRE Projetada

	(R\$)
Receita Operacional	67.566
(-) Deduções	11.472
ICMS/IPI/COFINS/PIS/PASEP,	5.180
Custo de Vendas	6.292
Receita Líquida	56.094
(-) Custos Operacionais	42.397
Lucro Bruto	13.697
(-)Despesas Operacionais	7.500
Mkt	1.000
Prolabore	5.000
Outros	500
Frete	1.000
EBITDA	6.197
Depreciação	1.000
JUROS	-
LAJIR	5.197
IRPJ/CSLL	512
LUCRO LÍQUIDO	4.685

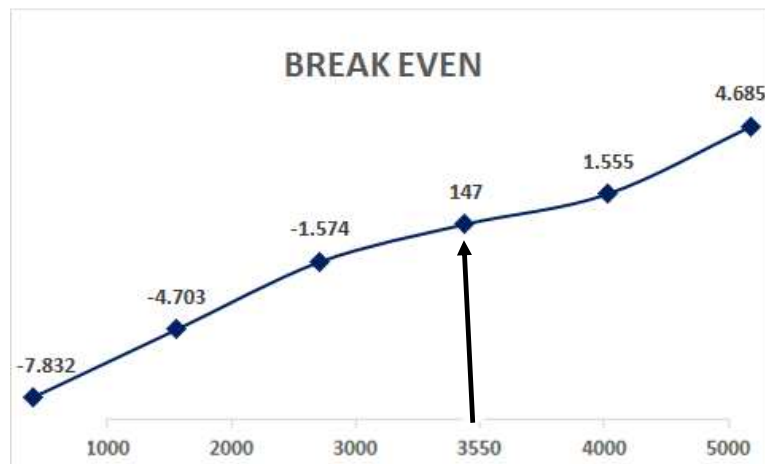
Fonte: Autor

Baseado nas informações fornecidas pelo DRE projetado podemos calcular os demais indicadores financeiros que sustentarão o plano de negócios.

6.5.2 BREAK EVEN

O ponto de equilíbrio da microcervejaria se daria a partir da venda de 3.550 litros no mês conforme gráfico abaixo

Figura 04 – Break Even



Fonte: Autor

6.5.3 PAYBACK

Pelo método do payback simples a empresa compensa o investimento inicial no mês 30. Para essa projeção utilizou-se uma venda menor que 5 mil litros para os dois primeiros meses (2 mil para o primeiro mês e 4 mil para o segundo) e, a partir do terceiro mês, utilizou o fluxo de caixa constante de 5 mil litros mês.

Tabela 10 – Payback

M0 -124.435

Mês	FC	Saldo	Mês	FC	Saldo	Mês	FC	Saldo
M1	-	4.703	M13	4.685	76.048	M25	4.685	19.828
M2	1.555	127.583	M14	4.685	71.363	M26	4.685	15.143
M3	4.685	122.898	M15	4.685	66.678	M27	4.685	10.458
M4	4.685	118.213	M16	4.685	61.993	M28	4.685	5.773
M5	4.685	113.528	M17	4.685	57.308	M29	4.685	1.088
M6	4.685	108.843	M18	4.685	52.623	M30	4.685	3.597
M7	4.685	104.158	M19	4.685	47.938	M31	4.685	8.282
M8	4.685	99.473	M20	4.685	43.253	M32	4.685	12.967
M9	4.685	94.788	M21	4.685	38.568	M33	4.685	17.652
M10	4.685	90.103	M22	4.685	33.883	M34	4.685	22.337
M11	4.685	85.418	M23	4.685	29.198	M35	4.685	27.022
M12	4.685	80.733	M24	4.685	24.513	M36	4.685	31.707
A1	43.702		A2	56.220		A3	56.220	

Fonte: Autor

6.5.4 TIR, TMA e VPL

Utilizando o fluxo de caixa acima descrito, chegamos na TIR da microcervejaria. Conforme tabela abaixo, no terceiro ano de operação a TIR ficará em 12% a.a.

Uma aplicação em um CDB que renda 123% do CDI (6,5% a.a.) rentabilizaria em torno de 8% a.a. o seu investidor. Utilizando essa rentabilidade para a TMA. A microcervejaria rentabilizaria o seu investidor 4% a mais que uma aplicação conservadora de renda fixa.

Tabela 11 – TIR/TMA

TMA 8%

ANO	FC
A0	-124.435
A1	43.702
A2	56.220
A3	56.220
TIR	12%

Fonte: Autor

Com uma taxa de desconto de 8% (TMA) e o fluxo de caixa projetado obtém-se um VPL de R\$ 133.29,65.

7. CONCLUSÃO

O presente plano de negócio de um modelo de microcervejaria artesanal cigana mostra-se interessante para aqueles que gostariam de se lançar ao empreendedorismo sem assumir riscos muito altos, tendo em vista um custo inicial não muito alto e um payback relativamente rápido. Ideal para os amantes de cerveja de qualidade que, muitas vezes, já produzem porém como um hobby e não em uma escala industrial significativa.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

<https://blog.luz.vc/o-que-e/4-ps-do-marketing-mix-de-marketing-ou-composto-de-marketing/>

<https://marketingdeconteudo.com/como-fazer-uma-analise-swot/>

<http://braziljournal.com/jorge-paulo-lemann-e-um-dinossauro-apavorado-mas-esta-se-mexendo>

<https://www.gazetadopovo.com.br/haus/urbanismo/itupava-vicente-sao-francisco-prainhas-curitibanas-buscam-dialogo/>

<https://revistapegn.globo.com/Negocios/noticia/2018/02/estudo-mapeia-o-setor-de-microcervarias-artesanais.html>

<http://revistabeerart.com/news/infografico-cerveja-no-brasil>

<http://forbes.uol.com.br/lifestyle/2017/07/venda-de-cervejas-artesanais-nos-eua-cresce-60-nos-ultimos-quatro-anos/>

<http://abracerva.com.br/>

<http://abracerva.com.br/microcervejarias-serao-incluidas-no-simples-a-partir-de-2018/>

https://www.economiaemdia.com.br/EconomiaEmDia/pdf/infset_industria_de_bebidas.pdf

<http://www.milkeninstitute.org/videos/view/strategy-and-leadership-in-an-age-of-disruption?BackURL=%2Fvideos%2F>

<https://oglobo.globo.com/economia/producao-de-cerveja-volta-crescer-em-2017-apos-crise-22348037>

<https://www.gazetadopovo.com.br/economia/livre-iniciativa/empreender/por-que-ter-uma-cervejaria-artesanal-e-tao-carro-esse-e-um-dos-principais-motivos-3pcjxycropa8em7v63jv63pb2>

<https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/anexo-2-simples-nacional>

9. ANEXOS

ANEXO 2 - Tabela Simples Nacional 2018 - Indústria

Faixa	Receita Bruta em 12 Meses (em R\$)	Aliquota	Valor a Deduzir (em R\$)
1ª Faixa	Até 180.000,00	4,50%	-
2ª Faixa	De 180.000,01 a 360.000,00	7,80%	5.940,00
3ª Faixa	De 360.000,01 a 720.000,00	10,00%	13.860,00
4ª Faixa	De 720.000,01 a 1.800.000,00	11,20%	22.500,00
5ª Faixa	De 1.800.000,01 a 3.600.000,00	14,70%	85.500,00
6ª Faixa	De 3.600.000,01 a 4.800.000,00	30,00%	720.000,00

Percentual de Repartição dos Tributos

Faixas	IRPJ	CSLL	Cofins	PIS/Pasep	CPP	IPI	ICMS
1ª Faixa	5,50%	3,50%	11,51%	2,49%	37,50%	7,50%	32,00%
2ª Faixa	5,50%	3,50%	11,51%	2,49%	37,50%	7,50%	32,00%
3ª Faixa	5,50%	3,50%	11,51%	2,49%	37,50%	7,50%	32,00%
4ª Faixa	5,50%	3,50%	11,51%	2,49%	37,50%	7,50%	32,00%
5ª Faixa	5,50%	3,50%	11,51%	2,49%	37,50%	7,50%	32,00%
6ª Faixa	8,50%	7,50%	20,96%	4,54%	23,50%	35,00%	-

Receita Bruta em 12 meses (em R\$)	Aliquota Total	IRPJ	CSLL	COFINS	PIS	CPP	ICMS	IPI
De R\$ 0,00 a R\$ 180.000,00	4,50%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,75%	1,25%	0,50%
De R\$ 180.000,01 a R\$ 360.000,00	5,97%	0,00%	0,00%	0,86%	0,00%	2,75%	1,86%	0,50%
De R\$ 360.000,01 a R\$ 540.000,00	7,34%	0,27%	0,31%	0,95%	0,23%	2,75%	2,33%	0,50%
De R\$ 540.000,01 a R\$ 720.000,00	8,04%	0,35%	0,35%	1,04%	0,25%	2,99%	2,56%	0,50%
De R\$ 720.000,01 a R\$ 900.000,00	8,10%	0,35%	0,35%	1,05%	0,25%	3,02%	2,58%	0,50%
De R\$ 900.000,01 a R\$ 1.080.000,00	8,78%	0,38%	0,38%	1,15%	0,27%	3,28%	2,82%	0,50%
De R\$ 1.080.000,01 a R\$ 1.260.000,00	8,86%	0,39%	0,39%	1,16%	0,28%	3,30%	2,84%	0,50%
De R\$ 1.260.000,01 a R\$ 1.440.000,00	8,95%	0,39%	0,39%	1,17%	0,28%	3,35%	2,87%	0,50%
De R\$ 1.440.000,01 a R\$ 1.620.000,00	9,53%	0,42%	0,42%	1,25%	0,30%	3,57%	3,07%	0,50%
De R\$ 1.620.000,01 a R\$ 1.800.000,00	9,62%	0,42%	0,42%	1,26%	0,30%	3,62%	3,10%	0,50%
De R\$ 1.800.000,01 a R\$ 1.980.000,00	10,45%	0,46%	0,46%	1,38%	0,33%	3,94%	3,38%	0,50%
De R\$ 1.980.000,01 a R\$ 2.160.000,00	10,54%	0,46%	0,46%	1,39%	0,33%	3,99%	3,41%	0,50%
De R\$ 2.160.000,01 a R\$ 2.340.000,00	10,63%	0,47%	0,47%	1,40%	0,33%	4,01%	3,45%	0,50%
De R\$ 2.340.000,01 a R\$ 2.520.000,00	10,73%	0,47%	0,47%	1,42%	0,34%	4,05%	3,48%	0,50%
De R\$ 2.520.000,01 a R\$ 2.700.000,00	10,82%	0,48%	0,48%	1,43%	0,34%	4,08%	3,51%	0,50%
De R\$ 2.700.000,01 a R\$ 2.880.000,00	11,73%	0,52%	0,52%	1,56%	0,37%	4,44%	3,82%	0,50%
De R\$ 2.880.000,01 a R\$ 3.060.000,00	11,82%	0,52%	0,52%	1,57%	0,37%	4,49%	3,85%	0,50%
De R\$ 3.060.000,01 a R\$ 3.240.000,00	11,92%	0,53%	0,53%	1,58%	0,38%	4,52%	3,88%	0,50%
De R\$ 3.240.000,01 a R\$ 3.420.000,00	12,01%	0,53%	0,53%	1,60%	0,38%	4,56%	3,91%	0,50%
De R\$ 3.420.000,01 a R\$ 3.600.000,00	12,11%	0,54%	0,54%	1,60%	0,38%	4,60%	3,95%	0,50%