

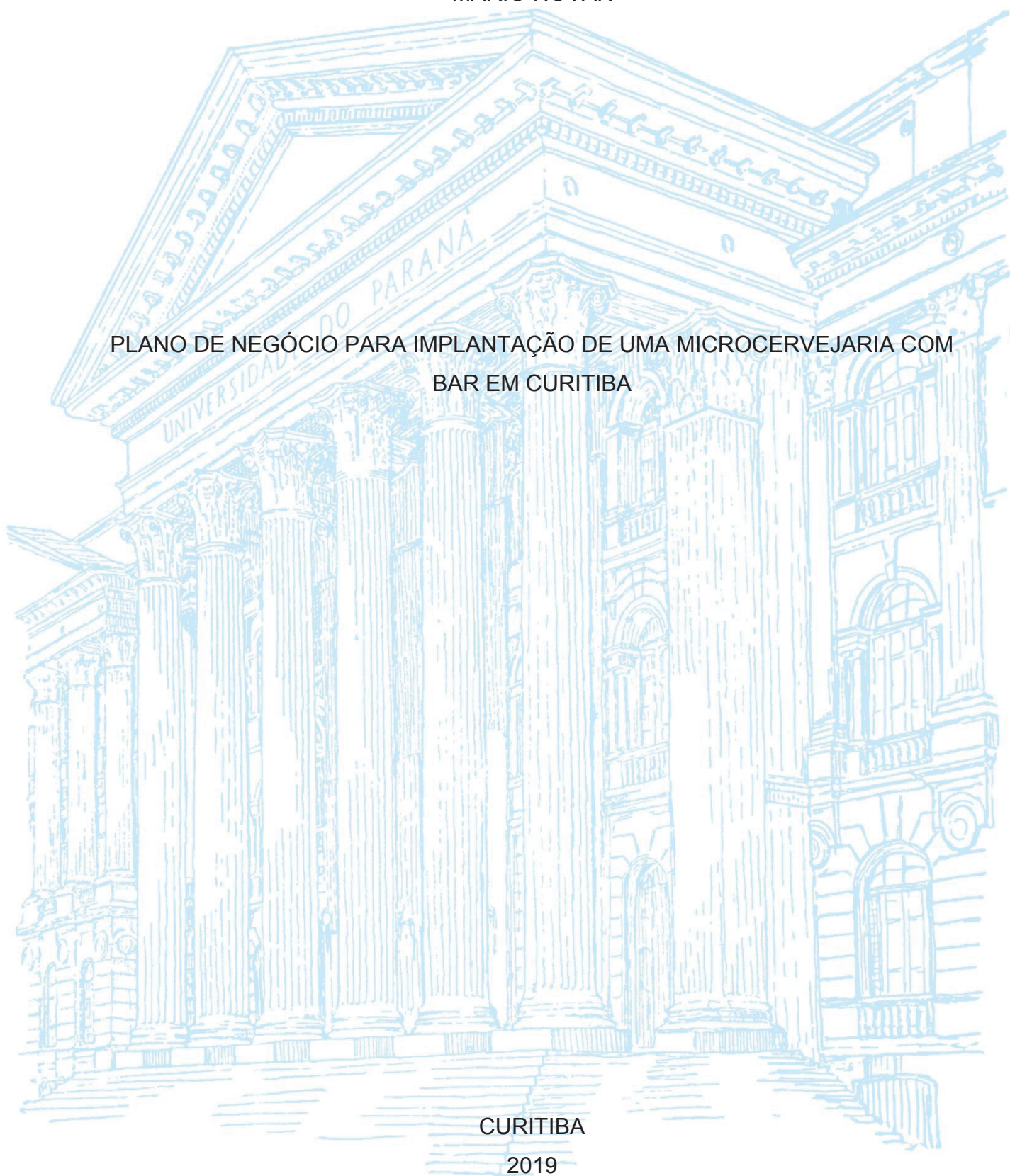
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MARIO NOVAK

PLANO DE NEGÓCIO PARA IMPLANTAÇÃO DE UMA MICROCERVEJARIA COM
BAR EM CURITIBA

CURITIBA

2019



MARIO NOVAK

PLANO DE NEGÓCIO PARA IMPLANTAÇÃO DE UMA MICROCERVEJARIA COM
BAR EM CURITIBA

Monografia apresentada ao curso de Pós-Graduação, Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para a obtenção do título de Especialista em Controladoria

Orientador: Prof. Luiz Rogério Farias

CURITIBA

2019

RESUMO

O presente estudo é uma proposta de plano de negócios para a implantação de uma microcervejaria com bar da fábrica em Curitiba-Pr. O plano de negócio é uma ferramenta poderosa que auxilia para a tomada de decisão com levantamentos de informações que permitem estimar os resultados futuros, portanto, dá um direcionamento quanto a viabilidade de colocar o projeto em prática. Os sócios para esse empreendimento são todos cervejeiros caseiros com premiações em concursos e com vários anos de experiência. O bairro escolhido para implantação ainda não possui cervejaria e tem uma grande concentração de moradores. Foram feitos levantamentos de informações do mercado que mostra que ainda tem potencial para crescimento. As informações financeiras foram buscadas com fornecedores e dados de mercado mostrados em pesquisas de forma que os números estão próximo da realidade. Por fim, os indicadores de viabilidade mostram que o investimento é atrativo para o negócio e também é de interesse do público de cervejas especiais que está em crescimento no Brasil.

Palavras chaves: Cervejas especiais, Plano de negócios, Empreendedorismo, Viabilidade

ABSTRACT

The present study is a proposal of a business plan for the implantation of a microbrewery with bar of the factory in Curitiba-Pr. The business plan is a powerful tool that assists decision making with information surveys that allow to estimate future results, therefore, it gives a direction as to the feasibility of putting the project into practice. The partners for this venture are all home brewers with prizes in contests and with several years of experience. The neighborhood chosen for implantation still does not have a brewery and has a great concentration of residents. There have been surveys of market information that shows that it still has potential for growth. The financial information was searched with vendors and market data shown in surveys so the numbers are closer to reality. Finally, the feasibility indicators show that the investment is attractive for the business and is also of interest to the public of special beers that is growing in Brazil.

Key words: Special beer, Business plan, Entrepreneurship, Feasibility

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Consumo Global de Cerveja por País em 2017	16
Quadro 2 - Consumo Per Capita de Cerveja por País em 2017	17
Quadro 3 - Resumo Indicadores de Viabilidade	26
Quadro 4 - Capital Social	27
Quadro 5 - Investimento Fixo	37
Quadro 6 - Resumo Capital de Giro	38
Quadro 7 - Estimativa de Estoque Inicial	39
Quadro 8 - Prazo Médio de Vendas	39
Quadro 9 - Prazo Médio de Compras	40
Quadro 10 - Necessidade Média de Estoque	40
Quadro 11 - Necessidade Líquida de Capital de Giro em Dias	41
Quadro 12 - Caixa Mínimo	41
Quadro 13 - Investimentos Pré-Operacionais	42
Quadro 14 - Investimento Total	42
Quadro 15 - Estimativa de Faturamento Mensal	43
Quadro 16 - Materiais Diretos	44
Quadro 17 - Simulação de Cálculo ICMS ST	45
Quadro 18 - Custo de Comercialização	45
Quadro 19 - Depreciação Anual e Mensal	46
Quadro 20 - Custo Fixo Mensal	48
Quadro 21 - Demonstrativo de Resultado Mensal	48
Quadro 22 - Demonstrativo de Resultado Anual - Cenário 1	52
Quadro 23 - Demonstrativo de Resultado Anual - Cenário 2	53
Quadro 24 - Demonstrativo de Resultado Anual - Cenário 3	54
Quadro 25 - Matriz FOFA	55

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Localização de Fornecedores de Matéria Prima	30
Figura 2 - Localização de Fornecedores de Embalagens e Rótulos	31
Figura 3 – Layout	34

LISTA DE SIGLAS

ACERVA	– Associação dos Cervejeiros Artesanais
CPC	– Comitê de Pronunciamentos Contábeis
DAS	– Documento de Arrecadação do Simples Nacional
DRE	– Demonstração do Resultado do Exercício
ICMS ST	– Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Serviços – Substituição Tributária
IPTU	– Imposto Predial e Territorial Urbano
MAPA	– Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
PROCERVA	– Associação das Microcervejarias do Paraná
SEBRAE	– Serviço Brasileiro de Apoio à Pequena Empresa

Sumário

1 INTRODUÇÃO	11
2 QUESTÃO DE PESQUISA.....	12
3 OBJETIVOS	12
3.1 OBJETIVO GERAL	12
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
4 ASPECTOS METODOLÓGICOS	12
4.1 METODOLOGIA.....	12
5 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	13
5.1 PLANO DE NEGÓCIOS	13
5.1.1 Benefícios do Plano de Negócios.....	13
5.2 EMPREENDEDORISMO.....	14
5.3 MERCADO GLOBAL DA CERVEJA	15
5.4 MERCADO DA CERVEJA NO BRASIL.....	18
5.5 MERCADO DA CERVEJA NO PARANÁ.....	18
5.6 INDICADORES DE VIABILIDADE.....	20
5.6.1 Ponto de Equilíbrio	20
5.6.2 Lucratividade	20
5.6.3 Rentabilidade	21
5.6.4 Prazo de Retorno do Investimento	21
5.7 DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DE EXERCÍCIO	21
5.8 CAPITAL DE GIRO	22
5.9 CAIXA MÍNIMO	22
5.10 INVESTIMENTOS PRÉ-OPERACIONAIS	22
5.11 FORMAS JURÍDICAS	23
5.12 ENQUADRAMENTO TRIBUTÁRIO.....	23
6 SUMÁRIO EXECUTIVO	25
6.1 RESUMO.....	25
6.2 DADOS DOS EMPREENDEDORES.....	26
6.3 MISSÃO DA EMPRESA.....	26
6.4 SETORES DE ATIVIDADE	27
6.5 FORMA JURÍDICA	27
6.6 ENQUADRAMENTO TRIBUTÁRIO.....	27
6.7 CAPITAL SOCIAL	27
7 ANÁLISE DE MERCADO	28
7.1 ESTUDO DOS CLIENTES	28

7.2 ESTUDO DOS CONCORRENTES	29
7.3 ESTUDO DOS FORNECEDORES	30
8 PLANO DE MARKETING	31
8.1 DESCRIÇÃO DOS PRINCIPAIS PRODUTOS	31
8.2 PREÇO.....	32
8.3 ESTRATÉGIAS PROMOCIONAIS	32
8.4 ESTRUTURA DE COMERCIALIZAÇÃO	33
8.5 LOCALIZAÇÃO DO NEGÓCIO	33
9 PLANO OPERACIONAL	33
9.1 LAYOUT E ARRANJO FÍSICO	33
9.2 CAPACIDADE PRODUTIVA E COMERCIAL.....	34
9.3 PROCESSOS OPERACIONAIS	35
9.4 NECESSIDADE DE PESSOAL	36
10 PLANO FINANCEIRO	36
10.1 ESTIMATIVA DOS INVESTIMENTOS FIXOS	36
10.2 CAPITAL DE GIRO	38
10.2.1 Estimativa do Estoque Inicial.....	38
10.2.2 Caixa Mínimo	39
10.3 INVESTIMENTOS PRÉ-OPERACIONAIS	41
10.4 INVESTIMENTO TOTAL	42
10.5 ESTIMATIVA DO FATURAMENTO MENSAL.....	43
10.6 ESTIMATIVA DO CUSTO UNITÁRIO DE MATÉRIA PRIMA, MATERIAIS DIRETOS	43
10.7 ESTIMATIVA DOS CUSTOS DE COMERCIALIZAÇÃO.....	44
10.8 ESTIMATIVA DE CUSTOS COM MÃO DE OBRA.....	46
10.9 ESTIMATIVA DE CUSTOS COM DEPRECIAÇÃO	46
10.10 ESTIMATIVA DOS CUSTOS FIXOS OPERACIONAIS MENSAIS.....	47
10.11 DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS	48
10.12 INDICADORES DE VIABILIDADE.....	49
10.12.1 Ponto de Equilíbrio	49
10.12.2 Lucratividade	50
10.12.3 Rentabilidade	50
10.12.4 Prazo de Retorno do Investimento	51
11 CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS	51
12 AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA.....	54
12.1 ANÁLISE DA MATRIZ FOFA	54
13 CONCLUSÕES	55

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	56
----------------------------------	----

1 INTRODUÇÃO

Um negócio começa em seu planejamento, que quando bem elaborado é um grande passo para o sucesso. Muitos casos de insucesso são devido a falha no planejamento. Por isso, buscar informações reais da situação do mercado sem se contaminar pela empolgação de abrir um negócio próprio é muito importante. Nesse contexto a Contabilidade e Controladoria tem uma função importante para trabalhar as informações a fim de gerar indicadores que guiarão a tomada de decisão pelo investimento.

Nesse plano de negócio está sendo proposto a abertura de uma indústria cervejeira com bar da fábrica. O objetivo é oferecer produtos com qualidade e variedade diferenciada. Será criado um ambiente familiar que possa oferecer entretenimento, alimentação e principalmente cervejas de ótima qualidade e preços competitivos.

2 QUESTÃO DE PESQUISA

É viável a criação de uma cervejaria com bar da fábrica em bairros próximo ao Xaxim em Curitiba?

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

Analisar a viabilidade de implantação de uma microcervejaria com bar (Brewpub) em Curitiba.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar se o mercado tem espaço/demanda para novas cervejarias artesanais visto o crescimento de novas fábricas nos últimos anos em Curitiba e região metropolitana.
- Analisar a rentabilidade do empreendimento.

4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

4.1 METODOLOGIA

Neste plano de negócio está sendo utilizado basicamente a pesquisa bibliográfica compreendendo livros, artigos científicos, reportagens e estudos de mercado publicados.

Como o mercado está em crescimento está comum a divulgação de estudos do setor. No caso específico do Paraná está sendo elaborado anualmente um estudo do mercado de cerveja artesanal através do SEBRAE-PR (Serviço Brasileiro de Apoio à Pequena Empresa no Paraná) em parceria com a PROCERVA (Associação das Microcervejarias do Paraná) que traz informações atualizadas muito importantes do

setor. Publicações em revistas também trazem dados que são úteis para a elaboração desse plano de negócios.

Os dados formatados tendem para uma avaliação contábil e de planejamento financeiro. Por isso serão utilizados materiais relacionados a essa matéria especialmente livros com os temas relacionados a Contabilidade, Custos, Controladoria e Planejamento Financeiro. Pesquisas com outros colegas que já estão empreendendo nesse mercado também estão sendo utilizadas a fim de enriquecer os detalhes necessários para evitar que alguma coisa importante fique de fora.

5 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

5.1 PLANO DE NEGÓCIOS

É um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado (Sebrae Nacional, 2013).

De acordo com Salim [et al.] 2005, é um documento que contém a caracterização no negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros.

Planejamento é um conjunto de procedimentos, estratégias e atitudes administrativas realizadas no presente, que terão influência na tomada de decisões futuras, a fim de que estas sejam mais eficientes e eficazes (UNISALESIANO, 2015).

5.1.1 Benefícios do Plano de Negócios

Segundo Salim... [et al] 2005, uma boa ideia para um negócio é essencial para o sucesso, mas não basta. É preciso um bom Plano de Negócios para que se possa transformar uma boa ideia ou uma oportunidade em um bom negócio.

O plano irá ajudá-lo a concluir se sua ideia é viável e a buscar informações mais detalhadas sobre o seu ramo, os produtos e serviços que irá oferecer, seus clientes, concorrentes, fornecedores e principalmente, sobre os pontos fortes e fracos do seu negócio. Um plano de negócio pode ser usado para se conseguir novos sócios e investidores, para estabelecer parcerias com fornecedores e clientes ou mesmo apresentado a bancos para a solicitação de financiamentos (SEBRAE 2013).

“Effective business planning can be the key to your success. A business plan can help you secure finance, prioritise your efforts and evaluate opportunities. It may initially seem like a lot of work; however a well prepared business plan can save you time and money in the long run” (Government of Western Australia. Small Business Development Corporation).

5.2 EMPREENDEDORISMO

Segundo Dornelas (2017), ‘empreendedorismo’ pode ser definido como o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam a transformação de ideias em oportunidades. A perfeita implementação dessas oportunidades leva a criação de negócios de sucesso. Para o termo ‘empreendedor’, existem muitas definições, mas uma das mais antigas, e que talvez melhor reflita o espírito empreendedor, seja a de Joseph Schumpeter (1949):

“O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais.”

Kirzner (1973) propõe uma abordagem diferente. Para esse autor, o empreendedor é aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica oportunidades na ordem presente.

Em artigo científico, Dornelas menciona que a pergunta que fica no ar é: E o empreendedor, o que ele pode fazer pelo seu empreendimento? Existe uma importante ação que somente o próprio empreendedor pode e deve fazer pelo seu empreendimento: planejar, planejar e planejar. No entanto, é notória a falta de cultura

de planejamento do brasileiro, que por outro lado é sempre admirado pela sua criatividade e persistência. Os fatos devem ser encarados de maneira objetiva. Não basta apenas sonhar, deve-se transformar o sonho em ações concretas, reais, mensuráveis. Para isso, existe uma simples, mas para muitos, tediosa, técnica de se transformar sonhos em realidade: o planejamento. Nos Estados Unidos, muito do sucesso creditado às MPE em estágio de maturidade é creditado ao empreendedor que planejou corretamente o seu negócio e realizou uma análise de viabilidade criteriosa do empreendimento antes de colocá-lo em prática. Segundo o U.S. Small Business Administration (SBA, 1998), uma das principais razões de falência das MPE americanas é a falta de planejamento do negócio, exatamente como ocorre no Brasil.

5.3 MERCADO GLOBAL DA CERVEJA

Pesquisas da Kirin Beer University através de questionários enviados à várias associações de cervejarias ao redor do mundo, bem como as mais recentes estatísticas do setor disponíveis no exterior, mostram os números a seguir em relação ao consumo de cerveja pelo Mundo.

Em 2017, o consumo global de cerveja foi de 186,72 milhões de quilolitros (o equivalente a aproximadamente 295,0 bilhões de garrafas de 633 ml), com um decréscimo de cerca de 330.000 kilolitros, o que equivale a 0,5 bilhão de garrafas de 633 ml. Na comparação com 2016, houve queda anual de 0,2%.

A China permaneceu como o maior país consumidor de cerveja no mundo pelo 15º ano consecutivo desde 2003. Houve uma queda de 3,9% no consumo anual de cerveja, marcando o quarto declínio ano a ano consecutivo. A redução foi devido ao amadurecimento e saturação da demanda do consumidor. Por outro lado, os produtos em média a alta faixa de preço têm sido fortes.

CONSUMO GLOBAL DE CERVEJA POR PAÍS EM 2017

2017 Ranking	2016 Ranking	Country	2017			2016	
			Total Consumption (thousand kl)	Global Market Share	Growth Rate 2016-2017	Total Consumption (thousand kl)	Global Market Share
1	1	China	40,143	21.5%	-3.9%	41,772	22.3%
2	2	United States	23,956	12.8%	-1.2%	24,245	13.0%
3	3	Brazil	12,565	6.7%	-0.7%	12,654	6.8%
4	6	Mexico	8,532	4.6%	6.8%	7,988	4.3%
5	4	Germany	8,218	4.4%	-2.3%	8,412	4.5%
6	5	Russia	8,008	4.3%	-4.7%	8,405	4.5%
7	7	Japan	5,116	2.7%	-2.6%	5,251	2.8%
8	8	United Kingdom	4,405	2.4%	0.7%	4,373	2.3%
9	9	Vietnam	4,356	2.3%	5.8%	4,117	2.2%
10	10	Spain	4,050	2.2%	3.6%	3,909	2.1%
11	11	Poland	3,798	2.0%	-2.4%	3,892	2.1%
12	12	South Africa	3,322	1.8%	5.6%	3,145	1.7%
13	13	India	2,620	1.4%	-3.0%	2,701	1.4%
14	14	Colombia	2,283	1.2%	-3.1%	2,357	1.3%
15	15	South Korea	2,280	1.2%	5.6%	2,160	1.2%
16	19	Thailand	2,212	1.2%	15.8%	1,910	1.0%
17	17	France	2,126	1.1%	3.1%	2,061	1.1%
18	16	Canada	2,070	1.1%	-1.1%	2,093	1.1%
19	24	Philippines	1,980	1.1%	13.8%	1,740	0.9%
20	18	Czech Republic	1,941	1.0%	-0.9%	1,959	1.0%
21	21	Argentina	1,875	1.0%	5.5%	1,778	1.0%
22	20	Romania	1,875	1.0%	2.7%	1,826	1.0%
23	22	Italy	1,826	1.0%	4.7%	1,745	0.9%
24	23	Ukraine	1,821	1.0%	4.5%	1,743	0.9%
25	25	Australia	1,744	0.9%	0.5%	1,735	0.9%

Quadro 1: Consumo Global de Cerveja por País em 2017

Fonte: Kirin Beer University

CONSUMO PER CAPITA DE CERVEJA POR PAÍS EM 2017

2017 Ranking	2016 Ranking	Country	Per-capita Beer Consumption				Total Consumption (thousand kl)
			Consumption Volume (L)	633 ml Bottle Equivalent	Comparison with Previous Year (bottles)	Volume Ratio (Japan = 1)	
1	1	Czech Republic	183.1	289.3	-2.4	4.6	1,941
2	3	Austria	106.6	168.4	-2.0	2.7	927
3	4	Germany	100.1	158.1	-6.5	2.5	8,218
4	5	Poland	99.4	157.1	-2.2	2.5	3,798
5	7	Romania	95.2	150.4	1.7	2.4	1,875
6	6	Ireland	94.9	149.9	-5.2	2.4	456
7	10	Spain	87.3	137.9	4.0	2.2	4,050
8	2	Namibia	83.2	131.4	-39.2	2.1	208
9	12	Slovakia	81.1	128.1	1.6	2.0	438
10	8	Estonia	80.5	127.1	-14.2	2.0	105
11	9	Lithuania	79.9	126.3	-13.8	2.0	232
12	13	Croatia	79.5	125.5	1.2	2.0	334
13	11	Slovenia	79.1	125.0	-1.8	2.0	166
14	17	Panama	78.7	124.3	5.7	2.0	323
15	19	Latvia	76.7	121.2	3.8	1.9	146
16	21	Netherlands	76.5	120.8	10.5	1.9	1,300
17	15	Finland	76.3	120.6	-0.9	1.9	420
18	16	Bulgaria	74.0	116.9	-3.7	1.8	525
19	18	United States	73.8	116.6	-1.6	1.8	23,956
20	14	Gabon	73.5	116.1	-6.8	1.8	147
21	25	Hungary	71.7	113.2	10.2	1.8	695
22	20	Australia	71.2	112.4	-0.4	1.8	1,744
23	24	United Kingdom	66.5	105.1	-1.0	1.7	4,405
24	23	Belgium	66.4	104.8	-1.7	1.7	757
25	27	Mexico	66.0	104.3	6.2	1.6	8,532
26	30	Bosnia and Herzegovina	65.5	103.5	11.3	1.6	229
27	22	New Zealand	65.4	103.4	-3.5	1.6	308
28	28	Brazil	60.0	94.8	-0.5	1.5	12,565
29	32	Denmark	60.0	94.7	3.8	1.5	342
30	26	Congo Republic	59.4	93.8	-7.0	1.5	315
31	33	South Africa	58.6	92.5	2.2	1.5	3,322
32	31	Canada	56.5	89.3	-1.8	1.4	2,070
33	29	Russia	55.6	87.8	-4.7	1.4	8,008
34	34	Switzerland	54.4	85.9	-0.7	1.4	462
35	35	Norway	51.4	81.2	-4.8	1.3	273
Reference							
44	46	South Korea	44.7	70.6	3.1	1.1	2,280
50	48	Japan	40.1	63.4	-2.0	1.0	5,116

Quadro 2: Consumo Per Capita de Cerveja por País em 2017

Fonte: Kirin Beer University

A República Tcheca levou todas as outras nações ao consumo de cerveja per capita pelo 25º ano consecutivo. Entre os 35 principais países classificados pelo consumo de cerveja per capita, 12 aumentaram os níveis de consumo de 2016 a 2017.

Segundo a FORBES, o mercado mundial de cerveja movimentou US\$ 281 bilhões em 2017 e a expectativa é que chegue a US\$ 309 bilhões até 2021.

5.4 MERCADO DA CERVEJA NO BRASIL

O consumo per capita do país ainda é baixo, principalmente se comparado com alguns países com maior tradição cervejeira. Pesquisa da Kirin Beer University mostra que o Brasil ocupa a 28ª posição no ranking conforme mostrado no quadro 2. Isso indica que o Brasil tem grande potencial para crescimento.

Estudo do SEBRAE mostra que em 2018 o número total de cervejarias chegou a 889, sendo 210 novas fábricas, o que representa um crescimento de 23% do setor. Tratando-se de registro de produtos, 2018 também apresentou grande volume sendo concedidos aproximadamente 6.800 registros para cerveja/chope. Este segmento apresentou o maior número de registros segundo dados apresentados pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa).

No que tange o mercado regional, o Sul continua sendo a região com o maior número de cervejarias, seguido por Sudeste, Nordeste, Centro-Oeste e Norte.

5.5 MERCADO DA CERVEJA NO PARANÁ

Segundo o SEBRAE, em dezembro de 2018, o Paraná totalizou 93 cervejarias. Isso representa um crescimento de 38,8% comparado a 2017 em que o estado tinha 67 cervejarias. A Região Leste concentra o maior número de cervejarias artesanais seguida por Região Norte, Centro, Oeste, Sul e por fim Sudoeste. Demonstrando assim, o potencial destas regiões no empreendimento de cervejarias artesanais.

O estudo nos mostrou que grande parte dos negócios no ramo de cervejarias do Paraná começam de forma organizada através de sociedades. Esses empresários possuem alto nível de escolaridade e grande diversidade de faixa etária sendo 56% entre 25 a 40 anos e 44% acima dos 40 anos.

Quanto aos empresários, o tempo de atuação no setor cervejeiro evidencia conhecimento e interesse no ramo. Assim 39% das empresas estudadas possuem acima de 7 anos de mercado. O maior percentual já possui alguns anos de existência, o que caracteriza um mercado duradouro. Os resultados também apontam que a grande maioria, ou seja, 39,06% iniciou como hobby e virou um negócio, seguidos dos investidores, que representam 35,95%. Outros 15,62% queriam fazer algo diferente. E a menor parte, com 9,37%, motivou-se exclusivamente na oportunidade de ganhar dinheiro. Tratando-se de um negócio em plena expansão, foi analisada a empregabilidade do setor. 42,20% das cervejarias pesquisadas no Paraná tem entre 1 e 5 colaboradores.

A cerveja tipo Pilsen é de longe a mais produzida entre as cervejarias pesquisadas, com 23,07% da produção, seguida da Indian Pale Ale (IPA) com 19,23%, American Pale Ale (APA) com 16,92%, Lager e Weiss com 13,07%, Porter com 4,61%, Witbier com 3,07%, Stout e Red Ale com 2,30%. Red Lager, Golden Strong Ale, Abadia e outras com menor consumo somam 2,36%. Sendo produzidas na maior parte dos empreendimentos sobre demanda, dada sua capacidade produtiva. De acordo com as pesquisas, a capacidade produtiva instalada e a produção mensal (em litros) das cervejarias do Paraná possuem números bem equilibrados. Das 64 cervejarias pesquisadas, 28,12% possuem capacidade produtiva que varia de 1.000 a 5.000l. Já em questão de produção, 29,68% estão entre 2.001 e 5.000l mensais e, por fim, 21,90% estão acima dos 20.001l.

A produção da cerveja ocorre, em sua grande maioria, em fábrica própria, correspondendo a 90,19% dos entrevistados. Porém 9,81% responderam que utilizam fábricas de terceiros para produzir ou complementar a produção mensal caso necessário. Vale ressaltar ainda que 29,41% responderam que envasam também para ciganos. O envase da produção ocorre, na grande maioria, em barris seguido de garrafas. Já na frequência de produção, a semanal é a mais operada de acordo com as demandas.

5.6 INDICADORES DE VIABILIDADE

5.6.1 Ponto de Equilíbrio

Segundo Dornelas (2017), no ponto de equilíbrio, não há lucro nem prejuízo. É o ponto no qual a receita proveniente das vendas equivale à soma dos custos fixos e variáveis. É de grande utilidade pois possibilita ao empresário saber em que momento seu empreendimento começa a obter lucro e, assim, tornar-se uma importante ferramenta gerencial.

$$PE = (\text{Custos fixos totais} / \text{Margem de contribuição}) \times \text{Receita}$$

$$\text{No qual Margem de contribuição} = \text{Receita} - \text{Custos variáveis}$$

Então:

$$PE = \frac{\text{Custo fixo}}{1 - (\text{Custo variável} / \text{Receita total})}$$

Para obter o ponto de equilíbrio (PE) em quantidade de produtos, basta dividir o resultado anterior pelo preço de venda unitário do produto.

5.6.2 Lucratividade

É um indicador que mede o lucro líquido em relação às vendas. É um dos principais indicadores econômicos das empresas, pois está relacionado à sua competitividade. Se sua empresa possui uma boa lucratividade, ela apresentará maior capacidade de competir, isso porque poderá realizar mais investimentos em divulgação, na diversificação dos produtos e serviços, na aquisição de novos equipamentos, etc. (SEBRAE, 2013).

$$\text{Lucratividade} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Receita Total}} \times 100$$

5.6.3 Rentabilidade

Segundo Dornelas (2017) é um critério de lucro e pode ser calculado da seguinte forma:

$$\text{Rentabilidade} = \frac{\text{Lucro anual médio}}{\text{Valor declarado médio do investimento}}$$

Sua deficiência encontra-se no fato de que a medição do retorno ignora o valor do dinheiro em relação ao tempo. Portanto, apesar de ser extremamente simples de ser calculado, não consegue satisfazer a regra de se dar preferência por mais dinheiro recebido mais cedo e com menos risco.

5.6.4 Prazo de Retorno do Investimento

Assim como a rentabilidade, também é um indicador de atratividade. Indica o tempo necessário para que o empreendedor recupere o que investiu em seu negócio (SEBRAE, 2013).

$$\text{Prazo de Retorno do Investimento} = \frac{\text{Investimento Total}}{\text{Lucro Líquido}}$$

5.7 DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DE EXERCÍCIO

Segundo Assaf Neto (2017) a demonstração de resultado de exercício (DRE) tem como finalidade exclusiva apurar o lucro ou prejuízo de exercício, ou seja, quanto a empresa ganhou ou perdeu com seus negócios. O demonstrativo engloba as receitas, as despesas, os ganhos e as perdas do exercício, apurados por Regime de Competência independentemente, portanto, de seus pagamentos e recebimentos. Regime de Competência significa apropriação das receitas quando efetivamente “ganhas”, “merecidas”, “auferidas” e não necessariamente recebidas em dinheiro. Significa também que as despesas relativas à obtenção dessas receitas são apropriadas juntamente com essas receitas. Significa, finalmente, que as despesas de manutenção da atividade da empresa que não se associam diretamente com essa

ou aquela receita dever ser apropriadas quando da sua incorrência, e não de seu pagamento, tanto as despesas de administração quanto as financeiras e outras.

5.8 CAPITAL DE GIRO

O capital de giro é conhecido também como capital circulante e corresponde aos recursos aplicados em ativos circulantes, que se transformam constantemente dentro do ciclo operacional. Como o próprio nome dá a entender, o capital de giro fica girando dentro da empresa e, a cada vez que sofre transformação em seu estado patrimonial, produz reflexo na contabilidade. Até se transformar finalmente (novamente) em dinheiro, o valor inicial do capital de giro vai sofrendo acréscimo a cada transformação, de modo que, quando o capital retornar ao “estado de dinheiro”, ao completar o ciclo operacional, deverá estar maior do que o valor inicial (Hoji, 2014).

O capital de giro é o montante de recursos necessários para o funcionamento normal da empresa, compreendendo a compra de matérias-primas ou mercadorias, financiamento das vendas e o pagamento das despesas (SEBRAE, 2013).

5.9 CAIXA MÍNIMO

É o capital de giro próprio necessário para movimentar o negócio. Representa o valor em dinheiro que a empresa precisa ter disponível para cobrir os custos até que as contas a receber de clientes entrem no caixa. Corresponde a uma reserva inicial de caixa (SEBRAE, 2013).

5.10 INVESTIMENTOS PRÉ-OPERACIONAIS

Compreendem os gastos realizados antes do início das atividades da empresa, isto é, antes que ela abra as portas e comece a vender (SEBRAE, 2013).

5.11 FORMAS JURÍDICAS

Microempreendedor Individual – MEI: pessoa que trabalha por conta própria e que se legaliza como pequeno empresário. Sua inscrição é feita gratuitamente pela internet (www.portaldoempreendedor.gov.br).

Empresário Individual: pessoa física que exerce atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços. Responde com o seu patrimônio pessoal pelas obrigações contraídas pela empresa.

Empresa Individual de Responsabilidade Limitada – EIRELI: empresa constituída por uma única pessoa, titular da totalidade do capital social. A empresa responde por dívidas apenas com seu patrimônio, e não com os bens pessoais do titular.

Sociedade Limitada: sociedade composta por, no mínimo, dois sócios, pessoas físicas ou jurídicas. A responsabilidade de cada sócio é limitada ao valor de suas cotas, mas todos respondem solidariamente pela integralização do capital social. (SEBRAE, 2013).

5.12 ENQUADRAMENTO TRIBUTÁRIO

O Simples Nacional destina-se às empresas que se beneficiarão da redução e simplificação dos tributos, além do recolhimento de um imposto único. O enquadramento no Simples está sujeito à aprovação da Receita Federal e considera a atividade e a estimativa de faturamento anual da empresa. A Lei também prevê benefícios quanto à desburocratização, acesso ao mercado, ao crédito e a justiça, o estímulo à inovação e à exportação.

A Lei enquadra como microempresa (ME) a pessoa jurídica com receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360 mil. Se a receita bruta anual for superior a R\$ 360 mil e igual ou inferior a R\$ 3,6 milhões ela será classificada como Empresa de Pequeno Porte (EPP). Para as ME e EPP, o Simples Nacional abrange os seguintes tributos e contribuições: IRPJ, CSLL, PIS/PASEP, COFINS, IPI, ICMS, ISS e a Contribuição para a Seguridade Social Patronal.

A Lei também criou o Microempreendedor Individual (MEI), que é pessoa que trabalha por conta própria e se legaliza como pequeno empresário optante pelo Simples Nacional, com receita bruta anual de até R\$ 60 mil. O MEI pode ter um empregado e não pode ser sócio ou titular de outra empresa. O recolhimento dos impostos e contribuições é feito em valor fixo mensal, independente da receita bruta. (SEBRAE, 2013)

Simples Nacional - Com alíquotas consideravelmente menores e grande simplicidade na gestão de tributos, esse regime é destinado a empresas que obtêm receita bruta de no máximo R\$ 3.600.000 no ano. Criado pelo governo brasileiro para facilitar a vida do pequeno empresário, o Simples Nacional oferece uma única via que reúne oito impostos e contribuições obrigatórias, sendo eles: PIS, Cofins, IPI, ICMS, CSLL, ISS e o IRPJ. O Simples não é o único regime capaz de atender a pequenas e médias empresas. Entretanto, é importante ressaltar que o Simples costuma ser o regime ideal para empreendimentos menores por ser menos burocrático e possuir alíquotas reduzidas (Blog contsimples).

Lucro Real - Regime obrigatório para empresas que faturam anualmente acima de R\$ 78 milhões, além de instituições financeiras, mas que permite o cadastro de qualquer outra empresa. Possui as alíquotas do IRPJ e CSLL calculadas em função do lucro real obtido, ou seja, a partir da diferença entre receita e despesas ao longo do ano. Em síntese, optantes pelo Lucro Real têm seus impostos calculados exatamente sobre sua atividade realizada (Blog contsimples).

Lucro Presumido - Surgiu como alternativa ao Lucro Real. Nesse caso, o IRPJ e a CSLL são obtidos a partir de uma alíquota definida por tabela pela Receita Federal. Essa alíquota é calculada de acordo com a média nacional das empresas que executam o mesmo tipo de atividade. Sendo assim, o diferencial do Lucro Presumido em relação ao Lucro Real é que ele beneficia empresas que faturam acima da média de sua atividade, desde que esse faturamento não supere R\$ 78 milhões anuais (Blog contsimples).

Lucro Arbitrado - Categoria especial que surge quando a autoridade tributária identifica o descumprimento de determinada obrigação da empresa, envolvendo o

Lucro Real ou o Lucro Presumido, passando ela mesma a apurar a base de cálculo do IRPJ e do CSLL (Blog contsimples).

6 SUMÁRIO EXECUTIVO

O sumário executivo é um extrato competente e motivante do Plano de Negócios. Nele é identificado qual a área de negócios, qual o produto ou serviço, qual o mercado e qual fatia pretende-se obter. Além disso mostra o investimento necessário, o tempo necessário para recuperar o dinheiro investido e qual o rendimento que o investimento dará em um determinado tempo (Salim... [et al], 2005).

6.1 RESUMO

Esse Plano de Negócio compreende a abertura de uma fábrica de cerveja com bar da fábrica. O principal produto é a cerveja que será vendida principalmente no bar da fábrica, mas que também será vendido externamente para bares.

O perfil predominante dos clientes são homens com idade entre 21 e 40 anos, mas o objetivo é oferecer entretenimento e comidas para atingir um público mais familiar da região onde será implementado o empreendimento. As vendas externas serão focadas em bares da cidade e também para outros estados.

A localização do empreendimento será na região dos bairros Xaxim, Capão Raso, Vila Fanny e Portão, visto ainda não existir cervejarias nestes bairros.

O investimento para esse plano de negócio é de R\$ 706.145,33 para um faturamento mensal de R\$ 78.000,00 e um lucro mensal de 20.862,70.

Com esses números espera-se o retorno do capital investido em 2 anos e 10 meses.

Indicadores de Viabilidade	Valor
Lucratividade	26,75%
Rentabilidade	35,45%
Prazo de Retorno do Investimento	2,82
Ponto de Equilíbrio (PE)	37.735,68

Quadro 3 - Resumo Indicadores de Viabilidade

Fonte: Autor (2019)

6.2 DADOS DOS EMPREENDEDORES

Nesse plano de negócios estão envolvidos 4 empreendedores que participarão de forma igual na formação do capital.

Experiências profissionais dos empreendedores:

- A- Formação em Tecnologia da Informação;
- B- Formação em Economia com experiência em compras;
- C- Formação em Economia e Contabilidade;
- D- Formação em Gastronomia;

Todos os empreendedores são cervejeiros caseiros com prêmios em concursos.

As atribuições estão divididas em 4 áreas nas quais serão alocados cada sócio com o melhor perfil para a função.

- Fábrica / Produção;
- Bar da Fábrica;
- Administrativo e Financeiro;
- Comercial.

6.3 MISSÃO DA EMPRESA

Oferecer cervejas de qualidade e com preços atraentes para a comunidade local proporcionando entretenimento e bem-estar aos mesmos.

6.4 SETORES DE ATIVIDADE

A empresa irá atuar em 2 setores:

1 - Indústria para a produção de cerveja

2 – Comércio para a venda no bar da fábrica e para bares.

6.5 FORMA JURÍDICA

A forma jurídica será uma Sociedade Limitada composta por 4 sócios pessoa física.

6.6 ENQUADRAMENTO TRIBUTÁRIO

A empresa se enquadrará no Simples Nacional pois trará benefícios de redução e simplificação dos tributos.

6.7 CAPITAL SOCIAL

O Capital Social será integralizado de forma igual por cada sócio e terão o mesmo percentual de participação na sociedade.

Sócio	Valor	% Partic
SÓCIO A	176.536,33	25%
SÓCIO B	176.536,33	25%
SÓCIO C	176.536,33	25%
SÓCIO D	176.536,33	25%
Total	706.145,33	100%

Quadro 4 - Capital Social

Fonte: Autor (2019)

Serão utilizados recursos próprios para formação do capital.

7 ANÁLISE DE MERCADO

7.1 ESTUDO DOS CLIENTES

Para este plano de negócio os clientes serão os consumidores finais e os bares especializados em venda de cervejas artesanais. O perfil predominante dos consumidores é de homens entre 25 e 40 anos. Mas as mulheres também têm demonstrado interesse por bebidas diferenciadas e especiais. Por ser um produto especial e com preços acima das cervejas mais comuns, exige que os consumidores tenham um poder aquisitivo maior. Por isso o público consumidor tem um alto grau de instrução e é altamente engajado com as mídias sociais (SEBRAE 2015a).

O objetivo desse plano de negócio é atingir principalmente o consumidor da região mais próxima das instalações da fábrica que terá um bar para atendê-los. As vendas serão para consumo no bar ou para levarem para casa em “growlers” (recipientes para encher cerveja) ou em latas envasadas na hora. Estudo do SEBRAE de 2015 mostra que 69% dos consumidores afirmaram pagar entre R\$11,00 e R\$ 20,00 pelo produto e que 47% investem entre R\$ 100,00 e R\$ 150,00 em cervejas especiais por mês. Um dos principais motivos para o aumento do consumo é o sabor diferenciado das cervejas artesanais, mas a cultura e a moda têm um impacto significativo. Em números, cerca de 12% de pessoas entrevistadas afirmam que consomem cerveja artesanal com frequência e 53% já tomaram algumas vezes.

Muitos setores têm explorado produtos especiais e inusitados para atrair clientes. Com as cervejas artesanais um novo público está surgindo, valorizando os produtos locais e a qualidade das produções em pequenas escalas (Oishi, 2017).

Segundo Madeira (2015) os motivos para os consumidores buscarem outros produtos com valor mais elevado são a qualidade (35%), sabor (26%), variedade (18%), características sensoriais (10%), curiosidade (6%), outros (3%) e conhecimento (2%).

“É pertinente ressaltar que a qualidade atribuída às cervejas especiais vem sempre em oposição às grandes cervejarias nacionais, como observado nas seguintes frases: “Cerveja industrial brasileira não é cerveja”, “Saber que estamos tomando um produto de qualidade faz toda a diferença. Além disso, temos a oportunidade de experimentar

uma variedade infinita de rótulos e cada dia mais aprender sobre o produto. Não se trata apenas de consumo, mas sim de uma cultura" (Madeira, 2015).

Em Curitiba e região metropolitana existem mais de 200 bares que vendem cervejas especiais. Esses clientes serão atendidos com o excedente de produção que não é vendido no bar da fábrica. O tamanho e capacidade de pagamento desses clientes são muito variados, e isso exige um acompanhamento mais próximo para não ocorrerem perdas visto que com esse cliente a margem de lucro é menor que a venda para o consumidor final.

7.2 ESTUDO DOS CONCORRENTES

Como o foco será para vendas locais, vamos tomar como base o mercado paranaense que em dezembro de 2018 totalizou 93 cervejarias sendo 41% na região leste, onde será a localização desse plano de negócio. Além das cervejarias propriamente ditas, existem as cervejarias ciganas, que tem suas próprias marcas, mas que utilizam a estrutura de outra cervejaria para produção.

Para enfrentar esse mercado competitivo a aposta será feita em produtos com qualidade superior e preços justos. Em Curitiba e Região Metropolitana surgiram várias cervejarias e ainda continuam abrindo. Porém pretendemos atender a região próxima aos bairros Xaxim, Capão Raso, Vila Fanny e Portão onde vemos um grande potencial para esse mercado.

Quanto aos preços praticados pelos concorrentes dos bares das fábricas são próximos, e o que vai determinar o sucesso do negócio é oferecer qualidade e um bom ambiente para os clientes. Também é prudente considerar que os clientes gostam de experimentar novos lugares e cervejas diferentes. Dessa forma é importante garantir bons produtos, ambiente agradável, opções de comidas e entretenimento para que se tenha preferência em relação aos concorrentes. Há espaço para todos nesse mercado e o que vai determinar o sucesso ou fracasso será a conquista dos clientes. Quanto as opções de pagamentos oferecidas nesse mercado são semelhantes, sendo o uso de cartão de débito e crédito o mais comum para atendimento ao cliente final. E a venda para bares normalmente é oferecido um prazo.

É considerado um prazo de 14 dias um prazo justo, pois é possível o bar vender o produto antes do vencimento do boleto evitando assim a inadimplência.

Normalmente a localização das cervejarias não são em lugares de grande circulação de pessoas, devido ao fato de serem indústrias e necessitarem de liberação do local para essa atividade. O público consumidor está conhecendo cada vez mais o produto e está tendo melhor condição de avaliar a qualidade. Como existem muitos investidores nesse mercado e que não possuem experiência e conhecimento necessário para oferecer qualidade, é comum ouvir reclamação sobre os produtos disponíveis no mercado. Com isso esse plano de negócio está sendo viabilizado com a utilização de pessoas com vários anos de experiência na produção caseira e com vários prêmios em concursos regionais e nacionais. Assim, a qualidade das receitas será um diferencial.

7.3 ESTUDO DOS FORNECEDORES

Os fornecedores de insumos para a produção de cerveja são poucos. Muitas matérias primas são importadas e isso além de encarecer o produto diminuem a quantidade de fornecedores.

Alguns insumos são trazidos de outros estados e em alguns casos são importados.

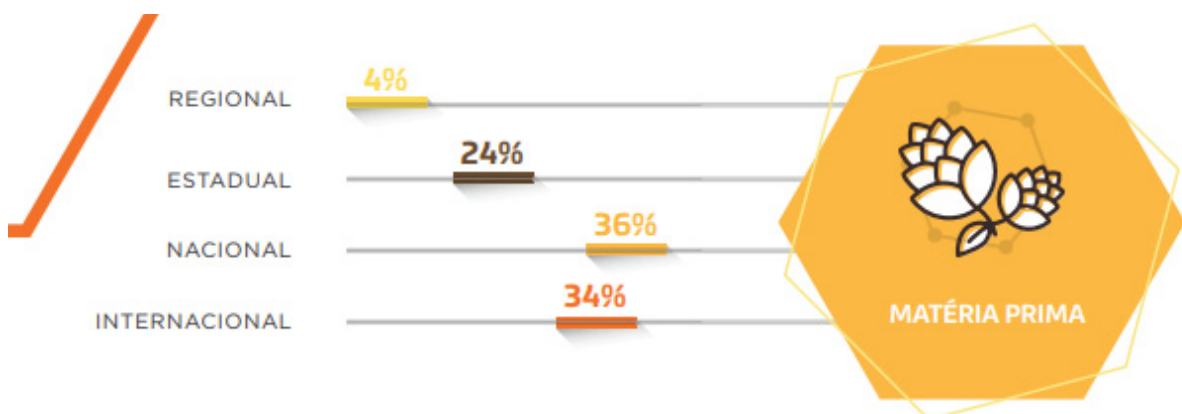


Figura 1: Localização de Fornecedores de Matéria Prima

Fonte: SEBRAE (2018).

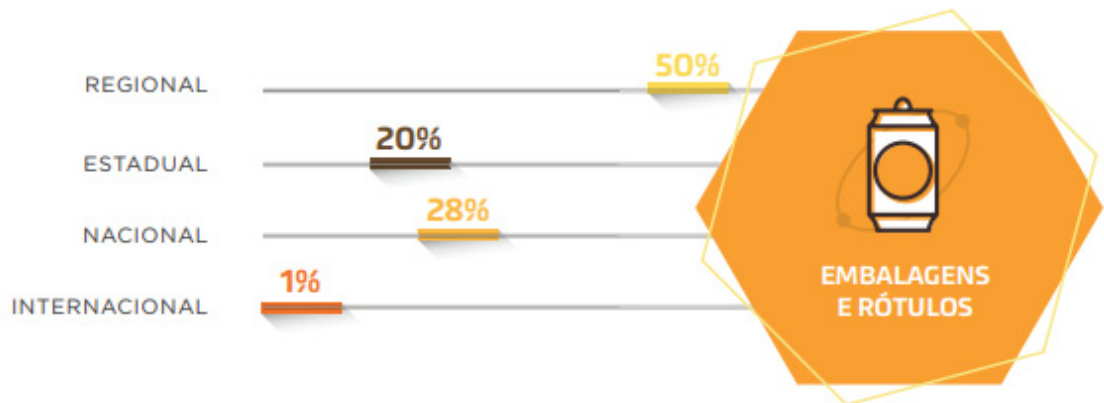


Figura 2: Localização de Fornecedores de Embalagens e Rótulos

Fonte: SEBRAE (2018).

É possível fazer contratos com fornecedores para conseguir preços melhores, prazos para pagamento e garantia de ter a matéria prima quando necessário. Os fornecedores mais comuns que deverão ser utilizados nesse plano de negócio são: Agrária (maltes), LNF (lúpulos) e Bio4 (leveduras).

8 PLANO DE MARKETING

8.1 DESCRIÇÃO DOS PRINCIPAIS PRODUTOS

O principal produto a ser produzido é a cerveja. O objetivo é produzir sempre versões e sabores novos. Dentro dos estilos mais vendidos serão produzidos lotes com utilização de ingredientes diferentes para propiciar ao consumidor sempre novas experiências.

Como o objetivo é atrair mais consumidores para os produtos mais sofisticados também serão produzidas cervejas mais comuns, mas que ao olhar do consumidor iniciante são cervejas diferentes, como por exemplo, cervejas de trigo e cervejas escuras. Percebe-se que a primeira sensação para os iniciantes é achar as cervejas muito amargas. Por isso versões com diferentes níveis de amargor são produzidos. As tendências dos estilos serão sempre acompanhadas para poder reproduzir no Brasil o que outros países de cultura cervejeira estão criando.

Além das cervejas, embora não seja o produto final, serão disponibilizados para venda outras bebidas não alcoólicas (refrigerante, água, suco etc.) para que possa proporcionar um ambiente familiar que os parceiros e filhos que não bebem possam frequentar e aproveitar o momento em família. A disponibilização de comidas será terceirizada com a utilização de 'food trucks' o que permite proporcionar variações nos cardápios. Dessa forma deverá ser reservado um espaço para esse fim.

8.2 PREÇO

O custo para produção de cervejas pode variar muito de acordo com o estilo produzido. Fatores como o teor alcoólico, nível de lupulagem e tempo de maturação podem interferir diretamente na formação do preço. No entanto a média de preço prevista para esse plano de negócio é de R\$ 10,00 para 300 ml de cerveja para o consumidor do bar. Esse preço é bem competitivo considerando que serão cervejas especiais que em bares especializados chegam a ser vendidos próximo a R\$ 20,00. Já a venda para bares deve chegar a um preço médio de R\$ 18,00 o litro.

8.3 ESTRATÉGIAS PROMOCIONAIS

A principal forma de promoção da marca será através do Facebook seguida pelo Instagram. Periodicamente serão criados eventos com divulgação patrocinada a fim de atingir o público alvo.

Serão feitos eventos junto com a associação dos cervejeiros caseiros (ACERVA) a fim de atrair esse público que é consumidor de nossos produtos. Esse público é mais crítico e podem contribuir para o aperfeiçoamento das cervejas.

Panfletos serão distribuídos pela região do bar da fábrica para que a comunidade local tenha conhecimento e possa adquirir nossos produtos sem se deslocar para outros bairros. No local da cervejaria será feita a divulgação com placas e banners para que quem passe pelo local possa identificar facilmente para poder prestigiar e levar a informação para outros admiradores de cerveja.

8.4 ESTRUTURA DE COMERCIALIZAÇÃO

A comercialização do produto será feita no bar da fábrica de forma direta ao consumidor final e também venda de barris para os bares. Para os consumidores finais, serão vendidos copos para consumo no bar ou growlers (recipiente para transportar cerveja) e latas envazadas na hora, para que o consumidor possa levar para consumir em casa ou em eventos com amigos.

As vendas para bares serão realizadas através de uma distribuidora para que seja evitado o custo com transporte e necessidade de veículo e funcionários para esse fim.

8.5 LOCALIZAÇÃO DO NEGÓCIO

A idealização do negócio prevê a localização na região dos bairros Xaxim, Capão Raso, Vila Fanny e Portão, visto ainda não existir cervejarias nesta região. A localização não deverá ser em área residencial para que não cause problemas com barulho e dificuldade de trânsito. Deverá haver local para estacionamento de forma que possa proporcionar maior comodidade para os consumidores.

Esse local deverá ser de fácil acesso aos clientes que não deverão ter muita dificuldade para chegar devido ao trânsito e tempo de deslocamento. A localização, sendo na capital, não encontrará barreiras quanto ao fornecimento de insumos, o qual deverá ser programado com antecedência devido a vários insumos virem de outros estados.

9 PLANO OPERACIONAL

9.1 LAYOUT E ARRANJO FÍSICO

O layout da fábrica deve seguir algumas exigências do MAPA (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento). Para isso será contratada uma consultoria

que dará as orientações para atendimento dos requisitos necessários e para fazer o tramite até a aprovação.

Basicamente a planta desejada é conforme abaixo demonstrado, com a fábrica para o fundo do imóvel de forma que fique visível para o público que frequentará o bar que ficará na parte da frente.

Na parte externa tem espaço para estacionamento e que também poderão ser preparadas mesas e coberturas para que os clientes aproveitem os dias de sol de forma mais aconchegante. Ainda na parte externa há espaço para os 'food trucks' a fim de disponibilizar comida, promovendo um ambiente mais familiar. Na parte interna e também na parte externa poderão ser montados palcos para apresentações de música com objetivo de fornecer entretenimento para os frequentadores do bar.

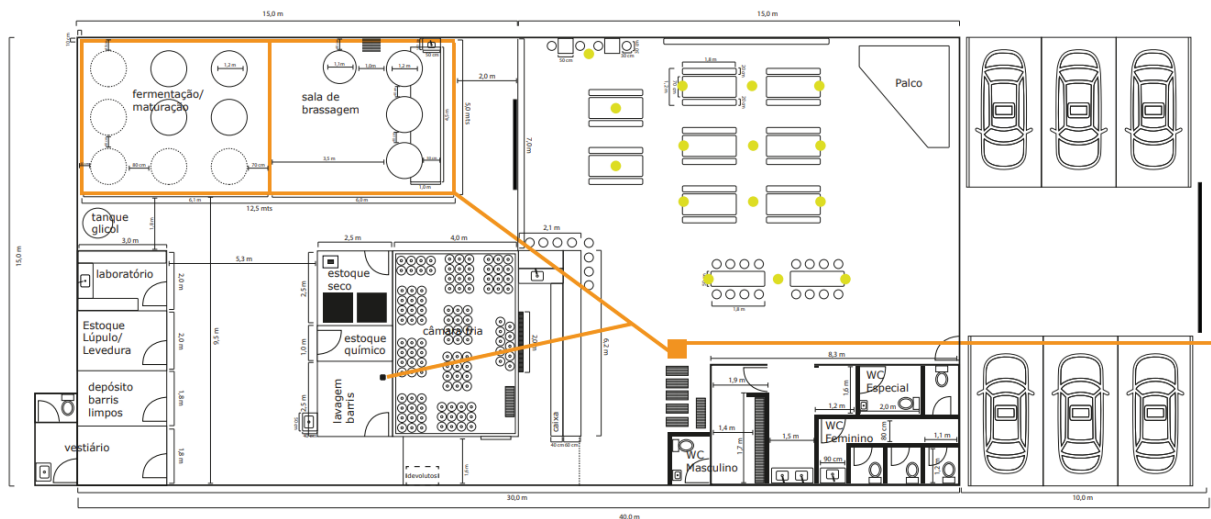


Figura 3 : Layout

Fonte: Autor (2019)

9.2 CAPACIDADE PRODUTIVA E COMERCIAL

A capacidade produtiva é de 3.000 litros iniciais. Podendo ser expandida somente com a compra de novos fermentadores caso haja demanda que justifique o aumento de produção.

9.3 PROCESSOS OPERACIONAIS

Os processos serão divididos em 4 áreas: Fábrica, Bar, Comercial e Administrativo.

Na área de fábrica ficarão as atividades de tudo que acontece para que sejam recebidos materiais e matérias primas, até a disponibilização para venda. Nessa área estarão as seguintes funções:

- Planejamento e Controle da Produção;
- Criação de receitas;
- Orçamento e compra de insumos e outros produtos necessário para a produção;
- Produção das cervejas;
- Acompanhamento de toda cadeia produtiva;
- Embarrilhamento;
- Limpeza de barris;
- Limpeza da fábrica;

Na área de bar terão as atividades para manter o bom funcionamento e divulgação das atividades. Nessa área terão as seguintes funções:

- Administrar o estoque do bar;
- Fazer a limpeza de toda área do bar bem como da área externa onde os clientes terão mesas e “food truck”;
- Fazer a limpeza das linhas das torneiras;
- Cuidar da carbonatação e ajustes das torneiras para servir com o menor desperdício possível;
- Administrar a aquisição de insumos e suprimentos para o bar;
- Organizar agendamento de food trucks;

A área comercial ficará responsável em proporcionar as vendas bem como será responsável pelas ações de marketing.

- Organizar a divulgação de eventos no bar;
- Promover ações de marketing no facebook e Instagram e outros;

- Fazer ações nos bares de forma a estreitar o relacionamento e promover maior volume de vendas através da distribuidora;
- Organizar agendamento e contratação de músicos e bandas;
- Promover o entretenimento temático para melhor divulgação.

A área administrativa irá cuidar das partes burocráticas necessários para o funcionamento do negócio. Terá as seguintes atividades:

- Cuidar dos processos burocráticos de licenças necessárias;
- Emissão de notas fiscais;
- Controle do sistema de gestão;
- Controlar as Contas a Receber;
- Controlar as Contas a Pagar;
- Fazer conciliação Bancária;
- Organizar as documentações para a contabilidade;
- Tratar de assuntos junto aos bancos;

9.4 NECESSIDADE DE PESSOAL

Nesse plano de negócio o objetivo inicial é não ter funcionários contratados.

Nas rotinas diárias serão necessárias 3 pessoas. E nos horários de atendimento ao público serão necessárias 4 pessoas. Esses recursos são supridos pelos sócios até que justifique novas contratações por um aumento na produção e consequentemente nas vendas.

10 PLANO FINANCEIRO

10.1 ESTIMATIVA DOS INVESTIMENTOS FIXOS

O investimento fixo representa todos os bens que deverão ser comprados para que o negócio possa funcionar de maneira apropriada.

A estimativa de investimentos fixos é de R\$ 554.550,00 compreendendo a aquisição dos equipamentos da fábrica, equipamentos para o bar e escritório. Esse valor foi estimado com base em orçamentos realizados com os fornecedores em Jul/2018.

FÁBRICA

Nº	Descrição	Qtide	Valor Unitário	Valor total
1	Sala de Fabricação Tribloco 500L ECO	1	180.000,00	180.000,00
2	Tanque Fermentador 500 litros	2	21.500,00	43.000,00
3	Tanque Fermentador 1000 litros	2	25.500,00	51.000,00
4	Tubulações e Montagem dos tanques	4	4.000,00	16.000,00
5	Unidade de Refrigeração	1	29.000,00	29.000,00
6	Tanque Reservatório Glicol	1	11.000,00	11.000,00
7	Envase de Barril	1	2.000,00	2.000,00
8	Lavadora Automática de Barris	1	45.000,00	45.000,00
9	Bomba CIP	1	4.100,00	4.100,00
10	Tubulações e isolamentos de vapor e condensado	1	8.000,00	8.000,00
11	Tubulações e isolamento de frio 14	1	18.000,00	18.000,00
12	Montagem Industrial	1	13.000,00	13.000,00
13	Moinho elétrico 150 kg/h	1	4.000,00	4.000,00
14	Conjunto de filtro de água	1	1.300,00	1.300,00
15	Camara Fria	1	20.000,00	20.000,00
16	Barris 30 lts	100	450,00	45.000,00
Total Fábrica				490.400,00

BAR

Nº	Descrição	Qtide	Valor Unitário	Valor total
1	Enchedora de growler	1	15.000,00	15.000,00
2	Recravadeira de latas	1	15.000,00	15.000,00
3	Torneiras	20	200,00	4.000,00
4	Extratoras de chopp	20	200,00	4.000,00
5	Balcão bar	1	5.000,00	5.000,00
6	Mesas bar	8	250,00	2.000,00
7	Mesas e bancos externos	4	400,00	1.600,00
8	Barracas externas	2	2.000,00	4.000,00
9	Cadeiras/banquetas bar	40	75,00	3.000,00
10	Equipamento de som	1	5.000,00	5.000,00
Total Bar				58.600,00

ESCRITÓRIO

Nº	Descrição	Qtide	Valor Unitário	Valor total
1	Equipamentos de Gestão e software	1	3.000,00	3.000,00
2	Mesas de escritório	2	200,00	400,00
3	Armário	1	300,00	300,00
4	Cadeiras	4	200,00	800,00
5	Impressora	1	900,00	900,00
6	Telefone	1	150,00	150,00
Total Escritório				5.550,00

TOTAL DE INVESTIMENTO FIXO	554.550,00
-----------------------------------	-------------------

Quadro 5 - Investimento Fixo

Fonte: Autor (2019)

10.2 CAPITAL DE GIRO

Para capital de giro está sendo estimado o valor de R\$ 63.600,00 conforme demonstrações nos quadros a seguir.

CAPITAL DE GIRO - RESUMO

Estoque inicial	15.600,00
Caixa mínimo	47.995,33
Total do capital de giro	63.595,33

Quadro 6 - Resumo Capital de Giro

Fonte: Autor (2019)

10.2.1 Estimativa do Estoque Inicial

O estoque inicial é composto pelos materiais (matéria-prima e embalagens, etc.) que são indispensáveis à fabricação dos produtos.

ESTIMATIVA DO ESTOQUE INICIAL

Material	Qtide	Valor médio unitário	Valor total
Malte Kg	900	9,00	8.100,00
Lúpulo kg	15	300,00	4.500,00
Levedura galão	4	450,00	1.800,00
Saís (conjunto de sais)	1	500,00	500,00
Produtos químicos	1	200,00	200,00
Growlers	100	3,00	300,00
Latas	200	1,00	200,00
Total			15.600,00

Quadro 7 - Estimativa de Estoque Inicial

Fonte: Autor (2019)

10.2.2 Caixa Mínimo

Para o cálculo da necessidade líquida do capital de giro foram estimados os prazos de vendas, compras e estocagem conforme quadros abaixo:

Contas a receber – Prazo médio de vendas. É o prazo médio concedido aos clientes para que efetuem o pagamento.

PRAZO MÉDIO DE VENDAS

Prazo médio de vendas	%	Nº dias	Media Poderada em dias
A vista	25%	1	0,25
A prazo 1	30%	14	4,2
A prazo 2	45%	30	13,5
Prazo médio total			17,95

Quadro 8 - Prazo Médio de Vendas

Fonte: Autor (2019)

Fornecedores – Cálculo do prazo médio do pagamento das compras. É o prazo médio dado pelos fornecedores para pagamento dos produtos e serviços adquiridos.

PRAZO MÉDIO DE COMPRAS

Prazo médio de vendas	%	Nº dias	Media Poderada em dias
A vista	25%	1	0,25
A prazo 2	75%	30	22,5
Prazo médio total			22,75

Quadro 9 - Prazo Médio de Compras

Fonte: Autor (2019)

Estoques – Cálculo da necessidade média de estoques. É o prazo médio de permanência da matéria prima ou das mercadorias nos estoques da empresa. Abrange desde a data em que foi feito o pedido ao fornecedor até a venda (SEBRAE, 2013). Para esse plano de negócios a necessidade média de estoque está sendo considerada o prazo de produção que corresponde ao período de produção, fermentação, maturação e envase em barris para a efetiva disponibilização do produto para venda, que gira na média de 30 dias.

NECESSIDADE MÉDIA DE ESTOQUE

	Número de dias
Necessidade média de estoque	30 dias

Quadro 10 - Necessidade Média de Estoque

Fonte: Autor (2019)

Cálculo da necessidade líquida de capital de giro em dias. Compreende a diferença entre os recursos da empresa que se encontram fora do seu caixa (contas a receber + estoques) e os recursos de terceiros no caixa da empresa (fornecedores). Se positivo, o resultado indica o número de dias em que o caixa ficará descoberto, se negativo pode apontar que os recursos financeiros originados pelas vendas entram no caixa antes que sejam efetuados os pagamentos.

NECESSIDADE LÍQUIDA DE CAPITAL DE GIRO EM DIAS

Recursos da empresa fora do caixa	Número de dias
1. Contas a Receber - Prazo médio de vendas	17,95
2. Estoques - Necessidade média de estoques	30
Subtotal 1 (itens 1+2)	47,95
Recursos de terceiros no caixa da empresa	
3. Fornecedores - Prazo médio de compras	22,75
Subtotal 2	22,75
Necessidade líquida de capital de giro em dias (Subtotal 1 - Subtotal 2)	25,2

Quadro 11 - Necessidade Líquida de Capital de Giro em Dias
Fonte: Autor (2019)

O caixa mínimo representa a reserva em dinheiro necessária para que a empresa financie suas operações iniciais. Está sendo obtida pela multiplicação da necessidade líquida de capital de giro em dias pelo custo total diário da empresa.

CAIXA MÍNIMO

1- Custo Fixo mensal	19.552,50
2- Custo variável mensal	37.584,80
3- Custo total da empresa (Item 1 + 2)	57.137,30
4- Custo total diário (item 3 / 30 dias)	1.904,58
5- Necessidade de capital de giro em dias	25,20
Total de caixa mínimo (item 4 x item 5)	47.995,33

Quadro 12 - Caixa Mínimo
Fonte: Autor (2019)

A partir dos dados calculados o caixa mínimo para cobrir os custos da empresa em um período de 30 dias é de R\$ 47.995,33.

10.3 INVESTIMENTOS PRÉ-OPERACIONAIS

Os investimentos pré-operacionais estimados nesse plano de negócios é de R\$ 88.000,00 conforme demonstrado no quadro abaixo:

INVESTIMENTOS PRÉ-OPERACIONAIS

Descrição	Valor
Aluguel	8.000,00
Adequação elétrica	20.000,00
Adequação hidráulica	10.000,00
Adequação de salas e banheiros	15.000,00
Decoração	5.000,00
Pintura	10.000,00
Despesas Administrativas	5.000,00
Taxas	5.000,00
Outros	10.000,00
Total	88.000,00

Quadro 13 - Investimentos Pré-Operacionais

Fonte: Autor (2019)

10.4 INVESTIMENTO TOTAL

O investimento total estimado nesse plano de negócios é de R\$ 706.145,33 composto pelos Investimentos Fixos, Capital de Giro e Investimentos Pré-Operacionais. Esse capital será totalmente integralizado com recursos próprios dos sócios.

INVESTIMENTO TOTAL

Descrição dos Investimentos	Valor (R\$)	%
Investimentos Fixos	554.550,00	79%
Capital de Giro	63.595,33	9%
Investimentos Pré-Operacionais	88.000,00	12%
Total	706.145,33	100%

Fontes de recursos	Valor (R\$)	%
Próprios	706.145,33	100%
Terceiros	-	0%
Outros	-	0%
Total	706.145,33	100%

Quadro 14 - Investimento Total

Fonte: Autor (2019)

10.5 ESTIMATIVA DO FATURAMENTO MENSAL

O objetivo desse plano de negócio é gerar valor agregado devido a qualidade de produção e insumos. Por isso os valores estimados são competitivos.

Será priorizada a venda interna para os clientes pois o lucro é maior e o pagamento é garantido. As vendas externas trazem um retorno menor e tem um risco maior de inadimplência, mas essas vendas externas ajudam a divulgar a marca e escoar o estoque, e por isso se faz necessário.

ESTIMATIVA DE FATURAMENTO MENSAL

Produto	Qtide	Preço de Venda Unitário	Faturamento Total
Cerveja Venda Interna	2.000	30,00	60.000,00
Cerveja Venda Externa	1.000	18,00	18.000,00
Total	3.000		78.000,00

Quadro 15 - Estimativa de Faturamento Mensal

Fonte: Autor (2019)

10.6 ESTIMATIVA DO CUSTO UNITÁRIO DE MATÉRIA PRIMA, MATERIAIS DIRETOS

Como o custo unitário poderá variar de acordo com os estilos de cerveja produzidos, será utilizada a média do custo por litro da produção de um mês.

Está sendo considerado como embalagem somente os growlers e latas para venda no bar da fábrica. Também serão vendidos copos de plástico para consumo no bar os quais farão parte das despesas do bar. Para vendas externas para outros bares serão utilizados barris que fazem parte do ativo imobilizado.

CUSTO DE MATÉRIA PRIMA - MATERIAIS DIRETOS

Matéria Prima	Qtide	Vlr Unit.	Valor Total
1. Água	-	-	300,00
2. Malte	900	9,00	8.100,00
3. Lúpulo	15	300,00	4.500,00
4. Levedura	4	450,00	1.800,00
5. Sais	1	500,00	500,00
6. Growlers	100	3,00	300,00
7. Latas	200	1,00	200,00
8. Outros	-	-	500,00
Total			16.200,00
Total de Litros produzidos			3.000
Custo por litro			5,40

Quadro 16 - Materiais Diretos

Fonte: Autor (2019)

10.7 ESTIMATIVA DOS CUSTOS DE COMERCIALIZAÇÃO

Como a empresa é optante pelo Simples, somente será aplicado esse imposto na composição dos custos de comercialização. Quanto a vendas externas será contratado um distribuidor o qual será remunerado por comissão de 10% para que faça a venda, transporte e recolhimento de barris. Para as vendas para fora do estado será contratado frete que deverá ser pago pelo cliente comprador. Nessas vendas serão utilizados barris descartáveis que também serão cobrados dos clientes. Nas vendas externas para bares será calculado o ICMS ST de acordo com a tabela abaixo. Foi tomado por base o preço médio de venda no valor de R\$ 18,00 conforme tabela a seguir:

CÁLCULO PARA A VENDA DO CHOPE INDUSTRIALIZADO

CHOPE INDUSTRIALIZADO	
NCM	2203.00.00
Aliquota do ICMS Normal	12%
MVA Original	140%
Aliquota interna de ICMS no Paraná	27%
Fundo de Combate a Pobreza	2%
Aliquota Total Interna	29%

SIMULAÇÃO

Valor do Chope litro	18,00
Frete	-
Outras despesas (seguro)	-
Valor total do Produto	18,00
ICMS Normal	2,16
Calculo MVA	25,20
Base de Calculo ICMS ST	43,20
ICMS ST	12,53
ICMS ST a Recolher	10,37
Valor do Produto	28,37

Quadro 17 - Simulação de Cálculo ICMS ST

Fonte: Autor (2019)

CUSTOS DE COMERCIALIZAÇÃO

Descrição	%	Faturamento Estimado	Custo Total
1. Impostos			
Imposto Federal			
SIMPLES	8,80%	78.000,00	6.864,00
Imposto Estadual			
ICMS	57,61%	18.000,00	10.369,80
Subtotal 1			17.233,80
2. Gastos com vendas			
Comissões	10%	18.000,00	1.800,00
Propaganda	3%	78.000,00	2.000,00
Taxa Adm Cartão	1%	35.100,00	351,00
Subtotal 2			4.151,00
TOTAL			21.384,80

Quadro 18 - Custo de Comercialização

Fonte: Autor (2019)

O custo total de comercialização estimado é de R\$ 21.384,80 que compreende os custos com impostos, comissões, propaganda e taxa de administração de cartão.

10.8 ESTIMATIVA DE CUSTOS COM MÃO DE OBRA

Como o objetivo é que 3 sócios tenham atividades rotineiras na empresa, esses receberão um pró-labore mensal de R\$ 2.000,00 cada, totalizando R\$ 6.000,00 mensais.

10.9 ESTIMATIVA DE CUSTOS COM DEPRECIAÇÃO

Depreciar significa 'perder valor' por desgaste, uso, ação da natureza ou obsolescência. No CPC 27 temos que "Depreciação é a alocação sistemática do valor depreciável de um ativo ao longo da sua vida útil".

O registro da depreciação representa o quanto os bens estão sendo desgastados e é uma referência para reserva de recursos que deverão ser desembolsados futuramente para adquirir novos bens para manter a operação.

CÁLCULO DA DEPRECIAÇÃO ANUAL E MENSAL

FÁBRICA

Nº	Descrição	Valor do Bem	Vida Útil em Anos	Depreciação anual	Depreciação Mensal
1	Sala de Fabricação Tribloco 500L ECO	180.000,00	10	18.000,00	1.500,00
2	Tanque Fermentador 500 litros	43.000,00	10	4.300,00	358,33
3	Tanque Fermentador 1000 litros	51.000,00	10	5.100,00	425,00
4	Tubulações e Montagem dos Tanques	16.000,00	10	1.600,00	133,33
5	Unidade de Refrigeração	29.000,00	10	2.900,00	241,67
6	Tanque Reservatório Glicol	11.000,00	10	1.100,00	91,67
7	Envase de Barril	2.000,00	10	200,00	16,67
8	Lavadora Automática de Barris	45.000,00	10	4.500,00	375,00
9	Bomba CIP	4.100,00	10	410,00	34,17
10	Tubulações e Isolamentos de Vapor e Condensado	8.000,00	10	800,00	66,67
11	Tubulações e Isolamento de Frio 14	18.000,00	10	1.800,00	150,00
12	Montagem Industrial	13.000,00	10	1.300,00	108,33
13	Moíno Elétrico 150 kg/h	4.000,00	10	400,00	33,33
14	Conjunto de Filtro de Água	1.300,00	5	260,00	21,67
15	Camara Fria	20.000,00	10	2.000,00	166,67
16	Barris 30 lts	45.000,00	5	9.000,00	750,00
Total Fábrica				53.670,00	4.472,50

BAR

Nº	Descrição	Valor do Bem	Vida Útil em Anos	Depreciação anual	Depreciação Mensal
1	Enchedora de Growler	15.000,00	10	1.500,00	125,00
2	Recravadeira de Latas	15.000,00	10	1.500,00	125,00
3	Torneiras	4.000,00	10	400,00	33,33
4	Extratoras de Chopp	4.000,00	10	400,00	33,33
5	Balcão	5.000,00	10	500,00	41,67
6	Mesas	2.000,00	10	200,00	16,67
7	Mesas e Bancos Externos	1.600,00	10	160,00	13,33
8	Barracas Externas	4.000,00	10	400,00	33,33
9	Cadeiras/Banquetas	3.000,00	10	300,00	25,00
10	Equipamento de Som	5.000,00	5	1.000,00	83,33
Total Bar				6.360,00	530,00

ESCRITÓRIO

Nº	Descrição	Valor do Bem	Vida Útil em Anos	Depreciação anual	Depreciação Mensal
1	Equipamentos de Gestão e Software	3.000,00	5	600,00	50,00
2	Mesas de Escritório	400,00	10	40,00	3,33
3	Armário	300,00	10	30,00	2,50
4	Cadeiras	800,00	10	80,00	6,67
5	Impressora	900,00	5	180,00	15,00
6	Telefone	150,00	5	30,00	2,50
Total Escritório				960,00	80,00

TOTAL DE DEPRECIÇÃO ANUAL E MENSAL				60.990,00	5.082,50
---	--	--	--	------------------	-----------------

Quadro 19 - Depreciação Anual e Mensal

Fonte: Autor (2019)

10.10 ESTIMATIVA DOS CUSTOS FIXOS OPERACIONAIS MENSAIS

Estes são os gastos que não se alteram em função da quantidade produzida e das vendas realizadas. Mesmo que a empresa não obtenha o volume de produção e vendas desejadas, deverá ter reservas para poder honrar os compromissos que não deixarão de existir.

Embora a depreciação não exija um desembolso financeiro, a mesma é considerada como um custo fixo pois poderá afetar o futuro do empreendimento quando da necessidade de renovação do ativo fixo (SEBRAE, 2013).

CUSTO FIXO MENSAL

Custo	Valor total
Aluguel	4.000,00
Pró-labore	6.000,00
Depreciação	5.082,50
Químico Responsável	1.000,00
Contabilidade	600,00
Telefone/Internet	200,00
Maq. Cartão	70,00
Energia Elétrica	800,00
Água	400,00
Sistema de Gestão	250,00
Controle de pragas	100,00
IPTU	400,00
Material de Limpeza	200,00
Material de escritório	150,00
Outras Despesas	300,00
Total	19.552,50

Quadro 20 - Custo Fixo Mensal

Fonte: Autor (2019)

10.11 DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS

A DRE demonstra que é esperado um lucro mensal de R\$ 20.862,70.

DEMONSTRATIVO DE RESULTADO MENSAL

Descrição	R\$
1. Receita Total com Vendas	78.000,00
2. Custos Variáveis Totais	37.584,80
(-) Custos com Materiais Diretos	16.200,00
(-) Impostos Sobre Vendas	17.233,80
(-) Gastos com Vendas	4.151,00
3. Margem de Contribuição (1 - 2)	40.415,20
4. (-) Custos Fixos Totais	19.552,50
5. Resultado Operacional (Lucro ou Prejuízo) (3-4)	20.862,70

Quadro 21 - Demonstrativo de Resultado Mensal

Fonte: Autor (2019)

10.12 INDICADORES DE VIABILIDADE

10.12.1 Ponto de Equilíbrio

O ponto de equilíbrio representa o quanto sua empresa precisa faturar para pagar todos os seus custos em um determinado período.

Primeiramente precisamos saber qual é o índice da Margem de Contribuição (MC) que é calculado de acordo com a fórmula abaixo:

$$\begin{aligned} \text{Índice de Margem de Contribuição} &= \frac{\text{Margem de Contribuição (Receita Total - Custo Variável Total)}}{\text{Receita Total}} \\ \text{Índice de MC} &= \frac{40.415,20}{78.000,00} \\ \text{Índice de MC} &= 0,52 \end{aligned}$$

Cálculo do Ponto de Equilíbrio:

$$\begin{aligned} \text{Ponto de Equilíbrio (PE)} &= \frac{\text{Custo Fixo Total}}{\text{Índice de Margem de Contribuição}} \\ \text{PE} &= \frac{19.552,50}{0,52} \\ \text{PE} &= 37.735,68 \end{aligned}$$

O empreendimento deve faturar R\$ 37.735,68 para que atinja o equilíbrio, ou seja, não tenha nem lucro e nem prejuízo.

10.12.2 Lucratividade

O lucro de R\$ 20.862,70 representa 26,75% de lucratividade em relação ao total de receita de vendas de 78.000,00.

LUCRATIVIDADE

$$\text{Lucratividade} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Receita Total}} \times 100$$

$$\text{Lucratividade} = \frac{20.862,70}{78.000,00} \times 100$$

$$\text{Lucratividade} = 26,75\%$$

10.12.3 Rentabilidade

A rentabilidade calculada indica que a cada ano são recuperados 35,45% do total investido.

RENTABILIDADE ANUAL

$$\text{Rentabilidade} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Investimento Total}} \times 100$$

$$\text{Rentabilidade} = \frac{250.352,40}{706.145,33} \times 100$$

$$\text{Rentabilidade} = 35,45\%$$

10.12.4 Prazo de Retorno do Investimento

Seguindo o plano de negócio o capital investido será recuperado em 2 anos e 10 meses através dos lucros obtidos.

RETORNO DO INVESTIMENTO

$$\text{Retorno do Investimento} = \frac{\text{Investimento Total}}{\text{Lucro Líquido}}$$

$$\text{Retorno do Investimento} = \frac{706.145,33}{250.352,40}$$

$$\text{Retorno do Investimento} = 2,82$$

11 CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS

Em todo início de negócio há uma expectativa de resultado. Para não ter surpresas e estar preparado para o que está por vir, faz-se necessário criar cenários mais favoráveis e menos favoráveis e assim prever as ações necessárias para enfrentar a situação.

Vamos prever 3 cenários:

Cenário 1 – Previsto, conforme descrito no plano de negócios;

Cenário 2 – Pessimista, com atraso no início da operação e vendas inferiores;

Cenário 3 – Otimista, com vendas 40% superior ao esperado.

Cenário 1

É o cenário previsto. Nesse plano de negócio estão os números que refletem o que é esperado em um primeiro momento, mostrando-se viável o investimento. De qualquer forma, vamos considerar uma evolução gradativa no volume de vendas nos 3 primeiros meses até atingir o nível esperado. No mês 1 considerou-se 50% da receita esperada, no mês 2 = 65% e no mês 3 = 85%.

DEMONSTRATIVO DE RESULTADO - CENÁRIO 1

Descrição	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12	TOTAL
1. Receita Total com Vendas	39.000	50.700	66.300	78.000	78.000	78.000	78.000	78.000	78.000	78.000	78.000	78.000	858.000
2. Custos Variáveis Totais	26.892	30.100	34.377	37.585	37.585	37.585	37.585	37.585	37.585	37.585	37.585	37.585	429.633
(-) Custos com Materiais Diretos	16.200	16.200	16.200	16.200	16.200	16.200	16.200	16.200	16.200	16.200	16.200	16.200	194.400
(-) Impostos Sobre Vendas	8.617	11.202	14.649	17.234	17.234	17.234	17.234	17.234	17.234	17.234	17.234	17.234	189.572
(-) Gastos com Vendas	2.076	2.698	3.528	4.151	4.151	4.151	4.151	4.151	4.151	4.151	4.151	4.151	45.661
3. Margem de Contribuição (1-2)	12.108	20.600	31.923	40.415	40.415	40.415	40.415	40.415	40.415	40.415	40.415	40.415	428.367
4. (-) Custos Fixos Totais	19.553	19.553	19.553	19.553	19.553	19.553	19.553	19.553	19.553	19.553	19.553	19.553	234.630
5. Resultado Operacional (Lucro ou Prejuízo) (3-4)	- 7.445	1.047	12.370	20.863	20.863	20.863	20.863	20.863	20.863	20.863	20.863	20.863	193.737

Quadro 22 - Demonstrativo de Resultado Anual - Cenário 1

Fonte: Autor (2019)

Nesse cenário o resultado alcançado no ano é de lucro de R\$ 193.797.

Cenário 2

Em um cenário em que os resultados sejam inferiores aos esperados, deve-se prever as ações para corrigir o rumo do negócio. Muitos podem ser os motivos, mas a seguir vamos fazer um cenário em que o início da operacionalização tenha atraso e que as vendas sejam inferiores ao que se esperava.

Nesse cenário mais pessimista vamos considerar um atraso de 3 meses para início das operações e as vendas reduzidas para 60% do esperado.

Para enfrentar essa situação será priorizada as instalações do bar e produção em outras cervejarias (produção cigana) para poder manter um estoque para operar o bar. Também serão compradas cervejas de outras cervejarias para poder oferecer variedade aos clientes.

Dessa forma serão produzidos 1.600 litros mês em outra cervejaria ao custo médio de R\$ 14,00 o litro. Também serão comprados 200 litros em barris de outras cervejarias.

Para fortalecer a marca serão incrementados 25% nos gastos com divulgação, com panfletagens, facebook e Instagram.

Dessa forma pode-se gerar renda até que a fábrica possa iniciar suas operações.

DEMONSTRATIVO DE RESULTADO - CENÁRIO 2

Descrição	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12	TOTAL
1. Receita Total com Vendas	46.800	46.800	46.800	46.800	46.800	46.800	46.800	46.800	46.800	46.800	46.800	46.800	561.600
2. Custos Variáveis Totais	34.365	34.365	34.365	29.737	29.737	29.737	29.737	29.737	29.737	29.737	29.737	29.737	370.723
(-) Custos Produção e Cpra ext.	26.200	26.200	26.200	-	-	-	-	-	-	-	-	-	78.600
(-) Custos com Materiais Diretos	850	850	850	16.200	16.200	16.200	16.200	16.200	16.200	16.200	16.200	16.200	148.350
(-) Impostos Sobre Vendas	3.524	3.524	3.524	9.746	9.746	9.746	9.746	9.746	9.746	9.746	9.746	9.746	98.285
(-) Gastos com Vendas	3.791	3.791	3.791	3.791	3.791	3.791	3.791	3.791	3.791	3.791	3.791	3.791	45.487
3. Margem de Contribuição (1-2)	12.435	12.435	12.435	17.063	17.063	17.063	17.063	17.063	17.063	17.063	17.063	17.063	190.877
4. (-) Custos Fixos Totais	19.553	19.553	19.553	19.553	19.553	19.553	19.553	19.553	19.553	19.553	19.553	19.553	234.630
5. Resultado Operacional													
(Lucro ou Prejuízo) (3-4)	- 7.117	- 7.117	- 7.117	- 2.489	- 2.489	- 2.489	- 2.489	- 2.489	- 2.489	- 2.489	- 2.489	- 2.489	- 43.753

Quadro 23 - Demonstrativo de Resultado Anual - Cenário 2

Fonte: Autor (2019)

Nesse cenário considerando que o resultado seja mantido de forma linear durante o ano a sociedade deverá considerar que terá um prejuízo de R\$ 43.753. Para isso os sócios deverão ter uma reserva para bancar esse período. Apesar do resultado negativo nesse cenário, o resultado não fica tão longe de ser recuperado com a correção do rumo do negócio. Para isso é necessário fazer campanhas para aumentar as receitas de vendas visto que a capacidade produtiva é superior e pode ser melhor explorada.

Cenário 3

Em um cenário mais positivo, vamos considerar que o início das operações vai ser de acordo com o previsto e vendas superior ao esperado em 40%.

Nesse cenário serão necessários mais investimentos em fermentadores para aumentar a produção. O restante da planta atende as necessidades de produção. Dessa forma será necessário um período para adaptação ao novo nível de produção e vendas. Nos 4 primeiros meses serão considerados que toda a produção será

vendida, e que no quarto mês será acrescentado o investimento necessário. No quinto mês iniciam os resultados esperados com o aumento de 40% nas vendas.

Com as receitas maiores será contratado um funcionário para ajudar nas atividades. Vamos colocar um custo de R\$ 4.000,00 dessa contratação considerando salários e encargos.

DEMONSTRATIVO DE RESULTADO - CENÁRIO 3

Descrição	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12	TOTAL
1. Receita Total com Vendas	78.000	78.000	78.000	78.000	109.200	109.200	109.200	109.200	109.200	109.200	109.200	109.200	1.185.600
2. Custos Variáveis Totais	37.585	37.585	37.585	44.385	53.381	53.381	53.381	53.381	53.381	53.381	53.381	53.381	584.189
(-) Custos com Materiais Diretos	16.200	16.200	16.200	23.000	23.000	23.000	23.000	23.000	23.000	23.000	23.000	23.000	255.600
(-) Impostos Sobre Vendas	17.234	17.234	17.234	17.234	24.870	24.870	24.870	24.870	24.870	24.870	24.870	24.870	267.894
(-) Gastos com Vendas	4.151	4.151	4.151	4.151	5.511	5.511	5.511	5.511	5.511	5.511	5.511	5.511	60.695
3. Margem de Contribuição (1-2)	40.415	40.415	40.415	33.615	55.819	55.819	55.819	55.819	55.819	55.819	55.819	55.819	601.411
4. (-) Custos Fixos Totais	19.553	19.553	19.553	19.553	23.944	23.944	23.944	23.944	23.944	23.944	23.944	23.944	269.763
5. Resultado Operacional (Lucro ou Prejuízo) (3-4)	20.863	20.863	20.863	14.063	31.875	31.875	31.875	31.875	31.875	31.875	31.875	31.875	331.647

Quadro 24 - Demonstrativo de Resultado Anual - Cenário 3
Fonte: Autor (2019)

Nesse cenário o resultado nos 12 primeiros meses fica positivo em R\$ 331.647.

12 AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA

12.1 ANÁLISE DA MATRIZ FOFA

Um dos métodos de avaliação do negócio é a matriz FOFA que é uma representação gráfica onde são expostas as forças, oportunidades, fraquezas e ameaças.

A análise F.O.F.A. levará você pensar nos aspectos favoráveis e desfavoráveis do negócio, dos seus proprietários e do mercado. É sempre feita em quadrantes, ou seja, em quatro quadrados iguais. Em cada quadrado são registrados fatores positivos e negativos para a implantação do negócio. O objetivo dessa análise é realizar a investigação dos ambientes internos através dos pontos fortes e fracos e dos ambientes externos através das ameaças e oportunidades.

FORÇAS - Cervejeiros premiados - Bar na fábrica - Localização - Preços competitivos	OPORTUNIDADES - Mercado em crescimento - Primeira cervejaria do bairro - Comércio em crescimento na região
FRAQUEZAS - Pouca experiência empreendedora no ramo - Recursos financeiros limitados - Custo fixo elevado	AMEAÇAS - Aumento gradativo da concorrência - Impostos elevados - Licenças exigidas - Inadimplência das vendas externas

Quadro 25 - Matriz FOFA

Fonte: Autor (2019)

13 CONCLUSÕES

Esse é um mercado que está crescendo a cada ano e por consequência também está aumentando a concorrência devido ao grande número de novas cervejarias que estão surgindo. Apesar disso ainda há espaço no mercado e o que vai determinar o sucesso é a qualidade dos produtos juntamente com preços competitivos.

As informações aqui demonstradas foram o mais próximo da realidade através de coletas de informações com fornecedores e também em conversa com colegas que já estão atuando no ramo.

Considerando um cenário provável para o negócio conclui-se que o mesmo é viável. O índice de rentabilidade é de 35,45% e o retorno do investimento se dá em 2 anos e 10 meses. O investimento fixo é elevado o que acaba gerando um desconforto em relação ao risco do negócio. Mas os indicadores mostram uma margem para trabalhar nas devidas correções caso inicialmente os resultados não sejam os esperados. O ideal é que os sócios tenham reservas ou crédito para enfrentar uma possível fase de ajustes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Assaf Neto, Alexandre. Fundamentos de Administração Financeira / Alexandre Assaf Neto, Fabiano Guasti Lima. – 3. ed. – São Paulo: Atlas, 2017.

Construindo planos de negócios / Cesar Simões Salim... [et al.]. 3.ed. rev. e atualizada. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2005 – 3ª Reimpressão.

DORNELAS, José. Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios. José Dornelas – 6. ed. – São Paulo: Empreende/Atlas, 2017.

VASCONCELOS, yumara Lúcia / Planejamento Financeiro / Yumara Lúcia Vasconcelos. - Curitiba-PR: IESDE Brasil S.A.; 2008.

Albuja Salazar, José Nicolás – Contabilidade Financeira/Jose Nicolás Albuja Salazar, Gideon Carvalho de Benedicto – São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

<http://www.procerva.com.br/>

<http://www.sebraepr.com.br/>

Ebook Modelo de Plano de Negócio, Atitude e Negócios, 2014

Revista Exame. Publicado por Dino. Atualizado em 04/02/2019. Mercado de cervejas artesanais cresce exponencialmente no Brasil.

<https://exame.abril.com.br/negocios/dino/mercado-de-cervejas-artesanais-cresce-exponencialmente-no-brasil/>.

SEBRAE-PR – Mercado da cerveja artesanal no estado do Paraná. Estudo feito entre outubro e novembro de 2018.

MADEIRA, J.S. Perfil do consumidor de cervejas especiais – Uma contribuição para o estudo do consumo nas ciências sociais. Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual de Campinas, 2015.

Hoji, Masakazu. Planejamento e controle financeiro: fundamentos e casos práticos de orçamento empresarial/Masakazu, Hoji, Hélio Alves da Silva. – São Paulo: Atlas, 2010.

Hoji, Masakazu. Administração financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial / Masakazu, Hoji. – 11. ed. - São Paulo: Atlas, 2014.

Frezatti, Fábio. Orçamento empresarial: Planejamento e controle gerencial / Fábio Frezatti. 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2015.

Montoto, Eugenio. Contabilidade geral esquematizado / Eugenio Montoto. – São Paulo : Saraiva, 2011.

<https://contsimples.com.br/blog/como-escolher-o-enquadramento-tributario-de-micro-e-pequenas-empresas>

<https://www.smallbusiness.wa.gov.au/business-advice/starting-your-business/business-planning>

<https://forbes.uol.com.br/listas/2018/01/10-paises-que-mais-bebem-e-compram-cerveja/>

https://www.kirinholdings.co.jp/english/news/2018/1220_01.html

Mariano, Rafael Oishi. Plano de Negócio para uma Cervejaria Artesanal / Rafael Oishi Mariano; orientador Edmundo Escrivão Filho. São Carlos, 2017.

Prof. Dr. José Dornelas. Artigo Científico – Entendendo a finalidade e a eficácia do plano de negócios.

V Encontro Científico e Simpósio de Educação Unisalesiano. A Pesquisa Frente à Inovação e o Desenvolvimento Sustentado. 2015.