



Faculdade de Pindamonhangaba



**João Henrique dos Santos Toledo**

**Gustavo José Lopes Guedes**

**PLANO DE NEGÓCIO: Microempresa do ramo de bebidas**

**Pindamonhangaba-SP**

**2015**



Faculdade de Pindamonhangaba



**João Henrique dos Santos Toledo**

**Gustavo José Lopes Guedes**

## **PLANO DE NEGÓCIO: Microempresa do ramo de bebidas**

Monografia apresentada como parte dos requisitos para obtenção do Diploma de Bacharel pelo Curso de Engenharia de Produção da Faculdade de Pindamonhangaba.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Esp. Alessandra Maria Nerozi Aguiar

**Pindamonhangaba-SP**

**2015**



Faculdade de Pindamonhangaba



**João Henrique dos Santos Toledo**

**Gustavo José Lopes Guedes**

**PLANO DE NEGÓCIO: Microempresa do ramo de bebidas**

Monografia apresentada como parte dos requisitos para obtenção do Diploma de Bacharel pelo Curso de Engenharia de Produção da Faculdade de Pindamonhangaba

**Data:** \_\_\_\_\_

**Resultado:** \_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

**Prof .** \_\_\_\_\_ **Faculdade de Pindamonhangaba**

**Assinatura** \_\_\_\_\_

**Prof .** \_\_\_\_\_ **Faculdade de Pindamonhangaba**

**Assinatura** \_\_\_\_\_

**Prof .** \_\_\_\_\_ .....

**Assinatura** \_\_\_\_\_

Guedes, Gustavo José Lopes; Toledo, João Henrique dos Santos

PLANO DE NEGÓCIO: Microempresa do ramo de bebidas / João Henrique dos Santos Toledo; Gustavo José Lopes Guedes / Pindamonhangaba-SP : FAPI Faculdade de Pindamonhangaba, 2015. 31f.

Monografia Graduação em Engenharia de Produção FAPI-SP.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Esp. Alessandra Maria Nerozi Aguiar.

1 Microcervejaria. 2 Artesanal. 3 Plano de negócio.

I PLANO DE NEGÓCIO: Microempresa do ramo de bebidas II Guedes, Gustavo José Lopes; Toledo, João Henrique dos Santos.

## RESUMO

O mercado de cervejas que são fabricadas de forma caseira ou artesanal começa a se destacar no país, inicialmente o que era para ser apenas um hobby acabou se tornando um negócio lucrativo para seus empreendedores. Hoje, segundo o ABRABE, especificamente, em relação ao segmento de microcervejaria, estima-se que existam cerca de 200 microcervejarias, concentradas principalmente nas regiões sul e sudeste do Brasil. Porém para um empreendimento de sucesso é necessário informações sobre o mercado que se pretende atuar, evitando deste modo qualquer problema durante sua implantação. O trabalho proposto terá como objetivo desenvolver um plano de negócio para criação de uma microcervejaria. Dessa maneira serão levantadas algumas informações como: Análise de mercado, Plano de marketing, Processo operacional e Análise financeiro. Dados essenciais para se iniciar um empreendimento, assim sendo o trabalho irá conter o material bibliográfico para que se possa dar embasamento ao trabalho demonstrando as etapas de um plano de negócio. Diante destas informações no final do trabalho teremos uma perspectiva como de será o empreendimento mesmo antes do mesmo ser lançado.

Palavras-chave: Microcervejaria. Artesanal. Plano de negócio.

## ABSTRACT

The beer market that are manufactured in homemade or handmade begins to stand out in the country, initially it was meant to be just a hobby became a lucrative business for its entrepreneurs. Today, according to the ABRABE specifically in relation to the microbrewery sector, it is estimated that there are about 200 microbreweries, mainly concentrated in southern and southeastern Brazil. But for a successful venture is necessary market information that is intended to act, thereby avoiding any problems during its implementation. The proposed work will aim to develop a business plan for creating a microbrewery. This way will be raised some information as: market analysis, marketing plan, operational process and financial analysis. The data needed to start a business, therefore the work will contain the bibliographic material so that you can give foundation to work showing the steps of a business plan. Faced with this information at the end of the work we have a perspective as to be the venture even before it is released.

Keywords: Microbrewery. Handmade. Business plan.

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1: Investimento Fixo.....	22
Tabela 2: Estimativa de Faturamento Mensal .....	23
Tabela 3: Recursos Necessários .....	24
Tabela 4: Resumo Financeiro.....	24
Tabela 5: Ponto de Equilíbrio.....	24
Tabela 6: Indicadores de Desempenho.....	25

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	8
<b>2 MÉTODO</b> .....	9
<b>3 REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	10
<b>3.1 Análise de mercado</b> .....	10
3.1.1 Setor .....	11
3.1.2 Clientes.....	12
3.1.3 Concorrentes .....	13
3.1.4 Fornecedores .....	13
<b>3.2 Plano operacional</b> .....	14
3.2.1 Layout .....	15
3.2.2 Capacidade produtiva.....	15
3.2.3 Processo operacional.....	16
3.2.4 Necessidade de pessoal .....	16
<b>3.3 Plano de marketing</b> .....	16
<b>3.4 Plano financeiro</b> .....	17
<b>3.5 PLANO DE NEGÓCIO</b> .....	18
3.5.1 Sumario executivo.....	18
<b>3.6 Análise de mercado</b> .....	19
3.6.1 Região geográfica.....	19
3.6.2 Perfil de clientes .....	19
3.6.3 Posicionamento e competitividade no mercado .....	19
3.6.4 Evolução do mercado.....	20
3.6.5 Legislação aplicável para funcionamento .....	20
3.6.6 Fornecedores .....	20
3.6.7 Concorrentes .....	20
<b>3.7 Plano de marketing</b> .....	21
<b>3.8 Processo operacional</b> .....	21
<b>3.9 Análise financeira</b> .....	21

3.9.1 Investimento inicial.....	21
3.9.2 Planejamento estratégico.....	22
3.9.3 Custos.....	22
3.9.4 Estimativa de preço.....	23
3.9.5 Demonstrativo de resultados do exercício.....	23
3.9.6 Indicadores Financeiros.....	24
3.9.7 Indicadores Financeiros.....	24
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>26</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>27</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>29</b>
APÊNDICE A- Custos Fixos.....	29
APÊNDICE B-Materiais para produção.....	29
APÊNDICE C- Demonstrativo de resultados do exercício.....	30
<b>ANEXO.....</b>	<b>31</b>
ANEXO A-Legislação sanitária e Registro de fábrica.....	31

## 1 INTRODUÇÃO

O Plano de negócio é uma ferramenta de suma importância, pois permite prever e retratar a situação atual do empreendimento e projetar seu futuro, indicando o caminho para a gestão do negócio, por meio das análises de riscos propondo planos para diminuir ou até mesmo evitá-los.

Segundo o SEBRAE [2012?] “a preparação de um plano de negócio não é uma tarefa fácil, exige persistência, comprometimento, pesquisa, trabalho duro e muita criatividade”.

O objetivo deste trabalho será utilizar desta ferramenta para a criação de uma microcervejaria.

A ideia da microcervejaria se deve ao fato de que “o Brasil é o terceiro país em produção de cerveja do mundo, tendo a cerveja como a bebida mais consumida no país”. (SEBRAE, 2014)

Durante as pesquisas para o desenvolvimento deste trabalho notou-se que o mercado brasileiro vem apresentando um grande crescimento de pequenas marcas de cervejas, direcionadas a gastronomia conhecidas como produto artesanal.

A implantação do empreendimento na cidade de Pindamonhangaba é estratégica, pois a mesma situada entre os dois maiores polos econômicos do Brasil, São Paulo e Rio de Janeiro. Ela é cortada em toda a sua extensão pela Rodovia Presidente Dutra, importante rodovia de escoamento da produção industrial da Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte.

## 2 MÉTODO

No trabalho será utilizada uma pesquisa exploratória com objetivo de se obter maior conhecimento sobre o empreendimento proposto. As coletas de dados foram realizadas durante o ano de 2014, a maioria dos dados foram retirados de sites especializados no produto que será desenvolvido pelo empreendimento, como por exemplo: a empresa LAMAS e a WE CONSULTORIA que são os fornecedores de matéria prima conforme demonstrado no APÊNDICE B, foi consultado também a empresa DRAGON BIER para a pesquisa dos maquinários usados na produção conforme a Tabela 1. Além de pesquisa de mercado para saber a média dos custos fixos conforme o APÊNDICE A.

E para que nosso trabalho pudesse ter uma maior credibilidade também foram realizadas pesquisas bibliográficas utilizando livros da biblioteca da FUNVIC (Faculdade de Pindamonhangaba) onde obtivemos muitas informações teóricas sobre: Empreendedorismos, Plano de Marketing, Plano Operacional, Logística entre outros. Também utilizamos a cartilha do SEBRAE para nos orientar no processo de formulação do plano de negócio para o empreendimento proposto.

Os autores citados no trabalho foram de grande importância, pois confirma a necessidade do plano de negócio e o quanto este método facilita na tomada de decisão por parte do empreendedor.

Assim sendo o trabalho proposto irá retratar a criação de uma microcevejaria onde serão analisadas as estruturas financeiras e operacionais deste empreendimento.

E no final será possível demonstrar ao investidor uma perspectiva real do empreendimento.

### 3 REVISÃO DE LITERATURA

O plano de negócio é uma ferramenta de grande importância para um empreendedor, pois fornece informações de como o empreendimento será e como ele deverá funcionar. Através do mesmo serão identificadas todas as características do empreendimento, desde a sua viabilidade até uma projeção de lucratividade.

Um bom plano de negócio permite que o empreendedor:

- Aprimore sua idéia, através de pesquisas completas e detalhadas de seu empreendimento;
- Visualize os pontos fortes e fracos do seu empreendimento, os concorrentes, os fornecedores, os futuros clientes e a gestão adequada dos seus processos e recursos;
- Permite integrar vários objetivos a serem alcançados em um esquema organizacional que proporciona coordenação e integração;

É um documento utilizado para descrever os objetivos do negócio e os passos que devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo assim os riscos e as dificuldades, permitindo ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios.

“A principal razão que explica o fracasso de um empreendimento é a falta de planejamento adequado. O plano de negócio é uma forma simples de identificar os fatores críticos.” (BIAGIO E BATOCCHIO, 2005, p.4)

Segundo o SEBRAE [2012?], o principal fator de mortalidade das empresas nacionais é a falta de planejamento, seguido de deficiências de gestão, conjuntura econômica e fatores pessoais.

#### 3.1 Análise de mercado

“O mercado é composto por concorrentes, fornecedores e principalmente clientes. A definição de mercado passa necessariamente por análise da indústria/setor, descrição do segmento de mercado, análise swot do produto/serviço e análise da concorrência.” (BIAGIO E BATOCCHIO, 2005, p.119)

Uma análise bem estruturada é muito importante para que se possa: elaborar uma estratégia; formular o produto e decidir como comercializá-lo; ter todas as informações

relevantes sobre os produtos já conhecidos no mercado, tais como: participação no mercado; seus consumidores e frequência de consumo dos mesmos.

Com o seguimento e o seu público alvo é preciso monitorar constantemente estas informações, para não montar um plano baseado em dados desatualizados principalmente se houver mudanças desde que a informação original foi coletada.

“Descrição” e “monitoramento” referem-se a obter informações sobre o “ambiente de marketing”. “Decidir-se sobre atitudes” relacionadas às maneiras pelas quais a informação da pesquisa de mercado pode ajudar uma companhia a determinar como vai operar no ambiente de marketing. (WESTWOOD, 1996, p.38)

Segundo Biagio e Batocchio (2005, p.121) “nenhuma empresa poderá atender a todos os tipos de clientes; quem tentar fazê-lo, pode vir a não atender nenhum tipo.”

### 3.1.1 Setor

“A análise do setor de mercado deve apresentar dados referentes a tamanho, índice de crescimento e estrutura do setor de mercado em que a empresa atua ou atuará.” (BIAGIO E BATOCCHIO, 2005,p.120)

Segundo Biagio e Batocchio (2005, p.120) “as informações devem sempre estar acompanhadas de dados estatísticos para que o grau de veracidade possa ser calculado”.

Uma pesquisa realizada pelo IBOPE [200-?] em novembro de 2013 revela que a cerveja é a bebida preferida dos brasileiros para comemorações, com 64% da preferência.

Segundo a ABRABE [200-?] “estima-se que existam cerca de 200 microcervejarias, concentradas principalmente nas regiões sul e sudeste do Brasil, e que representam ainda menos de 1% do setor cervejeiro nacional”. Ela também estima um crescimento de 2% da fatia do mercado para os próximos dez anos.

“O mercado-alvo não é aquele que a empresa gostaria que fosse, mas aquele com potencial de consumo do produto. A segmentação de mercado pode ser apresentar quatro níveis distintos: seguimento, nichos, áreas locais e indivíduos”. (BIAGIO E BATOCCHIO, 2005, p.121)

As microcervejarias tem se destacado no mercado pela sua produção em pequena escala, constituindo-se em um processo tradicional sem o uso de aditivos em sua formulação, garantindo assim maior sabor.

A distribuição é limitada e regionalizada atendendo desde um único bar, restaurante ou em grandes supermercados até alguns estados, ainda que, em muitos casos é possível encontrá-las em lojas especializadas ou em lojas on-line de bebidas.

Muitas vezes pode acontecer de um segmento natural oferecer um nicho de mercado para uma empresa de maneira a permitir que essa empresa realize suas ações de mercado sem a concorrência direta de seus maiores concorrentes nesse segmento. (WESTWOOD, 1996, p.73)

### 3.1.2 Clientes

As microempresas tem um contato direto com a maioria de seus clientes.

“Os clientes não aceitam mais ser tratados como números, exigem atendimento personalizado e valorizam ser bem tratados”. (LEMES JUNIOR E PISA, 2010, p.154)

Conhecer seus clientes e suas necessidades é de grande importância para estabelecer o formato do empreendimento e do produto a ser comercializado.

Para Karsaklian (2011, p.20) “o ato de compra não surge do nada. Seu ponto de partida surge da **motivação**, que vai conduzir a uma **necessidade**, a qual, por sua vez, despertará o desejo”.

O público alvo das cervejas artesanais é em sua maioria formado por pessoas do sexo masculino, com idades entre 18 e 65 anos, e as mulheres que a consomem têm entre 20 e 65 anos. Os principais consumidores deste tipo de cerveja estão nas classes A e B.

“Entre os grupos sociais, a classe A deve ser responsável por cerca de 12% dos fermentados. Já a classe B responde pelo consumo de aproximadamente 45,5% em fermentados. A classe C representa cerca de 37% de fermentados.” (IBOPE, 2012)

Devido às mudanças do perfil econômico do país, as cervejas artesanais começaram a ganhar mercado, pois são voltadas para um público mais sofisticado e seus apreciadores passaram a procurar um produto diferenciado e exclusivo. Assim como o vinho e o whisky, os fabricantes e apreciadores das cervejas artesanais começaram a pesquisar e se informar melhor sobre o assunto agregando ainda mais valor para o produto.

Segundo Karsaklian (2011, p.20) em “face a um contexto de forte concorrência, as empresas procuram diferenciar-se uma das outras e, mas do que atrair clientes, elas desejam fidelizar aqueles que já foram conquistados”.

Para Lemes Junior e Pisa (2010, p.153) “hoje, é comum as pessoas procurarem informações com outros consumidores a respeito de produtos e serviços, e geralmente procuram aqueles indicados por amigos, colegas ou familiares “.

### 3.1.3 Concorrentes

As microcervejarias apostam num nicho de mercado, e não na concorrência direta com as grandes marcas. Elas trabalham com produtos diferenciados, além disso, a diversidade da cultura e das preferências nacionais favorece a abertura do leque de fabricação de variados tipos de cervejas. Uma grande indústria jamais faria uma cerveja para atender a um público tão limitado.

A estratégia competitiva envolve o posicionamento de um negócio de modo a maximizar o valor das características que o distinguem de seus concorrentes. Em consequência, um aspecto central da formulação da estratégia é a análise detalhada da concorrência. (PORTER, 1947, p.49)

Segundo Kotler (1998, p. 212) os concorrentes mais diretos de uma empresa são aqueles que perseguem os mesmos mercado-alvos e adotam estratégias semelhantes.

Os concorrentes diretos são exatamente as marcas que se anteciparam a este novo mercado tendo desta forma um produto já conhecido pelo consumidor.

Para que se tenha uma vantagem sobre os concorrentes segundo Biagio e Batocchio (2005, p.132) é necessário identificar as fraquezas e a força de cada um, estabelecendo assim o perfil de cada um.

### 3.1.4 Fornecedores

“O processo produtivo começa com os fornecedores, que são as fontes onde a empresa vai buscar a matéria-prima, as mercadorias ou qualquer material que integre os produtos ou serviços que serão oferecidos ao mercado”. (LEMES JUNIOR E PISA, 2010, p.167)

É muito importante fazer uma pesquisa de fornecedores para garantir a confiabilidade na entrega da matéria-prima. Uma linha de produção parada por falta de matéria- prima causa prejuízo à empresa.

Segundo Chiavenato (2012, p.224) “feito o pedido de compra ao fornecedor, o comprador precisa certificar-se de que ele será realmente cumprido, para não expor a empresa ao perigo de não receber o item na hora certa, prejudicando o seu funcionamento”.

Por se tratar de insumos e matérias-primas de alto custo, é necessário tomar muito cuidado com os volumes comprados, pois são produtos perecíveis. Além disso, deve atentar para as corretas práticas de embalagem, armazenagem e transporte.

Controle do volume de estoques de matéria-prima e insumos, associado a um programa confiável de entregas por parte dos fornecedores, permitirá ao empreendedor operar com maior segurança.

É vital para a empresa estabelecer relações confiáveis com os principais fornecedores de produtos, matérias-primas e insumos, pois se deve tomar muito cuidado para que a produção não pare em função de falta de insumos, fato que gera muito descontentamento dos clientes e abre espaço para a concorrência. (SEBRAE, 2012)

A cidade de Pindamonhangaba tem uma localização privilegiada por estar situada entre os dois maiores polos econômicos do Brasil as cidades de São Paulo e Rio de Janeiro. Ela é cortada em toda a sua extensão pela Rodovia Presidente Dutra.

Isto ajudará na escolha dos fornecedores e no recebimento da matéria-prima.

### **3.2 Plano operacional**

Segundo Chiavenato (2012, p.150) “se você pretende abrir um novo negócio, precisa ter algum projeto em mente para colocá-lo em prática”.

“Na indústria, o processo operacional descreve o processo produtivo desde a chegada da matéria-prima até o produto acabado, os equipamentos desenvolvidos, incluindo quantidades e custos de manutenção, e os demais insumos (tipos e quantidade)”. (CHIAVENATO, 2012, p.226)

Ele deve ser apresentado através de uma estrutura funcional da empresa contendo: alocação das pessoas em suas atividades na empresa, a responsabilidade de cargo de cada uma delas, o nível de autoridade de cada cargo e a definição hierárquica da empresa.

“Gerenciar equipes é uma das tarefas mais importantes para o empreendedor, principalmente porque cada pessoa é única, com sua individualidade, sua personalidade, sua história e suas experiências, assim como seus objetos pessoais, suas habilidades, etc.”. (CHIAVENATO, 2012, p.184)

“Nas empresas nascentes, os donos fazem a maior parte do trabalho, mas, à medida que o negócio cresce até mesmo como resultado do sucesso do empreendimento, mais pessoas tornam-se necessárias, gerando a formação de departamentos”. (BIAGIO E BATOCCHIO, 2005, p.174)

### 3.2.1 Layout

“O layout tem como objetivo permitir a maior eficiência do fluxo de processo, tanto em termos distância quanto de custo”. (BIAGIO E BATOCCHIO, 2005, p.177)

Para Chiavenato (2012, p.208) “em geral, é o fluxo do trabalho que determina qual é o melhor arranjo das coisas e pessoas ao seu redor”.

Antes da montagem de equipamentos é importante que se faça um desenho do ambiente simulando onde cada coisa deverá ou poderá ficar desta maneira poderá economizar tempo.

O layout diz respeito à parte estrutural do empreendimento, seu objetivo é proporcionar uma redução no custo e melhorar a produtividade:

- Melhor utilização de seu espaço disponível;
- Menor movimentação de materiais, produtos e pessoal;
- Melhor condição de trabalho;

Segundo Biagio e Batocchio (2005, p.180) é importante deixar claro o motivo da escolha de um determinado tipo de layout porque isso demonstra grande conhecimento técnico a respeito do produto, do processo e do mercado, e pode ser decisivo para o sucesso do empreendimento.

### 3.2.2 Capacidade produtiva

A capacidade de produção está diretamente relacionada à clientela que se pretende atingir.

Segundo Chiavenato (2012, p.214) “o plano de produção baseia-se na previsão de vendas, no estoque anterior e na capacidade de produção”.

Quando a empresa consegue calcular sua capacidade produtiva, ela reduz custos desnecessários, aumentando sua receita e a qualidade. Dessa forma, aproveita o máximo dos recursos físicos e humanos existentes.

### 3.2.3 Processo operacional

No processo Operacional é onde se define os registros, formulários e demais burocracias que farão a empresa funcionar. O empreendedor deve pensar em como será feita as várias atividades, descrevendo, etapa por etapa, como será a fabricação dos produtos, a venda das mercadorias, a prestação dos serviços e, até mesmo, as rotinas administrativas.

Nessa etapa devem ser abordadas questões como: que trabalho será feito e quais as fases de fabricação/venda; quem fará o que; com que material; com que equipamento; quando fará. É preciso verificar quem possui conhecimento e experiência no ramo: o empreendedor, um futuro sócio ou um profissional contratado.

### 3.2.4 Necessidade de pessoal

Segundo Chiavenato (2012, p.183) nenhuma empresa consegue funcionar sem pessoas. Mais do que isso: são as pessoas que proporcionam excelência, qualidade, produtividade e competitividade para a empresa.

De uma maneira geral, para operacionalizar o funcionamento de uma microcervejaria, considera-se a necessidade inicial de dois funcionários na produção e um no administrativo para compor a equipe de trabalho, além da presença em tempo integral do empresário. (SEBRAE, 2012)

## 3.3 Plano de marketing

O estudo do marketing numa visão empreendedora vem ganhando espaço significativo no mercado competitivo, pois, as empresas por meio deste tem buscado atingir um número cada vez maior em seus resultados, sendo assim, o presente tema trata do marketing como um conjunto de ferramenta, técnicas e processos que promove o elo entre a organização e seu mercado.

Kotler (1998, p.27) vê o marketing como um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros.

Para que as empresas alcancem bons resultados nas vendas de seus produtos ou serviços, o que se configura como sucesso, torna-se necessário a adoção do Marketing como estratégia principal.

Segundo Kotler (1998, p.27) o “marketing começa com necessidades e desejos humanos”.

### 3.4 Plano financeiro

Os investimentos estão divididos em investimentos fixos e necessidade de capital de giro. Os investimentos fixos são destinados à compra de máquinas e equipamentos, instalações e veículos e outros. A necessidade de capital de giro é normalmente utilizada para a compra de estoque inicial de matérias-primas e mercadorias, e para o pagamento de despesas fixas mensais, como aluguel da loja, salários, pró-labore, até que a empresa gere receitas para pagá-los.

O segundo passo é determinar o faturamento, ou seja, a entrada de recursos oriundo da venda de mercadorias ou prestação de serviços. Para conseguir projetar um faturamento dentro de um plano de negócios é muito importante ter realizado as etapas anteriores, pois estão interligadas.

O empreendedor poderá projetar um faturamento baseando-se pela capacidade de produção, vendas ou prestação de serviços, analisando a quantidade de clientes que se pode atingir e o preço que o cliente está disposto a pagar. Desta forma, o empreendedor terá dados que possa utilizar na elaboração de cenários: pessimista, realista e otimista. As previsões de vendas devem ser baseadas na avaliação do potencial do mercado e na capacidade produtiva.

Depois de analisar o faturamento identificamos a lucratividade que é um indicador de eficiência operacional, obtido sob a forma de valor percentual, que indica o ganho de uma empresa sobre o trabalho que ela desenvolve. Isto é, revela quanto à empresa obteve de lucro para cada real vendido. É um dos principais indicadores econômicos, pois está relacionado à competitividade. Se a empresa possui uma boa lucratividade, ela apresentará maior capacidade de competir, isso porque poderá investir mais em divulgação, diversificação dos produtos ou serviços, aquisição de novos equipamentos. Conforme a Equação 1.

$$\text{Lucratividade} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Receita de Vendas}} \times 100 \% \text{ Equação 1.}$$

O percentual de rentabilidade é diretamente proporcional ao da lucratividade. Na medida em que aumenta, o outro também cresce, e quanto maiores forem mais atraentes tendem a serem os negócios. Como estes envolvem riscos, a análise deste indicador deve

levar em consideração, também, uma avaliação de risco, pois a relação entre ele e a rentabilidade é direta. Conforme a Equação 2.

$$\text{Rentabilidade} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Investimento}} \times 100 \% \quad \text{Equação 2.}$$

E por último o prazo de retorno do investimento, que é um indicador complementar à rentabilidade, pois também indica a força de atração de um investimento. Apresenta-se sob a forma de uma unidade de tempo e consiste basicamente numa modalidade de cálculo inversa à rentabilidade. Indica o tempo necessário para que o empreendedor recupere o que investiu. Conforme a Equação 3.

$$\text{Prazo de Retorno do Investimento} = \frac{\text{Investimento}}{\text{Lucro Líquido}} \quad \text{Equação 3.}$$

### 3.5 PLANO DE NEGÓCIO

#### 3.5.1 Sumário executivo

##### 3.5.1.1 Resumo do negócio

O empreendimento estudado refere-se a uma microcervejaria, termo que se refere as “instalações que produzem cervejas em pequenas quantidades para consumo local e eventual envasamento do excedente em barris de aço, inox, latas ou garrafas de vidro para ser consumido em outros locais”. (SEBRAE, 2012)

Os empreendedores serão dois sócios, cursando Engenharia de Produção, não tendo grande conhecimento no setor.

##### 3.5.1.2 Missão

O empreendimento tem como missão produzir cerveja de ótima qualidade para consumidores que procuram produtos diferenciados e exclusivos.

### 3.5.1.3 Setor de atuação do negócio

O futuro empreendimento será uma Empresa de Pequeno Porte (EPP) e se enquadrará no sistema tributário de Lucro Presumido. O Lucro Presumido é o lucro que se presume através do faturamento da empresa, a sistemática de tributação é regulamentada pelos artigos 516 a 528 do Regulamento do Imposto de Renda (Decreto 3.000/1999).

## 3.6 Análise de mercado

### 3.6.1 Região geográfica

A implantação do empreendimento na cidade de Pindamonhangaba é estratégica, pois a mesma situada entre os dois maiores polos econômicos do Brasil, São Paulo e Rio de Janeiro. Ela é cortada em toda a sua extensão pela Rodovia Presidente Dutra, que é de importância especial no escoamento da produção industrial da Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte.

### 3.6.2 Perfil de clientes

Os consumidores de cerveja são em sua maioria formadas por homens com idade acima de 18 anos, porém percebe-se um aumento no público feminino também com idades acima dos 18 anos. A cerveja artesanal em especial está voltada em especial a consumidores que fazem parte da chamada classes A e B, por se tratar de um produto com alto valor agregado.

### 3.6.3 Posicionamento e competitividade no mercado

O empreendimento está voltado a um nicho de mercado que não é explorado pelas grandes empresas do mesmo seguimento, sendo assim os maiores competidores são os empreendedores que se anteciparam na análise deste mercado em crescimento e já possuem uma marca conhecida no mercado.

### 3.6.4 Evolução do mercado

Segundo levantamento realizado pela Assessoria de Gestão Estratégica do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), o aumento da renda dos brasileiros nos últimos cinco anos tem alavancado o consumo interno de alimentos de maior valor agregado, como carnes e derivados do leite, além de bebidas, como vinho e cerveja, que ampliaram suas vendas em 3,2 e 3,85% ao ano, respectivamente. (MAPA, 2013)

Especificamente, em relação ao segmento de microcervejaria, estima-se que existam cerca de 200 microcervejarias, concentradas principalmente nas regiões sul e sudeste do Brasil, e que representam ainda menos de 1% do setor cervejeiro nacional. Esse segmento apresenta tendência de crescimento e deve atingir 2% da fatia do mercado de cervejas em dez anos, motivada pela busca por parte dos consumidores de satisfação sensorial e favorecida pela melhoria na renda da população brasileira. [ABRABE, 200-?]

### 3.6.5 Legislação aplicável para funcionamento

Esse empreendimento está sujeito a fiscalização sanitária do estabelecimento e do produto. As legislações mais detalhadas estão no ANEXO A-Legislação sanitária e Registro de fábrica.

### 3.6.6 Fornecedores

As matérias-primas serão compradas através de fornecedores que estão localizados na região de São Paulo, que dispõe de matérias-primas nacionais.

Os ingredientes principais para a produção da cerveja são: lúpulo; malte; levedura e água.

Foram pesquisados dois possíveis fornecedores para que não haja problemas com atraso nas entregas e nem falta de matéria prima.

### 3.6.7 Concorrentes

O mercado de microcervejaria vem crescendo muito ao longo dos anos e já existem várias marcas conhecidas que são comercializadas em lojas especializadas criadas exatamente devido ao crescimento do mercado, grandes supermercados que também já possuem uma área

específica a este produto devido ao grande valor agregado e também podem ser encontrados em grande quantidade vendidos via internet.

### **3.7 Plano de marketing**

O plano de marketing será voltado diretamente para pessoas que estão à procura de uma bebida diferenciada. Para tanto é necessário um investimento para divulgação através de meios de comunicação como: Rádio; Panfletos e Folders e Internet (possivelmente criando um site com a marca do empreendimento);

### **3.8 Processo operacional**

No plano operacional será mostrado como deverá se montado o planejamento da estrutura e do funcionamento do empreendimento.

Segundo o SEBRAE [2012?] “além de apresentar condições físicas para a instalação das máquinas e acessórios de produção, a infraestrutura para o negócio deve estar dividida em setores, para evitar a contaminação dos produtos e respeitar o fluxo de produção”.

As principais divisões a serem adotadas são: recepção e armazenagem da matéria-prima (adegas); processamento; envase, rotulagem e armazenamento; área para degustação.

Devido à capacidade de produção de uma microcervejaria não ser tão grande, para operação e o funcionamento será necessário inicialmente dois funcionários na produção que serão os próprios sócios, eles também ficaram responsáveis pela administração do empreendimento.

### **3.9 Análise financeira**

A análise financeira do empreendimento será baseada através da capacidade produtiva.

#### **3.9.1 Investimento inicial**

O capital inicial representa o valor necessário para que se possa iniciar o empreendimento. No caso do trabalho proposto será referente a: equipamentos para produção; equipamentos de escritório e aluguel do galpão.

Abaixo é demonstrado o fluxo de caixa pré-operacional de todos os investimentos iniciais na Tabela 1.

Tabela 1: Investimento Fixo

<b>INVESTIMENTO FIXO</b>		
<b>DISCRIMINAÇÃO</b>	<b>VALOR R\$</b>	<b>%*</b>
<b>Construções</b>	-	4,0%
<b>Máquinas e Equipamentos</b>	<b>55.943,00</b>	10,0%
Lavador de Garrafas	6.000,00	
Envasadora Isobárica de Garrafas	2.000,00	
Tanques de Fermentação	14.000,00	
Preparação do mosto, cocção e esfriamento	20.000,00	
Moinho	4.000,00	
Trocador de calor	6.000,00	
Aquecedor para agua de lavagem de mosto	3.900,00	
Software beersnith	43,00	
<b>Computadores</b>	<b>1.800,00</b>	20,0%
Na Produção	1.800,00	
<b>Total Investimento Fixo</b>	<b>57.743,00</b>	<b>496.19</b>
* - Percentual de depreciação por grupo.		

### 3.9.2 Planejamento estratégico

O futuro empreendimento terá uma capacidade de produção de aproximadamente 10.000 litros/mês. A produção será dividida em dois tipos de cerveja Pilsen e a Pale Ale, a ideia é atender o público que está acostumado a tomar uma cerveja tradicional que é o caso da Pilsen e adicionar uma nova cerveja no caso da Pale Ale que esta tendo uma grande aceitação nos consumidores mais exigentes, estes produtos serão vendidos em garrafas de 500ml.

### 3.9.3 Custos

#### 3.9.3.1 Custos Fixos

Para os valores abaixo será levado em consideração a situação do mercado atual e também a legislação atual. No caso específico deste empreendimento os próprios sócios é que

estarão se dedicando tanto na produção quanto na venda e distribuição do produto, isto se deve ao fato da produção ser relativamente pequena e também pela redução de custos.

A previsão para os custos fixos será um total de R\$ 16.996,19, detalhados no APÊNDICE A.

### 3.9.3.2 Custos Variáveis

Para produção da cerveja foi realizado uma pesquisa entre dois fornecedores de matéria prima, para poder avaliar qual a melhor empresa para fornecer os produtos necessários e também para que se tenha uma opção de compra caso haja algum problema com a entrega dos produtos por um dos fornecedores, os custos mais detalhados estão demonstrados no APÊNDICE B.

### 3.9.4 Estimativa de preço

Levando em consideração os gastos para produção das cervejas e a média geral das concorrentes, chegou-se a um custo unitário conforme a Tabela 2.

Tabela 2: Estimativa de Faturamento Mensal

ESTIMATIVA DE FATURAMENTO MENSAL					
	Custo Direto	Faturamento	% do Faturamento		
<b>Produtos</b>	R\$ 33.250,00	R\$ 69.000,00	100,0%		
<b>Total</b>	R\$ 33.250,00	R\$ 69.000,00			
PRODUTOS					
Descrição do Produto	Estimativa de Custos			Estimativa de Vendas	
	Vendas Unitárias	Custo Unit.	Custo da Mercadoria	Venda Unitário	Faturamento
Cerveja Pilsen	5.000 L	R\$ 3,28	R\$ 16.400,00	R\$ 6,90	R\$ 34.500,00
Cerveja Ale	5.000 L	R\$ 3,37	R\$ 16.850,00	R\$ 6,90	R\$ 34.500,00
		<b>CMV</b>	R\$ 33.250,00	<b>TOTAL</b>	R\$ 69.000,00

### 3.9.5 Demonstrativo de resultados do exercício

A Demonstração do Resultado do Exercício tem como objetivo principal apresentar de forma vertical resumida o resultado apurado em relação ao conjunto de operações

realizadas num determinado período, normalmente, de doze meses. A Demonstração do Resultado do Exercício está detalhada no APÊNDICE C.

### 3.9.6 Indicadores Financeiros

Com base em todos os dados coletados abaixo será apresentados os valores iniciais para que se possa abrir o empreendimento.

Tabela 3: Recursos Necessários

<b>Investimento</b>	62.743,00
<b>Capital de Giro</b>	91.960,00
<b>Total</b>	154.703,00
<b>Financiamento</b>	-
<b>Capital Próprio</b>	154.703,00

### 3.9.7 Indicadores Financeiros

Tabela 4: Resumo Financeiro

<b>Faturamento</b>	69.000,00	
<b>Custos Variáveis</b>	40.435,00	58,60%
<b>Custos Fixos</b>	16.596,19	24,05%
<b>Investimentos</b>	-	0,00%
<b>Resultado</b>	10.395,61	15,07%

Tabela 5: Ponto de Equilíbrio

	<b>Operacional</b>	
<b>Mensal</b>	40.088,82	
<b>Diário</b>	1.603,55	
	<b>Financeiro</b>	
<b>Mensal</b>	40.088,82	
<b>Diário</b>	1.603,55	
	<b>Econômico</b>	
<b>Lucro Desejado</b>	<b>3.000,00</b>	4,35%
<b>Mensal</b>	47.335,45	
<b>Diário</b>	1.893,42	
<b>Dias Úteis</b>	<b>25</b>	

Tabela 6: Indicadores de Desempenho

<b>Margem de Contribuição</b>	41,40%	<b>Lucratividade</b>	
		Operacional	17,35%
		Resultado Final	15,07%
<b>Rentabilidade</b>		<b>Prazo de Retorno do Investimento</b>	
Operacional	7,74%	Operacional	29 meses
Resultado Final	6,72%	Resultado Final	29 meses
<b>Endividamento Geral</b>		<b>Taxa de Retorno</b>	
Grau de Endividamento	0,00%	<b>TMA - Taxa Mínima de Atratividade</b>	<b>11,25%</b>
		<b>TIR - Taxa Interna de Retorno</b>	12,47%
		<b>VPL - Valor Presente Líquido</b>	60.528,02

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O trabalho proposto teve como objetivo a utilização do plano de negócio para a criação de uma microcervejaria, esta ferramenta nos permitiu fazer uma avaliação detalhada de toda a etapa necessária para se abrir um empreendimento.

Percebemos através da análise financeira que o empreendimento irá necessitar de um investimento relativamente baixo por parte do empreendedor e que trará um retorno considerado satisfatório.

Porém por se tratar de um ramo de mercado que ainda é pouco explorado, encontramos muita dificuldade em encontrar informações sobre a microcervejaria, principalmente no que diz respeito aos equipamentos, que em sua maioria é vendida via internet.

É preciso estar atento ao mercado para que se possa fornecer um produto competitivo, com um baixo custo e qualidade, conseguindo assim a confiança do seu consumidor.

Desta maneira concluímos que um bom planejamento do empreendimento facilitará na tomada de decisão por parte do empreendedor, pois o mesmo terá uma perspectiva do futuro do seu negócio, se antecipando aos possíveis contratempos.

## REFERÊNCIAS

ABRABE. Disponível em categoria: <<http://www.abrabe.org.br/categorias/>>. Acesso em: 25 out. 2014.

BIAGIO, L. A.; BATOCCHIO, A. **Plano de Negócio: Estratégia para Micro e Pequenas Empresas**. 1.ed. São Paulo: Manole, 2005, p.4-201.

CHIAVENATO, I. **EMPREENDEDORISMO**. Barueri: Manole, 2012, p.183-226.

IBOPE. **Consumo per capita de cerveja e outras bebidas fermentadas deve atingir R\$34,21 em 2012**. Disponível em: <[http://www.ibope.com.br/pt-br/noticias/Paginas/Consumo-per-capta-de-cerveja-e-outras-bebidas-fermentadas-deve-atingir-R\\$34,21-em-2012.aspx](http://www.ibope.com.br/pt-br/noticias/Paginas/Consumo-per-capta-de-cerveja-e-outras-bebidas-fermentadas-deve-atingir-R$34,21-em-2012.aspx)>. Acesso em: 10 dez. 2014.

*IBOPE. Cerveja é a bebida preferida do brasileiro para comemorações*. Disponível em: <<http://www.ibope.com.br/pt-br/noticias/Paginas/Cerveja-e-a-bebida-preferida-do-brasileiro-para-comemoracoes.aspx>>. Acesso em: 26 out. 2014.

KARSAKLIAN, E. **Comportamento do Consumidor**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2011, p.20.

KOTLER, P. *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. São Paulo: Atlas, 1998, p.27-226.

LEMES JUNIOR, A. B.; PISA, B. J. **ADMINISTRANDO MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010, p.153-167.

MAPA. **Crescimento da renda aumenta demanda por alimentos no Brasil**. Disponível em: <<http://ww.agricultura.gov.br/comunicacao/noticias/2013/10/crescimento-da-renda-aumenta-demanda-por-alimentos-no-brasil>>. Acesso em: 05 abr. 2015.

PORTER, E.M. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1947, p.49.

SEBRAE. **Como Elaborar um Plano de Negócio**. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/COMO%20ELABORAR%20UM%20PLANO\\_baixa.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/COMO%20ELABORAR%20UM%20PLANO_baixa.pdf)>. Acesso em: 01 nov. 2014.

SEBRAE. **Como montar um microcervejaria**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/Como-montar-uma-microcervejaria#naveCapituloTop>>. Acesso em: 27 out. 2014.

SEBRAE. **Potencial de consumo de cervejas no Brasil**. Disponível em: <[http://sustentabilidade.sebrae.com.br/Sebrae/Sebrae%202014/Estudos%20e%20Pesquisas/2014\\_07\\_08\\_](http://sustentabilidade.sebrae.com.br/Sebrae/Sebrae%202014/Estudos%20e%20Pesquisas/2014_07_08_)>

RT\_A groneg%C3%B3cio\_Potencial\_de\_consumo\_de\_cervejas\_no\_Brasil.pdf >. Acesso em: 25 out. 2014.

Tributário, P. **Tributação pelo Lucro Presumido**. Disponível em:< [http://www. portal tribu tario .com.br /guia/lucro \\_presumido. html](http://www.portaltributario.com.br/guia/lucro_presumido.html)>. Acesso em: 05 abr. 2015.

WESTWOOD, J. **O Plano de Marketing** .2.ed. São Paulo: Makron Books,1996, p.38-73.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A- Custos Fixos

CUSTOS FIXOS	
Discriminação	Valor R\$
Mão-de-Obra + Encargos	-
Retirada dos Sócios (Pró-Labore)	8.000,00
Água	2.000,00
Luz	300,00
Telefone	500,00
Contador	600,00
Despesas com Veículos	500,00
Material de Expediente e Consumo	-
Aluguel	2.000,00
Propaganda e Publicidade	2.000,00
Depreciação Mensal	496,19
Manutenção	200,00
Serviços de Terceiros	400,00
<b>Total</b>	<b>16.996,19</b>

### APÊNDICE B-Materiais para produção.

MATERIAL PARA PRODUÇÃO DE 5000 L DE CERVEJA PILSEN				
Insumos	Quantidade	Unidade	LAMAS	WECONSULTORIA
Malte	1250	kg	R\$ 7.569,50	R\$ 5.497,80
Lúpulo Hallertau Perle	3000	gr	R\$ 492,00	R\$ 656,88
Lúpulo Hallertau Mittelfruh	2500	gr	R\$ 760,00	R\$ 337,30
Litros de agua	25000	L	R\$ -	R\$ -
Levedura s-23 seca	0,556	Kg	R\$ 966,20	R\$ 722,23
Total			R\$ 9.787,70	R\$ 7.214,21
MATERIAL PARA PRODUÇÃO DE 5000 L DE CERVEJA PALE ALE				
Insumos	Quantidade	Unidade	LAMAS	WECONSULTORIA
Malte	1062,5	kg	R\$ 7.400,53	R\$ 4.820,42
Lúpulo Hallertau perle	3000	kg	R\$ 492,00	R\$ 656,88
Lúpulo Hallertau mittelfruh	2500	gr	R\$ 760,00	R\$ 337,30
Litros de agua	25000	L	R\$ -	R\$ -
Levedura s-23 seca	0,556	Kg	R\$ 966,20	R\$ 722,23
Total			R\$ 9.618,73	R\$ 6.536,83

**APÊNDICE C- Demonstrativo de resultados do exercício**

<b>ESTRUTURA GERENCIAL DE RESULTADOS</b>			
<b>DISCRIMINAÇÃO</b>		<b>VALOR R\$</b>	<b>%</b>
<b>1. Receita Total</b>		<b>69.000,00</b>	<b>100,00%</b>
Vendas (à vista)		40.000,00	57,97%
Vendas (a prazo)		29.000,00	42,03%
<b>2. Custos Variáveis Totais</b>		<b>40.435,00</b>	<b>58,60%</b>
Previsão de Custos (Custo da Mercadoria + Custo do Serviço)		32.250,00	46,74%
Impostos Federais (PIS, COFINS, IPI ou SUPER SIMPLES)	4,14%	2.860,00	4,14%
Impostos Estaduais (ICMS)	6,22%	4.290,00	6,22%
Imposto Municipal (ISS)			
Previsão de Inadimplência	1,50%	1.035,00	1,50%
<u>Comissões</u>		0,00	0,00%
<u>Cartões de Crédito e Débito</u>		0,00	0,00%
<u>Outros Custos Variáveis</u>		0,00	0,00%
<b>3. Margem de Contribuição</b>		<b>28.565,00</b>	<b>41,40%</b>
<b>4. Custos Fixos Totais</b>		<b>16.596,19</b>	<b>24,05%</b>
Mão-de-Obra + Encargos		0,00	0,00%
Retirada dos Sócios (Pró-Labore)		8.000,00	11,59%
Água		2.000,00	2,90%
Luz		300,00	0,43%
Telefone		500,00	0,72%
Contador		600,00	0,87%
Despesas com Veículos		500,00	0,72%
Material de Expediente e Consumo		0,00	0,00%
Aluguel		2.000,00	2,90%
Seguros		0,00	0,00%
Propaganda e Publicidade		2.000,00	2,90%
Depreciação Mensal		496,19	0,72%
Manutenção		200,00	0,29%
Condomínio		0,00	0,00%
Despesas de Viagem		0,00	0,00%
Serviços de Terceiros		0,00	0,00%
Ônibus, Táxis e Selos		0,00	0,00%
<u>Outros Custos Fixos</u>		0,00	0,00%
<b>5. Resultado Operacional</b>		<b>11.968,81</b>	<b>17,35%</b>
<b>7. Imposto Renda Pessoa Jurídica e Contribuição Social (Presumido/Real)</b>		<b>1.573,20</b>	<b>2,28%</b>
Imposto de Renda Pessoa Jurídica - IRPJ		828,00	1,20%
Contribuição Social – CS		745,20	1,08%
<b>8. Resultado Líquido Financeiro</b>		<b>10.395,61</b>	<b>15,07%</b>

## ANEXO

### ANEXO A-Legislação sanitária e Registro de fábrica.

Apresentada alguma das legislações que o empreendedor deverá conhecer: INSTRUÇÃO DE SERVIÇO Nº 1, DE 28 DE JANEIRO DE 1977. Registro de Fabrica de Cerveja. PORTARIA Nº 879, DE 28 DE NOVEMBRO DE 1975. Aprova as “Normas para Instalações e Equipamentos Mínimos para Estabelecimentos de Bebidas e Vinagres”. INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 54, DE 05 DE NOVEMBRO DE 2001. Adota o Regulamento Técnico MERCOSUL de Produtos de Cervejaria. Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA:- DECRETO Nº 2.314/97. Regulamenta a Lei nº 8.918, de 14 de julho de 1994, que dispõe sobre a 60 padronização, a classificação, o registro, a inspeção, a produção e a fiscalização de bebidas. - LEI Nº 6.437/77. Configura infrações à legislação sanitária federal, estabelece as sanções respectivas, e dá outras providências. - LEI Nº 7967, DE 22 DE DEZEMBRO DE 1989. Dispõe sobre o valor das multas por infração à legislação sanitária, altera a Lei nº 6.437, de 20 de agosto de 1977, e dá outras providências. Informações detalhadas sobre exigências legais e requisitos para a obtenção dos registros devem ser solicitados diretamente junto ao Ministério da Agricultura e a ANVISA. (LEGISLAÇÃO GERAL DA INSPEÇÃO VEGETAL, 2014)

Autorizo cópia total ou parcial desta obra, apenas para fins de estudo e pesquisa, sendo expressamente vedado qualquer tipo de reprodução para fins comerciais sem prévia autorização específica do autor. Autorizo também a divulgação do arquivo no formato PDF no banco de monografias da Biblioteca institucional.

João Henrique dos Santos Toledo

Gustavo José Lopes Guedes

Pindamonhangaba, dezembro 2015.