



Eduardo Welter

Estudo de Viabilidade para Implementação de uma Microcervejaria em Curitiba.

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

2015

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GESTÃO FINANCEIRA, CONTROLADORIA E AUDITORIA

O Trabalho de Conclusão de Curso, **Estudo de Viabilidade para Implementação de uma Microcervejaria em Curitiba**, elaborado por Eduardo Welter, aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Local, Data

Jose Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

Thiago Ayres

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Eduardo Welter, abaixo assinado, do curso de MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria, Turma 2/13 do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 28/06/2013 a 03/11/2015, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria, é autêntico e original.

Curitiba, 03 de Novembro de 2015

Eduardo Welter

AGRADECIMENTOS

Ao Corpo Docente e Funcionários da ISAE FGV e aos colegas de turma, fica aqui minha gratidão por tornarem os inúmeros finais de semana de estudos um momento rico e divertido de troca de conhecimentos. À minha amada esposa, obrigado pelo seu tempo e paciência quando não pude estar junto de você durante a gestação de nossa primeira filha em função dos compromissos acadêmicos. E um abraço especial aos amigos Frederico Luz e Mateus Celino pelo espírito empreendedor e pelos insights na elaboração deste plano de negócios.

Saúde,

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Consumo Total de Cerveja e Consumo Per Capita de Cerveja em 2012.....	08
Figura 2 - Cadeia da Cerveja no Brasil.....	09
Figura 3 - Taxa anual de crescimento composto da produção nacional de cerveja entre 2005 e 2013.....	10
Figura 4 - Participação das cervejas premium no mercado nacional de cerveja e de outros países.....	11
Figura 5 - Distribuição das Cervejarias por estados no Brasil.....	12
Figura 6 - Lista de Cervejarias Artesanais associadas à Procerva – Associação das Microcervejarias do Paraná.....	20
Figura 7 - As Forças Competitivas de Porter.....	21
Figura 8 - As Forças Competitivas de Porter adaptadas à Cervejaria Poligamia Ltda.....	22
Figura 9 - A Matriz de ANSOFF adaptada à Cervejaria Poligamia Ltda.....	23
Figura 10 - Matriz SWOT adaptada à Cervejaria Poligamia Ltda.....	24
Figura 11 - Os 4 Os do Marketing.....	25
Figura 12 - Tabela de Preços Cervejas Poligamia.....	26
Figura 13 - Imóvel que irá abrigar a Sede Industrial, Loja Própria, Brew Pub e Escritório.....	28
Figura 14 - Os diferentes tipos de malte.....	29
Figura 15 - As três categorias de Lúpulo.....	30
Figura 16 - Classificação das Cervejas.....	31
Figura 17 - Processo de Fabricação da Cerveja. Fonte: Cervejaria Baden Baden.....	32
Figura 18 - Gráfico de Gantt com o Processo de fabricação da cerveja.....	33

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Aplicações das Fontes e Recursos em Capex.....	36
Tabela 2. Aplicações das Fontes e Recursos em Capital de Giro da Fábrica.....	37
Tabela 3: Aplicações Anualizadas das Fontes e Recursos em Capital de Giro de Despesas Gerais e Administrativas.....	37
Tabela 4. Projeção de Receitas.....	39
Tabela 5: Estimativa Custo Unitário Cerveja Tipo American IPA.....	40
Tabela 6: Estimativa Custo Unitário Cerveja Tipo Belgian Wheat Ale.....	40
Tabela 7. Estimativa Custo Unitário Cerveja Tipo Belgian Wheat Ale.....	41
Tabela 8. Projeção de Custos.....	42
Tabela 9. Esquema de Tributação sobre uma Microcervejaria.....	43
Tabela 10. Estimativa da apuração de Impostos sobre as Vendas.....	43
Tabela 11. Tabela 14: Projeção do Fluxo de Caixa.....	43
Tabela 12: Apuração do DRE.....	44
Tabela 13: Apuração Balanço Patrimonial.....	45
Tabela 14: Projeção do Fluxo de Caixa.....	45
Tabela 15: Cálculo do Payback Descontado.....	47

SUMÁRIO

SUMÁRIO EXECUTIVO

1	EMPRESA – DESCRIÇÃO GERAL.....	9
1.1	Visão.....	10
1.2	Missão.....	10
1.3	Valores Organizacionais.....	10
1.4	Objetivos Estratégicos.....	10
2	ANÁLISE DE MERCADO.....	11
2.1	Análise Setorial.....	12
2.1.1	Mercado Mundial de Cerveja.....	12
2.1.2	Mercado Nacional de Cerveja.....	12
2.1.3	Mercado Nacional de Cerveja Premium.....	13
2.1.4	Mercado Nacional de Cervejas Artesanais.....	16
2.2	Análise da Demanda.....	16
2.2.1	Análise Demográfica.....	18
2.2.2	Perfil Consumidor.....	18
2.3	Análise da Concorrência.....	18
3	PLANO DE MARKETING.....	21
3.1	As Forças Competitivas de Porter.....	21
3.2	A Matriz de Ansoff.....	23
3.3	Análise SWOT.....	23
3.4	Os 4 Ps do Marketing.....	24
3.4.1	Produto.....	24
3.4.2	Praça.....	25
3.4.3	Promoção.....	25
3.4.4	Preço.....	25
4	PLANO OPERACIONAL.....	27
4.1	Registros, Licenças e Patentes.....	27
4.2	Infraestrutura de Localização.....	27

4.3 Capacidade Produtiva.....	28
4.4 Insumos.....	29
4.5 Processo Produtivo.....	31
4.6 Distribuição.....	33
4.7 Plano de Estoque.....	34
5 PLANO FINANCEIRO.....	35
5.1 Quadro de Fontes e Recursos.....	35
5.1.1 Aplicação das Fontes e Recursos em CAPEX.....	35
5.1.2 Aplicação das Fontes e Recursos em Capital de Giro.....	37
5.2 Projeção de Receitas.....	38
5.3 Projeção de Custos.....	39
5.4 Planejamento Tributário.....	42
5.5 Demonstrações Financeiras Projetadas.....	44
5.5.1 Projeção Demonstração de Resultado dos Exercícios.....	44
5.5.2 Projeção Balanços Patrimoniais.....	45
5.5.3 Projeção Fluxos de Caixa.....	45
5.5.4 Análise Econômico Financeira.....	46
5.5.4.1 Custo Médio Ponderado de Capital.....	46
5.5.4.2 Valor Presente Líquido.....	46
5.5.4.3 Taxa Interna de Retorno.....	47
5.5.4.4 Payback Descontado.....	47
5.6 Risco Finame.....	47
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	48
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	50
ANEXOS.....	51

SUMÁRIO EXECUTIVO

Durante a época de graduação no New Jersey Institute of Technology, nos Estados Unidos, eu e meus dois grandes amigos, Leonardo Paludo e Thiago Caffaro, sempre sonhávamos em voltar ao Brasil para iniciarmos nossas carreiras profissionais no mundo corporativo de grandes multinacionais para ganhar “bagagem” e posteriormente abrir nossa empresa juntos. Nós três voltamos ao Brasil em 2008, desde então trabalhamos em multinacionais, como havíamos planejado. Este plano de negócios vem em boa hora para analisarmos se é chegada a hora de largarmos a zona de conforto para iniciarmos nosso próprio empreendimento.

Este plano de negócios tem por objetivo estudar a viabilidade de implementação de uma microcervejaria na cidade de Curitiba, Paraná. Para isso analisaremos de forma macro o segmento de cerveja no mundo e no Brasil para então estreitarmos nosso horizonte de estudos ao ambiente de microcervejarias artesanais no Paraná e em Curitiba e sua região metropolitana.

Ao longo deste trabalho, lançaremos uso de várias ferramentas aprendidas ao longo do curso para analisarmos a viabilidade deste plano de negócios. Na descrição da empresa, usaremos ferramentas do planejamento estratégico, como Visão, Missão, Valores Organizacionais e Objetivos Estratégicos. Após a análise de mercado, faremos o plano de marketing, no qual serão utilizadas a Matriz de Ansoff, a Análise SWOT, os 4 Os do Marketing e as 5 Forças de Porter.

Transcorrida a descrição do plano operacional, faremos o plano financeiro com Quadro de Fontes e Recursos em capital expenditures (Capex) e capital de giro, os quais totalizarão R\$ 1 milhão, sendo R\$ 559 mil em recursos de terceiros com taxa mínima de atratividade (TMA) de 18% a.a. e R\$ 441 mil a taxa de 9,5% a.a.. Então estimaremos as receitas, custos e despesas para enfim montarmos as demonstrações financeiras, as quais servirão de base para os cálculos de viabilidade do negócio: Custo Médio Ponderado de Capital (CMPC) de 13,29%, Valor Presente Líquido (VPL) de R\$ 83.564,00, Taxa Interna de Retorno (TIR) de 16,10% e Payback Descontado de 4,8 anos, para enfim, fazermos nossas considerações finais sobre a viabilidade deste plano de negócios. Para chegarmos nestes números, consideramos o regime de empresa Limitada e o regime de tributação especial para cervejarias estabelecido pela MP 656/2014.

1. EMPRESA – DESCRIÇÃO GERAL

A microcervejaria terá a razão social Cervejaria Poligamia Ltda, a marca chamar-se-á Poligamia e seu logo consistirá na seguinte frase: impossível se contentar com uma só. A empresa terá três sócios, cada qual com 33,33% do controle societário, porém, dois deles, Thiago Caffaro e Leonardo Paludo, serão investidores e conselheiros enquanto Eduardo Welter será investidor e CEO.

1.1 VISÃO

Conforme os autores James.A. Belasco e Ralph C. Stayer escreveram no livro “Flight of the Buffalo”, *Visão é o ponto de partida de uma viagem de liderança. Visão foca. Visão inspira. Sem visão, as pessoas padecem. Visão é nosso relógio despertador de manhã cedo e nossa cafeína à noite. Visão toca o coração. Ela se torna o critério que norteia o comportamento de uma organização*”. Com base nesta definição de visão, definimos a visão da empresa como:

Ser reconhecida como uma das melhores microcervejarias do Brasil na produção de cervejas gourmet, trazendo diversão para os apreciadores de uma loira, morena ou ruiva, geladas.

1.2 MISSÃO

Produzir cervejas gourmet de altíssima qualidade para estabelecer relações sustentáveis com nossos clientes e fornecedores.

1.3 VALORES ORGANIZACIONAIS

- Clientes satisfeitos
- Funcionários comprometidos
- Produtos de qualidade
- Responsabilidade social e ambiental
- Rentabilidade aos acionistas

1.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Abertura de outras três unidades próprias com foco na região sul e sudeste a partir do quinto ano de operações;
- Estabelecimento de sistema híbrido de novas lojas e franquias a partir do quinto ano;
- Venda do controle para investidor (estratégico ou não) em 10 anos, mantendo pelo menos 20% do controle para ter o upside em uma nova operação de M&A.

2. ANÁLISE DE MERCADO

Neste capítulo serão abordados a análise setorial de cerveja (Mundo, Brasil, Cervejas Premium e Cervejas Artesanais), análise de demanda, análise demográfica, perfil do consumidor e análise da concorrência.

2.1 ANÁLISE SETORIAL

Começaremos por uma abordagem macro até chegar ao ambiente de mercado de uma microcervejaria na região metropolitana de Curitiba. Desta maneira, faremos um breve relato do mercado mundial de cerveja, passando pela análise do mercado nacional para então considerar o segmento de cervejas premium no Brasil. A segunda parte deste capítulo destinar-se-á à análise de demanda por cervejas gourmet, iniciando-se pela análise demográfica e de identificação do perfil do consumidor até chegar a análise de concorrentes.

2.1.1. MERCADO MUNDIAL DE CERVEJA

De acordo com o estudo Potencial de Consumo de Cervejas no Brasil, elaborado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), a China é o maior consumidor mundial de cerveja com aproximadamente 48,5 bilhões de litros, seguido por Estados Unidos com 23,3 bilhões de litros e Brasil com 12,1 bilhões de litros. O pódio de consumo per capita é liderado pela República Tcheca com 144 litros, enquanto Áustria e Alemanha consomem 108 litros por pessoa por ano. Os Estados Unidos figuram em nono lugar com 75 litros enquanto o Brasil ocupa a 17ª posição com 62 litros. A China figura em 33º lugar com 26 litros per capita.

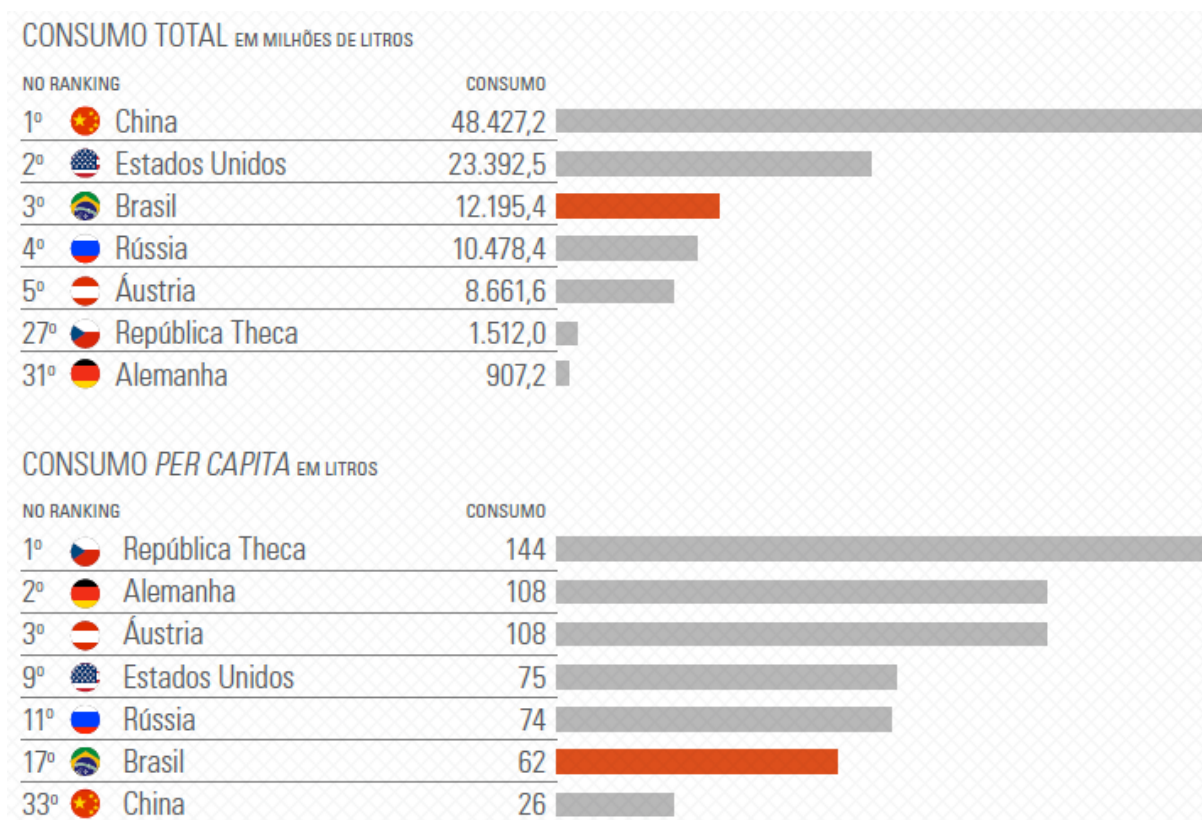


Figura 1. Consumo Total de Cerveja e Consumo Per Capita de Cerveja em 2012. Fonte: SEBRAE

2.1.2 MERCAO NACIONAL DE CERVEJA

De acordo com a Associação Brasileira da Indústria da Cerveja (CervBrasil), a cadeia produtiva de cerveja está presente em todas as cidades do país, iniciando-se no agronegócio e estendendo-se até o pequeno varejista. Segundo a CervBrasil, as quatro maiores produtoras de cerveja brasileiras (AMBEV, Brasil Kirin, Petrópolis e Heineken) possuem juntas 53 fábricas, o que corresponde a 15% de nossa indústria de transformação. Elas ainda movimentam uma frota de 38 mil veículos e abastecem mais de 1,2 milhão de pontos de venda em todo o território nacional.

Juntas, as *Big Four* de nosso mercado cervejeiro correspondem a 2% do PIB, produzem anualmente 13,5 bilhões de litros, faturam R\$ 70 bilhões, recolhem R\$ 21 bilhões de impostos ao ano, geram massa salarial de R\$ 28 bilhões e empregam 2,7 milhões de pessoas, conforme figuras abaixo.

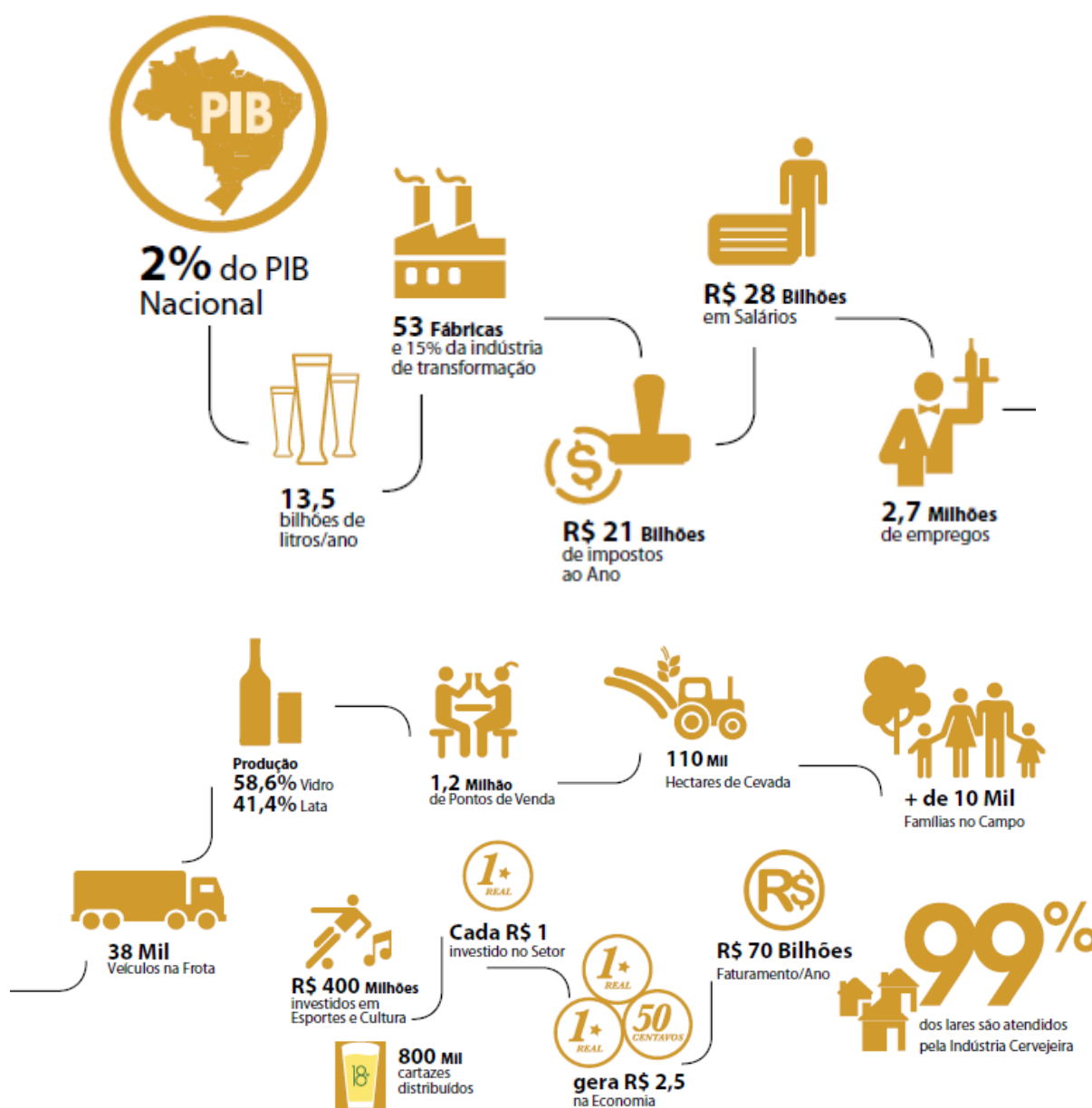


Figura 2. Cadeia da Cerveja. Retirada no Anuário 2014 da CervBrasil. Fonte: IBGE, FGV, Receita Federal, Sicobe e CervBrasil.

Segundo o SICOBEB, entre 2005 e 2013, a produção nacional de cervejas cresceu à taxa anual de crescimento composto de 5% enquanto o PIB brasileiro cresceu a média de 3,6% no período. A FGV destaca que cada emprego gerado em uma fábrica de cerveja resulta na criação de 52 vagas na cadeia produtiva. Ainda de acordo com a Caged, no período de 2010 a 2013, a indústria nacional cresceu 4% enquanto a indústria de cerveja apresentou cifra de 19,8%.



Figura 3. Taxa anual de crescimento composto da produção nacional de cerveja entre 2005 a 2013. Fonte: Sicobe.

De acordo com o estudo Beer in Brazil do Instituto Euromonitor International, o mercado brasileiro de cerveja cresceu em 2014 4% em volume de litros e 14% em volume financeiro. Tal crescimento foi sustentado por temperaturas acima da média, escassez de chuvas e o advento da Copa do Mundo de Futebol.

Ainda de acordo com o Instituto Euromonitor International, as cervejas saborizadas e as lager mixadas representaram as maiores médias de crescimento, sendo 164% em litros e 87% em valor monetário. Esta categoria vem ganhando espaço de consumidores que não são tomadores assíduos de cerveja ou que tendem a preferir a cerveja por outros tipos de bebidas alcoólicas. Sob apelo de frescor e de sabores distintos, as marcas de destaque da categoria em 2014 foram a Desperados (com mix de tequila) e a Kaiser Radlar (com suco de limão). Esta última, por exemplo, foi destaque nacional com a campanha publicitária “Tá calor pra Kawaka”, a qual enfatizava a refrescância em dobro para Eskimós que passavam calor nas praias do Brasil.

2.1.3 MERCADO NACIONAL DE CERVEJA PREMIUM

No Brasil, a cerveja é considerada legalmente cerveja quando possui em sua composição o percentual mínimo de 55% de cereais maltados, o que leva as grandes cervejarias do país a usar outros cereais, como por exemplo, arroz e milho, para baratear seus custos de produção. Entretanto, as cervejas premium possuem 100% de cereais maltados.

De acordo com a Apresentação Institucional da AMBEV de Junho de 2015, o mercado de cervejas premium representava 4,9% de todo o mercado nacional de cerveja em 2010. Já em 2014, este percentual passou a ser de 7,5% principalmente em função da ascensão da classe média e da tendência de aumento da demanda por cervejas premium por parte de tomadores de outras bebidas alcoólicas. Entretanto, este mercado é ainda pequeno se comparado com países como Alemanha e Estados Unidos, onde o mercado de cervejas premium representam cerca de 48% e 23% do total de seus respectivos mercados de cerveja.

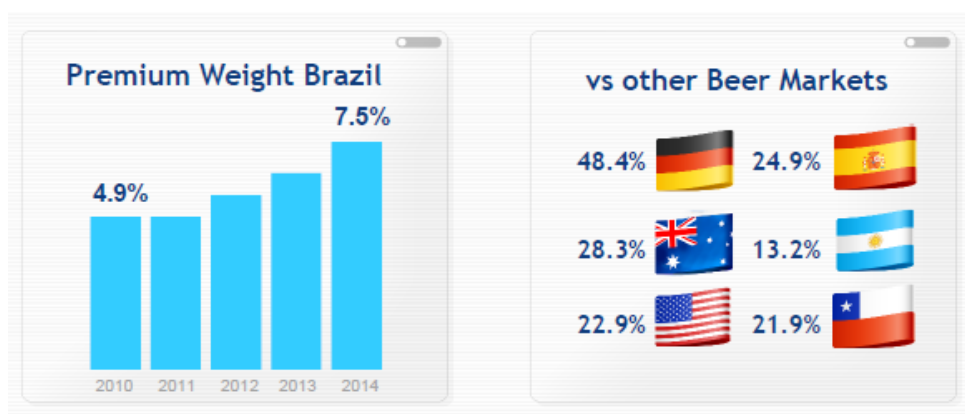


Figura 4. Fonte: Apresentação Institucional AMBEV Junho de 2015.

2.1.4 MERCADO NACIONAL DE CERVEJAS ARTESANAIS

“As grandes cervejarias são como bancos que esperam apenas o retorno financeiro. Para as microcervejarias, o que está em jogo é trabalho do artista. São cervejas com propósitos diferentes”. Samuel Cavalcanti, sócio da microcervejaria Curitibana Bodebrown.

De acordo com o site Brejas.com.br, a cerveja artesanal pode ser definida como “aquela produzida de forma caseira. Várias micro-cervejarias, mesmo utilizando equipamentos modernos e engarrafando suas produções, ainda assim são consideradas como cervejarias artesanais pelo cuidado que têm com sua produção, indo desde os ingredientes básicos da cerveja, passando pela receita de preparo e chegando até aos conservantes finais, que devem ser naturais e não químicos”.

No Brasil, de acordo com o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, em 24/06/2014, a soma das empresas fabricantes de cerveja era 190, concentradas principalmente nos Estados de São Paulo (50), Rio Grande do Sul (29) e Minas Gerais (26).

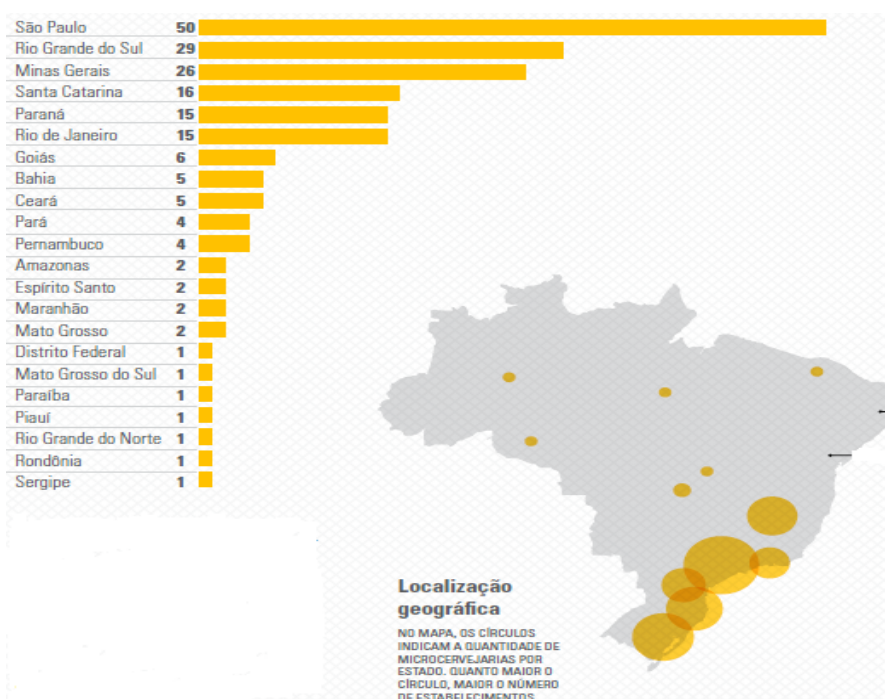


Figura 5. Fonte: Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Disponível no estudo Potencial de Consumo de Cerveja no Brasil do SEBRAE.

Entretanto, muitas microcervejarias artesanais não constam nesta lista nacional de fabricantes de cerveja do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Por exemplo, no estado do Paraná, existem 34 microcervejarias filiadas ao Procerva – Associação das Microcervejarias do Paraná, sendo 23 delas na região metropolitana de Curitiba. Exploraremos esta listagem no item análise da concorrência.

2.2 ANÁLISE DE DEMANDA

Este subcapítulo destinar-se-á a analisar a demografia de nosso mercado de atuação, ou seja, Curitiba e sua região metropolitana, passando pelo perfil do nosso público-alvo e também pela análise de concorrentes.

2.2.1 ANÁLISE DEMOGRÁFICA

Segundo o Censo de 2012, Curitiba é a cidade mais populosa do Sul do Brasil com aproximadamente 1,8 milhões de habitantes. Sua região metropolitana é a segunda maior do Sul com cerca de 3,2 milhões de pessoas. Além disso, Curitiba ocupa a quarta posição no ranking das maiores economias do Brasil. A renda média do município era de R\$ 3,7 mil, sendo 9,2% da população de Classe A e 15% de Classe B.

2.2.2 PERFIL CONSUMIDOR

Foco em clientes do sexo masculino ou feminino, com idade acima dos 25, pertencentes as classes A e B, sejam eles novatos ou consumidores assíduos de cervejas artesanais.

2.3 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

O estado do Paraná possui 34 microcervejarias filiadas ao Procerva – Associação das Microcervejarias do Paraná, sendo 23 delas na região metropolitana de Curitiba.

Dentre todas estas microcervejarias, destacarei as 4 que julgo serem a de maior renome e sucesso em Curitiba e região metropolitana:

Gauden Beer: localizada no bairro de Santa Felicidade, possui capacidade instalada para 120 mil litros por mês, porém, produz atualmente a média de 38 mil litros mensais. Possui quatro tipos de cerveja em seu portfólio: Pilsen, Pale Ale, Hefe-Weissbier e Lager Naturtrube,

todos eles comercializados nas embalagens Long Neck (365 mililitros) e garrafas de 600 mililitros. As garrafas de 365ml são vendidas na média de 10,00 enquanto as garrafas de 600ml são comercializadas na faixa dos R\$ 15,00. Comercializa seus produtos através de B2B para bares e supermercados e também usa a plataforma B2C pelo seu website.

Bodebrown: localizada no bairro Boqueirão, a Bodebrown é uma microcervejaria que agrega também as atividades de comercialização de insumos para produção de cerveja artesanal e cervejaria escola, promovendo cursos para iniciantes na arte de produção da cerveja artesanal. Não divulga sua capacidade instalada e tiragem mensal, porém, estimamos que gire em torno de 40 mil litros. Além de comercializar seus produtos na plataforma B2C via um sofisticado website, este concorrente também vende garrafas vazias customizadas de 1, 2, 3 e 5 litros para fidelizar seus consumidores através de sistema de refil no qual o cliente vai até a fábrica encher sua própria garrafa de consumo. Por fim, a Bodebrown também lança mão de um Brew Pub, ou seja, sistema de bar na própria fábrica. Suas cervejas possuem 11 prêmios, sendo 4 internacionais. Os troféus de maior destaque são: Bicampeã Brasileira do Festival Brasileiro da Cerveja em Blumenau e Medalha de Ouro no Mondial de la Bière da Bélgica. O preço médio por litro é de R\$ 16,00.

Way Beer: instalada no município de Pinhais desde 2010, sua capacidade de produção não é divulgada. Produz os seguintes tipos de cerveja: American Pale Ale, Die Fizzy Yellow, Irish Red Ale, Avelã Porter, Cream Porter, Premium Lager, Sour Me Not – Acerola, Sour Me Not – Graviola, Sour Me Not Morango, Amburana Lager, Brett IPA, Farmhouse Ale Butiá, Imperial Manguê Stout e Double APA. Distribui para as cinco macrorregiões no Brasil exclusivamente na plataforma B2B. Pratica o preço médio de R\$ 18,00 por litro.

Bier Hoff: fundada em 2002 como fábrica bar, mantém a loja inicial e instalou uma fábrica industrial. Não divulga sua capacidade instalada, possui vários tipos de cerveja em seu leque de produtos: American Lager, Pilsner, Weizen, Schwarzbier, India Pale Ale, English Barley Wine, Witbier e Pumpkin Beer. Já ganhou alguns prêmios de destaque, como a Medalha de Ouro no South Beer Cup com a Pumpkin Ale e Medalha de Bronze no mesmo festival com a India Pale Ale. Usa o canal B2B como canal de distribuição e atua com foco nos estados do Paraná, Santa Catarina e São Paulo. Preço médio por litro de R\$ 14,00.

CERVEJARIA	MUNICÍPIO
SwampBrewing Ltda	Curitiba
Raridade Cerveja	Curitiba
Formosa Brew Pub	Francisco Beltrão
Von Borstel	Londrina
Cervejaria Columbus	Colombo
Gobe Brew	Curitiba
Stravaza Chopp	Curitiba
Wensky Beer	Araucária
Way Beer	Pinhais
Cerveja Tormenta	Piraquara
Santo Prazer	Londrina
Queens Cervejaria Artesanal	Arapongas
Providência Cervejaria	Cascavel
Cerveja Palta	Curitiba
Pagan	Curitiba
Ogree Beer	São José dos Pinhais
Morada Cia Etlíca	Curitiba

CERVEJARIA	MUNICÍPIO
Cerveja Madalosso	Curitiba
Klein	Campo Largo
Cervajaria Jokers	Curitiba
Insana	Palmas
Gauden Bier	Curitiba
F#%*ing Beer	Curitiba
Fabrica1 Chopp	Londrina
Eden Beer	Maringá
Dum Cervejaria	Curitiba
Debora Bier	Curitiba
Cervejaria Cathedral	Maringá
Bodebrown	Curitiba
Bier Hoff	Curitiba
Bastards	Pinhais
Asgard Cervejaria	Curitiba
Cervejaria Araucária	Maringá
Anhangava	Quatro Barras

Figura 6. Lista de Cervajarias Artesanais associadas à Procerva – Associação das Microcervejarias do Paraná.

Fonte: Procerva.

3. PLANO DE MARKETING

Lançaremos uso de quatro ferramentas aprendidas durante o curso para elaborar o plano de marketing. São elas: As Forças Competitivas de Porter, a Matriz de Ansoff, a Análise SWOT e os 4 Ps do Marketing.

3.1 AS FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER

Segundo Porter, uma empresa está inserida em ambiente que sofre influência de cinco forças dinâmicas que determinam sua competitividade perante o mercado. São elas: poder de barganha de fornecedores, ameaça de produtos substitutos, poder de barganha dos clientes, ameaça de novos entrantes e rivalidade entre concorrentes. Baseado no diagrama ao lado, farei um breve relato do poder das forças competitivas de Porter perante a Poligamia.



Figura 7 (ao lado). As Cinco Forças de Porter. Fonte: Michael Porter.

Adaptando as Forças Competitivas de Porter à Cervejaria Poligamia, chegamos ao seguinte esquema:

		PRODUTOS SUBSTITUTOS			
		ALTO			
		Cervejas Premium Vinhos Espumantes			
		Mitigante: qualidade e nível de diferenciação do Produto			
		CONCORRENTES		ALTO	
FORNECEDOR	BAIXO			CLIENTES	
	Baixa grau diferenciação Diversos fornecedores Basicamente, os insumos são commodities	MÉDIO			
		Taxa de crescimento indústria elevado Baixa diversidade entre concorrentes Alto número de concorrentes		Paladar diferenciado Demanda por alta qualidade Poder de escolha entre diversas microcervejarias	
		ALTO			
		Baixa exigência de capital Fácil acesso a canais de distribuição Marca			
		Mitigante: ser diferente de uma microcervejaria comum			
		NOVOS ENTRANTES			

Figura 8. As Forças Competitivas de Porter adaptadas à Cervejaria Poligamia Ltda.

3.2 A MATRIZ DE ANSOFF

Usamos a matriz de Ansoff para delinear as fases do planejamento estratégico da Poligamia, desde sua fase de start-up até o desenvolvimento de novos produtos e posteriormente de novos mercados.

MERCADO	EXISTE	NOVO
PRODUTO		
EXISTE	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Mercado
	Fase 1 do planejamento estratégico da empresa. A Poligamia está inserida neste quadrante, em um mercado que, embora novo, já existe. A estratégia será, portanto, conquistar clientes da concorrência através de produtos de qualidade e que tragam uma experiência divertida aos clientes.	Este quadrante será usado no momento de expansão do planejamento estratégico, o qual vislumbra abrir três lojas adicionais no período de cinco anos. O foco será em cidades médias, entre 200 e 500 mil habitantes.
NOVO	Fase 2 do planejamento estratégico. Após o primeiro ano de operação, já com a marca mais consolidada e uma carteira ativa de clientes, chegará o momento de investir no desenvolvimento de cervejas com outros sabores e aromas para aumentar o faturamento através de nossos clientes já fidelizados.	Não faz parte do planejamento estratégico da empresa.
	Desenvolvimento de Produto	Diversificação

Figura 9. A Matriz de ANSOFF adaptada à Cervejaria Poligamia Ltda. Fonte: o Autor

3.3 ANÁLISE SWOT

Usaremos agora a matriz SWOT - acrônimo inglês para Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças – para mapear as destrezas e os pontos de vulnerabilidade do ambiente interno da empresa para então finalizar como abordagem mais macro envolvendo as oportunidades e as ameaças do ambiente externo.

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Produtos de qualidade premium; - Foco na experiência do cliente; - Baixo volume de capital; - Canais de distribuidores diversos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Marca desconhecida; - Pequeno portfólio de produtos;
<ul style="list-style-type: none"> - 25% da população de Curitiba entre as classes A e B; - Cidade mais populosa do Sul e a quarta mais rica do país; - Grande região metropolitana; - Segmento de cervejas artesanais em rápido crescimento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existência de cerca de 25 concorrentes na região metropolitana de Curitiba; - Crise econômica brasileira, diminuindo consumo e aumentando desemprego.
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

Figura 10. Matriz SWOT adaptada à Cervejaria Poligamia Ltda. Fonte: O Autor.

3.4 OS QUATROS Ps DO MARKETING

Transcorridas as etapas de análise de mercado através das Cinco Forças de Porter e Matriz SWOT, aliado ao break down do planejamento estratégico na matriz de Ansoff, é chegada a hora de definir nosso nicho de mercado através dos 4 Ps do marketing.

Figura 11 (ao lado). Os 4 Os do Marketing. Fonte: Philip Kotler



3.4.1 PRODUTO

A ideia é trabalhar com três tipos de cerveja:

- Belgian Wheat Beer
- American India Pale Ale
- Pilsner

Justificativa: os dois primeiros rótulos estão dentro das categorias de cerveja que mais cresceram em 2014, conforme detalhado no estudo de mercado no Brasil. Já a Pilsner é praticamente “vaca leiteira” todas as cervejarias pois estão no gosto do Curitibano e do Brasileiro. Vale ressaltar que a American IPA será usada como nosso laboratório de experiências para testar diferentes fórmulas e combinações a cada batch produzido.

Todos os rótulos serão envazados em garrafas de 500ml ou servidos em copos de chopp de 500ml no caso das vendas diretas. Também venderemos chopp em barris de 30 litros.

3.4.2 PRAÇA

A fábrica, loja própria e bar estilo brew pub estarão localizadas na Rua Ireno Marchesini, bairro Boqueirão, Curitiba. Teremos também um website chamado www.cervejariapoligamia.com.br para vendas diretas ao consumidor final e usaremos os canais de distribuição B2C para efetuarmos vendas a mercados e outros estabelecimentos comerciais. O foco inicial será Curitiba e região metropolitana.

3.4.3 PROMOÇÃO

A divulgação é um grande desafio na busca de tornar a marca conhecida pelo seu público-alvo. Desta maneira, defini a seguinte estratégia de promoção:

- Aproveitando a tendência de mercado dos Food Trucks, investiremos na compra de uma Kombi temática com a logo marca da Cerveja Poligamia para visitar e vender nossos produtos nas feiras de fim de semana da cidade, cursos de graduação e pós-graduação e parques, como por exemplo, o Parque Barigui.

- Anúncios nos portais eletrônicos Cervesia e Procerva, além de banners nos sites de blogueiros especializados em cervejas artesanais, como por exemplo, o mestre-cervejeiro.com.
- Participação em feiras de cerveja artesanal, como o tradicional Festival Brasileiro da Cerveja em Blumenau e Festival WikiBier de Curitiba;
- Website: nosso website terá ferramenta para vendas on-line de nossos produtos para o consumidor final.

3.4.4 PREÇO

Analisando mercado, nossa estrutura de custos e retorno esperado pelos acionistas, desenvolvi a tabela de preços:

	Pilsner	Witbier	American IPA
Garrafa 500ml	12	16	16
Chopp 500ml	10	15	15
Chopp 30 litros	170	199	199

Figura 12. Tabela de Preços Cervejas Poligamia. Fonte. O Autor

4. PLANO OPERACIONAL

Neste capítulo, abordaremos os temas básicos como licenças e registros para operacionalização perante o órgão regulador até a instalação da fábrica, processo produtivo e logística de distribuição.

4.1 REGISTROS, LICENÇAS E PATENTES

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas, a sistemática para obtenção de alvará para instalação de uma microcervejaria segue o roteiro abaixo:

Passo 1: Consulta comercial junto a prefeitura municipal para verificar se o local escolhido para abertura da empresa é permitido a atividade de fabricação de comercialização de cervejas;

Passo 2: Busca do nome e marca para verificar se já existe alguma empresa com utilizando os nomes e marca pretendidos. Estas informações serão obtidas na Junta Comercial, Cartórios e no Instituto Nacional de Propriedade Intelectual;

Passo 3: Registro do Contrato Social na Junta Comercial;

Passo 4: Solicitação do CNPJ na Receita Federal;

Passo 5: Solicitação da Inscrição Estadual na Receita Estadual;

Passo 6: Alvará de Licença e Registro na Secretaria Municipal da Fazenda. Este alvará licença confere à empresa permissão para performar as atividades inerentes ao seu negócio no local definido;

Passo 7: Matrícula no INSS. Órgão responsável: Instituto Nacional de Seguridade Social.

4.2 INFRAESTRUTURA E LOCALIZAÇÃO

A fábrica será instalada em imóvel alugado na Rua Ireneo Marchesini, bairro Boqueirão, em Curitiba. O terreno possui 683m² de área total e 475m² de área útil. Trata-se de um barracão

com pé direito de 6 metros e estacionamento para 10 carros. Ainda conta com uma recepção no piso inferior, com dois banheiros, cozinha e área de circulação. Este espaço será adaptado para abrigar a loja própria. No piso superior será instalado o escritório da empresa, este com banheiro. O estacionamento será adaptado para abrigar o Brew Pub através da colocação de tendas e mesas. A rua possui pleno espaço de estacionamento público gratuito.



Figura 13. Imóvel que irá abrigar a Sede Industrial, Loja Própria, Brew Pub e Escritório. Fonte: Hansel Imóveis via portal imovelweb.com.br

4.3 CAPACIDADE PRODUTIVA

O processo de produção da cerveja possui dois gargalos de produção, sendo eles os processos fermentação e maturação, com prazos médios de 15 dias e de 10 dias, respectivamente. Desta forma, trabalharemos com 5 tanques de fermentação e cinco tanques de maturação, cada um com capacidade para 4.000 litros. O restante do Capex foi adaptado a capacidade destes dois gargalos. A descrição dos equipamentos está detalhada no item 6.2.1.1 deste trabalho: Aplicação das Fontes e Recursos em Capex.

4.4 INSUMOS

Segundo a tradição alemã, existem quatro ingredientes vitais para a fabricação de cerveja: água, malte, lúpulo e fermento. Estes ingredientes básicos são misturados em diferentes proporções, tempos e formas, resultando nos mais variados tipos de cerveja.

Água: corresponde a mais de 90% da quantidade de matéria-prima que compõe uma cerveja. Não há objeções para o uso da água de torneira, desde que ele passe pelo processo de filtração e correção de Ph, o qual deve estar na escola entre 6,5 e 7 em uma escala que vai de zero (ácida) até 14 (alcalina).

Malte: este é o ingrediente responsável pela cor e corpo (densidade) da cerveja, atuando também na composição do sabor e aroma. Usa-se em média 200 gramas de malta para cada litro de cerveja. O malte é obtido da germinação interrompida de grãos de cereais, sendo a cevada o principal deles em função de ser rica em proteínas para a levedura. O malte também pode ser extraído do trigo, aveia, centeio e milho.

Pode ser dividido em duas grandes categorias, sendo elas: os maltes básicos e os especiais. Os primeiros possuem grande poder enzimático para converter amido em açúcares fermentáveis enquanto os segundos não possuem poder enzimático, porém são adicionados às receitas para adicionar cor, corpo e sabores diferenciados.

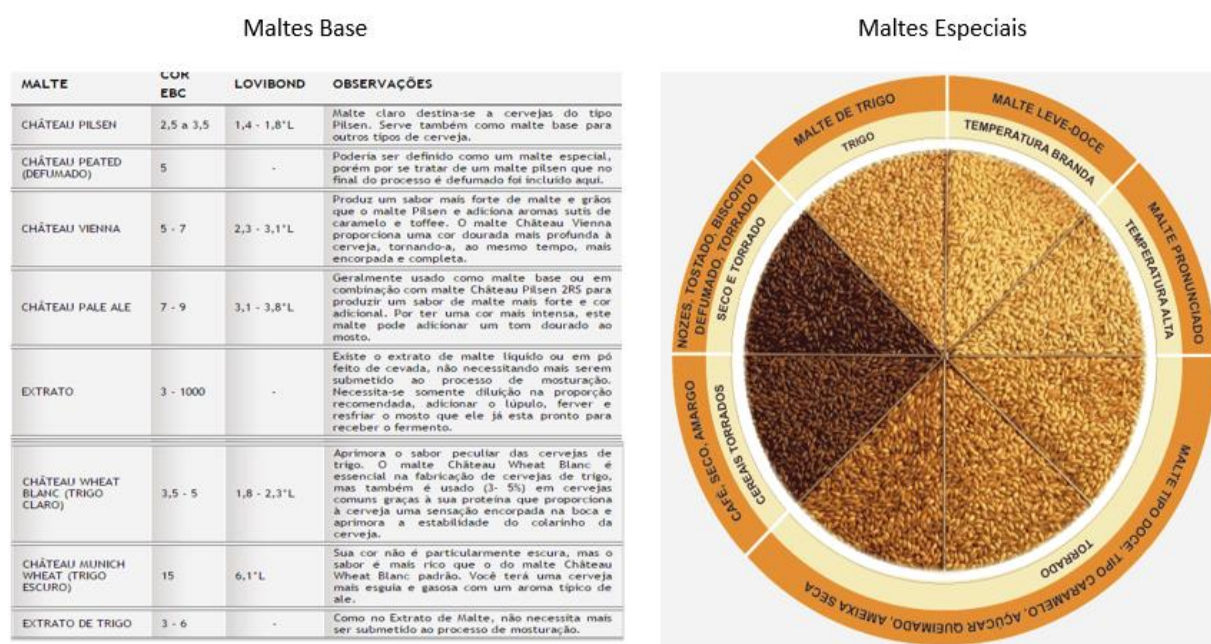


Figura 14. Os diferentes tipos de malte. Fonte: Site www.comofazercerveja.com.br

Lúpulo: utilizam-se as flores das plantas fêmeas de lúpulo para calibrar o amargor, aroma e sabor da cerveja. O lúpulo também é responsável pela retenção da espuma e remoção de proteínas indesejadas, colaborando para propiciar a cor mais clara às cervejas. Este ingrediente é classificado em três categorias: amargor, aromático e dual.

CLASSIFICAÇÃO	DESCRIÇÃO
AMARGOR	Lúpulos amargos possuem um nível bem mais elevado de ácidos alfa. Esses geralmente são utilizados no processo de fervura para extração do amargor.
AROMÁTICO	Os lúpulos aromáticos são caracterizados por terem teores de ácidos alfa baixos e um perfil de óleo associado ao bom aroma. Esses lúpulos geralmente são usados como lúpulos de acabamento ou condicionadores.
DUAL	São lúpulos que pela suas características podem ser utilizados tanto para amargor como para dar aroma a cerveja. Geralmente possuem sua classificação pela ordem de prevalência: AMARGOR/AROMÁTICO ou AROMÁTICO/AMARGOR. Esta indicação informa qual é a característica predominante.

Figura 15. As três categorias de Lúpulo. Fonte: Site www.comofazercerveja.com.br

Fermento (Levedura Cervejeira): trata-se de um micro-organismo vivo que consome os açúcares do posto resultando na liberação do álcool e de gás carbônico. Existem dois tipos de fermento: o de alta fermentação para produzir as cervejas do tipo ALE e o de baixa fermentação para produzir as cervejas tipo LAGER. Interessante ressaltar que a temperatura de ação de cada fermento coincide com sua nomenclatura, sendo que o de alta fermentação age com temperaturas entre 18°C e 24°C enquanto o fermento de baixa fermentação entra em ação com temperaturas entre 9°C e 13°C. Em síntese, o fermento é o ingrediente responsável pelas duas grandes famílias de cervejas, conforme figura abaixo:



Figura 16. Classificação das Cervejas. Fonte: Site www.brejas.com.br

4.5 PROCESSO PRODUTIVO

O processo produtivo da cerveja é composto de 11 etapas. Segue abaixo breve relato de cada uma destas etapas e também uma figura com o ciclo de produção, desde a moagem até a

pasteurização.

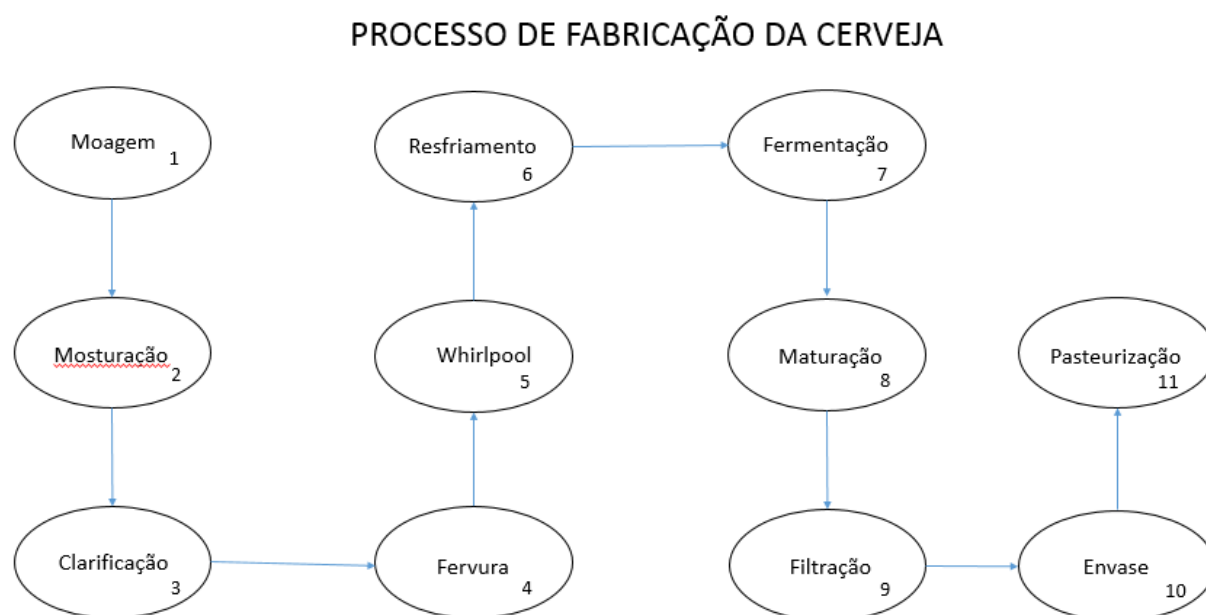


Figura 17. Processo de Fabricação da Cerveja. Fonte: Cervejaria Baden Baden.

1. **Moagem**: os maltes são primeiramente selecionados para cada tipo de cerveja. Após seleção, os grãos são moídos para extração do amido de seu interior;
2. **Mosturação**: o açúcar é extraído do amido do malte pela ação de suas enzimas naturais. Temperatura entre 35°C e 78°C;
3. **Clarificação**: processo de filtragem para separar o líquido do bagaço do malte. Após filtração, o líquido passa a se chamar mosto. Temperatura entre 76°C e 78°C;
4. **Fervura**: nesta etapa, o mosto é fervido, e durante o processo, o lúpulo é adicionado para adicionar sabor e o sabor amargo da cerveja. Temperatura: 95°C;
5. **Whirlpool**: decantação através de força centrípeta para tirar as partículas em suspensão que estão no mosto. Temperatura entre 92°C e 95°C;
6. **Resfriamento**: processo de rápida redução de temperatura do mosto até chegar a temperatura adequada de fermentação que gira entre 10°C e 20°C;
7. **Fermentação**: adição de levedura para transformar o açúcar em álcool e gás carbônico. Nesta etapa, definimos a família da cerveja entre ALE ou LAGER. Temperatura entre 10°C e 20°C;
8. **Maturação**: período de descanso da cerveja a baixas temperaturas para aprimoramento do sabor e aromas. Temperatura de 0°C a - 2°C;

9. Filtração: partículas em suspensão são retiradas da cerveja. Temperatura entre 0°C a -2°C;
10. Envase: a cerveja é colocada em barris ou garrafas;
11. Pasteurização: as garrafas são aquecidas lentamente até a temperatura de 60°C para garantir longos prazos de validade à cerveja, que irá variar de 6 a 10 meses dependendo do tipo de cerveja.

O processo de fabricação da cerveja deverá variar um pouco dependendo do tipo da cerveja em produção, mas podemos usar a média de 30 dias, conforme ilustrado no gráfico de Gantt a seguir:

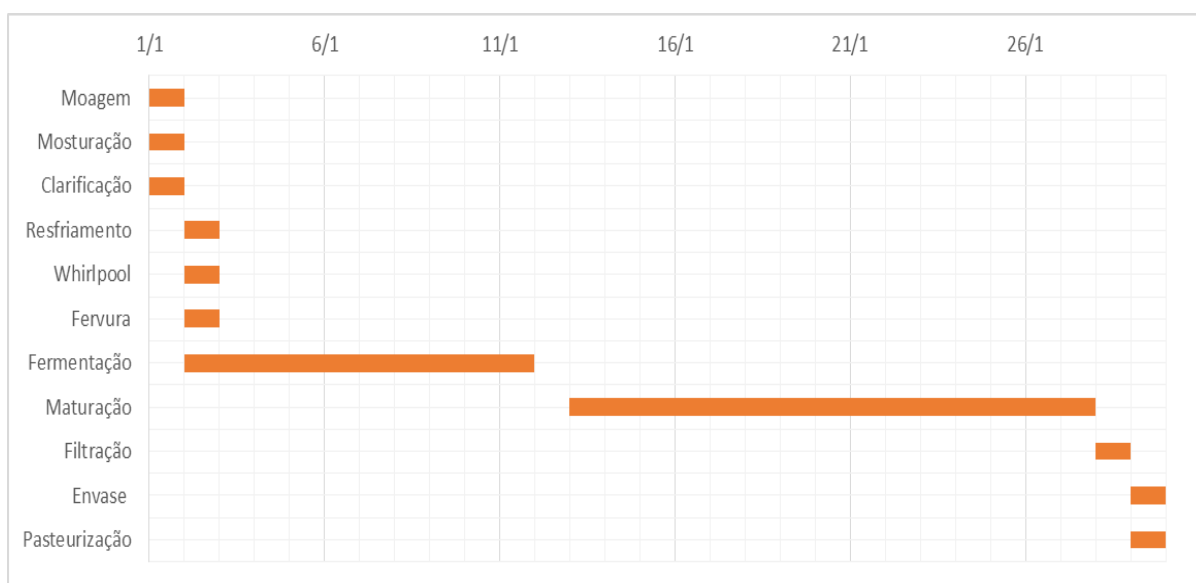


Figura 18: Gráfico de Gantt com o Processo de fabricação da cerveja. Fonte: O Autor.

4.6 DISTRIBUIÇÃO

Os clientes poderão vir até a cervejaria para comprar em nossa loja própria. Tanto o frete para as compras em nossa loja virtual quanto para distribuidores, supermercados e restaurantes serão de responsabilidade dos clientes.

4.7 PLANO DE ESTOQUE

Nossa empresa trabalhará com estoque regulador de 8.000 litros de cerveja pronta para o consumo e insumos para processamento de 2 batches de 4 mil litros cada. Considerando a premissa que 50% das vendas serão através de garrafas e 50% através de barris, precisaremos de 8.000 garrafas e 134 barris de 30 litros. Tal estoque acarretaria em necessidade de capital de giro de aproximadamente R\$ 100.000,00, conforme explorarei com mais detalhamento dentro do plano financeiro.

5. PLANO FINANCEIRO

Este é momento de analisarmos a viabilidade econômico-financeira deste plano de negócios. Neste capítulo, irei explorar o quadro de fontes e recursos, estimar receitas e custos, fazer o planejamento tributário para então elaborar as Demonstrações Financeiras e enfim analisar a viabilidade do negócio, comparando VPL, TIR e Payback descontado pelo Custo Médio Ponderado de Capital (WAAC).

5.1 QUADRO DE FONTES E RECURSOS

O investimento total em Capex para uma fábrica com capacidade de produção de 20 mil litros por mês, Brew Pub para 50 pessoas e loja própria é de R\$ 815.600,00. Para financiamento do Capex da fábrica, R\$ 630.000,00 são passíveis de linha de Finame à taxa pré-fixada de 9,50%a.a. aplicados a 70% do total do valor das máquinas por tratarmos aqui de empresa de pequeno porte conforme enquadramento do BNDES. Para restante do Capex não “finamizável” de R\$ 374.600,00, usaremos capital dos sócios com taxa média de retorno esperada em 18% a.a..

Estimo ainda a Necessidade de Capital de Giro da Fábrica e a Necessidade de Capital de Giro em R\$ 117.160,00 e R\$ 43.783,00, totalizando R\$ 160,943,00. Em síntese, este plano de negócios necessita de investimentos iniciais na ordem de R\$ 976.543,00. Para arredondar o número e facilitar o aporte de capital, iremos capitalizar a empresa em adicionais R\$ 23.457,00, chegando ao investimento total de R\$ 1 milhão. Todas estas informações estarão enumeradas nos dois subcapítulos imediatamente a seguir.

5.1.1 APLICAÇÃO DAS FONTES E RECURSOS EM CAPEX

O Plano de Capex abordará: fábrica, Brew Pub, loja própria e veículo Kombi para campanhas de marketing.

Item	Descrição	Valor unitário - R\$	Quantidade	Valor total - R\$
CAPEX FÁBRICA				
1*	Moinho c/ 2 rolos - Capacidade 200k/h	2.000,00	1	2.000,00
2*	Gerador de Água Quente - 1000 litros	3.800,00	1	3.800,00
3*	Brassagem - 1000 litros	16.200,00	1	16.200,00
4*	Tanque Filtragem + Acessórios - 1000 litros	26.700,00	1	26.700,00
5*	Cozimento Whirlpool - 2000 litros	35.300,00	1	35.300,00
6*	Resfriador de Placas Dois Estágios	61.000,00	1	61.000,00
7*	Fermentação / Maturação - 4000 litros	35.000,00	5	175.000,00
8*	Armazenamento/Pressão/Serviço - 4000 litros	37.000,00	5	185.000,00
9*	Conjunto de Refrigeração	49.000,00	1	49.000,00
10*	Engarrafadora	22.000,00	1	22.000,00
12	Barril 30 litros	300,00	250	75.000,00
13*	Máquina Lavadora Barris	15.000,00	1	15.000,00
14*	Máquina Enchedora Barris	4.500,00	1	4.500,00
15*	Câmara Fria	30.000,00	1	30.000,00
TOTAL CAPEX FÁBRICA				700.500,00
				-
CAPEX BREW PUB				
				-
1	Mesas	500,00	10	5.000,00
2	Cadeiras	80,00	40	3.200,00
3	Tenda	12.000,00	1	12.000,00
4	Estação Caixa	2.000,00	2	4.000,00
5	Pintura Faixada	7.500,00	1	7.500,00
TOTAL CAPEX BREW PUB				31.700,00
CAPEX LOJA				
1	Expositor de Bebidas Vertical	3.700,00	2	7.400,00
2	Estantes	2.000,00	1	2.000,00
3	Estação Caixa	2.000,00	1	2.000,00
4	Reforma + Pintura	6.000,00	1	6.000,00
TOTAL CAPEX BREW PUB				17.400,00
CAPEX ESCRITÓRIO				
1	Computadores	1.800,00	2	3.600,00
2	Escrivaninhas	450,00	2	900,00
3	Almoxarifado	1.500,00	1	1.500,00
TOTAL CAPEX BREW PUB				6.000,00
CAPEX MARKETING				
1	Veículo Kombi Plotada - Poligamia	60.000,00	1	60.000,00
TOTAL CAPEX MARKETING				60.000,00
TOTAL CAPEX GERAL				815.600,00

* itens financiáveis através da linha BNDES FINAME.

Tabela 1: Aplicações das Fontes e Recursos em Capex. Fonte: O Autor.

5.1.2 APLICAÇÃO DAS FONTES E RECURSOS EM CAPITAL DE GIRO

Nossa empresa trabalhará com estoque regulador de 8.000 litros de cerveja pronta para o consumo e insumos para processamento de 2 batches de 4 mil litros cada. Considerando a premissa que 50% das vendas serão através de garrafas e 50% através de barris, precisaremos de 8.000 garrafas e 134 barris de 30 litros. Além disso, partimos da premissa que 50% de nossas vendas serão tipo Pilsen, 25% tipo Witbier e 25% tipo American IPA.

Item	Descrição	Valor unitário - R\$	Quantidade	Valor total - R\$
NCG - Necessidade de Capital de Giro Fábrica				
1	Cerveja Pronta Pilsen	3,00	8000	24.000,00
2	Cerveja Pronta Witbier	4,35	4000	17.400,00
3	Cerveja Pronta American IPA	4,89	4000	19.560,00
5	Barril 30 litros	300,00	134	40.200,00
6	Garrafas 500ml	2,00	8000	16.000,00
TOTAL NCG Fábrica				117.160,00

Tabela 2. Aplicações das Fontes e Recursos em Capital de Giro da Fábrica. Fonte: O Autor.

Além das necessidades de capital de giro da Fábrica, também fiz uma breve estimativa das necessidades de capital de giro das despesas gerais e administrativas, as quais, multiplicadas por doze meses, salvo salários, multiplicados por treze vezes, formarão os gastos fixos anuais na Demonstração de Resultados da empresa.

NCG - Despesas Gerais e Administrativas				
2	Conta Luz	36.000,00	1	36.000,00
4	Combustível Kombi	6.000,00	1	6.000,00
5	Manutenção Mensal Website	3.600,00	1	3.600,00
6	Material Escritório	2.400,00	1	2.400,00
7	Telefone / Internet / Hospedagem de site	8.400,00	1	8.400,00
8	Segurança patrimonial	6.000,00	1	6.000,00
9	Seguros	12.000,00	1	12.000,00
10	Manutenção predial / de móveis e utensílios	12.000,00	1	12.000,00
11	Alvarás / IPTU / Taxas / Aluguel	132.000,00	1	132.000,00
13	Propaganda e publicidade	60.000,00	1	60.000,00
14	Salários	247.000,00	1	247.000,00
Total NCG - Despesas Gerais e Administrativas		525.400,00	1	525.400,00

Tabela 3: Aplicações Anualizadas das Fontes e Recursos em Capital de Giro de Despesas Gerais e Administrativas. Fonte: O Autor.

Para o cálculo de salários, considerei ainda: meu pró-labore (R\$ 10.000,00), Caixa Loja/Brew Pub (R\$ 1.000,00), 2 Garçons Brew Pub (R\$ 3.000,00), Auxiliar Serviços Gerais (R\$ 1.500,00), Coordenador Administrativo (R\$ 3.000,00).

5.2 PROJEÇÃO DE RECEITAS

Para projeção de receitas, considerei as seguintes premissas:

- Portfólio de produtos: 50% Pilsen, 30% American IPA e 20% Belgian Wheat Ale;
- 50% das vendas dar-se-ão na modalidade Chopp (barril ou copo 500ml) e os outros 50% em garrafas de 500ml;
- Projeções do Banco Santander de inflação e PIB para projetar o cenário de cinco anos;
- Volumetria de vendas em relação a capacidade produtiva: 70% no Ano 1, 80% no Ano 2 e 90% no Ano 3 em diante.

Desta forma, chegamos as seguintes projeções conforme abaixo:

Preço Médio Cerveja Garrafa em R\$	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Inflação		1,0700	1,0700	1,0700	1,0700
Pilsen	12,00	12,84	13,74	14,70	15,73
American IPA	16,00	17,12	18,32	19,60	20,97
Belgium Wheat Beer	16,00	17,12	18,32	19,60	20,97

Preço Médio Cerveja Chopp em R\$	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Inflação		1,0700	1,0700	1,0700	1,0700
Pilsen	10,00	10,70	11,45	12,25	13,11
American IPA	15,00	16,05	17,17	18,38	19,66
Belgium Wheat Beer	15,00	16,05	17,17	18,38	19,66

Volume de Vendas Garrafas em Litros	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
PIB		1,01	1,02	1,02	1,02
Pilsen	42.000	48.000	54.000	55.080	56.182
American IPA	25.200	28.800	32.400	33.048	33.709
Belgium Wheat Beer	16.800	19.200	21.600	22.032	22.473

Volume de Vendas Chopp em Litros	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
PIB		1,01	1,02	1,02	1,02
Pilsen	42.000	48.000	54.000	55.080	56.182
American IPA	25.200	28.800	32.400	33.048	33.709
Belgium Wheat Beer	16.800	19.200	21.600	22.032	22.473

Receita Bruta	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Pilsen Garrafa	504.000	616.320	741.895	809.704	883.711
American IPA Garrafa	403.200	493.056	593.516	647.764	706.970
Belgium Wheat Beer Garrafa	268.800	328.704	395.677	431.842	471.313
Pilsen Chopp	420.000	513.600	618.246	674.754	736.426
American IPA Chopp	378.000	462.240	556.421	607.278	662.784
Belgium Wheat Beer Chopp	252.000	308.160	370.948	404.852	441.856
TOTAL	2.226.000	2.722.080	3.276.704	3.576.195	3.903.060

Tabela 4. Projeção de Receitas. Fonte: o Autor.

5.3 PROJEÇÃO DE CUSTOS

Para estimar o custo de produção de um litro de cada uma das três cervejas de nosso portfólio de produtos, usei as receitas fornecidas pelos meus amigos e mestres cervejeiros Mateus Celino Rodrigues e Frederico Luz. Com as receitas em mãos, cheguei aos seguintes custos de produção por litro: American IPA (R\$ 3,97), Belgian Wheat Ale (R\$ 3,45) e Pilsner (R\$ 2,51), conforme cálculos abaixo. Além do custo de matéria-prima por litro, considerei

também os custos unitários por garrafa, por copo de chopp a ser vendido no Brew-Pub e por barril de trinta litros.

American IPA - Receita 20 Litros				
Ingredientes	Quantidade	Custo Unitário	Total	
Malte Pilsen (Kg)	4	R\$	9,25	R\$ 29,59
Malte Munich (Kg)	1	R\$	10,98	R\$ 8,79
Malte Carared (Kg)	0,5	R\$	10,64	R\$ 4,26
Malte Caramunich (Kg)	0,2	R\$	10,37	R\$ 1,66
Lúpulo Chinook (1/4Kg)	0,2	R\$	50,14	R\$ 8,02
Lúpulo Cascade(1/4Kg)	0,22	R\$	28,24	R\$ 4,97
Levedura	1	R\$	11,12	R\$ 8,90
Gás (Kg/h)	4	R\$	3,07	R\$ 9,82
Água (L)	0	R\$	0,05	R\$ -
Total				R\$ 76,01
Custo Matéria-Prima por Litro				R\$ 3,97
Custo Cerveja Garrafa 500ml				R\$ 5,47
Custo Chopp 500ml				R\$ 4,12
Custo Barril Chopp 30 Litros				R\$ 119,10

Tabela 5: Estimativa Custo Unitário Cerveja Tipo American IPA. Fonte: O Autor.

Belgian Wheat Ale - Receita 20 Litros				
Ingredientes	Quantidade	Custo Unitário	Total	
Pale malt	2,721	R\$	6,67	R\$ 18,16
wheat malt	1,36	R\$	6,67	R\$ 9,07
crystal malt (light)	0,114	R\$	8,10	R\$ 0,92
Bramling Hops	0,0187	R\$	146,71	R\$ 2,74
Bramling Hops	0,0093	R\$	146,71	R\$ 1,36
Centennial Hops	0,007	R\$	146,71	R\$ 1,03
Wyeast Belgian Ale yeast	1	R\$	15,90	R\$ 15,90
Água	80	R\$	0,05	R\$ 3,98
Gás	4	R\$	3,07	R\$ 12,28
Total				R\$ 65,45
Custo Matéria-Prima por Litro:				R\$ 3,45
Custo Cerveja Garrafa 500ml				R\$ 4,95
Custo Chopp 500ml				R\$ 3,60
Custo Barril Chopp 30 Litros				R\$ 103,50

Tabela 6: Estimativa Custo Unitário Cerveja Tipo Belgian Wheat Ale. Fonte: O Autor.

Pilsen - Receita 25 Litros			
Ingredientes	Quantidade	Custo Unitário	Total
Malte (Kg)	5	R\$ 8,36	R\$ 33,44
Lúpulo (1/4Kg)	0,25	R\$ 41,88	R\$ 8,38
Levedura US-05 (Unid)	1	R\$ 8,69	R\$ 6,95
Água	105	R\$ 0,05	R\$ 4,20
Gás	4	R\$ 3,07	R\$ 9,82
Total			R\$ 62,79
Custo Matéria-Prima por Litro:			R\$ 2,51
Custo Cerveja Garrafa 500ml			R\$ 4,01
Custo Chopp 500ml			R\$ 2,66
Custo Barril Chopp 30 Litros			R\$ 75,30

Tabela 7. Estimativa Custo Unitário Cerveja Tipo Pilsen. Fonte: O Autor.

Desta forma, considerando a mesma volumetria usada para a projeção das receitas, alcançamos a seguinte projeção de Custos dos Produtos Vendidos:

Custo Médio Cerveja Garrafa em R\$	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Inflação		1,0700	1,0700	1,0700	1,0700
Pilsen	4,51	4,83	5,16	5,52	5,91
American IPA	5,97	6,39	6,84	7,31	7,83
Belgium Wheat Beer	5,45	5,83	6,24	6,68	7,14

Custo Médio Cerveja Chopp em R\$	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Inflação		1,0700	1,0700	1,0700	1,0700
Pilsen	2,51	2,69	2,87	3,07	3,29
American IPA	3,97	4,25	4,55	4,86	5,20
Belgium Wheat Beer	3,45	3,69	3,95	4,23	4,52

Volume de Vendas Garrafas em Litros	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
PIB		1,01	1,02	1,02	1,02
Pilsen	42.000	48.000	54.000	55.080	56.182
American IPA	25.200	28.800	32.400	33.048	33.709
Belgium Wheat Beer	16.800	19.200	21.600	22.032	22.473

Volume de Vendas Chopp em Litros	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
PIB		1,01	1,02	1,02	1,02
Pilsen	42.000	48.000	54.000	55.080	56.182
American IPA	25.200	28.800	32.400	33.048	33.709
Belgium Wheat Beer	16.800	19.200	21.600	22.032	22.473

Custo dos Produtos Vendidos	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Pilsen Garrafa	189.420	231.634	278.829	304.314	332.128
American IPA Garrafa	150.444	183.972	221.456	241.697	263.788
Belgium Wheat Beer Garrafa	91.560	111.965	134.778	147.096	160.541
Pilsen Chopp	105.420	128.914	155.180	169.363	184.843
American IPA Chopp	100.044	122.340	147.266	160.726	175.417
Belgium Wheat Beer Chopp	57.960	70.877	85.318	93.116	101.627
TOTAL	694.848	849.700	1.022.826	1.116.312	1.218.344

Tabela 8. Projeção de Custos. Fonte: o Autor

5.4 PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO

A Medida Provisória 656/2014 estabelece regime especial de tributação para cervejarias, independentemente de seu porte. Desta forma, as cervejarias são tributadas pelo valor da venda e não mais pelo seu volume, conforme praticado anteriormente a esta MP. A tabela de tributação sobre a venda bruta dá-se da seguinte maneira:

Tabela Imposto sobre Vendas		
Imposto	Alíquota	Valor sobre R\$ 10,00
PIS	1,49%	R\$ 0,15
COFINS	6,83%	R\$ 0,68
IPI	3,60%	R\$ 0,63
ICMS	29,00%	R\$ 2,90
Subtotal	40,92%	R\$ 4,09

Tabela Imposto sobre Lucro Operacional		
Imposto	Alíquota	Valor sobre R\$ 10,00
IR	0,11%	R\$ 1,10
CSSL	0,12%	R\$ 1,20
Subtotal	0,23%	R\$ 2,30

Tabela 9. Esquema de Tributação sobre uma Microcervejaria. Fonte: o Autor.

Considerando volume de vendas relatado no item Projeção de Receitas, temos a seguinte estimativa de impostos incidentes sobre o volume de vendas:

CENÁRIO BASE	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Receita Bruta	2.226.000	2.722.080	3.276.704	3.576.195	3.903.060
PIS	33.167	40.559	48.823	53.285	58.156
COFINS	152.036	185.918	223.799	244.254	266.579
IPI	80.136	97.995	117.961	128.743	140.510
ICMS	645.540	789.403	950.244	1.037.096	1.131.887
Total Impostos sobre Vendas	910.879	1.113.875	1.340.827	1.463.379	1.597.132

Tabela 10. Estimativa da apuração de Impostos sobre as Vendas. Fonte: o Autor.

Por fim, após apuração do Lucro Antes do Imposto de Renda (LAIR), temos ainda a seguinte estimativa de valores para recolhimento de Imposto de Renda (IR) e Contribuição Social Sobre o Lucro (CSSL):

APURAÇÃO IRPJ + CSSL	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Resultado Antes de IRPJ + CSSL	209.556	269.721	497.533	555.880	620.462
IRPJ (alíquota 11%)	23.051	29.669	54.729	61.147	68.251
CSSL (alíquota 12%)	25.147	32.367	59.704	66.706	74.455
Total IR + CSSL	48.198	62.036	114.433	127.852	142.706

Tabela 11. Estimativa de apuração de IRPJ e CSSL. Fonte: o Autor.

5.5 DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS PROJETADAS

Apuradas as projeções de investimentos em Capex e capital de giro, receitas, custos, despesas, estoques e impostos, podemos enfim elaborar as demonstrações financeiras da microcervejaria. Usei como premissas básicas: prazo médio de recebimento de 20 dias e prazo médio de pagamento de 30 dias. A depreciação foi estimada em 10 anos.

5.5.1 PROJEÇÃO DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DOS EXERCÍCIOS

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
RECEITA TOTAL	2.368.800	2.896.704	3.486.907	3.805.611	4.153.445	
(-) DEDUÇÕES	969.313	1.185.331	1.426.843	1.557.256	1.699.590	
PIS	35.295	43.161	51.955	56.704	61.886	
COFINS	161.789	197.845	238.156	259.923	283.680	
IPI	85.277	104.281	125.529	137.002	149.524	
ICMS	686.952	840.044	1.011.203	1.103.627	1.204.499	
(=) RECEITA LÍQUIDA	1.399.487	1.711.373	2.060.065	2.248.355	2.453.856	
(-) CUSTO TOTAL DAS VENDAS	652.848	798.340	961.002	1.048.837	1.144.701	
(=) LUCRO BRUTO	746.639	913.033	1.099.063	1.199.518	1.309.154	
(-) DESPESAS GERAIS E ADMINISTRATIVAS	525.400	562.178	601.530	643.638	688.692	
(+) RESULTADO FINANCEIRO						
Juros sobre Empréstimos	11.683	81.134				
(=) RESULTADO ANTES DE IRPJ E CSLL	209.556	269.721	497.533	555.880	620.462	
(-) IRPJ E CSLL	48.198	62.036	114.433	127.852	142.706	
(=) RESULTADO LÍQUIDO	161.358	207.685	383.100	428.028	477.756	

Tabela 12: Apuração do DRE. Fonte: o Autor.

5.5.2 PROJEÇÃO BALANÇOS PATRIMONIAIS

BALANÇO PATRIMONIAL	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
ATIVO	1.000.000	1.122.861	928.176	937.381	1.046.121	1.193.213
ATIVO CIRCULANTE	184.400	388.821	275.696	366.461	556.761	785.413
<i>Disponibilidades</i>	67.240	190.693	34.684	85.341	249.946	554.666
<i>Clientes</i>	0	131.600	160.928	193.717	211.423	230.747
<i>Estoques</i>	117.160	66.528	80.083	87.403	95.392	0
ATIVO NÃO CIRCULANTE	815.600	734.040	652.480	570.920	489.360	407.800
Imobilizado	815.600	734.040	652.480	570.920	489.360	407.800
<i>Imobilizado (custo)</i>	815.600	815.600	815.600	815.600	815.600	815.600
<i>Depreciação / amortização acumulada</i>		-81.560	-163.120	-244.680	-326.240	-407.800
PASSIVO + PATRIMÔNIO LÍQUIDO	1.000.000	1.122.861	928.176	937.381	1.046.121	1.193.185
PASSIVO	441.000	390.821	261.491	345.281	399.879	406.430
PASSIVO CIRCULANTE	220.500	390.821	261.491	345.281	399.879	406.430
<i>Fornecedores</i>	0	66.528	80.083	87.403	95.392	0
<i>Obrigações fiscais</i>	0	84.793	103.947	128.440	140.426	153.525
<i>Obrigações trabalhistas</i>	0	19.000	20.330	21.753	23.276	24.905
<i>Instituições financeiras CP</i>	220.500	220.500	57.130	-	-	228.000
<i>Dividendos a pagar</i>	-	-	-	-	-	-
<i>Outros Operacionais</i>	-	-	-	107.685	140.786	-
PASSIVO NÃO CIRCULANTE	220.500	-	-	-	-	-
<i>Instituições financeiras LP</i>	220.500	-	-	-	-	-
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	559.000	732.040	666.685	592.100	646.242	786.756
<i>Capital social</i>	559.000	559.000	559.000	559.000	559.000	559.000
<i>Resultado acumulado</i>	-	173.040	107.685	33.100	87.242	227.756

Tabela 13: Apuração Balanço Patrimonial. Fonte: o Autor

5.5.3 PROJEÇÃO FLUXOS DE CAIXA

FLUXO DE CAIXA	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
(+) RESULTADO LÍQUIDO		161.358	207.685	383.100	428.028	477.756
(+) DEPRECIAÇÃO / AMORTIZAÇÃO		81.560	81.560	81.560	81.560	81.560
(+) FORNECEDORES		66.528	13.555	7.320	7.989	-95.392
(-) CLIENTES		-131.600	-29.328	-32.789	-17.706	-19.324
(-) ESTOQUES		50.632	-13.555	-7.320	-7.989	95.392
(+) OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS		19.000	1.330	1.423	1.523	1.629
(+) OBRIGAÇÕES FISCAIS		84.793	19.155	24.492	11.986	13.099
(-) NOVAS IMOBILIZAÇÕES						
(-) LIQUIDAÇÃO DE FINANCIAMENTOS		-220500	-336410	-57130	0	0
(+) CAPTAÇÃO DE NOVOS FINANCIAMENTOS		0				
(+) FLUXO DE DIVIDENDOS		11682	-100.000	-350.000	-340.786	-250.000
(=) FLUXO DE CAIXA		123.453	-156.008	50.657	164.605	304.720
(+) SALDO DE CAIXA INICIAL		67.240	190.693	34.684	85.341	249.946
(=) SALDO DE CAIXA FINAL	67.240	190.693	34.684	85.341	249.946	554.666

Tabela 14: Projeção do Fluxo de Caixa. Fonte: o Autor.

5.5.4 ANÁLISE ECONÔMICO FINANCEIRA

Neste subcapítulo, farei uso das 4 principais ferramentas que aprendemos ao longo do curso para calcular a viabilidade econômico-financeira deste plano de negócios. São elas: o Valor Presente Líquido (VPL), a Taxa Interna de Retorno, o Payback Descontado e o Custo Médio Ponderado de Capital (CMPC), o qual é comumente chamado de WACC, acrônimo inglês para Weighted Average Cost of Capital.

5.5.4.1 CUSTO MÉDIO PONDERADO DE CAPITAL

De acordo com o Capital Assets Pricing Model, temos a seguinte fórmula para determinar o custo médio de capital:

$$WACC = \frac{E}{V} * Re + \frac{D}{V} * Rd * (1 - Tc)$$

E = volume capital próprio ou Equity. Em nosso caso, R\$ 559.000,00

D = volume capital de terceiros ou Debt. Aqui, R\$ 441.000,00

V = somatório Equity + Debt

Ke = custo de capital próprio, ou seja, 18% a.a.

Kd = custo de capital de terceiros, Finame a 9,5% a.a

t = alíquota de impostos sobre lucro ou 23%.

Desta forma, chegamos ao custo médio ponderado de capital de 13,29% a.a.

5.5.4.2 VALOR PRESENTE LÍQUIDO

Através do uso da fórmula do Valor Presente Líquido, descontamos os cinco fluxos de caixa entre D1 e D5 à taxa de 13,29% a.a. para chegarmos ao valor presente das entradas em D0, o qual montou em R\$ 1.083.564,00. Deste somatório, deve ser subtraído o investimento

inicial do projeto, ou seja, R\$ 1.000.000,00. Em síntese, o projeto apresentou VPL positivo de R\$ 83.564,00.

5.5.4.3 TAXA INTERNA DE RETORNO

Trazendo o VPL para zero, chegamos à taxa interna de retorno de 16,10%, esta significativamente maior do que a taxa mínima de atratividade de 13,29% estabelecida anteriormente através do cálculo do WAAC.

5.5.4.4 PAYBACK DESCONTADO

Descontando os fluxos de caixa ao custo médio ponderado de capital de 13,29% a.a., chegamos ao payback de 4 anos e 8 meses, conforme ilustrado abaixo.

ANO	INVESTIMENTO	FLUXO DE CAIXA	FLUXO DE CAIXA DESCONTADO	% ANO	% TOTAL ANO
0	1.000.000				
1		161.358	142.429	14%	14%
2		207.685	161.816	16%	30%
3		383.100	263.474	26%	57%
4		428.028	259.840	26%	83%
5		477.756	256.005	26%	108%

Período de Recuperação	Valor já recuperado	Valor a Recuperar
Anos	4	827.559
Meses	8	172.441

Tabela 15. Cálculo do Payback Descontado. Fonte: o Autor.

5.6 RISCO FINAME

É importante mencionar a escassez de recursos do BNDES para novos financiamentos neste momento de crise econômica e a falta de apetite de crédito de bancos comerciais em repassar estas linhas de financiamento. Desta maneira, para mitigar este risco, consideramos o fluxo de repagamento em 24 parcelas mensais e sem carência com a adição de aval dos sócios.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer de nosso trabalho, pudemos chegar à conclusão que o mercado brasileiro de cerveja tem um enorme potencial de crescimento, afinal, somos o terceiro maior produtor do mundo e ocupamos somente o 17º lugar no ranking mundial de consumo de cerveja per capita, com 62 litros face a média acima de 100 litros por ano República Tcheca, Alemanha e Áustria, os três primeiros colocados.

Similarmente, também descobrimos ao longo de nosso processo de pesquisa que o mercado de cervejas premium no Brasil vem crescendo significativamente desde 2010, quando as vendas do segmento representavam 4,9% do mercado total de cerveja, passando para 7,5% em 2015. Entretanto, ainda temos um enorme potencial de crescimento quando comparamos a representatividade das cervejas premium em relação ao mercado total de cerveja de outros países: Alemanha (48,4%), Espanha (24,9%), Austrália (28,3%), Estados Unidos (22,9%) e nosso vizinho Argentina (13,2%).

No estado do Paraná, as microcervejarias vêm ocupando lugar de destaque na captura de market share de cervejas premium. Nosso estado possui 34 cervejarias microcervejarias, das quais 23 estão localizadas na região metropolitana de Curitiba. Tal fato é reflexo não somente do paladar do povo curitibano, mas também deve-se em grande parte ao perfil socioeconômico de nossa cidade: com 1,8 milhões de habitantes na cidade e 3,2 milhões de habitantes em sua região metropolitana, Curitiba é a cidade mais populosa do Sul do Brasil e a quarta maior economia entre as cidades brasileiras, com 24% da população entre as classes A e B.

Em Curitiba, algumas microcervejarias já conquistaram o paladar da população, com destaques para a Bodebrown, Gauden, Bier Hoff e Way Beer. Analisando estes 4 cases de sucesso, chegamos à conclusão que nosso plano de negócio deveria contar com 2 canais de venda bem estabelecidos: vendas diretas em Brew Pub próprio, loja própria e website e vendas B2C para bares, restaurantes e supermercados.

Para simplificar nosso processo produtivo e logístico, optamos por fabricar apenas três tipos de cerveja: Pilsen, American India Pale Ale e Belgian Wheat Beer, sendo a primeira a mais popular no paladar do brasileiro e as outras duas figurando como as que mais crescem entre os tipos de cerveja artesanal. Todos eles serão comercializados em apenas um tamanho

de garrafa (500ml), chopp copo 500ml na loja própria ou barris de 30 litros na plataforma B2C ou B2B.

Estimamos investimento inicial de R\$ 1 milhão, sendo que destes, R\$ 441 mil seriam financiados através de linha subsidiada de BNDES FINAME a taxa de 9,5% 3 os R\$ 559 mil restantes através do uso de capital próprio dos três sócios, os quais estipularam uma taxa mínima de atratividade de 18% como retorno sobre o capital investido. Tal estrutura de capital resultaria em custo médio ponderado de 13,29% para uma cervejaria com capacidade instalada de 20 mil litros por mês.

Com as receitas de cada uma das três cervejas em mãos, chegamos ao custo de produção para um litro de cada tipo de cerveja, e com praticando preço de mercado, pudemos enfim montar as projeções das demonstrações financeiras. Importante ressaltar que nos apoiamos em três premissas importantes para o sucesso de nossas projeções: (i) prazo médio de pagamento de 30 dias face a prazo médio de recebimento de 20 dias para diminuirmos a necessidade de capital de giro; (ii) mix de produtos de 50% cerveja tipo Pilsen, 30% IPA e 20% Belgian Wheat para otimizar a rentabilidade; (iii) nível de ociosidade de 70% no primeiro ano, 80% no segundo ano e 90% do terceiro ano em diante para garantir volumetria.

Desta maneira, chegamos ao VPL positivo de R\$ 83.564,00 e a TIR de 16,10% com Payback de 4,8 anos, o que acreditamos viabilizar o projeto de acordo com nossas expectativas de retorno sobre os investimentos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Associação Brasileira da Indústria da Cerveja (CERVBRASIL). Anuário 2014.

Associação das Microcervejarias do Paraná (PROCERVA). Disponível em www.procerva.com.br. Acesso em 10/10/2015.

BELASCO, A. James; STAYER, C. Ralph. **Flight of the Buffalo**. Disponível em: http://scholarDesk.com/quotes/search.jsp?col=book_title&term=Flight%20of%20the%20Buffalo. Acesso em: 10/10/2015.

BREJAS. Cervejas – O que é cerveja. Disponível em <http://www.brejas.com.br/cerveja.shtml>. Acesso em 10/10/2015

Companhia de Bebidas das Américas (AMBEV). **Apresentação Institucional**. Junho de 2015
Euromonitor International. **Beer in Brazil**. Agosto de 2015.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Censo de 2012. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/estimativa2012/>. Acesso em 10/10/2015.

KOTLER, Philip. **Marketig 3.0**: As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. 2010.

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Potencial de Consumo de Cervejas no Brasil**. Elaborado pelo SEBRAE. Ano de 2014

PORTER, E. Michael. **Competitive Strategy**: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. 1980.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). **Potencial de Consumo de Cervejas no Brasil**. Ano de 2014.

Sistema de Controle de Produção de Bebidas (SICOBE). Disponível em Anuário de 2014 da CERVBRASIL.

ANEXOS

ANEXO 1 – CURRICULUM VITAE LEONARDO PALUDO

Leonardo Paludo (Age 31)

Rua Francisco Pessoa 695, apt. 81A, São Paulo, SP, 05727-230

(11) 9 9999-8464 / leo_paludo@hotmail.com**Education:**

- New Jersey Institute of Technology – Albert Dorman Honors College (GPA 3.55)
- BS, Business Administration, Graduation: May 2008
- Lifetime member of the Gamma Sigma International Honor Society (USA) - Business Excellence
- Volleyball Scholarship 85% - Academic Scholarship 15%
- Training in the Street, Inc: Core Training Program 5-Day (Valuation) - (New York, 2010)

Work Experience:**Banco Santander (BRASIL) S.A.**– São Paulo, Brazil

January 09 – Current

Associate – Corporate Finance – Merger & Acquisitions

- **Investment banking (“IB”) analyst from 06/2010 – 11/2012 and IB associate ever since.** Responsible for the preparation of presentations to clients and marketing material to support M&A transactions, such as teasers, IM’s, Binding Offers, Valuation Model and others. Participation on all stages of M&A transactions, including origination and execution of current M&A processes. Exposure to clients in different sectors, such as Agriculture, Education, Energy, Food, Retail, Metal & Mining, Real Estate and Infrastructure. I successfully participated as a financial advisor in the following deals:
 - Valuation Report in connection with ALL and Rumo’s merger
 - Acquisition of biomass thermo energy asset from Usina do Rio Pardo by Albioma
 - Acquisition of a minority stake from Rio Linhas Aéreas by Correios
 - Sales of 100% of the tomato sauce products from Unilever to Cargill (food sector)
 - Sales of 50% of TCP (Terminal de Contêineres de Paranaguá) to Advent International (logistics sector)
 - Sales of 100% of Macleny Distribuidora de Produtos de Beleza Ltda and Orchidae Distribuição de Cosméticos Ltda businesses to JBS
 - Analysis and rejection of the unsolicited offer by BTG/Carrefour/BNDESPar (Advisor of Casino)
 - Development of Eletrobras’ Shareholders Restructuring Plan for the distribution assets
 - Joint bookrunner on Fibria’s follow-on
- **Work experience in Hong Kong from 01/10/2013 to 05/20/2013 through Santander Bank:** Entitled to visit and prospect new clients and deals to invest in Brazil
- **Trainee analyst from 01/2009 to 05/2010.** Entered in Santander Group as a participant of the Trainee Program and during 18 months rotated in different areas of the bank, including 3 months on EDM (Equity Derivative Markets) and a brief experience on the Market Making area as a trader supporting the team of EDM on its daily activities.

LaSalle Futures Group – New York City, USA

May – August 08

Derivatives Commodities Broker

- **Responsibilities:** Increase as much as possible the number of accounts open and develop an organized strategy to make trades efficiently
- **Challenges:** Culture and language barriers were the biggest challenges that helped me to leverage my influential, persuasive and communication skills in a negotiation process

Accomplishments (Travels):

- USA to study (college): 2004 – 2008
- Player of the week of the East Conference for the NJIT volleyball team twice in 2006 and four times in 2007; All Academic EIVA team; All second-team EIVA; and MVP athlete of the year between 250 athlete-students at NJIT
- Captain of the volleyball team

Summary of Qualification:

- Proficient in MSOffice: Word, Excel, Bloomberg, Reuters, others
- Language – Portuguese (Native Language), Fluent English and Advanced Spanish
- CPA-20 (Certificação Profissional ANBIMA – Série 20) by ANBIMA

ANEXO 2 – CURRICULUM VITAE THIAGO CAFFARO

Thiago Aleixo Caffaro

Rua Americo Alves Pereira Filho 57, apt 172- São Paulo - Brazil 05688000

thicaffaro@hotmail.com

Tel: 55(11) 8359-8887

ACADEMIC BACKGROUND:

January – July 2007 ICADE - Universidad Pontificia Comillas – Madrid, Spain - Exchange program for one semester.

August 2003- New Jersey Institute of Technology - Newark, USA - Business Administration, Marketing concentration

December 2006 - (100% - Scholarship). Four years on the Dean's List (University's best students). Graduated in the top 5% of the class (GPA 3.45). Graduation July 2007 with Honors - *Cum Laude*.

PROFESSIONAL EXPERIENCE:

2011 - Present **Ponto Futuro Strategic Consulting Firm**

- Strategic Planning : CEMAR – Energy Industry – São Luis, Brazil.

2009-2011

Galeazzi & Partners (Management Consulting Firm – São Paulo Office) - Senior Consultant

(3,2 years)

- Project to enhance performance and Zero Based Budget: *C&A* Brazilian Operation – Retail - São Paulo, Brazil - \$ 2,9 Billion in revenue in 2010 (project started in July 2011). Working as senior Consultant.
 - In charge of developing the operational budget for 2011 of 180 stores (activity in progress).
 - Coordinating the diagnostics of the operation (activity in progress).
- Project to enhance performance: *Banco Itau-Unibanco* – Banking - São Paulo, Brazil - \$ 35 Billion in revenue in 2010 (4-Month project). Worked as senior Consultant.
 - Coordinated an analysis to decrease the selling cost of credit cards based on Net Present Value of new accounts.
 - Coordinated a pricing project to increase the income of the credit card area (increased \$30 million in 1 year).
- Project to enhance performance: "*Almacenes Exito*" - Medellin, Colombia - \$ 5 Billion in revenue 2010 (8 months project) – Worked as a Senior Consultant.
 - Coordinated a group that restructured the Marketing, Sales & Operation, Commercial, Logistics and Supporting areas (Finance, HR, IT).
 - Coordinated the creation of the corporate area "Shared Services" and "Negotiation Services" (\$ 10 million savings).
 - Developed and coordinated an analysis of the strategic operational plan.
 - Developed and coordinated a group that built a new strategy of sales of the entertainment business (decreased the cost of the sales force and increased the sales up to 10%).
 - Coordinated a group that enhanced the level of standardization among products in Stores (from 16% to 30%).
- Post-Merger Integration: "*Pão de açúcar* and *Ponto Frio*" - Rio De Janeiro, Brazil - Retail - \$ 14 Billion Revenue in 2009 - (1 year project) – Worked as a consultant.
 - Developed a strategic plan to enhance and renovate the sales force.
 - Developed a strategic plan of brand replacement ("*Ponto Frio*" Brand x "*Extra Eletro*" Brand).
 - Coordinated a "GE WORKOUT" to enhance sales (Rearranged the "Clusters" of the Stores and their merchandising according to the target clients).
 - Developed and managed the discount rate of the operation decreasing the financial cost of the Company in 10%.
- Project to enhance performance: "*Young & Rubican*" São Paulo, Brazil - Advertisement Industry, \$ 300 Million Revenue 2009 (3-Month project) – Worked as a Jr. Consultant.
 - Developed a strategic plan to maximize profits within existing clients.
 - Implemented 2 management tools: Assessment of clients and contract negotiation "drivers".
- Project to enhance performance: "*Frigor!*" São Paulo, Brazil – Cattle industry, \$ 1 Billion Revenue in 2009 - (4-Month project) – Worked as an Analyst
 - Developed a strategic plan to minimize the cost of freights -Reduced cost in \$7 million

2008

(1 Year)

AB-INBEV (Beverage Industry – São Paulo) - Trainee program 2008

- Concluded the trainee program focusing on sales operation in May 2008; 5 months training (2 weeks training in Belgium). Promoted to Sales Supervisor for 6 months – Managed an operation with 8 salesmen. Performed 1 month as the best supervisor of the North Region.

2007

(6 months)

D'Aleph (Consulting – Madrid office) - Business analyst – Innovation and business creation - Internship

- Helped to research and develop 3 projects:
 - European Commission – A project to optimize the bureaucracy to open a business in Spain.
 - "*Federación Española de municipios y provincias*" – Creation of a better exchange and cooperation of business startup among communities in Spain.
 - "*Universidad Oberta de Cataluña*" - Creation of a digital platform for entrepreneurship in Cataluña region.

Languages:

- Trilingual - Portuguese (Mother language), Fluent English, Fluent Spanish.

Additional Information:

- Academics:
 - Lifetime member of the Gamma Sigma International Honor Society (USA); Business Excellence.
 - Part of the Albert Dorman Honors College – Honors Student at New Jersey IT.

ANEXO 3 – CURRICULUM VITAE EDUARDO WELTER

Eduardo Welter

31 anos – 19/03/1984

Rua Guararapes, 1797 Vila Isabel. Curitiba, PR 80250-210

ewelter84@gmail.com

CARACTERÍSTICAS PESSOAIS

- ◆ Habilidade de trabalhar em ambientes dinâmicos e de alto grau de exigência;
- ◆ Forte raciocínio analítico e sólida formação acadêmica;
- ◆ Focado em Resultados;
- ◆ Rápida capacidade de adaptação e aprendizado aos mais variados ambientes.

EXPERIÊNCIA ACADÊMICA

Jul 13 - Presente FGV – Fundação Getúlio Vargas – Curitiba, PR. MBA em Finanças, Auditoria e Controladoria.

Set 08 – Jan 09 ICADE – Universidad Pontificia Comillas – Madrid, Espanha – Aluno Intercambista Finanças Corporativas.

Jan 05 – Mai 08 NJIT – New Jersey Institute of Technology – Newark, NJ – EUA. Formado em Administração e Finanças (GPA 3,87 de 4,0). Graduação em Jan 09 com honra Summa Cum Laude. Top 1% da classe.

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

Jan 14 – Presente **Santander** – Curitiba, PR – Brasil

Gerente de Relacionamento Corporate, PR

◆ Foco em empresas com faturamento líquido acima de BRL 100mln ano em Curitiba e região metropolitana. Quarenta grupos cadastrados em DBM, 26 ativos e 14 prospects. Ativação de 8 grupos em 2014: Makita, Masisa, CSI Cargo, Britanite, Interprint, Systemex, Briggs & Stratton e Brochamann Pollis.

◆ Atingimento de Meta Dez14: MOB 117%, MOL 123% e Ativos 111%. Duplicação do volume de ativos em 12 meses, de BRL 60mln para BRL 136mln. Nenhum caso de PDD.

Jan 13 – Dez 13 **HSBC** – Curitiba, PR – Brasil

Gerente de Relacionamento International Corporate

◆ Duplicação do volume de ativos para BRL 130mln e crescimento de receita de BRL 5,5mln em 2012 para BRL 8,9mln em 2013 e nenhum caso de PDD;

◆ Foco em empresas subsidiárias de multinacionais no Paraná e Santa Catarina;

◆ Gestão integrada de relacionamento com outras operações globais HSBC;

◆ Produtos de Crédito (Trade, ABF, BNDES, Linhas Comerciais), Derivativos, FX, Cash Management e Investimentos.

Jan 12 – Dez 12 **HSBC** – Curitiba, PR - Brasil

Gerente de Relacionamento Corporate (Middle Market Enterprises)

◆ Carteira com BRL 70mln de ativos, 25 grupos econômicos e cerca de 100 CNPJs;

◆ Produtos de Crédito (Trade, BNDES, Supply Chain, Linhas Comerciais Locais e Externas), Cash Management, Investimentos, Derivativos e FX;

◆ Projeto CARM – iniciativa global para otimizar o fluxograma de análise e concessão de crédito segmento Corporate.

Ago 09 – Ago 10 **Made in Brazil Steak House** – Allentown, PA – EUA

Sócio-Fundador

◆ Elaboração do plano de negócios e planejamento estratégico;

◆ Captação de Recursos Financeiros para abertura do negócio;

◆ Elaboração do mix de produtos e precificação dos mesmos;

- ◆ Recrutamento e treinamento pessoal;
- ◆ Gerenciamento das finanças do restaurante.

Jan_09 – Ago 09 **Rios Brazilian Steak House** – Nazareth, PA – EUA

Gerente

- ◆ Implementação de um novo programa de controle de qualidade;
- ◆ Responsável pelo customer service;
- ◆ Elaboração de campanhas de marketing.

Set 05 – Mai 08 **NJIT – Departamento de Residência Universitário**

Residence Assistant – (síndico-tutor)

- ◆ Organização de eventos sociais, acadêmicos e esportivos para alunos vivendo na Universidade;
- ◆ Monitoramento do desempenho acadêmico e controle disciplinar de estudantes.

LÍNGUAS

- ◆ Trilíngue: Português, Inglês e Espanhol fluentes.

INFORMAÇÃO ADICIONAL

- ◆ Certificado ANBIMA CPA-20
- ◆ Membro de três sociedades de honra devido a excelência acadêmica: Beta Gamma Sigma, Albert Dorman Honors College, e New Jersey Collegiate Business Administration Association;
- ◆ Três anos capitão do time de volleyball do NJIT, membro NCAA Division I;
- ◆ Membro da seleção acadêmica do Leste Americano por três anos (2006, 2007, 2008), lista que incluía estudantes de Princeton, Harvard, NYU e Rutgers;
- ◆ Eleito para a seleção dos melhores atletas da Divisão Leste dos EUA por dois anos (2005 e 2008).