

**RICARDO PRANDINI DA COSTA REIS**

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA MICROERVEJARIA ARTESANAL**

Trabalho de Formatura apresentado à  
Escola Politécnica da Universidade de  
São Paulo para obtenção do Diploma  
de Engenheiro de Produção.

**São Paulo**

**2016**



**RICARDO PRANDINI DA COSTA REIS**

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA MICROCERVEJARIA ARTESANA**

Trabalho de Formatura apresentado à  
Escola Politécnica da Universidade de  
São Paulo para obtenção do Diploma  
de Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Dr. Reinaldo  
Pacheco da Costa

**São Paulo**

**2016**

## FICHA CATALOGRÁFICA

### Catálogo-na-publicação

Reis, Ricardo Prandini da Costa  
Plano de negócios para microcervejaria artesanal / R. P. C. Reis -- São Paulo, 2016.  
101 p.

Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1.Plano de Negócios 2.Empreendedorismo 3.Cervejaria Artesanal  
I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.

*À minha família*



## **AGRADECIMENTOS**

À Escola Politécnica e a todos os seus professores e funcionários, por me proporcionarem experiência única e essencial para minha formação acadêmica, profissional e pessoal.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Reinaldo Pacheco da Costa, pela sua condução neste trabalho de formatura de forma paciente e inspiradora.

Ao Sr. Lucas Fonseca, pela oportunidade de desenvolver este trabalho com base na sua ideia de negócio.

À minha família, por me proporcionar educação de excelente qualidade e me apoiar incondicionalmente em todos os momentos ao longo de meus estudos e da minha vida.





## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo a elaboração de um plano de negócios para auxiliar um empreendedor do ramo de microcervejarias a superar os desafios encontrados na construção de seu negócio. Através do levantamento de referencial teórico de um plano de negócios, buscou-se abordar e analisar todos os pontos essenciais para o desenvolvimento de um plano de forma eficiente e eficaz. Dessa forma, primeiramente foi analisado o mercado em que a empresa será inserida e sua cadeia de suprimentos. Em seguida, foram levantados aspectos ligados à operação da empresa e às condições mercadológicas para colocação do produto. Neste ponto, por meio do uso da ferramenta SWOT foi realizada uma análise dos pontos fortes e fracos da empresa, bem como das oportunidades e ameaças deste mercado. Utilizou-se também o Quadro de Modelos de Negócios, em inglês *Business Model Canvas* (BMC), como forma de evidenciar para a empresa seus principais pontos de monitoramento para ter manter seu funcionamento aderente ao planejado com êxito. Além disso, foram feitas projeções e estimativas do fluxo financeiro da empresa, para determinar sua viabilidade econômica. Por fim, após todas as análises mencionadas foi elaborado o sumário executivo da empresa, assim como foram tecidas as considerações finais deste trabalho.

Palavras-chave: Plano de Negócios, Empreendedorismo, Cervejaria Artesanal.



## **ABSTRACT**

This final thesis aims to elaborate a business plan to assist an entrepreneur to overcome the challenges faced when building his craft beer company. Assessing the theory supporting the business plan, we sought to address and analyze all the essential points to build an effective and efficient document. Thus, the first analysis was conducted in the market in which the company is inserted and the supply chain involved. Following this, aspects of the business operation and product placement condition were evaluated. At this point, the analysis of the strengths and weaknesses as well as the opportunities and threats was carried out by using the SWOT framework. The Business Model Canvas (BMC) framework was also used to assist the company in monitoring its key points to successfully stick to its operation as planned. The financial projection and estimates were developed to determine the economic viability of the business. Finally, after the above mentioned analyzes, the executive summary was prepared as well as the final considerations are conducted.

**Keywords:** Business Plan, Entrepreneurship, Craft Brewery



## **LISTA DE FIGURAS**

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 – Quadro BMC  | 31 |
| Figura 2 – Fluxograma da Operação da 388.                    | 46 |
| Figura 3 – Rótulos das cervejas 388 (Fornecido pela Empresa) | 53 |
| Figura 4 – Quadro BMC da Cervejaria 388                      | 73 |
| Figura 5 – Retorno do Investimento- Cenário Base             | 84 |
| Figura 6 – Retorno do Investimento - Cenário Negativo        | 85 |



## LISTA DE TABELAS

|  |     |
|--|-----|
| Tabela 1 - SWOT  | 30  |
| Tabela 2 – SWOT para Cervejaria 388                                  | 67  |
| Tabela 3 – Levantamento de Preços                                    | 76  |
| Tabela 4 –Preço Final de Referência                                  | 78  |
| Tabela 5 – Preço Final por Unidade no Varejo                         | 79  |
| Tabela 6 – Preço Final por Unidade                                   | 79  |
| Tabela 7 – Preço Final por Unidade no Estabelecimento de Consumo     | 79  |
| Tabela 8 – Salários e Pró Labore                                     | 81  |
| Tabela 9 – Projeção de Crescimento das Vendas e da Produção – Ano 1  | 98  |
| Tabela 10 – Projeção de Crescimento das Vendas e da Produção – Ano 2 | 98  |
| Tabela 11 – DRE Ano 1  | 99  |
| Tabela 12 – DRE Ano 2  | 99  |
| Tabela 13 – Ativo Ano 1  | 100 |
| Tabela 14 – Passivo Ano 1  | 100 |
| Tabela 15 – Ativo Ano 2  | 101 |
| Tabela 16 – Passivo Ano 2  | 101 |





## SUMÁRIO

|   |    |
|---|----|
| 1. INTRODUÇÃO .....                       | 19 |
| 1.1 Definição do tema e motivação.....    | 19 |
| 1.2 Programa de <i>Trainee</i> .....      | 19 |
| 1.3 Objetivo .....                        | 20 |
| 1.4 A empresa .....                       | 20 |
| 1.5 Estrutura do trabalho.....            | 21 |
| 2. LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO.....        | 23 |
| 2.1 Plano de negócios .....               | 23 |
| 2.2 Sumario executivo .....               | 25 |
| 2.3 Produtos e serviços .....             | 26 |
| 2.4 Mercado .....                         | 26 |
| 2.5 Plano de operações.....               | 27 |
| 2.7 Plano financeiro .....                | 33 |
| 3. O MERCADO DE CERVEJA .....             | 35 |
| 3.1 O Mercado Brasileiro de Cerveja ..... | 35 |
| 3.2 Tendências .....                      | 38 |
| 3.3 Cadeia Produtiva.....                 | 40 |
| 4. PLANO DE OPERAÇÕES.....                | 43 |
| 4.1 Estrutura Legal.....                  | 44 |
| 4.2 Instalações e Arranjo Físico.....     | 44 |
| 4.3 Processos Operacionais Críticos ..... | 45 |
| 4.4 Capacidade de produção .....          | 46 |
| 4.5 Certificações e Licenças .....        | 47 |
| 4.6 Estrutura de Pessoas.....             | 48 |
| 5. PLANO DE MARKETING .....               | 51 |

|      |  |    |
|------|--|----|
| 5.1  | Segmentação de mercado.....                            | 51 |
| 5.2  | Diferenciação .....                                    | 51 |
| 5.3  | Praça.....   | 54 |
| 5.4  | Produto.....   | 56 |
| 5.5  | Estratégia de Preços .....                             | 57 |
| 5.6  | Promoção .....   | 58 |
| 5.7  | Distribuição.....                                      | 60 |
| 5.8  | Relacionamento com clientes .....                      | 61 |
| 5.9  | Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (SWOT)..... | 62 |
| 5.10 | Business Model Canvas .....                            | 68 |
| 6.   | PLANO FINANCEIRO .....                                 | 75 |
| 6.1  | Investimento Inicial .....                             | 75 |
| 6.2  | Preços e Custos Unitários .....                        | 76 |
| 6.3  | Volumes de Produção .....                              | 80 |
| 6.4  | Despesas com Pessoal.....                              | 81 |
| 6.5  | Despesas com Marketing e Administrativas.....          | 82 |
| 6.6  | Demonstrações Financeiras da Companhia .....           | 83 |
| 6.7  | Retorno do Investimento.....                           | 84 |
| 7.   | CONCLUSÃO .....  | 87 |
| 7.1  | Sumário Executivo.....                                 | 87 |
| 7.2  | Viabilidade Técnico-Econômica.....                     | 89 |
| 7.3  | Impacto Social e Econômico .....                       | 89 |
| 7.4  | Inovação.....  | 90 |
| 7.5  | Considerações Finais .....                             | 90 |
| 8.   | REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....                       | 93 |
| 9.   | APÊNDICE A – DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS DA 388.....     | 97 |

## 1. INTRODUÇÃO

Este capítulo busca explicar o tema escolhido e a relevância deste trabalho para na engenharia de produção. Além disso, é importante contextualizar a forma em que foi desenvolvido, como foi feita a busca por informações e a motivação pessoal do autor.

### 1.1 Definição do tema e motivação

O escopo de atuação de um engenheiro de produção é bastante amplo. Ao longo de sua formação, disciplinas técnicas da engenharia são complementadas com conhecimentos de gestão de informações, recursos humanos e recursos financeiros. Dessa forma, trata-se de um profissional capaz de entender e, conseqüentemente, atuar em indústrias e empresas de quase todos os setores da economia.

A autor encontrou no tema do empreendedorismo um tema motivador para este trabalho. O empreendedor precisa ter a capacidade de interpretar criticamente e propor soluções inovadoras para os desafios e demandas que observa ao seu redor. Além disso, essa é uma forma de ocupação escolhida por uma parcela crescente dos brasileiros, segundo pesquisa de 2015 da *Global Entrepreneurship Monitor* (SEBRAE, 2015).

Outro fator que contribuiu para a escolha do tema foi o interesse pessoal e admiração pelo processo conduzido pelo empreendedor. Conduzir análises e utilizar ferramentas da engenharia de produção - de forma aplicada-, proporciona um verdadeiro aprendizado de como os conhecimentos adquiridos durante o curso podem ser aplicados nos mais diversos campos de atuação.

### 1.2 Programa de *Trainee*

Durante o desenvolvimento desse trabalho, o autor participou do programa de *trainee* do Banco Itaú BBA. O programa contou com treinamentos de economia, contabilidade, mercado e análise financeira, análise de crédito, métricas de resultado, que se integraram nas análises aqui conduzidas.

O departamento de atuação foi a área de renda fixa. O mandato da área é o de originação e estruturação de operações e instrumentos de dívida, como notas promissórias e debêntures, além de outros instrumentos lastreados em ativos, como certificados de recebíveis imobiliários e fundos de investimento em direitos creditórios. Por se tratar de área de banco de investimentos prestadora de assessoria financeira, o programa de *trainee* permitiu ao autor expor-se a empresas de variados setores e requereu sua habilidade em entender a aplicabilidade de cada instrumento para cada empresa.

### **1.3 Objetivo**

O objetivo deste trabalho é o desenvolvimento de um plano de negócios que aborde e reflita os desafios encontrados pelo empreendedor e o permita desenvolver sua empresa com êxito. A ideia é fornecer uma visão da cadeia de suprimentos em que está inserida sua empresa e avaliar aspectos como a rentabilidade e o lucro esperados, para auxiliar no desenvolvimento de uma estratégia compatível com o tipo do negócio.

Com isso, o autor espera que este trabalho possa auxiliar o empreendedor a estruturar sua empresa de forma que ela seja economicamente viável e se possam realizar controles internos para torná-la mais eficiente e rentável, além de facilitar a tomada de decisão.

Por último, por meio do planejamento e formalização dos próximos passos, esse trabalho deve favorecer relações de parceria com investidores, fornecedores e clientes, transmitindo uma fotografia dos pontos chave na construção da empresa.

### **1.4 A empresa**

O trabalho foi desenvolvido com a parceria com um profissional do mercado financeiro que decidiu seguir o caminho de empreendedor: Sr. Lucas Fonseca. O autor o conheceu quando trabalhavam na mesma instituição e Lucas já manifestava seu interesse em seguir a carreira empreendedora. Ele produzia cerveja artesanalmente em seu apartamento, após se ter capacitado em cursos especializados e fazer pequenos investimentos em equipamentos de produção. O plano de negócios estuda a viabilidade da fabricação de cervejas produzidas por Lucas e visa estabelecer o posicionamento da nova empresa no setor.

### **1.5 Estrutura do trabalho**

Este primeiro capítulo busca contextualizar o tema e o ambiente em que foi desenvolvido o trabalho de formatura, evidenciando a relevância do tema e as motivações para condução desse estudo.

O segundo capítulo abordará a literatura sobre Plano de Negócios. O objetivo será explorar a estrutura ideal para um plano eficaz, além de analisar as ferramentas que podem ser utilizadas na elaboração do Plano de Negócios.

O terceiro, quarto, quinto e sexto capítulos aplicam os métodos levantados no capítulo anterior ao caso prático da *cervejaria 388*. Neles, serão elaboradas as análises de mercado, o plano de operações, plano de marketing e plano financeiro, respectivamente.

Na conclusão será escrito o sumário executivo além de uma avaliação final do plano de negócios e será tecida as considerações finais.



## **2. LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO**

Este capítulo apresenta o referencial teórico utilizado na elaboração do plano de negócios.

### **2.1 Plano de negócios**

O objetivo básico de um plano de negócios é orientar e guiar a implementação e operação de uma empresa, projeto ou empreendimento. Integram esse documento a visão da estrutura do negócio e as atividades que serão desempenhadas. Esse planejamento é feito com base em dados disponíveis e pesquisas conduzidas pelos analistas.

É certo que o risco do empreendedorismo pode ser minimizado por meio de adequado planejamento. Empresas com este perfil estão mais propensas a atingir seu propósito e não se desviar ao longo do caminho.

“Plano de negócios é um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receita e resultados financeiros”. SALIM et.al. (2005. p. 3).

Um plano bem executado estabelece metas claras e sugere uma estrutura organizacional a ser implementada. Ele ajuda na previsão do comportamento da empresa em diferentes cenários, facilitando a orientação dos movimentos que podem ser necessários ao longo da vida da empresa e produz uma compreensão estratégica do mercado de atuação.

Existe uma sequência lógica para uma boa estruturação de um plano de negócios que deve ser observada. Segundo Dornelas (2001), uma estrutura do plano de negócios aborda os seguintes pontos:

#### **i. Sumário executivo**

Última seção a ser escrita, esta parte é responsável por transmitir ao público alvo os objetivos do plano de negócios, para que este decida então se deve continuar a leitura do documento.

**ii. Descrição da empresa**

Esta seção contém informações básicas da empresa: descrição do histórico, faturamento, localização, parceiros entre outras informações.

**iii. Produtos e serviços**

Nesta parte se estabelecem quais serão os produtos e serviços oferecidos e o respectivo detalhamento. Devem ser analisados os métodos de produção, recursos humanos e tecnológicos utilizados, ciclo de vida do produto. Importante que esta parte também explore a visão de satisfação dos clientes com os produtos e/ou serviços da empresa.

**iv. Mercado e competidores**

Esta seção será essencial para demonstrar o conhecimento dos administradores do ambiente em que decidirão entrar. Pontos como concorrência, crescimento do mercado, perfil do consumidor, sazonalidade. Quanto mais completa a pesquisa, melhor será percebida a capacitação da administração em conduzir a empresa de forma bem sucedida.

**v. Marketing e vendas**

Nesta parte, deve ser analisada a maneira como a empresa pretende realizar a venda de seu produto ou serviço, como conquistará novos clientes e fará a retenção destes e como manterá o interesse e a demanda do consumidor. Abordaremos as questões de praça, preço, produto e promoção da teoria do composto de marketing (McCarthy, 1960).

**vi. Avaliação estratégica**

Esta seção será dedicada a uma análise da estratégia da empresa lançando mão da ferramenta SWOT (pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, na sigla em inglês). Também nesta seção será elaborado o Business Model Canvas (BMC), conforme proposto por Osterwalder (2011).



**vii. Plano financeiro**

O propósito desta seção é a apresentação das previsões dos resultados de forma quantitativa. Será colocada a projeção futura do desempenho da empresa com base nas suas principais demonstrações financeiras e será analisada a necessidade de crescimento das vendas e o tempo esperado para retorno do investimento.

Segundo metodologia proposta por Dornelas (2001), são quatro os principais aspectos que devem ser abordados no plano de negócios: Marketing, Finanças, Operação e Desenvolvimento. Assim, a estrutura do plano de negócios aqui desenvolvido conterá um plano de operações, um plano de marketing e um plano financeiro, todos orientados para uma lógica de execução e implementação.

**2.2 Sumario executivo**

Conforme exposto na seção anterior, o sumário executivo é um resumo do plano de negócios. O manual “Como elaborar um plano de negócios” do SEBRAE (2013), afirma que devem ser mencionados, ao menos, oito pontos:

- i. O que é o negócio;
- ii. Quais os principais produtos e/ou serviços;
- iii. Quem serão seus principais clientes;
- iv. Onde será localizada a empresa;
- v. O montante de capital a ser investido;
- vi. Qual será o faturamento mensal;
- vii. Que lucro se espera obter do negócio;
- viii. Em quanto tempo espera que o capital investido retorne.

Além destes, é importante ressaltar a missão e visão da empresa. A missão é um ponto importante, pois trata do detalhamento da razão de ser da empresa. Em outras palavras, a missão deve destacar o que é produzido, ou qual o serviço prestado, e o reconhecimento que se espera do cliente. A visão deve nortear a empresa. Dessa forma, todas as ações tomadas pela empresa, sejam no comportamento de seus sócios, administradores e colaboradores ou movimentações da instituição como um todo deverão estar alinhadas com essa visão.

Por meio de definições claras de missão e visão da empresa, o andar no curto, médio e longo prazo estará melhor direcionado.

Neste trabalho, esta seção será apresentada na conclusão. Após realizar todas as análises que as demais partes do plano de negócios sugerem, poderá ser escrito de forma precisa e adequada o sumário executivo da empresa.

### **2.3 Produtos e serviços**

Um plano de negócios precisa descrever de que forma o produto ou serviço da empresa atenderá as necessidades do cliente. Neste caso, vale inclusive recomendar a segmentação tanto do público-alvo quanto da produção, afinal cada segmento da clientela possui diferentes demandas que uma única variante do produto pode, eventualmente, não atender.

Nesta parte se estabelecem quais serão os produtos e serviços oferecidos e o respectivo detalhamento. Devem ser analisados os métodos de produção, recursos humanos e tecnológicos previstos e o ciclo de vida do produto. Importante que esta parte também explore a visão de satisfação dos clientes com os produtos e/ou serviços da empresa.

### **2.4 Mercado**

Nesta parte não se observa apenas o ambiente interno da empresa, como nas demais seções do documento, mas se coloca atenção na demanda e nos concorrentes. O foco é mostrar o entendimento dos sócios no mercado alvo; estabelecimento de estratégia adequada, além de explicitar fatores inerentes como eventuais sazonalidades e/ou regulações governamentais específicas.

Fator comum a todos os pontos colocados no parágrafo anterior é o cliente. Podemos resumir que o conhecimento do cliente é vital para o sucesso da empresa e isso já deve estar evidente no plano de negócios.

Deve-se deixar claro o perfil do cliente. As características a serem levantadas variam conforme o tipo de cliente: se pessoa física ou pessoa jurídica. Em seguida, devem-se analisar quais são os comportamentos e interesses do cliente com relação ao produto ou serviço

oferecido. Sensibilidade com relação ao preço, ponto de venda ou atendimento e frequência com que o produto e/ou serviço será solicitado são detalhados nesta seção. Por fim, o entendimento do cliente não estaria completo sem a compreensão das motivações por trás do acesso do cliente à empresa. Quais são os fatores que influenciam a decisão do cliente e, conseqüentemente, podem ser usados para influenciar a escolha pelo produto ou serviço próprio e não da concorrência.

É também nesta seção do plano de negócios que se analisam os concorrentes. Não basta entender o cliente, mas também como o mercado se organizou ao redor das demandas desse cliente. Muitas lições podem ser aprendidas com a simples observação das empresas concorrentes. Verificaremos se existe espaço para a entrada da nova empresa, e se há capacidade de atender a lacuna ocupada inclusive no médio e longo prazo. A análise do mercado se conclui com a observação da última ponta da cadeia, os fornecedores.

## **2.5 Plano de operações**

O plano de operações conterà a discussão e análise da cadeia produtiva e dos processos de produção. Deverão ser esclarecidas todas as etapas necessárias ao processo: desde a concepção do produto até a entrega ao cliente final.

É preciso entender como a empresa fará o controle e quais os procedimentos internos existirão para garantir que a produção se mantenha conforme o planejamento. A organização desta seção delimitará o funcionamento da operação da empresa, propondo-se antecipar e conseqüentemente, evitar incoerências e custos desnecessários.

O plano de negócios objeto deste estudo levantará sobre qual estrutura legal em deverá se constituir a empresa. Deve-se fazer o planejamento do espaço físico e do arranjo físico da empresa.

Em seguida, segundo o manual do SEBRAE (2013), podemos iniciar a análise da capacidade produtiva. Essa seção deverá formular sobre o nível de atendimento máximo do negócio. Assim, poderemos avaliar se haverá exagerada capacidade ociosa, ou se com o desenvolvimento do negócio rapidamente serão necessárias adaptações para readequar a capacidade produtiva. Esse aspecto pode mostrar a confiança que o empreendedor tem no seu produto ou serviço, o conhecimento de mercado e sua perspectiva de crescimento.

Após a definição da capacidade instalada, deve-se fazer o registro de como a empresa irá funcionar. Neste ponto serão descritas as atividades, etapas e processos envolvidos na fabricação e entrega do produto final ou da conclusão do serviço. As rotinas que enfrentarão os funcionários e sócios da empresa devem estar devidamente elaboradas.

Pode ser útil o levantamento das etapas críticas do processo, nas quais pequenas complicações podem ter impactos relevantes para o funcionamento da empresa. Importante também procurar evidenciar ações e outras formas de mitigar os riscos de que tais impedimentos aconteçam ou que se tornem frequentes, visando assim atingir uma operação estável e com alto grau de confiabilidade.

O último ponto que será abordado serão os registros necessários ao funcionamento da empresa, para que esta possa iniciar sua operação em conformidade com a legislação.

## **2.6 Plano de marketing**

Um plano de negócios não pode estar completo sem definir o produto ou serviço e o local onde será feita a venda. Outra informação essencial é a identificação do público alvo, bem como a formação do preço do produto e serviço. Por último, deve constar no documento também as formas de comercialização.

Estas informações serão tratadas na seção plano de marketing de um plano de negócios. Serão desenvolvidas estas questões embasadas pelas lições de marketing.

No plano de marketing iremos utilizar o conceito de composto para auxiliar na elaboração de um estudo amplo e completo dos principais fatores que podem impactar a evolução da empresa, sob a ótica das variáveis que podem influenciar o comportamento dos consumidores com relação ao negócio.

Jerome McCarthy formulou, ainda em 1960, um primeiro conceito de composto de marketing. Ele levantou e analisou pontos de interesse que o empreendedor deve levar em consideração no momento da construção do produto ou serviço que ele está lançando. A síntese do composto de marketing de McCarthy considera quatro variáveis básicas do marketing. São elas:

- Produto

Definem-se as características e funções do produto ou do serviço. É feita uma análise dos principais atributos que o produto precisa ter, de que forma será usado e como atenderá a necessidade do cliente

- Preço

A análise desta variável deverá conter como será feita a definição do preço. É um mercado que tipicamente compra o produto mais barato ou existe valor percebido pelo consumidor. Como será feita a determinação do preço final e a elasticidade, ou seja a sensibilidade do consumidor e da demanda em relação a variações no preço.

- Praça

Neste momento se define não só o local de venda (praça), mas também o canal de distribuição. Será feita venda direta ou indireta. Qual o papel e a força e cada participante no canal que pode impactar o preço final ao consumidor. A empresa pode escolher atuar em diferentes praças e fazer uso de diferentes estratégias de distribuição e, para isso, pode haver necessidade ou oportunidade de praticar preços diferenciados em cada caso.

- Promoção

Aqui será definida a forma que se fará a divulgação do produto ou do serviço. Deve ser avaliado em quais tipos de veículo será feito um esforço de venda e qual será sua intensidade. Também se deve elaborar e projetar o impacto dessas ações no desempenho de vendas do produto e suas consequências para a empresa.

Essa análise das quatro dimensões é conhecida como 4Ps do marketing.

Após as considerações mercadológicas, o objetivo é aplicar duas ferramentas para auxiliar na execução do plano quando a companhia iniciar suas operações.

A condução da análise SWOT será realizada, conforme proposto por Carvalho e Laurindo (2007). A ferramenta em questão se trata de uma matriz para auxiliar na identificação de quatro importantes pontos a serem estudados. São eles:

- (S) *Strenghts* – Forças
- (W) *Weaknesses* – Fraquezas
- (O) *Opportunities* – Oportunidades
- (T) *Threats* – Ameaças

Apesar da lógica aparentemente simples, o exercício desta ferramenta pode levantar pontos até então não avaliados sobre o negócio. A matriz é apresentada em quatro quadrantes, preenchidos conforme tabela colocada abaixo:

**Tabela 1 - SWOT**

| <b>Matriz SWOT</b> | <b>Pontos Favoráveis</b> | <b>Pontos Desfavoráveis</b> |
|--------------------|--------------------------|-----------------------------|
| Fatores Internos   | Forças                   | Fraquezas                   |
| Fatores Externos   | Oportunidades            | Ameaças                     |

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base em Carvalho e Laurindo (2007)

Por meio da detecção de pontos fortes e fracos da empresa, pode-se realizar um aprimoramento para tornar o empreendimento mais eficiente e competitivo, corrigindo suas deficiências e alavancado os atributos positivos.

“O entendimento dos fatores externos (oportunidades e ameaças) e dos fatores internos (pontos fortes e pontos fracos) contribui para formação de uma visão a ser perseguida” SILVEIRA (2001, p. 213).

Conforme exposto acima, a ferramenta permite englobar olhares tanto para o ambiente interno quanto o externo. A análise de pontos fortes e fracos é particular à empresa, e não ao mercado. São os diferenciais alcançados e lacunas não preenchidas pelo próprio negócio. Ao avaliar também as oportunidades e ameaças, direciona-se a análise para fatores sobre os quais a empresa não tem total controle. Assim, podemos observar condições favoráveis e desfavoráveis de se atuar em dado mercado e fazer as considerações a respeito da competitividade da empresa.

Nesta seção, será incluído também o *Business Model Canvas* (BMC). Essa ferramenta de gerenciamento estratégico permite a visualização da estrutura básica da empresa e do plano de negócios. Trata-se de um quadro dividido em nove seções ou blocos, de forma a endereçar aspectos principais quando do desenvolvimento de um modelo de negócios. Foi proposto por Osterwalder (2011), e seu aspecto está apresentado na figura abaixo:



**Figura 1 - Quadro BMC**

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base em Osterwalder (2011)

Os nove elementos do quadro são:

1. Segmentos de clientes

Neste bloco devemos colocar as respostas às perguntas: quem é o cliente, o que ele vê, faz e sente quando compra o produto ou serviço oferecido pela empresa.

2. Propostas de Valor

As propostas de valor devem conter a motivação do cliente para comprar o produto ou serviço. O que o atrai e por que ele usará o produto?

### 3. Canais

A parte de canais deve endereçar a forma como a proposta de valor será promovida, vendida e entregue.

### 4. Relacionamento com os clientes

Nesta parte se esclarece como é a interação da empresa com o cliente durante sua experiência de consumo.

### 5. Fluxo de Receita

Esta seção deve conter a informação de como a empresa obterá receita após a entrega da proposta de valor ao cliente

### 6. Atividades Chave

Neste bloco devem ser apontadas as atividades únicas que a empresa fará para entregar sua proposta de valor.

### 7. Recursos Chave

Semelhantemente ao bloco anterior, neste devem ser levantados os ativos e recursos únicos que serão estratégicos para a companhia poder competir no mercado.

### 8. Parceiros Chave

Para completar esta seção, deve-se pensar e analisar quais as atividades a empresa *não* deve realizar, de forma que se possa concentrar nas atividades chave apontadas.

### 9. Estrutura de Custo

Quais são os principais fatores de custo e como eles se relacionam com as receitas da empresa.

Esta ferramenta é relevante, pois, de forma transparente, permite a todos os integrantes de um negócio concentrar seus esforços para maximizar os impactos. É importante também, porque permite, em uma única folha, visualizar todos os aspectos relevantes do negócio.



## 2.7 Plano financeiro

Até esta seção, o plano de negócios é extremamente conceitual. É no plano financeiro que serão feitas as considerações econômicas sobre o negócio, para atestar sua viabilidade e capacidade de implementação das estratégias desenvolvidas.

Diferentemente de um relatório de contabilidade do negócio, o plano financeiro tem por objetivo projetar, de forma elaborada, como será o andamento da empresa e como será sua continuidade. Uma vez concluído, serve para orientar o empreendedor sobre os rumos que seu negócio pode estar tomando e redirecionar a empresa para o caminho da rentabilidade.

A primeira parte do plano financeiro abordará os investimentos iniciais que serão necessários para constituição da empresa. Em seguida, será feita a análise do preço e custo unitário do produto ou serviço. Dessa forma, se consegue estimar como será a entrada e a competição do produto no mercado. Esta parte é o ponto de partida para entender a receita e o custo da companhia e, assim, poder mensurar e estimar o lucro e rentabilidade da empresa.

Também é nesse momento que será feita a análise de quanto deverá ser produzido. Deve-se desenvolver como serão as vendas e seu crescimento de forma que as ações apontadas no plano de marketing e plano de operações tornem-se mais concretas e seus impactos para a empresa possam ser medidos.

Antes de estruturar a apuração do resultado, é necessário também quantificar as despesas do negócio. No apontamento de despesas, devem-se incluir inclusive despesas financeiras, decorrentes da decisão de financiamento por capital de terceiros, ou seja, por meio de endividamento.

A demonstração do resultado da companhia, bem como seu balanço patrimonial, será elaborada nesta seção. Devem ser analisadas sob uma ótica macroeconômica, pois existem muitas imprecisões nas estimativas utilizadas na construção dessas demonstrações financeiras. Isso não significa que não seja importante fazer a fundamentação correta dos números apresentados.

Será calculado também o “ponto de equilíbrio”. A partir deste ponto, o retorno sobre o capital investido é positivo e seu cálculo permitirá avaliar em quanto tempo o investimento será pago. Por último, será feita uma análise de sensibilidade, procurando entender como movimentos nas variáveis em diferentes cenários impactarão a empresa.



### **3. O MERCADO DE CERVEJA**

Nesta seção serão feitas as considerações sobre as condições do mercado que o empreendedor deseja atuar. Por meio de entrevistas e pesquisando-se em sites especializados e/ou reportagens, buscou-se compreender como é o mercado de cervejas no Brasil, em especial aquele relacionado às cervejas especiais, suas tendências e oportunidades.

#### **3.1 O Mercado Brasileiro de Cerveja**

O Brasil é um dos maiores consumidores de cerveja e a média anual de litros consumidos por cada habitante cresce ano a ano. Encomendada pela Associação Brasileira da Indústria da Cerveja (CervBrasil), uma pesquisa realizada pelo Ibope em novembro de 2013, revela que a cerveja é a bebida preferida de, aproximadamente 2/3 dos brasileiros para comemorações, com 64% da preferência.

Na última década, a produção de cerveja no Brasil cresceu impressionantes 50%, saltando de 9,2 bilhões em 2005 para 13,9 bilhões de litros em 2015, segundo dados estimados por meio de estatísticas do Sistema de Controle de Produção de Bebidas da Receita Federal (Sicobe).

Atualmente, 98% da produção nacional de cervejas está concentrada nas mãos de quatro grandes grupos: Ambev, Petrópolis, Brasil Kirin e Heineken. Há alguns anos, surgiu no país um segmento muito promissor para empreendedores com boas ideias e capacidade de execução. Este segmento é chamado nos EUA de *Craft Brewing* – cervejaria artesanal.

Pouco tempo atrás não havia muitos rótulos ou locais de vendas especializadas e a saída encontrada foi começar a produzir a própria cerveja. Os apreciadores, cansados de beber as cervejas convencionais, produziam e faziam questão de compartilhar suas bebidas e conhecimentos com os amigos ou quem estivesse disposto a saborear um produto personalizado, disseminando a cultura da cerveja artesanal. Muitos desses cervejeiros caseiros se tornaram donos das suas próprias cervejarias e fizeram disso um negócio. Hoje é possível encontrar diversos rótulos em bares, supermercados e lojas especializadas.

Em um mercado altamente concentrado, a cerveja artesanal surgiu no Brasil com a proposta de atingir um nicho de mercado deixado de lado pelas grandes cervejarias, oferecendo ao consumidor um produto diferenciado e com alto valor agregado. Por se tratar de mercado

atrativo, os grandes grupos iniciaram, recentemente, movimentos no sentido de investir também no mercado de cervejas especiais.

Relativamente ao mercado de cervejas especiais, podemos fazer a seguinte divisão dos participantes:

- As pequenas cervejarias, que iniciaram como microcervejarias, mas que hoje já produzem e distribuem sua cerveja nas regiões mais ricas no país. Exemplos são: Baden Baden, Eisenban e Devassa;
- As microcervejarias que já possuem pequenas linhas de produção e atuam próximas da sua origem;
- As cervejarias artesanais, onde a venda se limita normalmente ao local de produção.

Essas cervejas são comercializadas majoritariamente em lojas especializadas, como empórios e clubes de cerveja ou bares focados nesse tipo de produto. Outra estratégia adotada pelas cervejarias artesanais é a venda diretamente na fábrica, seja para apreciação em bar próprio ou para consumo em casa. No entanto, é cada vez mais comum encontrar rótulos dessas marcas em supermercados.

O crescimento das microcervejarias não é um fenômeno apenas brasileiro. Ao contrário, o país chegou atrasado neste negócio. Nos Estados Unidos já existem mais de 1500 microcervejarias, que correspondem a uma rentável fatia de mercado. A Alemanha é o país com a maior tradição cervejeira do mundo e possui pelo menos uma microcervejaria em cada cidade.

O mercado de cervejas artesanais no Brasil cresce fortemente. Inúmeras microcervejarias estão arriscando novos sabores e aromas por todo o país, impulsionadas principalmente pelo aumento da valorização da percepção e pela busca do prazer de consumo, o que favorece a análise do custo-benefício por parte do consumidor.

Mais do que formar um novo mercado e mudar o perfil dos consumidores, as cervejas artesanais trouxeram produtos e empreendimentos inovadores. A variedade de estilos começou a proporcionar a harmonização, combinar cervejas com as mais diversas tradições culinárias, um universo totalmente novo para ser explorado. Esse tipo de cerveja passou a ocupar o posto de bebida importante para uma sociedade curiosa.

“O que está em alta nos agora é a qualidade que podemos oferecer ao sabor, textura, composição. Hoje, a cultura enraizada nela é que nos causa experiência e conhecimento.” (AMORIM, 2015).

O mercado brasileiro de cerveja é o terceiro maior do mundo, ficando atrás apenas de EUA e China. Apesar de ser dominado por grandes cervejarias, segundo a Mintel, empresa britânica de pesquisas relacionadas a bebidas, o crescimento do setor de cervejas especiais no Brasil foi de 36% nos últimos três anos e o setor de cervejas em geral deve crescer até 54% até 2019 (ARANHA, 2014). Isso evidencia o potencial do setor e porque se trata de um bom momento para explorar a entrada na atividade.

A preferência dos consumidores por uma ou outra cerveja artesanal está mais ligada a sua demanda por qualidade e diversidade dos ingredientes, novos sabores e aromas, do que ao preço praticado. O interesse do público também é pautado pela diferenciação que o produto proporciona. Seja pela característica limitada de um lote ou por sua receita desenvolvida de forma personalizada, a cerveja artesanal pode conferir ao consumidor um estado de exclusividade e unicidade.

Apesar de um mais fraco desempenho econômico dos últimos dois anos, se considerarmos a última década, o Brasil apresentou um aumento no poder aquisitivo das famílias. Some-se a esse fator, a melhora na distribuição de renda e, de forma correlacionada, uma sofisticação no perfil de consumo. Assim, estabeleceram-se no país condições favoráveis a produtos que tem forte apelo à marca e à diferenciação, como é o caso da cerveja artesanal.

A divulgação do produto pelo mestre cervejeiro obedece a estratégias diferentes daquela seguida por grandes cervejarias. A promoção ocorre em publicações específicas ou em feiras e concursos que atraem o público cativo e interessado nas diferentes experiências e sabores que somente a cerveja artesanal lhe pode conferir. Vale ressaltar que ao participar de concursos e feiras o próprio mestre cervejeiro pode aprimorar suas receitas e identificar preferências no gosto dos potenciais clientes.

Muitas das cervejarias artesanais começaram na forma de atividade de passatempo dos seus idealizadores. Ao participarem de festivais cervejeiros, tiveram seu interesse despertado e iniciaram sua capacitação para produção caseira. Com o passar do tempo, estudo dos processos produtivos, desenvolvimento de receitas e com condições propícias para empreender, as cervejarias artesanais foram se instalando pelo Brasil.

### 3.2 Tendências

As projeções para as aberturas de cervejarias nos próximos 10 e 20 anos, baseando-se em previsões de crescimento da renda per capita no Brasil, foram pesquisadas nas ferramentas estatísticas da plataforma Perspectiva Econômica Global (WEO, na sigla em inglês) do Fundo Monetário Internacional (FMI). Nessa projeção, o Brasil chegaria a 699 microcervejarias em 2024, e 1.455 em 2034.

O consumidor de cervejas especiais é majoritariamente masculino (88%), tem de 25 a 31 anos, com nível superior (69%) e alto nível de interação em mídias digitais (SEBRAE, 2015). Isso não significa que integrantes fora desse perfil não representem um potencial mercado consumidor. O público feminino vem demonstrando um crescente interesse pela cerveja especial, e certamente, a exploração dos interesses dessa parcela de consumidoras representará uma estratégia de sucesso para uma microcervejaria.

O consumo de cervejas especiais é feito principalmente aos finais de semana (74%), no entanto o consumo em dias de semana está longe de poder ser ignorado, com 53% dos consumidores afirmando beberem cervejas especiais nesses dias. A bebida é bastante consumida em casa, pois 96% consomem a bebida em casa, comprando em supermercados (82%) ou empórios especializados, bares ou adegas (73%). A maior parte, representada por 69% dos consumidores, paga de R\$11,00 a R\$20,00 por cerveja e 47% investe de R\$100,00 a R\$150,00 em cervejas especiais por mês (SEBRAE, 2015).

Ainda, segundo o mesmo relatório de inteligência, os principais critérios apontados pelos consumidores de cervejas especiais para escolha no momento da compra são: qualidade, estilo, preço, indicação e inovação (SEBRAE 2015).

Para a Associação Brasileira da Indústria da Cerveja (CervBrasil) as microcervejarias e importadoras estão ocupando um importante espaço no cenário nacional. As cervejas especiais, que incluem as artesanais, as importadas e as industriais de categoria premium, ocupam hoje 5% do mercado e têm previsão de dobrar o número de vendas nos próximos cinco anos (CervBrasil, 2011).

Em 2013, cerca de 200 microcervejarias do país produziram 188 mil litros da bebida. As projeções indicam que no prazo de dez anos este nicho deve chegar a 2% do mercado total de cervejas (SEBRAE, 2015).

A produção exata do mercado artesanal, no entanto, ainda é uma incógnita, visto que as cervejarias não têm o costume de divulgar dados, alegando sigilos comerciais e estratégicos, além de muitas vezes não responderem a pedidos de informações. Outros interessados, como repórteres independentes ou profissionais de *blogs*, esbarraram neste obstáculo em suas tentativas de abordar o assunto.

A cerveja especial é consumida em diferentes estabelecimentos e é promovida de diferentes formas. O autor identificou os segmentos abaixo como potenciais oportunidades em mercados e/ou formas de promoção da cerveja especial.

- **Beer Truck**

O mercado também está oferecendo aos consumidores a oportunidade de provar cervejas fora dos estabelecimentos convencionais, como os caminhões. Portanto, deve-se prestar atenção aos novos modelos de negócio que estão chamando atenção do cliente

- **Participação em eventos e festivais**

Tanto os voltados para profissionais e especialistas do mercado das cervejas artesanais, quanto os eventos que visam divulgar a cultura cervejeira, essa é uma forma que contribui fortemente para exposição da marca no mercado. Além de aumentar o consumo e estabelecer uma consolidação dos rótulos da marca, esse método pode abrir caminho para parcerias de negócio.

- **Albergues**

Cada vez mais os albergues se consolidam como espaço fora do comum e do óbvio para entretenimento. Por reunir pessoas de diferentes partes do país ou do mundo eventos realizados em albergues passaram também a atrair os locais da cidade. Uma parceria para comercialização de cervejas especiais pode significar uma grande oportunidade, por se tratar de um nicho bem específico de consumidores que valorizam a unicidade da experiência, além de serem eventos de menor escala.

- **Gastronomia**

Realizar parcerias entre microcervejarias e chefs de cozinha, bares e restaurantes para trabalhar com harmonização de cervejas especiais e alimentos é uma oportunidade

para aumentar as vendas e proporcionar boas experiências aos clientes, além de cativar públicos que valorizam esse tipo de interação.

- **Venda para eventos ou Atacado**

Outro segmento que tem potencial para ser explorado é a venda para eventos ou atacado. O consumidor entra em contato com a microcervejaria e solicita um ou mais barris de cerveja especial para seus eventos.

A conclusão que se chega após avaliação do mercado é de que as cervejarias artesanais não são um fenômeno passageiro, tendo apresentado crescimento sustentável e elevado nos últimos anos. O mercado, apesar de oferecer acirrada competição, tem espaço para adoção de estratégias de diferenciação que podem permitir o destaque do novo participante.

### **3.3 Cadeia Produtiva**

A cadeia produtiva da cerveja envolve três grandes elos, e ocorre de forma bastante semelhante para as grandes fabricantes de cerveja e para os microcervejeiros. Em ordem são eles: o fornecimento de insumos, a fabricação e a distribuição.

O ponto de início da cadeia é o ambiente rural. A cevada, principal ingrediente da cerveja, é um grão cuja colheita ocorre no quarto trimestre do ano. Dessa forma, os insumos vêm de produtores agrícolas e os preços são controlados principalmente pela oferta e demanda.

A cevada será transformada em malte, por meio da germinação parcial do grão. Para controlar esse processo, ela é submetida a um ambiente controlado, onde ocorrerá a hidratação, para dar início ao processo de germinação. A interrupção da germinação ocorre por um processo de secagem e para conclusão da transformação em malte, ocorre a torrefação.

No Brasil, é permitido o uso de outros ingredientes que não a cevada para a composição do malte. Tais ingredientes alternativos devem ser próprios para o consumo humano e fermentáveis. Os mais utilizados são o milho e o arroz. Entretanto, existe um limite na proporção do peso dos ingredientes, sendo que a cevada deve corresponder por, no mínimo, 55%.



O elo de fabricação se inicia a partir deste momento e, apesar de existirem diferenças no produto final, há poucas diferenças entre grandes fábricas e microcervejarias, sendo as etapas de produção as mesmas. Em síntese, ocorrem até cinco etapas dentro da fábrica: a mostura, a fervura, a fermentação e, por último a maturação. A quinta etapa, da filtração, ocorre a discricionarietà do produtor.

A primeira etapa consiste no preparo do mosto. Sua produção é feita adicionando-se ao malte: água e lúpulo. O lúpulo é responsável pelo amargor e pelo típico aroma de cerveja. Ele conserva naturalmente a bebida. No Brasil é muito baixa a produção desse insumo, sendo, portanto importado. A proporção do ingrediente na receita, no entanto, não é suficiente para que os preços deste insumo alterem as margens e os preços do produto final.

Em seguida, leva-se o mosto à fervura. Após isso, adiciona-se a levedura e coloca-se a mistura para fermentar, em tanques específicos para esse fim. Durante a fermentação, obtém-se o álcool e gás carbônico a partir do açúcar presente no mosto. A maturação é o acabamento final da cerveja, em termos de sabores e aromas, pois é quando se pode fazer a adição de especiarias e outros ingredientes. Opcionalmente, a cerveja poderá ser filtrada e, então, direcionada para o envase.

A distribuição, o elo final da cadeia, ocorre usualmente de forma indireta. Assim, a fábrica de cervejas disponibiliza os produtos envasados para que sejam entregues nos estabelecimentos. Algumas vezes pode ocorrer a presença de um atacadista nesse canal. A distribuição pode ser controlada pelo fabricante ou terceirizada para uma empresa especializada nessa logística.



#### 4. PLANO DE OPERAÇÕES

A escolha pelo modelo de cervejaria cigana é bastante estratégica para a 388. É importante entender bem como uma cervejaria desse tipo funciona para desenhar sua operação, sua estrutura de pessoas e outros processos internos da empresa. O método cigano é a saída encontrada para microcervejeiros iniciarem a produção em escala.

Na produção cigana, na qual um terceiro é contratado pela empresa para realizar a produção, os principais custos e demandas iniciais para construção da fábrica são mitigados. A empresa contratada fica sendo responsável por tais investimentos, obtenção de licenças, manutenção da estrutura, bem como da equipe de pessoas necessárias.

Marcelo Bonato, um dos três sócios-fundadores da Suméria, cervejaria de Santo André afirma: "O modelo tem suas vantagens, uma das principais é o investimento para começar a empreitada, e a burocracia também é contornada. A própria fábrica providencia o registro da cerveja junto ao Mapa (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento)" (KONO, 2914). O trio realizou investimento inicial de cerca de R\$ 100 mil quando optou pela produção cigana, ao invés de incorrer no longo processo e nos altos investimentos para montar a fábrica própria.

Desta maneira, o início de uma cervejaria cigana parece simplificado, atenuando uma barreira de entrada a este mercado. O desafio passa a ser encontrar uma fábrica que atenda aos critérios de qualidade exigidos pelo sócio da 388 e que possua capacidade ociosa ou preço de produção compatível com aquele planejado pela gestão.

Um dos irmãos sócios-fundadores da cervejaria Júpiter, David Michelson, afirma que entre as desvantagens do método, a maior delas é encontrar alguém disposto a abrir as portas. De acordo com ele, o número de cervejarias com fábrica própria e bem preparadas é menor e tem capacidade limitada

A manutenção deste negócio no curto e médio prazos é fundamental para o sucesso da 388, em sua própria visão. Apesar de, na maioria dos casos, a empresa abrir mão de margem, o terceirização da produção permite maiores possibilidades de elaborar novos lançamentos e posicionar a marca entre uma das mais inovadoras microcervejarias artesanais. É necessário existir uma marca bem definida e um ideal para sempre atingir o público alvo necessário.

#### **4.1 Estrutura Legal**

A empresa será constituída como Empresa Individual. Caso venha a ocorrer a entrada de um sócio, a empresa será criada, ou convertida, em Empresa de Pequeno Porte. Os limites de faturamento impostos pela Receita Federal para estes tipos são de R\$360.000,00 por ano e R\$3,6 milhões por ano. Tais valores são superiores as expectativas da 388, portanto enquadrando a cervejaria na legislação.

Não é interessante a abertura da empresa na condição de Microempreendedor Individual (MEI), pois o faturamento esperado para o primeiro ano já será superior ao limite da legislação para este tipo de empresa, hoje em R\$ 60.000,00 por ano.

A desvantagem ao não abrir a empresa como MEI, será a necessidade de ter os Livros Razão e Diário com balanço e contabilidade da empresa, conforme Lei nº 10.406/2002 (Artigos 1.179, § 2º e Artigo 970), bem como no Artigo 68. da Lei Complementar 123/2006, ambas do Novo Código Civil. Dessa forma, será necessário contratar um contador ou os serviços de uma empresa de contabilidade.

O capital social inicial da 388 será o necessário para produção de aproximadamente 2.000 litros de cerveja. Esta demanda é contratada diretamente com a fábrica e, portanto, o pagamento é feito logo no começo da operação da empresa.

#### **4.2 Instalações e Arranjo Físico**

A produção das cervejas da 388 será terceirizada, devido a escolha estratégica por um modelo de produção cigano. Por isso, inicialmente não será necessário existir um local para armazenagem e produção da cerveja. Esses custos e investimentos são todos absorvidos pela fábrica contratada.

Sendo assim, a principal estrutura necessária será o escritório administrativo. A partir dessa base, o sócio poderá procurar os clientes, diretos e indiretos, bem como buscar parcerias nas distribuições. A gestão da companhia e todas as pesquisas dependerão do esforço e concentração do sócio no seu local de trabalho bem como nas interações na rua, em pontos de venda, em eventos e outros locais.

Desta maneira, no início a operação será feita na própria casa do sócio, porém em uma sala dedicada a 388. Conforme a cervejaria se expandir e notabilizar, e, dessa forma, aumentar a necessidade de receber clientes, fornecedores, distribuidores e parceiros, será necessário uma sala comercial para atender e proceder com a logística de vendas e distribuição e atendimento.

### **4.3 Processos Operacionais Críticos**

O fluxo operacional da companhia é bem compreendido. A produção, desde a compra de matéria prima até a entrega da cerveja envasada, é feita por uma fábrica terceirizada. A 388 cabe fazer a reserva de pedidos de forma planejada, atentando aos prazos de produção e custos de armazenagem da fábrica, a fim de manter níveis mínimos de estoque, sem deixar de atender a demanda. Um estoque grande consumiria grande parte do capital social da empresa, seja na forma do produto, seja pelos custos incorridos por conta da estocagem adequada. Em contrapartida, a falta do produto poderia causar impactos na imagem da marca, que ainda estaria batalhando para ganhar terreno no mercado.

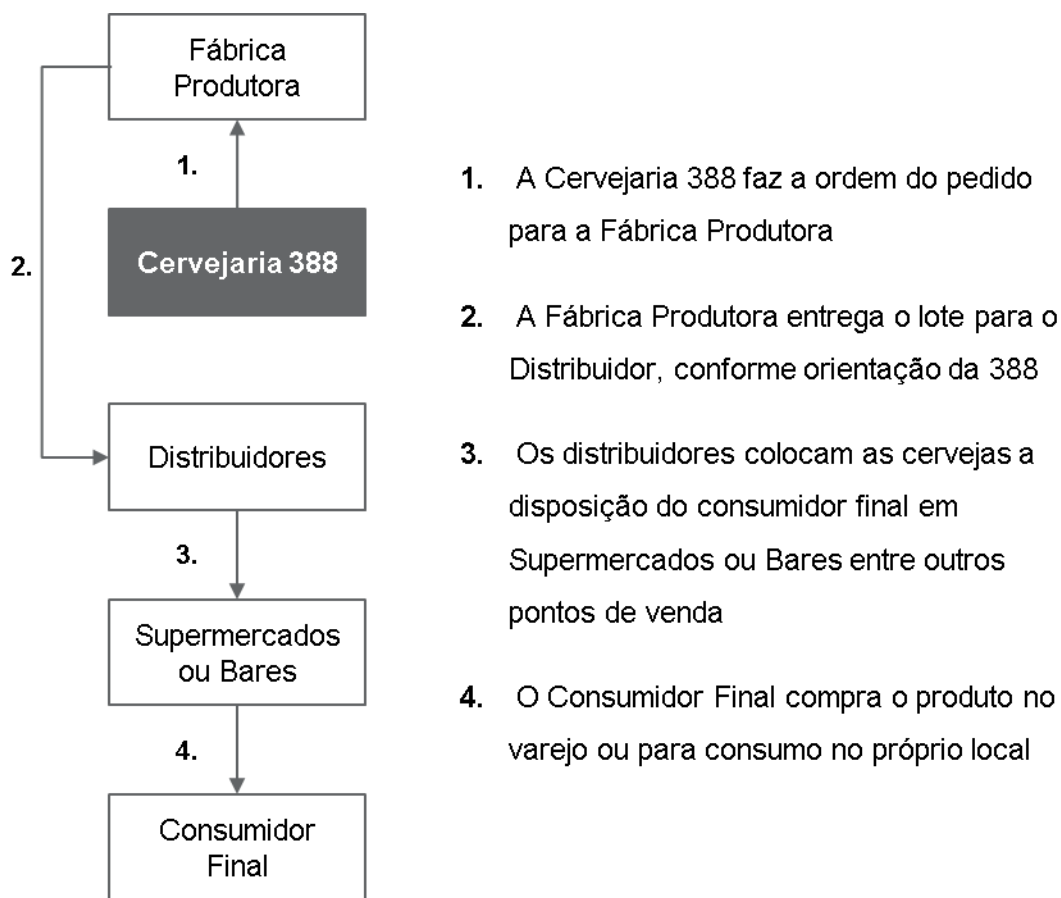
Ainda do lado da produção, é importante manter um ótimo relacionamento com os produtores. Há um reduzido número de fábricas com adequado preparo para produzir com a qualidade esperada as cervejas da marca. Danos no relacionamento podem impactar a renovação de lotes, criação de novas variedades e até a própria qualidade da cerveja. O ponto mais grave nesse cenário é deixar a 388 sem alternativas para produção das cervejas, causando impacto adverso extremamente relevante para a companhia.

A distribuição é outro processo chave, este sob responsabilidade da 388 em maior proporção e visto como desafiador. Após receber o produto, a cervejaria deve encontrar e estabelecer a maneira mais adequada de distribuí-lo ao mercado.

O uso de distribuidores e/ou intermediários é impactante para o resultado operacional da companhia, uma vez que a prestação do serviço ocorre a custos bastante elevados. Essas empresas praticam tais preços em razão do seu amplo conhecimento de mercado e longo relacionamento com outros distribuidores e varejistas. A vantagem na contratação desse serviço é que esses profissionais são capazes de colocar o seu produto para o público alvo desejado de maneira muito eficaz. Em centros menores, existem menores barreiras de entrada nesse sentido e a entrega direta torna-se mais factível.

Considerando que São Paulo é um grande centro e bastante dinâmico, os distribuidores utilizam este fato a seu favor, pois entendem a necessidade das microcervejarias no seu trabalho, exigindo muitas vezes exclusividade na distribuição.

No esquema a seguir podemos observar como funciona resumidamente a operação da microcervejaria cigana:



**Figura 2 – Fluxograma da Operação da 388**

**Fonte:** Elaborado pelo autor

#### 4.4 Capacidade de produção

Os limites da capacidade de produção dependerão da fábrica contratada para realizar a produção e o volume produzido deverá ser dimensionado com base em características da oferta e demanda. Entretanto, para o primeiro lote de produção da 388, será contratado o

volume mínimo cobrado pela cervejaria produtora. Serão produzidos cerca de 2.000 litros. A produção de um primeiro lote nos volumes mínimos exigidos pela fábrica é adequada a 388, diminuindo investimentos na produção e possibilitando a utilização de recursos direcionados às ações de distribuição e marketing.

Trata-se de um segmento que cresce e tem um público desenvolvido e tem apresentado demanda consistente por novos rótulos. A sensibilidade sobre como funcionará a demanda da cerveja será obtida no mercado. O maior varejista de cervejas especiais no Brasil, o Grupo Pão de Açúcar, informou que as vendas dessas variedades cresceram 80% ao ano. A rede criou, ainda em 2010, um cargo específico, o comprador de cervejas especiais. A motivação para este movimento foi justamente o aumento da demanda e do número de rótulos. Após treinamentos em países do continente europeu como Alemanha, Inglaterra e até a Rússia, este funcionário é o responsável por realizar treinamentos com funcionários da rede, visando divulgar a cultura cervejeira e suas características, de maneira semelhante ao que já é feito para vinhos e queijos nos supermercados do grupo.

Após análise dessas evidências, a 388 acredita que este é um mercado crescente e com espaço para entrada. A popularização da marca e o crescimento das vendas dependerão de esforço de divulgação e distribuição adequados, e, em menor escala, do planejamento da capacidade da produção. À interpretação do sócio, a demanda existe.

#### **4.5 Certificações e Licenças**

A principal certificação necessária para este negócio é o registro do produto no Ministério da Agricultura. O Ministério é o responsável por atestar que a qualidade na elaboração e industrialização da cerveja está adequada e não oferece riscos à saúde humana. No rótulo, devem constar informações do produtor ou fabricante, do padronizador ou importador, bem como o número do registro do produto no Ministério da Agricultura ou do estabelecimento importador - quando bebida importada - além da denominação do produto, os ingredientes e informações necessárias. Existe fiscalização, feita pelas Superintendências Federais de Agricultura nos estados em conjunto com a Coordenação-Geral de Vinhos e Bebidas (CGVB).

Anteriormente à concessão do registro do produto, deverá ser registrado o estabelecimento produtor. A solicitação de registro será analisada e concedida, após vistoria e validação pelo fiscal federal agropecuário. Apenas após a concessão do registro é que a empresa poderá solicitar, na mesma superintendência, o registro da bebida que pretende produzir, informando sua composição, que será analisada segundo os parâmetros legais estabelecidos.

No caso de uma cervejaria cigana como a 388, a cervejaria produtora precisa ter o registro no Mapa e ser regularmente fiscalizada. Como isso, somente é necessário o registro de cada um dos rótulos da 388 antes de iniciar a comercialização.

Outro registro necessário é o registro da marca da cervejaria, bem como das eventuais criações como propriedade intelectual junto ao Instituto Nacional de Propriedade Intelectual – INPI. Após o pagamento da taxa, o pedido de registro é feito na internet, e a análise deve ser acompanhada no próprio website do instituto, uma vez que documentos adicionais podem ser solicitados e os prazos estabelecidos para entrega devem ser cumpridos. A validade do registro da marca é de 10 anos, podendo ser renovado sucessivamente.

#### **4.6 Estrutura de Pessoas**

A estrutura de pessoas é fundamental para o desenvolvimento de uma empresa. O setor de recursos humanos engloba não somente contratação e demissão dos funcionários, mas sim todas as políticas relacionadas ao desenvolvimento das capacidades pessoais de cada um e dos comportamentos e da cultura da empresa.

Na visão da 388, as pessoas que a representam são essenciais na construção da cultura e imagem da marca e estes fatores são justamente os pontos por meio da qual a cervejaria deseja se diferenciar.

Por se tratar de produção terceirizada, inicialmente, a quantidade de funcionários será bastante enxuta. No primeiro momento o funcionário e sócio será Lucas Fonseca. Ele ainda não possui experiência direta em empreendedorismo ou administração de empresas. Porém, possui grande experiência em finanças decorrentes de cursos e dos 6 anos que passou trabalhando no banco Itau BBA.



Graduado em engenharia de produção pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), começou a sua carreira no mercado financeiro, onde atuou por seis anos com diversos produtos bancários, principalmente no mercado de capitais de Renda Fixa. Pós-graduado em finanças pela FIA/SP, fez curso de finanças corporativas na London School of Economics e é certificado pelo CFA Institute.

Quando tomou força seu interesse pela cerveja, tornou-se cervejeiro artesanal certificado pela Escola Superior de Cerveja e Malte, em Blumenau/SC e atualmente estuda para obter a certificação de *Sommelier* de Cervejas pelo Instituto de Cerveja Brasil/SP. Iniciou a produção de cervejas artesanais de forma caseira, e aprimorou sua técnica e receitas.

Percebeu que seria o momento de dar um passo rumo ao sonho do próprio negócio e definiu que isso ocorreria com a criação de uma microcervejaria. O sócio tem interesse e capacidade empreendedora, além de toda a motivação necessária para batalhar pelo sucesso da 388.

As funções dos sócios serão as funções gerais da companhia neste primeiro momento. Cuidarão da produção, estocagem e distribuição, tanto para clientes diretos, como para distribuidores contratados. Na medida em que as vendas cresçam, será necessário contratar:

- (i) Atendente – terá a função de recepcionar e verificar o produto, contatar parceiros e será o substituto dos sócios quando estes não estiverem disponíveis.
- (ii) Motorista – terá a função de efetuar entregas (alternativa para distribuição e evitar a contratação de um terceiro especializado). Neste caso será necessário a aquisição ou locação de um pequeno veículo de cargas como um mini caminhão ou uma caminhonete, a ser avaliado posteriormente conforme definições de volume e distribuição.

Com relação a terceiros, a 388 deverá tomar alguns cuidados. O sócio deverá escolher uma fábrica que respeite as condições mínimas de qualidade na produção. No entanto, outro aspecto a ser ponderado será a relação da fábrica com seus funcionários e reguladores. O objetivo é mitigar o risco de que algum acidente por negligência, condições precárias de trabalho, envolvimento em escândalos de propina sejam de algum modo relacionados à 388.

A mesma atenção deve ser tomada no momento da decisão e contratação dos distribuidores em que ambientes a cerveja está sendo disponibilizada. É ruim para a imagem da marca, tão

duramente construída, que algum tipo de escândalo possa respingar na 388. Casos recentes de discriminação em bares foram noticiados e a 388 não deseja apoiar tais comportamentos.

## **5. PLANO DE MARKETING**

O plano de marketing deve contar com o conjunto das análises feitas sobre condições de mercado, do produto e das necessidades do cliente. Deve ficar claro como a empresa conseguirá atingir seu público alvo com sucesso, considerando as condições impostas pelo mercado e pelos modelos de produção.

Serão avaliadas também oportunidades de crescimento, com base em pontos fortes da empresa, assim como serão levantados os pontos internos e externos que mereçam atenção e monitoramento da administração.

### **5.1 Segmentação de mercado**

Para a segmentação de mercado em que pretende atuar, a cervejaria 388 levou em consideração aspectos geográficos, psicográficos, demográficos e comportamentais. O estilo de vida, hábitos, atividades e interesses do público alvo são fundamentais para atração e também retenção do consumidor.

O público alvo são consumidores das classes de média e alta renda localizados em São Paulo com possibilidade de alcançar cidades do interior paulista com raio de atendimento de até 200 km. O consumo de cervejas especiais é majoritariamente masculino, com idades entre 18 e 65 anos. As mulheres que as consomem têm entre 30 e 65 anos, de acordo com dados da Associação Brasileira de Bebidas (Abrabe) (SEBRAE, 2015).

Adicionalmente, a busca e manutenção do seu consumidor serão feitas por meio da elaboração de aplicativos para celular e vídeos, participação intensa nas redes sociais e participação em eventos não só relacionados à cerveja, mas também relacionados com música e arte, fatores de entretenimento valorizados pelo público alvo.

### **5.2 Diferenciação**

A 388 é uma cervejaria artesanal cujo foco é a qualidade dos ingredientes e receitas, buscando diferenciar-se pela qualidade e pela experiência completa de degustação do produto. Suas cervejas são inovadoras e atraentes ao público jovem adulto de média e alta renda. A proposta

será de uma cerveja de alta qualidade, mas que também investe no design do produto e na imagem da marca.

A 388 quer atingir desde cervejeiros profissionais, como *sommeliers* e produtores de *blogs* especializados, até cervejeiros iniciantes ou apenas entusiastas desse novo mercado de cervejas especiais. A atração do consumidor se dará por meio da qualidade, para o apreciador mais experiente, e pela inovação na marca, para o consumidor mais novo. Sem amarras conceituais além do próprio conceito artesanal, a empresa atua com liberdade de criação, dando mais espaço à cerveja do que à cervejaria.

As linhas de produto poderão ir desde o mais tradicional e popular até o mais inventivo ou descolado. No curto prazo, a 388 focará no nicho de cervejas inusitadas, divertidas e criativas, buscando um consumidor que já se mostra mais cativo e disposto a pagar mais por uma cerveja melhor até o consumidor entusiasta, que segue a tendência atual ou moda da cerveja artesanal.

Por meio de processos contínuos de controle, a fabricação artesanal de cervejas com ingredientes e processos de produção de alta qualidade será mantida, buscando a inovação tanto na criação de seus produtos, quanto na forma de se relacionar com toda a cadeia de valor. Dessa forma, pretende-se contribuir para o crescimento do mercado de produtos menos industrializados e de alta qualidade.

Também como forma de se distanciar da concorrência e do senso comum, a 388 quer garantir a sustentabilidade e relevância da marca para a comunidade, a cidade de São Paulo e todos os mercados em que vier a atuar, através da criação de empregos, valorização da arte, cultura e celebração do encontro entre as pessoas. A 388 valorizará o senso de comunidade e quer aumentar o mercado de produtos locais, onde a qualidade tem o papel principal. O principal ponto nesse caso é o fato de a 388 não vender apenas cerveja, e sim vender a experiência.

De acordo com essas características e em homenagem a cidade de São Paulo as cervejas vão levar os nomes de “Ibira”, “Consolação” e “Vila Mada”. O rótulo será em arte no estilo grafite, com estilizações de monumentos, prédios e/ou característica dos entornos que dão nome a cada tipo de cerveja. A cultura urbana, em extrema ascensão na cidade de São Paulo, é uma das personalidades da 388. O grafite, expressão de arte urbana, foi escolhido justamente por representar bem este sentimento da marca. Da mesma forma que o grafite surgiu quando jovens queriam deixar suas marcas nas paredes da cidade, a empresa quer

provocar e cativar todos os tipos de consumidores de cervejas, em especial seu público alvo. Abaixo podemos observar o esboço preliminar da arte de cada cerveja da 388:



**Figura 3 - Rótulos das cervejas 388 (Fornecido pela Empresa)**

**Fonte:** Companhia

O Canadean, instituto de pesquisa canadense focado no mercado de bebidas, as principais tendências que influenciariam o comportamento do consumidor em 2015 e que tomaremos como base para 2016 e 2017 também:

- Migração dos produtos massificados para os produtos personalizados: consumidores preferem cada vez mais produtos fabricados em menor escala e estes produtos são vistos como de maior qualidade, percebidos como exclusivos, ganhando a preferência, pois os consumidores criam uma maior conexão com as marca.
- Ingredientes naturais e saudáveis: as pessoas estão cada vez mais preocupadas em consumir produtos com ingredientes que tenham essas características , por isso o consumidor de hoje quer saber a origem do que está comprando.
- Embalagens impulsionando a experiência sensorial: a variedade de produtos disponíveis na prateleira faz com que a embalagem (mais especificamente o rótulo, no

caso da cerveja) seja fator importantíssimo para o consumidor. Um bom rótulo geralmente transmite a percepção de qualidade e superioridade, atuando diretamente na decisão de compra de um cliente com alto padrão de exigência e que procura produtos personalizados. Enquanto no caso das grandes marcas o cliente é muito sensível a preço, no caso das cervejarias artesanais eles buscam produtos que apresentem diferenciação.

Tais atributos são fortemente encontrados nas cervejas artesanais da 388 e estarão em constante atualização se assim for necessário para ter a retenção do cliente.

No momento de lançamento e entrada no mercado, a 388 deverá estar preparada para se destacar, estando bem posicionada por meio de uma divulgação eficaz para seu público alvo. O objetivo é causar a curiosidade e surpreender, oferecendo produtos de alta qualidade, com rótulos diferenciados, alinhados às expectativas dos consumidores neste mercado.

A concentração nos esforços de marketing será a atividade central da 388. A escolha de entrada no mercado por meio da terceirização da produção e da distribuição, permitirá a cervejaria focar nas atividades que de diferenciação. A expectativa é que, com o foco nessas atividades, haja sucesso na entrada nesse mercado, além da conquista de seus consumidores e fidelização desse público.

### **5.3 Praça**

São Paulo será a casa da 388. Por se tratar de uma praça que não apenas aceita como também busca e cria novas tendências de mercado, a implementação do negócio na cidade faz sentido para a microcervejaria 388. Além disso, essa região apresenta alta renda per capita e é um ponto focal tanto de fornecedores como de distribuidores.

É de extrema importância na escolha da Cidade de São Paulo, pois sua proximidade com o consumidor é um grande facilitador do negócio. O consumo das cervejas artesanais está concentrado em 81,5% na região Sudeste, região mais rica do país e São Paulo concentra grande percentual dentro do perfil demográfico de consumidores de cervejas artesanais, que tem um preço médio elevado quando comparado ao de cervejas comuns.

No médio ou longo prazo, microcervejarias buscam estratégias para diminuir sua dependência dos distribuidores. Uma estratégia adotada é a abertura de um bar próprio. Essa estratégia ajuda a divulgar o conceito das cervejas artesanais, além de ajudar na construção da imagem marca em seus mais variados aspectos, desde valores a público alvo, consumidor típico etc. Essa estratégia nasceu na Alemanha, e permite que a bebida seja servida nas condições ideais, com a temperatura apropriada e no copo certo, além de poder ser harmonizada com um prato ou petiscos complementares.

Essa estratégia foi seguida pela cervejaria Karavelle, que abriu no último ano duas casas próprias em bairros da cidade de São Paulo, o primeiro nos Jardins e o outro no Itaim. Segundo a própria cervejaria, o objetivo é levar a qualidade das cervejas Karavelle aos seus consumidores em um ambiente que permita a complementação da experiência. A unidade dos Jardins tem tanques de aço inox a mostra nos quais ocorre a fermentação e maturação das cervejas. A casa do Itaim tem apresentação de bandas ao vivo e incentivo a cultura e artistas independentes. No entanto, essa estratégia não faz sentido apenas na capital do estado. Em Ribeirão Preto, a cervejaria Walfänger fez investimentos da ordem de R\$ 1,0 milhão para abrir um bar com fábrica e, assim, poder ampliar a experiência do consumidor de seus rótulos.

No mercado das cervejas artesanais, por conta da grande quantidade de rótulos e da característica do cliente de testar e provar continuamente novas cervejas e variedades, a fidelização do cliente é um dos maiores desafios. Estratégias como a de um bar próprio, bem como manter o cliente ciente das atualizações via site e rede sociais, ou mesmo convidando-os para uma degustação e explicação sobre o tipo de cerveja e as maneiras como ela foi produzida pode ser um diferencial.

Em uma segunda fase, a 388 poderá se estabelecer na forma de um bar-fábrica, no qual se consome a cerveja produzida no próprio local. Esse seria um bar conceito, oferecendo toda a experiência que a 388 pretende propiciar ao cliente, com personalidade da marca e de seus rótulos. Essa movimentação permitirá que a empresa aumente suas margens, pois não há necessidade de intermediadores entre o processo de produção e o de venda. O processo de estabelecimento de um bar-fábrica e os investimentos a ele relacionados são similares e menos complexos se comparados aos da abertura de uma fábrica.

## 5.4 Produto

A 388 tem em seu portfolio três produtos: a cerveja WitBier, Hop Lager e IPA. Por meio de estudo do mercado de cervejas artesanais, notou-se que são as receitas que atendem os diferentes tipos de paladares, despertam o interesse e agradam os paladares de nosso publico alvo.

O consumidor é curioso e busca experiências sensoriais e inovação, valoriza as cervejas artesanais pelo seu modo de produção e qualidade dos ingredientes. Um levantamento realizado mostrou que a maior parte dos consumidores de cervejas artesanais leva em consideração o rótulo na hora da escolha da bebida: o primeiro item que buscam no rótulo é o estilo (tipo) da cerveja. O preferido atualmente no Brasil é o estilo “Ale” com o lúpulo marcante na fórmula, o que deixa a cerveja mais amarga.

Uma característica importante na elaboração das receitas, além dos tipos é a escola cervejeira. A escola alemã é a mais clássica e tradicional, a americana a mais moderna e arrojada, a belga, bastante criativa também e com cervejas com teor alcóolico mais alto e a inglesa, com as típicas *Ales* servidas em bares do tipo *pub* (cervejas de alta fermentação).

A escola alemã tem como característica a seguir a Lei da Pureza. Na prática, essa lei não é muito considerada pelos cervejeiros artesanais, dado que limita os ingredientes a apenas quatro: água, malte, lúpulo e levedura. Com essa restrição ficam excluídas especiarias, frutas, castanhas, etc., ingredientes responsáveis pelo aumento das possibilidades de explorar a mistura de sabores tão características deste tipo de produto.

O entendimento da escola cervejeira é importante, pois esta ditará muitas tendências de consumo. A 388 optou por iniciar sua produção com três tipos de cerveja. Acreditando atingir diferentes gostos do público e, assim, ampliar sua base consumidora, as cervejas de escolha foras:

- **Hop Lager:** Cerveja leve e fácil de beber para tomar com os amigos. Combinado a isso, um potente dry-hopping é o que essa cerveja Hop Lager entrega. As suas características são uma lager clara, brilhante, leve e refrescante, com um delicioso aroma de lúpulos cítricos americanos.



- **Wit Bier:** Excelente opção para quem está começando a se aventurar no mundo das cervejas especiais ou simplesmente pra quem busca uma cerveja leve e refrescante. A Wit Bier, além dos ingredientes comuns a uma cerveja, também leva trigo, casca de laranja e sementes de coentro em sua composição. Essa sutil combinação é garantia de refrescância. No aroma é bastante complexa, com os cítricos provenientes da casca da laranja sendo complementados pelo leve aroma condimentado das sementes de coentro. É uma cerveja leve e fácil de beber, com final seco, pedindo um próximo gole. Sua coloração é amarelo palha, bem clara, motivo pelo qual é carinhosamente chamada de Blanche em sua terra natal.

- **IPA (India Pale Ale):** Essa é uma cerveja para os amantes de lúpulo, uma forte tendência entre as cervejas artesanais no Brasil. No aroma, a explosão de frutas cítricas é balanceada em segundo plano por uma base maltada, notada principalmente pelo aroma sutil de caramelo. Apresenta coloração âmbar profundo e uma bela e consistente espuma. No paladar, a presença marcante de lúpulo deixa sua marca, contribuindo com um amargor característico e balanceado.

A IPA e Hop Lager são da escola americana, principalmente pelo uso de lúpulos cítricos. Já Wit é da escola belga. A escola americana é a que mais influencia o mercado brasileiro e a principal escolha da 388.

## 5.5 Estratégia de Preços

No mercado de cervejaria artesanal, o poder de barganha dos compradores é alto, pois existe grande variedade de marcas, sabores e embalagens e há um perfil de consumidor que busca sempre experimentar novas cervejas. Casas especializadas como o Empório Alto de Pinheiros, por exemplo, apresentam cerca de 650 rótulos aos seus clientes.

Em contrapartida, a interferência do consumidor nos preços das cervejas artesanais é diminuta, pois, os clientes desse nicho de mercado geralmente aceitam arcar com os preços mais elevados do produto em decorrência dos insumos caros e custos de distribuição, na busca por uma bebida diferenciada das demais cervejas padronizadas.

O preço alvo das cervejas 388 tentará ser inicialmente um pouco inferior aos dos principais concorrentes totalmente artesanais, sendo um valor por garrafa de 500ml com preço sugerido de R\$ 25,00

O maior desafio do segmento atualmente é o alto valor necessário para a produção. Além dos ingredientes e custos da fábrica, o alto valor dos impostos acaba sobrecarregando a cadeia produtiva da cerveja. Além disso, as condições econômicas instáveis no país, aumento de inadimplência e alta taxa de juros podem inibir os empreendedores a tomar financiamentos para iniciar ou ampliar negócios. A alta do dólar também afeta os preços dos insumos cervejeiros, dependentes de importações.

O público alvo, apesar de estar disposto a desembolsar quantias maiores para a experiência da cerveja artesanal quando comparado ao preço das grandes cervejarias, irá efetuar uma busca entre as cervejas artesanais. A concorrência da 388 pode ser dividida em duas categorias:

1. Grandes Cervejarias Artesanais
2. Pequenas Cervejarias Artesanais

As grandes cervejarias artesanais são aquelas que foram compradas pelas grandes produtoras de cervejas. Este é o caso das cervejas: Baden Baden, Eisenbahn e Colorado. Já as pequenas cervejarias artesanais tem sua produção feita em pequenas fábricas localizadas próximo à sua principal praça. Alguns exemplos de cervejas dessa categoria são: Júpiter, Suméria, 3 Cariocas, 2 Cabeças, Urbana, DUM entre tantas outras.

## **5.6 Promoção**

Envolvida com a cidade, a 388 valoriza a arte e as suas diversas formas de expressão. É uma marca fortemente urbana e se preocupa com a comunidade, buscando uma atuação sustentável e colaborativa. O rótulo foi desenvolvido em Grafite e coloca em evidência esse envolvimento com a arte e a cidade de São Paulo, sua criatividade e belo design impulsiona a experiência sensorial e transmite a percepção de qualidade.

Os locais para venda dos produtos foram estrategicamente escolhidos para atingir nosso público alvo. Os locais foram pensados tendo como base características do público

predominante. A 388 pretende popularizar-se entre pessoas pertencentes a classes sociais mais altas, que se importam com a qualidade do que consomem, gostam de novidades e estão dispostas a pagar mais caro por produtos e serviços diferenciados. Os pontos de venda inicialmente pensados foram supermercados, sites de compra online, clubes de cerveja, barbearias modernas, bares e restaurantes, estúdios de tatuagens, lojas especializadas e empórios.

Ao analisar os pontos de venda de outras pequenas cervejarias artesanais, constatamos que todas colocam seus produtos a venda em lojas ou empórios especializados. Além desse típico ponto de venda, as cervejarias costumam fazer algum tipo de parceria com outro tipo de estabelecimento. A Jupiter e a 2 cabeças, por exemplo, disponibilizam suas cervejas em hamburguerias. Entendem que o público é semelhante e os produtos são complementares. O consumidor do hambúrguer artesanal está interessado em uma receita de lanche com preparo diferenciado, além da experiência que é comer um hambúrguer grelhado no seu local de produção e poder conversar diretamente com os criadores da receita. Para isso tudo, inclusive, estão dispostos a desembolsar maiores quantias e complementar a experiência com uma cerveja adequada para a ocasião.

A DUM, além de disponibilizar seu produto em hamburguerias, também o faz em lojas de vinis e discos alternativos. Novamente, o motivo é a característica similar do público. A preocupação com a qualidade do som do vinil e experiência musical de se escutar uma gravação original na textura do disco é essencial para essas pessoas. Uma cerveja artesanal possui características diferenciadas quando comparada as cervejas mais amplamente disponíveis. Por conta de seus aromas, essências e texturas ela combina com trilhas sonoras e pode ser apreciada juntamente com gravações únicas por um público que entende o valor da DUM.

Os meios de comunicação para lançamento da 388 visam garantir a ampla divulgação do produto, gerando a curiosidade do consumidor em conhecer a cerveja. Por meio das redes sociais e plataformas de soluções em publicidade, a divulgação ocorrerá para todos os consumidores que entendemos ser o perfil do cliente da 388. Dessa forma, a cervejaria passa a ser conhecida pelos potenciais consumidores. Com uso de geolocalização e horário, pode-se informar o consumidor potencial que há um estabelecimento próximo aberto e que disponibiliza as cervejas da marca, despertando o interesse do consumidor mais ainda e favorecendo a ida ao ponto de venda.

Aliada às formas de divulgação mais massificadas, pretende-se também fazer a divulgação oferecendo a degustação das cervejas em empórios especializados, bares ou restaurantes. Em complemento a degustação, outra estratégia é a realização de eventos de lançamento e coquetéis nos pontos de venda mais adequados, eventualmente contando com a parceria dessas casas.

## **5.7 Distribuição**

As formas básicas de distribuição são exclusiva, seletiva e intensiva. A distribuição exclusiva ocorre quando o próprio fabricante determina seus revendedores e, dessa forma controla grande parte das atividades de distribuição. O número de intermediários neste caso é bastante reduzido, sendo que a distribuição muitas vezes é feita por um único revendedor.

A distribuição seletiva é utilizada quando o fabricante pode, parcialmente, abrir mão do controle da distribuição. Ela é feita por um grupo selecionado de intermediários, tendo como base sua localização, carteira de clientes, reputação entre outros fatores. É muito utilizada quando a natureza do negócio exige valorização do produto.

Por último, a distribuição intensiva aplica a lógica de escala. O objetivo é disponibilizar o produto no maior número possível de pontos de venda. Esse é a forma escolhida para produtos cuja frequência de compra é alto e, normalmente, apresentam menor valor agregado.

A 388 irá utilizar a estratégia de distribuição seletiva. A cerveja artesanal é um produto que é bastante comparado e analisado pelo cliente antes do consumo. Assim, é importante o vendedor estar capacitado, conhecer o produto e valorizá-lo perante outras opções, sejam elas cervejas tradicionais ou outras cervejas artesanais.

O objetivo é selecionar intermediários qualificados, que possam contribuir para a imagem da marca, principalmente no que tange à experiência completa que a cervejaria pretende oferecer. Inicialmente serão abordados empórios, casas especializadas em cervejas, clubes de cerveja, estudo de tatuagens, barbearias de alto padrão, supermercados diferenciados, bares e restaurantes.

A venda para bares e restaurantes utilizará distribuidores. Por conta do relacionamento que estes distribuidores já possuem, eles proporcionam uma facilitada entrada e disponibilização

da cerveja no bar ou restaurante. Adicionalmente, os rótulos ficarão disponíveis em uma maior quantidade de pontos de venda. Ainda que esta não seja a exposição principal das cervejas 388, é importante para mostrar a presença da marca em diferentes e causar curiosidade nos consumidores.

### **5.8 Relacionamento com clientes**

Na categoria de cervejas artesanais, o grau de fidelidade à marca é muito baixo. A cerveja é escolhida na loja e o produto é comprado por impulso. Tendo em vista essa característica do mercado, a 388 dedicará especial atenção aos pontos de venda. Este direcionamento se dará oferecendo treinamentos a equipe com o sócio *sommelier* da cervejaria, de modo que os garçons e atendentes possam conhecer a cerveja e recomendar ao consumidor. Outro possível incentivo seria atribuir uma bonificação a cada quantidade vendida do produto.

Em barbearias conceito e estúdios de tatuagens, que se tornaram pontos de entretenimento, muitas vezes disponibilizando jogos e bebidas, serão disponibilizadas geladeiras estilizadas com os rótulos artísticos das cervejas para armazenamento dos produtos da 388. Novamente, o objetivo é incitar a curiosidade do consumidor e, com essa provocação, manter constante contato com a base de clientes.

A cervejaria 388 buscará manter-se em evidência entre o público consumidor de cervejas artesanais. É fundamental que a base de clientes faça divulgação da marca entre seus grupos de amigos e relacionamentos. Assim, pequenas exposições à marca, seus desenhos, símbolos ou rótulos, podem recordar os consumidores da experiência de um conhecido e provocar a vontade de consumir a cerveja 388. A presença da marca nas redes sociais também será um ponto positivo para reafirmar as características da marca e manter proximidade com os consumidores. A retenção do cliente é difícil e, portanto, estratégias de divulgação dos produtos, campanhas e eventos da marca são de vital importância para manter o interesse do público alvo na 388.

## **5.9 Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (SWOT)**

Abaixo, nas próximas seções, vamos desenvolver cada um dos conceitos para posterior apresentação do quadro resumo da ferramenta.

O objetivo é complementar e corrigir características da empresa e do ambiente em que está inserida, de forma a evidenciar uma visão mais completa sobre os fatores de substancial impacto para a empresa, bem como compreender melhor o características do próprio negócio.

O quadro final da ferramenta deverá ficar gravado na cabeça do sócio e do time de gestão da empresa, para sempre guiar a tomada de decisão, bem como mantê-los atentos ao monitoramento dos riscos estratégicos.

### **1. Forças**

As principais forças da 388 são:

- **Otimização dos Recursos Humanos**

Com a terceirização da produção e da distribuição, o pessoal da gestão da companhia poderá concentrar seus esforços em três atividades principais no negócio da 388. A negociação com os parceiros e representantes de vendas, com a promoção e divulgação da cerveja e na elaboração de novos produtos que atendam às constantes demandas identificadas no relacionamento com o mercado.

- **Cultura de Inovação**

Existe uma grande e importante característica de inovação na 388. A cervejaria busca estar adequada ao gosto do consumidor, acompanhando tendências de consumo e hábitos do público alvo. Esse objetivo auxiliará a 388 na elaboração de novas receitas únicas, eventualmente iniciando a produção de novos tipos de cerveja.

A cultura de inovação fará com que a 388 seja capaz de se adequar aos novos gostos, reagindo às vontades dos consumidores e adquirindo um valor intangível para a marca.

- **Experiência Completa**

A 388 buscará fornecer a experiência completa. Para isso, a empresa envidará esforços na disponibilização dos rótulos nos pontos de venda que permitam o consumo de

cerveja de uma maneira apropriada e, se possível, integrada a outras atividades: festivais culturais, exposições de arte, concertos de bandas independentes, etc.

Existirá um grande esforço de marketing que buscará atrelar sua imagem a bons momentos e experiências do público alvo.

- **Reputação pela Qualidade**

A 388 possuirá, inicialmente, três cervejas diferentes. Essas cervejas são produtos únicos, cada um dentro do seu tipo de cerveja, os quais a concorrência não deve conseguir facilmente replicar.

Outro atributo do produto será a qualidade, desde a escolha dos ingredientes até forma e padronização com que os processos de produção serão conduzidos. Além disso, por se tratarem de receitas elaboradas e complexas, a cervejaria 388 poderá ser diferenciada das demais microcervejarias e até das grandes cervejarias.

É extremamente importante que a imagem da cervejaria seja preservada. No mercado de cervejas artesanais este fator pode ser alavancado para aumento de vendas e pode ser capaz de sustentar preços mais altos em casos de movimentações do mercado.

A qualidade, por sua vez, atesta e valida ao consumidor a reputação da marca. É o primeiro aspecto avaliado pelo público alvo, e é determinante para retenção do cliente.

## **2. Fraquezas**

As principais fraquezas da 388 são:

- **Estrutura de Custos**

A 388 é uma microcervejaria cigana. Na cadeia, ela está posicionada entre a produção e a distribuição, sofrendo pressões de ambas as partes. Grande parte do preço do produto final é direcionado para pagamento da fábrica produtora, enquanto outra parcela relevante da margem é consumida pelos canais de distribuição. Movimentos nos preços da matéria prima, bem como nos serviços prestados podem impactar de forma relevante a lucratividade da 388, podendo comprometer a viabilidade da operação.

Por isso, é importante manter bom relacionamento com ambas as partes, bem como monitorar de perto o andamento dos fatores que podem impactar a estrutura de custos da empresa.

- Escala limitada

Além de uma estrutura de custos com pouca margem para absorver movimentos de mercado, a produção de lotes maiores não apresenta uma alternativa viável para a 388. Por se tratar de produção inicial, a demanda pela cerveja ainda deve ser medida pela empresa. A contratação de maiores volumes, pode gerar impacto em custos totais para a empresa e imobilizar o escasso capital social da companhia.

- Canal de Distribuição e Fábrica Produtora

A 388 não tem total controle sobre seu canal de distribuição. Além disso, está sujeita a pressão dos Distribuidores em aspectos comerciais como exclusividade na distribuição e condições de preço. É importante monitorar esse ponto, principalmente no início, e verificar como será feita a disponibilização dos produtos da 388 nos pontos de venda, visando garantir que as cervejas da marca atinjam o público desejado.

Além de não ter gestão sobre os canais de distribuição, a empresa tem terceirizada sua produção. Dessa forma, existem pontos fracos associados aos riscos ligados a essa escolha. O primeiro deles é o preço da produção. Em um mercado com margens apertadas, a empresa está sujeita a ter de refletir no seu preço final impactos relacionados ao preço da produção para continuar viável economicamente. Outro problema é no caso de acidentes, interdições ou problemas no funcionamento da fábrica. Interrupções como estas, que tipicamente não estão sob controle da 388, afetariam a produção dos rótulos da cervejaria, comprometendo a chegada da cerveja ao consumidor final, podendo isto ocorrer até mesmo por tempo indeterminado.

- Recursos limitados

A microcervejaria será constituída com capital social, a priori, de um único sócio. Não há espaço para absorção de prejuízos sucessivos ou má gestão do capital. Pode haver um esforço grande da concorrência já existente visando dificultar a venda da 388 no mercado, levando a uma necessidade de capital de giro maior e não disponível para empresa, dessa forma inviabilizando o negócio.

### **3. Oportunidades**

As principais oportunidades no mercado de cervejas artesanais são:



- **Crescimento do mercado**

O mercado das cervejarias artesanais apresenta forte tendência de crescimento, conforme evidências de pesquisa. Estar posicionado em um mercado com esta característica pode favorecer a expansão da cervejaria, sem a necessidade de ganhar fatia de mercado, relativamente a seus concorrentes.

Essa inércia do mercado pode ser explorada pela empresa para ganhar fôlego inicial na sua operação, diminuindo o prazo para um ciclo completo do capital dentro da empresa e gerando resultados para adicionar robustez ao capital social da 388.

- **Novos rótulos**

Os consumidores de cervejas artesanais estão sempre procurando novas receitas, novos aromas e novas experiências. A 388 tem grande flexibilidade para desenvolver novos produtos e buscar maior aceitação da sua nova cerveja em diferentes tentativas e atendendo a preferências dos mais variados tipos de consumidor.

- **Atenção da mídia**

O mercado de cervejas artesanais, a cultura do cervejeiro e a cultura urbana, a preferência pela qualidade e o próprio empreendedorismo são assuntos que tem chamado a atenção da mídia. Essa exposição é muito bem-vinda e pode ser bastante aproveitada pela companhia na construção da marca e da sua imagem. Chamar atenção num momento como esse é importante para a 388, à medida que se trata de um assunto o qual interessa a grande parte das pessoas, e não somente ao público alvo. A divulgação e o amplo conhecimento da marca podem ocorrer inclusive por meio desses consumidores. Inclusive, a empresa vê uma oportunidade em trazer para o mercado um novo consumidor, aproveitando a presença constante da sua marca ou de assuntos a ela relacionados para um público não tão específico.

#### **4. Ameaças**

As principais ameaças no mercado de cervejas artesanais são:

- **Competição**

Uma primeira ameaça que podemos apontar é o alto grau de competição no mercado das cervejarias artesanais. A competitividade entre as empresas do setor pode

desencadear uma guerra de preços, diminuindo ainda mais as apertadas margens do negócio e inviabilizando a operação da empresa.

Além disso, uma alta competição exige um constante aprimoramento dos produtos, pois a qualquer momento um competidor pode atrair o consumidor com um lançamento de uma cerveja de percepção de maior qualidade.

Outro ponto crítico é a competição com as grandes cervejarias internacionais. Após perceberem o valor e as oportunidades existentes nesse mercado e iniciarem a estratégia de aquisições de marcas artesanais consolidadas, essas grandes empresas, que controlam grande parte dos recursos produtivos bem como dos canais de distribuição, têm adotado estratégias para dificultar a entrada e de microcervejarias. Alguns distribuidores ou pontos de venda tem exclusividade para produtos do conglomerado, não podendo disponibilizar para a venda rótulos das pequenas casas.

- Mudança nos gostos

Uma mudança nas preferências dos consumidores apresenta um alto risco e, conseqüentemente, uma ameaça para a 388. Ainda que as variedades de cerveja que a 388 inicialmente produzirá consolidem sua posição no mercado, este fato não é garantia de sucesso contínuo da empresa. Uma alteração no gosto do público alvo pode ser prejudicial para a empresa, que precisará rapidamente elaborar uma nova receita e viabilizar sua disponibilização para o público.

- Canibalização de Rótulos

Este é um ponto de extrema atenção para a 388. Por se tratar também de uma oportunidade do mercado, pode ser explorado de forma incorreta e, assim, levando a resultados indesejáveis. Um risco existente no constante lançamento de novos produtos pode ser a canibalização dos rótulos da marca. Isso aconteceria, pois não necessariamente um novo produto atrairia um novo cliente. O sucesso do novo produto pode estar atrelado à perda de interesse do público alvo por uma cerveja da própria marca.

Ainda, esta característica representa oportunidade para os competidores, existentes e entrantes, e, portanto, deve ser monitorada como uma possível ameaça pela companhia.

## 5. A Matriz SWOT

Após o desenvolvimento realizado nas seções anteriores, podemos montar a matriz SWOT, resultado da ferramenta, conforme apresentada no capítulo de levantamento bibliográfico desse trabalho.

**Tabela 2 – SWOT para Cervejaria 388**

| Matriz SWOT      | Pontos Favoráveis  | Pontos Desfavoráveis  |
|------------------|--|---|
| Fatores Internos | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Otimização dos Recursos Humanos</li> <li>➤ Cultura de Inovação</li> <li>➤ Experiência Completa</li> <li>➤ Reputação pela Qualidade</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Estrutura de Custos</li> <li>➤ Escala Limitada</li> <li>➤ Canal de Distribuição e Fábrica Produtora</li> <li>➤ Recursos Limitados</li> </ul> |
| Fatores Externos | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Crescimento do Mercado</li> <li>➤ Novos Rótulos</li> <li>➤ Atenção da Mídia</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Competição</li> <li>➤ Mudança nos Gostos</li> <li>➤ Canibalização de Rótulos</li> </ul>  |

**Fonte:** Elaborado pelo autor

Após o preenchimento da matriz, temos uma visão geral dos fatores chave e que têm ou podem ter grande influência sobre o funcionamento da empresa.

A 388 está em um ambiente de crescimento acelerado e sob holofotes da mídia. A exploração dos pontos fortes da empresa, tais como seu produto único, resultado da preocupação da marca com inovação e qualidade, bem como na busca por uma experiência completa, será de absoluta importância para reagir às tendências de mercado, exigências do consumidor e movimentações da concorrência.

A empresa, contudo, precisa reconhecer, monitorar e trabalhar na sua estrutura de custos e posicionamento na cadeia, explorando alternativas viáveis para minimizar efeitos de ataques da concorrência, característica de um mercado altamente competitivo como o das cervejarias artesanais, buscando manter sua rentabilidade e garantir seu contínuo funcionamento de forma sustentável.

## **5.10 Business Model Canvas**

Para elaborar o BMC, seguiremos a ordem de preenchimento apresentada no capítulo de referencial teórico desse trabalho. Retomando, abaixo temos a sequência que em será conduzida a análise:

### **1. Segmentos de Clientes**

Iniciando por “Segmentos de Clientes”, no caso da 388 temos um cliente bastante evidente: o consumidor final da cerveja. Eles normalmente desempenham o papel de compradores também. Eles valorizam a unicidade do produto, o fato de que muitas vezes é feito de maneira independente, bem como sua característica de alta qualidade. São consumidores que estão ligados a tendências do mercado, conectados a internet e valorizam a experiência completa quando consomem a cerveja. Para isto, estão dispostos a incorrer no pagamento de prêmio para apreciar a cerveja que atenda a estas necessidades.

Outro importante segmento de clientes são os estabelecimentos que venderão a cerveja, tomando o risco da intermediação da venda, como é o caso da venda em bares e restaurantes, clubes de cerveja e empórios especializados. O público desses estabelecimentos deve ter características apontadas no parágrafo anterior, pois se tratam dos mesmos consumidores e compradores da cerveja.

### **2. Propostas de Valor**

O bloco seguinte, “Propostas de Valor”, está intimamente relacionado ao anterior. Aqui será tratado, especificamente, como a cerveja 388 atenderá as demandas dos segmentos de clientes identificados.

A 388 preza fortemente pela qualidade do seu produto e quer se destacar pela combinação de ingredientes inusitados, novas texturas e aromas nos seus rótulos. A disponibilização do produto em casas especializadas, bares conceito, e até em locais menos tradicionais como barbearias, estúdios de tatuagem ou lojas de vinil favorece a complementação da experiência

do consumidor. Nesses pontos de venda, fazem parte da experiência não somente o sabor da cerveja, mas também o ambiente.

A 388 visa promover campanhas sobre a cultura cervejeira e sobre cultura urbana de música e arte entre outras formas de expressão. Dessa forma, a cervejaria pode ter sua marca fortemente associada à educação do consumidor e a eventos que objetivam a complementação da experiência.

Para os estabelecimentos, é interessante que eles façam a intermediação e distribuição de uma cerveja apreciada no mercado e altamente demandada. Assim, ao atender os interesses e gostos do cliente final, a distribuidora de bebidas será estimulada a manter os rótulos da 388 em seu portfólio.

### **3. Canais**

Pode-se agora iniciar o preenchimento do próximo bloco: “Canais”. A venda para o consumidor final será feita no varejo ou em bares e outros estabelecimentos onde a cerveja possa ser consumida na hora.

A distribuição deverá ser feita por meio de distribuidores especializados, que já atuam nesse mercado. Por conta de seu conhecimento e experiência, eles conseguem disponibilizar a cerveja para o público alvo que a empresa deseja atingir. Além disso, podem disponibilizar a cerveja em estabelecimentos que possuam algum tipo de exclusividade.

### **4. Relacionamento com Clientes**

O “Relacionamento com Clientes” é de extrema importância para a 388. Trata-se de um mercado de difícil retenção do cliente final, e, como forma de atacar esse problema, a 388 busca consolidar sua marca por meio de ações que reforcem seu posicionamento de incentivadora da cultura cervejeira e também da cultura urbana.

O contato com o cliente será majoritariamente online com o uso da interface das mídias sociais. Entretanto, haverá interações diretas com os clientes por meio de eventos, festivais ou cursos.

O relacionamento com os distribuidores e pontos de venda também deverá ser valorizado. Isso será feito por meio do estreitamento das relações e concessão de benefícios como exclusividade ou políticas de preço diferenciadas. Além de degustações e incentivos para que a cerveja seja vendida pelo canal.

## **5. Fluxo de Receitas**

O “Fluxo de Receitas” da 388 está principalmente ligado a comercialização das cervejas. A venda pode ocorrer diretamente para o consumidor final por meio do site. Pode ser feita para estabelecimentos, com os quais a cervejaria conseguir entrada e bom relacionamento. Ou, por fim, a receita será obtida por meio da venda a alguns distribuidores que operem tomando o risco da cerveja.

Além da venda da cerveja, existem possibilidades de receita com os eventos, cursos entre outras ações de marketing, mas que serão pouco representativas no caso da 388.

## **6. Atividade Chave**

Entre as “Atividade Chave” que desenvolverá a 388 estão a comercialização dos rótulos da marca e o desenvolvimento do relacionamento com todos os segmentos de clientes.

Assim, a empresa deve concentrar-se na análise de novas tendências e gostos para elaborar novas receitas e manter-se como marca de qualidade, contextualizada ao mercado e inovadora. Igualmente importante é a promoção da marca de forma a transferir de forma transparente aos consumidores e estabelecimentos a mensagem de que a empresa tem e preza pelas características apontadas.

De forma secundária, é importante a realização de eventos ou outras ações que reforcem esse posicionamento da marca e da companhia.

## **7. Recursos Chave**

O preenchimento do bloco de “Recursos Chave”, será iniciado com a identificação e o preenchimento dos principais ativos da empresa. No caso da 388, uma empresa orientada ao produto, é importante ter recursos necessários a manutenção do seu status de diferenciação. O conhecimento e técnica na elaboração das receitas é essencial para isso, portanto a retenção da tecnologia e do talento humano relacionado a esse desenvolvimento é de extrema importância.

Também é importante atentar para a produção da cerveja, visando observar se a fábrica produtora adere aos padrões de qualidade desejados, bem como realizar as ordens dos pedidos, conforme estabelecimento da demanda.

Além disso, a logística de distribuição aliada à capacidade de gestão do relacionamento com os pontos de venda é um ativo chave na construção do crescimento sustentável da cervejaria.

## **8. Parceiros Chave**

Com recursos limitados, é vital para a 388 identificar de forma correta seus “Parceiros Chave”. Para disponibilizar o produto para o consumidor final, a cervejaria contará com os serviços de distribuidores especializados. Eles deverão ser monitorados com proximidade. A 388 deve buscar ter bom relacionamento com esses participantes do mercado, visto que eles são responsáveis por parte da promoção do produto, realizando a venda para estabelecimentos onde será feita a venda final da cerveja.

Igualmente importante é a parceria estabelecida com a fábrica produtora. Por se tratar de uma cervejaria cigana, a este parceiro foi atribuída a responsabilidade concretizar o produto. O racional dessa decisão foi justamente a concentração dos esforços da 388 nas atividades chave de para promoção da cerveja e obtenção de receitas.

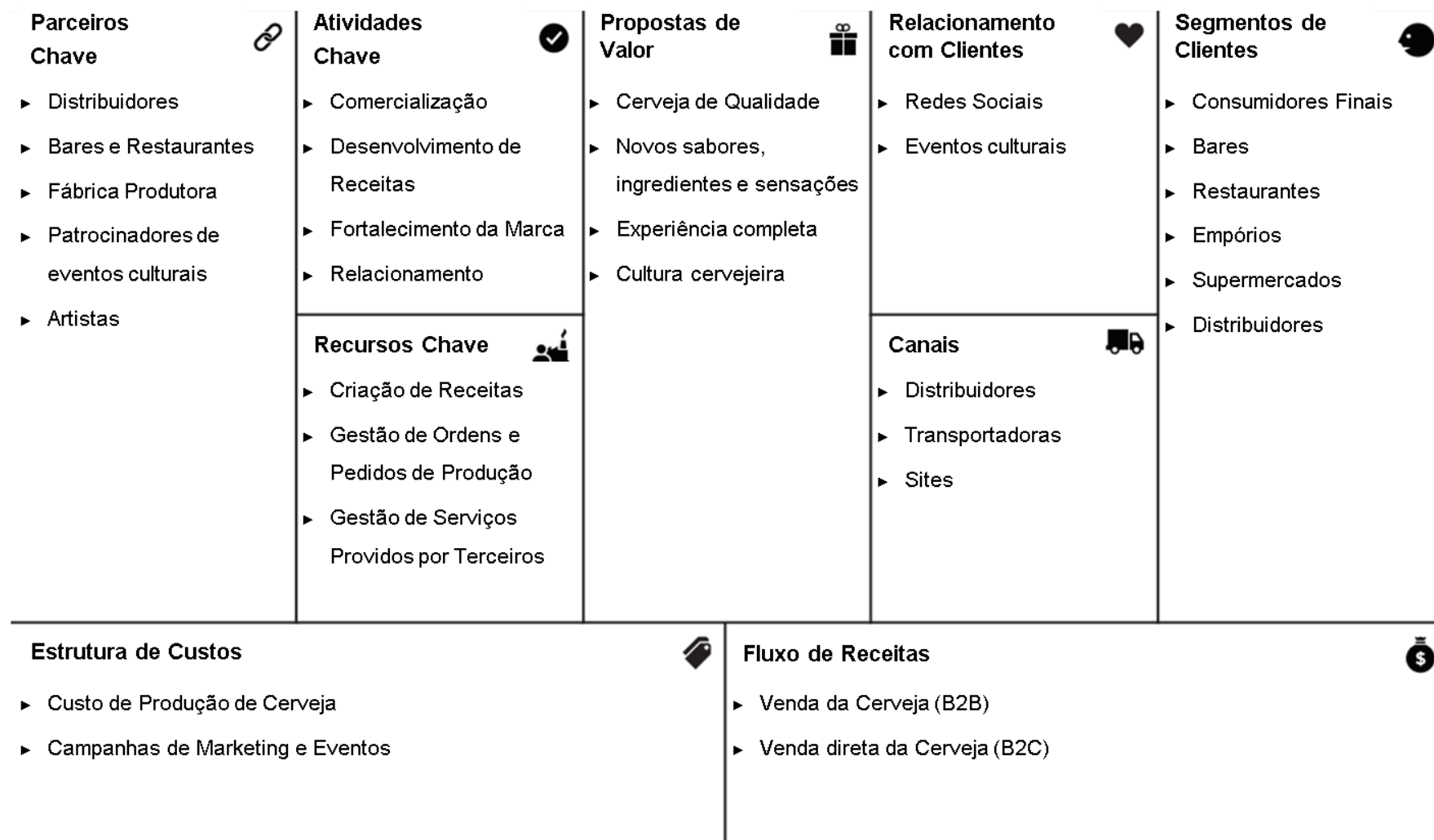
A 388 manterá parcerias com outros empreendedores que busquem se conectar a causas semelhantes às apoiadas pela microcervejaria. Entre eles podem estar: bares, onde a cerveja é consumida; food-trucks e restaurantes, nos quais pode haver esforço na construção da harmonização de pratos e bebidas; e artistas, para promoção de eventos musicais ou de artes plásticas.

## **9. Estrutura de Custo**

Por fim, a “Estrutura de Custo” da cervejaria é principalmente ligada à contratação da produção de cerveja. O capital da empresa será majoritariamente empregado no pagamento dos valores cobrados pela fábrica produtora. A atividade de marketing e de eventos não será a grande fonte para obtenção de receitas, mas gerará despesas recorrentes que precisam ser acompanhadas por se tratar de atividade chave da empresa.

Assim, completamos o desenvolvimento dos nove blocos que compõem a ferramenta. A seguir, será apresentada a ferramenta com o preenchimento adequado de todas as partes conforme a discussão apresentada:





**Figura 4 – Quadro BMC da Cervejaria 388**

**Fonte:** Elaborado pelo autor

Com todas as palavras e conceitos chave dispostos no quadro do modelo de negócios, temos em mãos a fotografia do negócio. Podemos observar que a atuação e o sucesso da cervejaria 388 dependem e em grande parte da coordenação com os parceiros para fazer chegar ao consumidor final a cerveja produzida pelo terceiro.

A correlação entre os participantes da cadeia é muito grande. Isso significa que um esforço para o atendimento dos interesses e demandas dos distribuidores com relação às cervejas da 388 será extremamente impactante para a microcervejaria.

Em última instância será com base no atendimento as demandas desse consumidor final que será gerado interesse dos estabelecimentos e distribuidores pelas cervejas da marca, gerando receitas para a 388.

Para se diferenciar de outras cervejarias, a 388 busca levar para o consumidor final não somente um alto padrão de qualidade no seu produto, mas incorporar à experiência do cliente um valor na sua marca, como cervejaria incentivadora da cultura e da experiência completa da cerveja artesanal. Ao valorizar o relacionamento em todas as interações com os diversos clientes, busca consolidar-se como uma microcervejaria de destaque para os consumidores de cerveja.

## **6. PLANO FINANCEIRO**

O plano financeiro busca quantificar como serão traduzidas as ações planejadas no plano de operações e no plano mercadológico, com objetivo de estudar e avaliar a viabilidade financeira do negócio. Para isso, serão apontados os investimentos necessários, os custos de produção e as despesas que a 388 deverá incorrer para entregar sua cerveja. As projeções deverão indicar que a empresa é capaz de sustentar sua atividade com as receitas que gerar.

### **6.1 Investimento Inicial**

Para iniciar suas operações, a Companhia precisará incorrer em alguns gastos iniciais, e cujos benefícios estarão distribuídos por um prazo mais longo. Para qualquer tipo de empresa esses são os investimentos na infraestrutura inicial, licenças, registros nos órgãos competentes, contratação de funcionários e outras despesas pré-operacionais. Além disso, é importante constituir o capital de giro inicial da empresa nesse momento, para suportar o início da produção.

No caso da 388, por se tratar de uma cervejaria cigana, essa parcela inicial de investimentos apresenta valor reduzido, quando comparado a cervejarias com fábrica própria. O capital social disponível para a 388 não suportaria tamanhas quantias, sendo essa uma condição precedente para a criação da empresa, uma vez que a decisão é seguir sem uso do capital de terceiros.

O sócio fundador optou por não receber pró-labore no momento inicial das operações da 388. Também não há outros funcionários que precisem ser contratados, portanto não existe custo na contratação de recursos humanos.

O investimento em capital de giro deverá ser suficiente para suportar os custos da contratação da produção do primeiro lote de cada cerveja, bem como da contratação do armazenamento dessa produção. Também deverá comportar a contratação do canal de distribuição.

A fábrica produtora não inclui no preço da produção o vasilhame. Por isso, a 388 deverá imobilizar parte de seu capital adquirindo os vasilhames para fornecer a fábrica produtora.

Por último, deve existir caixa para financiamento das campanhas de marketing e divulgação, ainda que a valores reduzidos, pois serão concentradas, principalmente, nas mídias da internet.

O investimento inicial total, incluindo a constituição de reserva para situações não antecipadas, bem como para absorção de prejuízos será de R\$ 40.000,00. Serão necessários R\$ 3.000,00 para registros da empresa, compra de celular, contratação da arte dos rótulos e outros investimentos adicionais.

Estes valores estão dentro da possibilidade do sócio fundador para constituição do capital social da empresa e em linha com a expectativa do novo empreendedor.

## 6.2 Preços e Custos Unitários

Foi realizada uma análise dos preços praticados pelos pontos de venda com relação às cervejas artesanais que concorreriam com a 388. É importante que os preços dos produtos da marca não estejam afastados daqueles praticados pelo restante do mercado e que, portanto, sejam capazes de disputar em condições semelhantes e competitivas com as demais microcervejarias.

Abaixo, o resultado da pesquisa de preços. É importante considerar que os produtos das marcas que foram alvo da aquisição pelas grandes cervejarias possuem custos mais baixos, devido às economias de escala que podem ser aproveitadas.

**Tabela 3 – Levantamento de Preços**

| <b>Cervejaria</b> | <b>Nome</b>  | <b>Categoria</b> | <b>Preço Site</b> | <b>Preço Loja Especializada</b> | <b>Preço Supermercado</b> |
|-------------------|--------------|------------------|-------------------|---------------------------------|---------------------------|
| Baden             | Baden        | Weiss            |                   | R\$ 16,90                       |                           |
| Baden             | Baden        | IPA              |                   | R\$ 23,90                       | R\$ 15,26                 |
| Baden             | Baden        | IPA              |                   | R\$ 21,90                       |                           |
| Barco             | Sexy Session | IPA              |                   | R\$ 12,00                       |                           |
| Barco             | Thai         | Weiss            |                   | R\$ 12,00                       |                           |

|                 |             |        |           |           |           |
|-----------------|-------------|--------|-----------|-----------|-----------|
| Colorado        | Indica      | IPA    | R\$ 14,90 | R\$ 21,90 | R\$ 13,90 |
| Colorado        | Indica      | IPA    | R\$ 19,50 | R\$ 16,90 | R\$ 18,90 |
| Colorado        | VIXNU       | IPA    | R\$ 17,70 | R\$ 16,60 | R\$ 19,90 |
| Colorado        | CAUIM       | Pilsen | R\$ 18,50 |           | R\$ 18,50 |
| Colorado        | APIA        | Weiss  | R\$ 19,50 |           | R\$ 18,90 |
| Dama            | IPA HOP     | IPA    | R\$ 19,99 |           |           |
| Dama            | Dama Bier   | IPA    | R\$ 19,99 |           | R\$ 14,25 |
| Dama            | Dama Bier   | Pilsen |           |           | R\$ 11,69 |
| Dama            | Dama Weiss  | Weiss  | R\$ 18,99 |           | R\$ 14,25 |
| Madalena        | Madalena    | IPA    |           | R\$ 19,90 | R\$ 14,49 |
| Madalena        | Madalena    | Pilsen |           |           | R\$ 15,90 |
| Madalena        | Madalena    | Weiss  |           | R\$ 23,50 | R\$ 15,90 |
| Madalena        | Madalena    | IPA    |           | R\$ 26,50 |           |
| Saint Bier      | Saint Bier  | Weiss  |           | R\$ 11,20 |           |
| Saint Bier      | Saint Bier  | IPA    |           |           | R\$ 16,90 |
| Saint Bier      | Saint Bier  | Pilsen |           | R\$ 10,40 | R\$ 17,90 |
| Schornstein     | Schornstein | IPA    | R\$ 17,99 | R\$ 22,90 |           |
| Taberna do Vale | Carolweiss  | Weiss  | R\$ 23,88 |           |           |
| OTD             | Revenge     | IPA    |           |           | R\$ 14,90 |

**Fonte:** Elaborado pelo autor

A definição do preço unitário dos rótulos da 388 será determinada com base na estrutura de custos da produção e adicionando uma margem a esse valor (*mark-up*). O *mark-up* usualmente praticado por empresas do setor de distribuição foi levantado por meio de cotações com esses prestadores de serviço e entrevistas com outros participantes do mercado, empreendedores donos de cervejarias ou de bares especializados. Também foi necessário levantar o *mark-up* médio praticado pelos pontos de venda, que disponibilizam o produto para o consumidor final.

Os valores de *mark-up* para ambos os elos da cadeia encontrados ficaram em, respectivamente, 40% e 50%. Para os fins do estudo do preço final, vamos utilizar estes valores e incluir o *mark-up* da 388 em 35%.

Para determinar o custo da produção, foi feita cotação para o volume de 2.000 litros na fábrica produtora de cervejas. A fábrica está localizada em Itupeva, próxima ao centro principal de distribuição da 388 que será a Cidade de São Paulo. Cerca de 70km separam a fábrica da praça escolhida em um trajeto seguro e rápido, com duração ligeiramente superior a 1h.

O preço informado foi de R\$ 17,20 por litro. Esse valor já considerou o volume baixo do pedido, envasamento, aplicação do rótulo e contratação do serviço de armazenagem por prazo de até 90 dias.

Dessa forma, conforme exposto na tabela abaixo, podemos determinar nesse cenário qual seria o preço médio da 388 para o consumidor final.

**Tabela 4 –Preço Final de Referência**

| <b>Etapa</b> | <b>Mark-Up</b> | <b>Preço (R\$ / l)</b> |
|--------------|----------------|------------------------|
| Fábrica      |                | 17,20                  |
| 388          | 35%            | 23,22                  |
| Distribuidor | 40%            | 32,51                  |
| Varejo       | 50%            | 48,73                  |

**Fonte:** Elaborado pelo autor

Dessa forma, podemos observar que o preço teórico para o consumidor final da 388 ficaria em torno de R\$ 48,73 por litro. Como a cerveja será comercializada em unidades de 500ml e 300ml, o preço final pode ser calculado conforme disposto nas tabelas abaixo.

**Tabela 5 – Preço Final por Unidade no Varejo**

| <b>Volume</b> | <b>Preço (R\$)</b> |
|---------------|--------------------|
| 300ml         | 14,62              |
| 500ml         | 24,37              |

**Fonte:** Elaborado pelo autor

Comparando tais valores aos encontrados na pesquisa de mercado, podemos constatar que a cerveja de 500ml está dentro do intervalo observado. A cerveja de 300ml tem um preço bastante competitivo. Apesar do volume menor, podendo atrair o consumidor novo, ainda não habituado as cervejas artesanais e ao preço do produto.

Geralmente, o *mark-up* quando a cerveja é consumida no próprio estabelecimento é bastante mais elevado. Considerando este fator como 100% o preço por litro da cerveja 388, bem como para as garrafas de 300 ml e 500 ml ficará conforme a tabela abaixo.

**Tabela 6 – Preço Final por Unidade**

| <b>Etapa</b>    | <b>Mark-Up</b> | <b>Preço (R\$ / l)</b> |
|-----------------|----------------|------------------------|
| Fábrica         |                | 17,20                  |
| 388             | 35%            | 23,22                  |
| Distribuidor    | 40%            | 32,51                  |
| Estabelecimento | 100%           | 65,02                  |

**Fonte:** Elaborado pelo autor

**Tabela 7 – Preço Final por Unidade no Estabelecimento de Consumo**

| <b>Volume</b> | <b>Preço (R\$)</b> |
|---------------|--------------------|
| 300ml         | 19,50              |
| 500ml         | 32,51              |

**Fonte:** Elaborado pelo autor

Dessa forma, verifica-se que os preços se elevam consideravelmente, mas o preço da cerveja de 300 ml fica dentro do intervalo de até R\$ 20,00, quantia que muitos consumidores ainda estão dispostos a desembolsar para provar uma nova cerveja.

Independentemente de onde será feita a venda, entretanto, a receita da 388 será de R\$ 23,22 por litro, conforme observamos nas tabelas que demonstram o preço final por unidade, seja na cerveja consumida no estabelecimento ou comprada diretamente no varejo.

### **6.3 Volumes de Produção**

A opção do sócio fundador foi de iniciar a produção em um lote pequeno. O volume da produção inicial foi determinado, portanto, como o volume mínimo de fabricação com que a fábrica produtora trabalha. Para a fábrica produtora escolhida, este volume é de 2.000 litros. Volumes superiores devem ser solicitados sempre com arredondamento de 1.000 litros.

Esse é um volume que faz sentido para a empresa, pois existe um plano de vendas para esta quantidade de até 3 meses. No primeiro mês a venda seria de 500 litros e, para os meses subsequentes, supõe-se um crescimento da ordem de 8% ao mês para o primeiro ano e de 5% ao mês para o segundo e terceiro ano de vida da empresa.

A fábrica produtora pode produzir até 20.000 litros por mês de cervejas ciganas. Considerando as premissas indicadas, nos primeiros 3 anos de operação, horizonte ao qual o sócio deseja concentrar o estudo, a produção da 388 não atingirá tais níveis. Portanto, acreditamos que esta seja uma fornecedora viável para o negócio.

A entrega da cerveja acontece dentro do próprio mês, portanto o pedido de produção será feito sempre com base na previsão de vendas para o mês seguinte. Essa dinâmica é importante, pois minimiza o esforço com planejamento de estoque e caso a demanda não se concretize, não haverá solicitações de produção já realizadas. Ao mesmo tempo, se a produção não for suficiente, existe um relativamente rápido tempo de resposta para atender o consumidor.

A opção pelo sócio de entender o mercado e agir de forma mais conservadora está alinhada com as suposições no momento de estimar o andamento da companhia. Pretende-se entender o mercado, ser pro-ativo na busca ao consumidor e mais reativo no atendimento a demanda.



Assim, pode-se maximizar o esforço em aspectos estratégicos para a competitividade da empresa.

#### **6.4 Despesas com Pessoal**

Num primeiro momento, o único funcionário da empresa será o sócio fundador. Ele será o responsável pelo relacionamento com a fábrica produtora, com os distribuidores e com os pontos de venda em que for feita a distribuição direta. Será também o responsável pela criação e aprimoramento das receitas de cervejas.

A opção do sócio foi de não receber pró-labore nos primeiros 2 anos. Não haverá outros funcionários contratados nesse momento. No entanto, caso o cenário de acelerado crescimento se concretize, já foram orçados salários de auxiliares administrativos e de motorista (incluindo tributos). Os valores estão na tabela abaixo:

**Tabela 8 – Salários e Pró Labore**

| <b>Função</b>           | <b>Salário Mensal (R\$)</b> |
|-------------------------|-----------------------------|
| Auxiliar Administrativo | 2.225,00                    |
| Motorista               | 3.405,00                    |
| Pró-labore              | 1.760,00                    |

**Fonte:** Elaborado pelo autor

Caso seja necessário, será feita a contratação de uma firma de contadores para fazer a contabilidade da empresa. O custo orçado para o serviço foi de meio salário mínimo por mês. A principal vantagem em se contratar a empresa terceirizada é o preço, quando comparado aos altos custos de contratação e salários no Brasil. No primeiro momento, por não ser exigência legal ou regulatória, a 388 seguirá sem esse serviço.

### **6.5 Despesas com Marketing e Administrativas**

Fundamental para a 388, a atividade de marketing da marca e das cervejas exigirá esforços e, conseqüentemente, desembolsos durante a fase inicial de implantação do negócio.

Foi orçado o custo da contratação da arte para o desenvolvimento dos rótulos das três variedades que serão inicialmente produzidas, conforme apresentado nesse trabalho em seção anterior. O orçamento do artista ficou em R\$ 500,00, considerando os três rótulos. Este gasto será considerado um investimento, pois não sendo necessário no curto prazo fazer novas contratações do artista responsável, esse valor gerará um benefício para a empresa que será aproveitado no longo prazo.

Haverá, contudo, despesas recorrentes com marketing. Deverá ser mantida na rede de internet uma página da cervejaria 388. Para atrair visualizações, haverá um gasto mensal com propaganda feita online. A despesa com manutenção do servidor e custo estimado da publicidade não deverá ser superior a R\$200,00 mensais.

Além do site oficial, serão mantidas e utilizadas ativamente contas nas redes sociais, tais como Facebook, Twitter, Instagram e Snapchat. Existem empresas especializadas que fazem o serviço de gestão da atividade da empresa nessas páginas. Apesar de representar um custo adicional para a empresa e eventualmente ficar caracterizada impessoalidade, a análise do custo-benefício da contratação do serviço mostrou-se positiva para a 388. O sócio poderá escolher como e de quais campanhas online deseja participar, mas terá tempo para se dedicar a outras tarefas igualmente importantes para a 388.

O serviço desejado é para uma empresa ainda em lançamento, com monitoramento das atividades nas redes sociais citadas acima. Publicações ficarão restritas apenas Facebook e Instagram, pois as ações nessas redes não precisam de tempestividade e consultas à empresa deverão ser feitas. Os orçamentos apontaram valores bastante variados. Por premissas conservadoras, para o modelo financeiro da empresa utilizaremos o valor de R\$ 500,00 por mês, pois este é ligeiramente superior a média das cotações apresentadas.

Por último, reservou-se uma quantia para o sócio comparecer a festivais cervejeiros, inscrições em concursos, deslocamentos por conta de tais eventos entre outras atividades para divulgar a marca. Ficou acordado um valor teto para tais despesas de acordo com orçamento preliminar, sendo este de até R\$ 300,00 mensais.

Dessa forma, o total mensal com despesas de marketing será de aproximadamente R\$ 12.000,00 ao ano, que poderão ser igualmente distribuídos entre os meses. Caso seja percebida uma sazonalidade que afete essa conta, serão revistos os gastos enquadrados nessa categoria conforme a necessidade e evidência apontarem.

As despesas administrativas da 388 estão relacionadas, principalmente, a utilidades tais como telefone, energia, internet, água e luz. Como não haverá um escritório próprio no primeiro momento, tais despesas serão bastante reduzidas, restringindo-se apenas a contas de celular e telefone, perfazendo o montante total mensal de R\$ 200,00. Contudo, para os fins da análise da viabilidade da empresa, vamos considerar também um aluguel de R\$ 500,00 por mês, com base na proporção da área dedicada da casa de onde trabalhará o sócio fundador.

## **6.6 Demonstrações Financeiras da Companhia**

Nesta seção apresentaremos as premissas para a elaboração da demonstração de resultados da empresa, bem como o balanço patrimonial da companhia para os primeiros 24 meses de operação. As demonstrações financeiras estão no Apêndice A, ao final deste trabalho.

A demanda no primeiro mês foi de 500 litros, com crescimento de 8% ao mês nos primeiros 12 meses e de 5% ao mês para o restante do período.

A contratação da produção na fábrica é feita com base na previsão de vendas do mês consecutivo, multiplicada por fator de segurança de 10%, levando em consideração o estoque. A contratação mínima é de 2.000 litros, sendo que lotes adicionais devem ser arredondados para cima de forma que os volumes de produção sejam sempre múltiplos de 1.000.

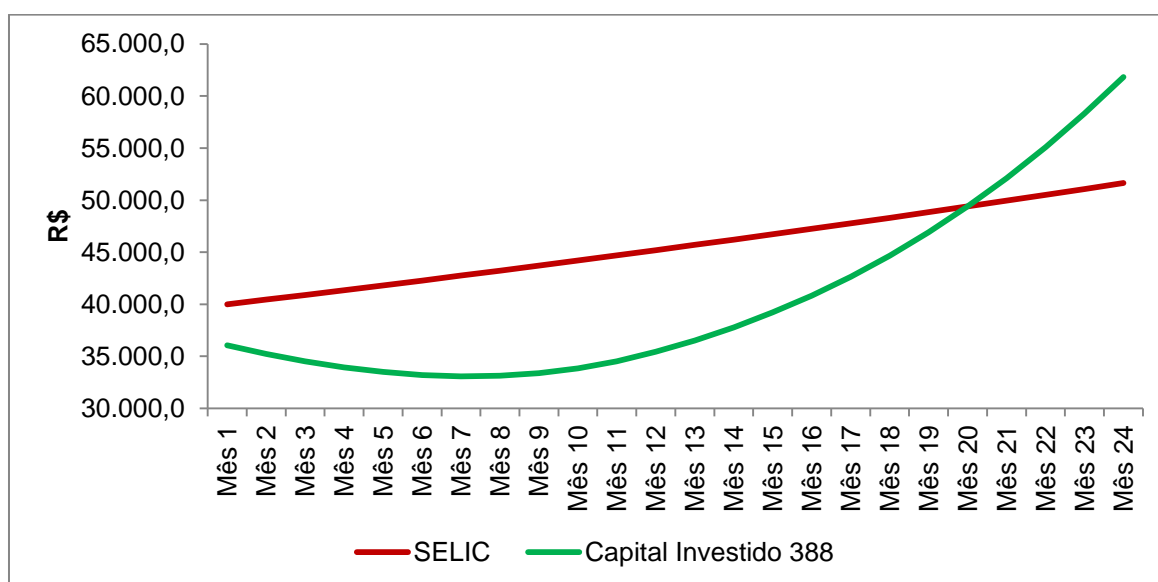
O imposto de renda (IR) e a contribuição social sobre o lucro (CS) são recolhidos sobre o faturamento bruto do mês. A alíquota do IR é de 15,0%, aplicada sobre sua base de cálculo de 8,0%, conforme legislação. Para a CS, a alíquota de 9,0% é aplicada sobre base de cálculo de 12,0%. Dessa forma, a alíquota efetiva é de, aproximadamente, 2,28% sobre o faturamento. O imposto sobre as vendas é referente ao recolhimento de PIS e Cofins, em alíquota total de 10,4%.

## 6.7 Retorno do Investimento

Da análise das demonstrações financeiras, podemos observar quanto tempo o capital do investidor leva para se rentabilizar. No caso da 388 são necessários aproximadamente 16 meses para que o investimento seja integralmente pago. Esse cenário não contempla nenhum tipo de resultado, ou seja, ao final do período o investidor ou sócio teria o mesmo dinheiro inicialmente aportado na cervejaria.

No entanto, existe um custo de oportunidade do investimento, dessa forma podemos comparar o retorno do capital investido na empresa a um investimento em títulos do tesouro nacional. O risco é bastante diferente para ambas alternativas, sendo o investimento na empresa bastante mais arriscado. Além disso, trata-se de um investimento sem liquidez, enquanto o investimento no tesouro direto apresenta liquidez diária. Por isso, deveria haver prêmio adicional desejado pelo investidor para realizar o investimento na 388. Porém para fins dessa análise, iremos comparar o investimento à taxa básica de juros da economia brasileira, a SELIC.

Atualmente, a taxa SELIC é de 14,00% ao ano. No gráfico abaixo podemos constatar que o valor do capital investido na 388 supera o valor teórico do investimento à taxa SELIC no vigésimo mês, caso seja considerado um investimento pré-fixado a esta taxa.



**Figura 5 - Retorno do Investimento- Cenário Base**

**Fonte:** Elaborado pelo autor

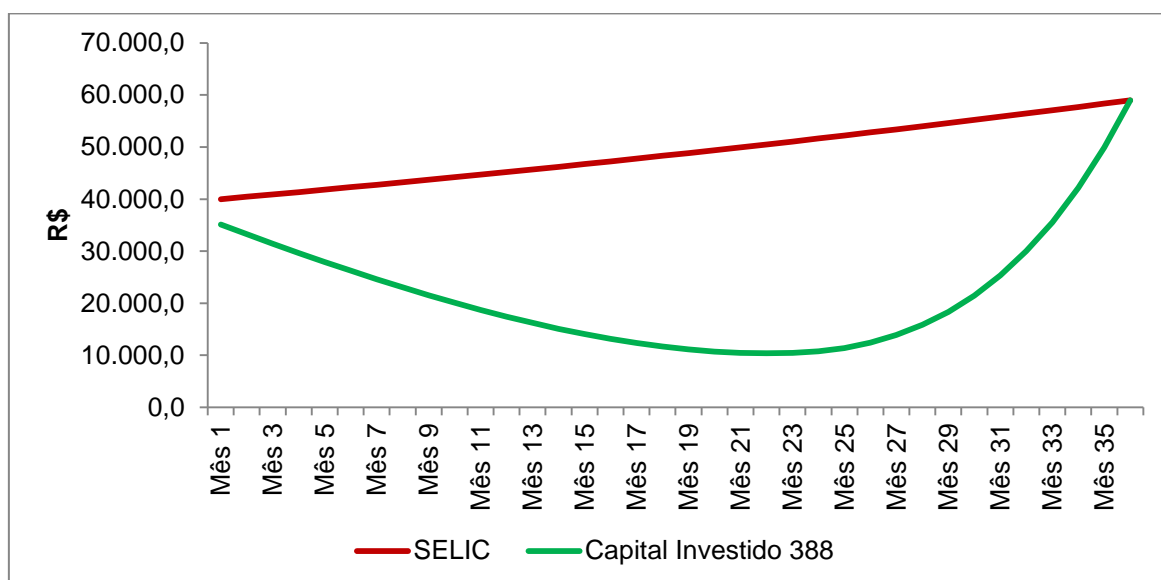
Como cenário base, o retorno do investimento em prazo inferior a 24 meses é bastante razoável e em linha com o esperado pelo sócio fundador.

A empresa consegue pagar os seus custos fixos e variáveis, bem como todas as despesas e impostos quando o volume de vendas é de 837 litros. Esse ponto é chamado de ponto de equilíbrio. Quando as vendas atingem esse nível, a empresa passa a ter lucro. Podemos observar no gráfico acima que é no oitavo mês que há a um ponto de inflexão na curva da 388. Se retomarmos a tabela de projeção de crescimento das vendas, veremos que é no mês 8 que as vendas superam o valor do ponto de equilíbrio.

A análise que segue, é observar como é a sensibilidade da empresa a um crescimento abaixo do estimado. Para que o retorno do investimento ocorra ao final do terceiro ano, o crescimento mensal das vendas deve ser de 3,9%, bastante abaixo do estimado.

Outra possibilidade real para a empresa seria a redução do *mark-up*, que poderia ser a estratégia usada para ganhar competitividade e manter a curva de crescimento de vendas esperada. Nessa hipótese, um *mark-up* de 22% é suficiente para que o retorno do investimento ocorra ao final do Mês 36.

Nesses casos, a curva do capital social da 388 seria a apresentada no gráfico abaixo:



**Figura 6 – Retorno do Investimento - Cenário Negativo**

**Fonte:** Elaborado pelo autor

O valor mínimo atingido pelo patrimônio da empresa é de aproximadamente R\$ 10.000,00 ou 25% do investido inicialmente.

Dessa forma, podemos constatar que há margem para absorção de variabilidades e casualidades não apontadas nesse momento. Mesmo em um cenário pessimista, a empresa poderá reagir com políticas de preço mais agressivas sem comprometer o horizonte do investimento.

## 7. CONCLUSÃO

Nesta seção, o trabalho se encerrará fazendo as considerações sobre os resultados do desenvolvimento deste plano de negócios. Apesar de ser a primeira seção de um plano de negócios, o sumário executivo deve ser a última seção a ser escrita. Dessa forma, neste trabalho de formatura esta parte fundamental do plano de negócios será apresentada nesta seção.

Também será feita uma avaliação do aprendizado que a realização deste estudo trouxe para o autor, assim como perspectivas para sua utilização.

### 7.1 Sumário Executivo

A 388 iniciará sua produção como uma cervejaria *cigana*, terceirizando sua produção. A cervejaria cigana é a responsável pela elaboração das cervejas, desde receitas e conceito do produto como embalagem, rótulo etc., acompanhamento da produção, estabelecimento da estratégia de distribuição e relacionamento com o distribuidor, organização e participação em eventos, reconhecimento da marca e conquista de um público cativo.

A Missão da companhia é: atender com excelência às demandas do cliente proporcionando um produto que lhe permita compreender a cultura cervejeira

Para perseguir essa missão a empresa tem a seguinte visão: ser reconhecida pelos clientes e pela comunidade cervejeira como referência em qualidade e sabor, complementando a experiência gastronômica completa.

Para a efetiva produção, será contratada uma fábrica que será a responsável pelo registro da cerveja no MAPA (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento), assim como pelo relacionamento com a cadeia de suprimentos: aquisição de insumos, produção, manutenção dos equipamentos e entrega do produto final ao distribuidor.. A atuação como uma cervejaria cigana tem as seguintes características:

- Não há necessidade de altos investimentos em equipamentos ou adaptação da fábrica, tampouco há necessidade do registro no MAPA;

- Possibilidade de introduzir suas cervejas no mercado focando no produto (qualidade e conceito), comunicação e marketing;
- Apesar das margens menores, consequência da terceirização da produção, o baixo nível de comprometimento de capital traz maior flexibilidade;
- Permite uma entrada gradual no mercado e a atração do público alvo antes de grandes investimentos.

A estratégia de distribuição da 388 será por meio de um grupo selecionado de intermediários. Essa seleção de parceiros acaba tornando possível o desenvolvimento de relacionamentos mais estreitos com cada um deles, ao mesmo tempo em que permite que a cervejaria obtenha boa cobertura do mercado com maior grau de controle e menores custos.

Por ser uma empresa nova, a 388 começará com uma operação local, na cidade de São Paulo. Os canais escolhidos para vendas serão empórios, casas especializadas de cervejas, clubes de cerveja, barbearias de alto padrão, supermercados diferenciados, bares e restaurantes.

A venda para bares e restaurantes será feita diretamente por distribuidores, devido a facilidade de entrada nos estabelecimentos onde já atuam com outras bebidas. Apesar da distribuição por meio de um intermediário, a 388 vai trabalhar para construir a marca através do relacionamento com pontos de vendas e negociações com as casas especializadas, empórios, clubes e lojas online assim como supermercados selecionados. Desta forma, os rótulos da 388 poderão estar presentes em mais pontos de vendas em menor espaço de tempo.

A produção inicial será de 2.000 litros, aumentando de acordo com a estimativa de vendas. Para a venda do primeiro lote, haverá um prazo de dois meses para que sejam feitos os acordos necessários para a disponibilização do produto no ponto de venda, até o lançamento oficial das cervejas, afim de que, em conjunto com as ações de marketing, a marca fique em evidência no mercado e seja facilmente encontrada pelos consumidores em vários estabelecimentos. O investimento necessário foi orçado em R\$ 40.000,00 e o tempo para retorno do capital investido do sócio, considerando uma taxa constante de 14,00% ao ano, é inferior a 24 meses. Assim, o investimento na cervejaria mostrando-se uma possibilidade altamente viável.



## 7.2 Viabilidade Técnico-Econômica

Buscou-se transmitir que o negócio poderá ser executado pela equipe responsável. O sócio apresenta capacidade técnico-administrativa para gerenciar sua empresa, bem como está se capacitando continuamente na área da cultura cervejeira, que optou por perseguir.

Apesar de um cenário macroeconômico doméstico conturbado nos últimos anos, começa a haver uma melhora nas perspectivas inflacionárias e para a taxa básica de juros favoráveis para o pequeno empreendedor. Medidas foram tomadas visando simplificar a tributação, relações comerciais e trabalhistas para esses empresários.

Além disso, as projeções financeiras da empresa são factíveis e realistas. Em geral, foi adotado um viés conservador, e, ainda assim o resultado da análise mostrou que o tempo para recuperação do investimento não é demasiadamente longo.

Existe alternativa de expansão no longo prazo para entrada no setor de distribuição após a construção de um relacionamento com pontos de venda e a construção de um conhecimento da praça.

É importante ressaltar, contudo, que o estudo contou com simplificações e, na realidade, o andamento está sujeito a fatores que não foram contemplados no âmbito da análise econômico-financeira realizada.

## 7.3 Impacto Social e Econômico

Inicialmente, o negócio tem capacidade limitada de gerar impactos sociais. Existirá uma nova demanda à cervejaria produtora e, em consequência, um favorecimento às condições de manutenção dos empregos e fornecedores dessa fábrica.

Também existirá um relacionamento com os pontos de venda, estimulando os empreendedores que estão lançando bares, restaurantes ou *food trucks*. Existe uma preocupação com a cultura cervejeira e, no caso da 388, com a cultura urbana. Por meio dessas parcerias, podem-se organizar eventos para promoção da cerveja em conjunto com os estabelecimentos, contando com envolvimento da arte ou da música.

Esse tipo de ação está alinhado com a imagem que a marca deseja construir e, no longo prazo, pode ser ampliado e assim gerar impactos cada vez mais relevantes, tanto financeiros como sociais.

#### **7.4 Inovação**

Uma cervejaria não se trata de um negócio inovador, tampouco o é a estratégia e modelo de produção cigana. Porém, o mercado de cerveja apresenta resiliência na demanda, e assim, permite aos empreendedores deste mercado testar novas formas de se relacionar com o público alvo.

Focando-se, ainda, no mercado de cervejas artesanais, que concentra atenção do público por contemplar não somente o produto, mas também a experiência do novo sabor, textura ou aromas, abrem-se novas opções para serem exploradas pelo empreendedor.

A inovação que este plano de negócios busca mostrar e evidenciar para o sócio fundador é muito relacionada às outras dimensões do negócio da cerveja, e que podem ser aproveitadas para outros tipos de produtos ou serviços.

A 388 busca se identificar com o público e constituir a marca de uma cerveja presente no dia a dia. A preocupação com o relacionamento da marca com seu público alvo é o maior ativo que a marca busca atingir.

Dessa forma, o conteúdo aqui desenvolvido pode ser aproveitado para aquele que deseja ter um panorama sobre o mercado de cerveja artesanal, mas, de maneira bem mais ampla, pode ilustrar e auxiliar qualquer leitor a entender que o negócio não necessariamente será sustentado com base apenas no produto final.

#### **7.5 Considerações Finais**

Durante sua formação, o engenheiro de produção deve ser capaz de abordar temas de forma interdisciplinar e complementar, trazendo tópicos estudados em diferentes áreas para enriquecer o debate. É importante desenvolver a capacidade de relacionar conceitos das

diversas áreas. Assim, favorece-se a criação de respostas menos óbvias e mais inovadoras, com o benefício da minimização dos recursos.

Além disso, a escola de engenharia ensina o futuro engenheiro o pensamento crítico, essencial para levantar questionamentos e construir soluções alternativas para os problemas encontrados.

Esse trabalho teve bastante relevância para a microcervejaria artesanal 388, sendo de grande utilidade para elaborar seu plano de negócios. De forma estruturada e amparado pelo referencial teórico apontado, o trabalho contribuiu para a organização e planejamento do negócio, esclarecendo para o sócio fundador as dimensões que devem ser analisadas. Para o autor, o desenvolvimento desse trabalho foi de grande aprendizado. A escolha do tema permitiu o desenvolvimento de um trabalho relevante para a empresa, bem como alinhado a futuras expectativas e planos do autor.



## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMORIM, B. **Cervejas artesanais no Brasil, de onde veio e para onde vai**, 22/01/2015.

Disponível em:

<https://papodehomem.com.br/cervejas-artesanais-no-brasil-de-onde-veio-e-para-onde-vai>

Acesso em 02/11/2016

ARANHA, C. **Com o copo cheio**, 04/09/2014; Disponível em:

<http://exame.abril.com.br/pme/com-o-copo-cheio/>

Acesso em 02/11/2016

BARBOZA, M. Q. **O negócio milionário das cervejas artesanais**, 21/01/2016. Disponível em:

[http://www.istoe.com.br/reportagens/319458\\_O+NEGOCIO+MILIONARIO+DAS+CERVEJAS+ARTESANAIS](http://www.istoe.com.br/reportagens/319458_O+NEGOCIO+MILIONARIO+DAS+CERVEJAS+ARTESANAIS)

Acesso em 02/11/2016

BECK, M. **O potencial da cerveja artesanal brasileira – uma análise econométrica**, 03/10/2014. Disponível em:

<http://blogs.oglobo.globo.com/dois-dedos-de-colarinho/post/o-potencial-da-cerveja-artesanal-brasileira-uma-analise-econometrica-550457.html>

Acesso em 02/11/2016

CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B. **Estratégia Competitiva: Dos Conceitos à Implementação**. São Paulo: Atlas 2007

CERVBRASIL – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CERVEJA, **Cerveja é a bebida preferida do brasileiro para comemorações, aponta IBOPE Inteligência**, São Paulo, 18/12/2013. Disponível em:

[http://cervbrasil.org.br/arquivos/releases/Nacional\\_cerveja\\_comemora.pdf](http://cervbrasil.org.br/arquivos/releases/Nacional_cerveja_comemora.pdf)

Acesso em 02/11/2016

CERVO, B.; PADILHA, A. C. M.; AZEVEDO, J. B.; VASCONCELOS NETO, A. G; MATTOS, P. **Conhecimento Estratégico na Produção Artesanal de Cervejas**, Fortaleza, XXXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2015

[http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN\\_STO\\_212\\_257\\_27379.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_212_257_27379.pdf)

Acesso em 02/11/2016

COSTA JUNIOR, E. L. **Gestão de processos produtivos**. Curitiba, Ibpx, 2008

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

EMPÓRIO DA CERVEJA. Disponível em:

<http://www.emporiodacerveja.com.br/?gclid=CN-v2ezU8MwCFVGAKQodZN0PSQ>

Acesso em 02/11/2016

KONO, B. **O que são as cervejarias ciganas e como elas ajudam os "cervejeiros de panela"**, São Paulo, 05/12//2014. Disponível em:

<http://deles.ig.com.br/mundo-masculino/2014-12-05/o-que-sao-as-cervejarias-ciganas-e-como-elas-ajudam-os-cervejeiros-de-panela.html>.

Acesso em 02/11/2016

INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL. Disponível em:

<http://www.inpi.gov.br/>

Acesso em 02/11/2016

MCCARTHY, E. J. **Basic Marketing: A managerial approach** Illinois, EUA, 1960

MIGLIACCI, P. **Cerveja premium ganha espaço até em favelas brasileiras**, 21/01/2014.

Disponível em:

<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2014/01/1400627-cerveja-premium-ganha-espaco-ate-em-favelas-brasileiras.shtml>

Acesso em 02/11/2016

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, **Orientação para Registro de Estabelecimentos / Produto**, Disponível em:

<http://www.agricultura.gov.br/vegetal/qualidade-seguranca-alimentos-bebidas/bebidas/orientacao-registro-estabelecimentos-produtos>

Acesso em 02/11/2016

OSTERWALDER. A. A. **Inovação em Modelos de Negócio – Business Model Generation**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2011

PONZI, F. **Como pensa o consumidor brasileiro de cervejas (versão 2016)**, 15/03/2016; Disponível em:

<http://www.bebendobem.com.br/2016/03/como-pensa-o-cas-versao-2016/>

Acesso em 02/11/2016

PONZI, F. **Quais são os hábitos e as tendências do consumo de cervejas do Brasil?**, 004/02/2015. Disponível em:

<http://www.bebendobem.com.br/2015/02/quais-sao-os-habitos-e-tendencias-consumo-de-cervejas-brasil/>

Acesso em 02/11/2016

SALIM, C.S. (et al). **Construindo planos de negócios**. 3. Ed, Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS. **Como montar uma microcervejaria**. Disponível em:

<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-uma-microcervejaria,8f387a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD>

Acesso em 02/11/2016

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS. **Empreendedorismo no Brasil - Global Entrepreneurship Monitor**. Disponível em:

[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/\\$File/5904.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/$File/5904.pdf)

Acesso em 07/11/2016

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS, **Relatório de Inteligencia – Alimentos – Cervejas Artesanais**, Junho 2015. Disponível em:

<https://www.sebraeinteligenciasetorial.com.br/produtos/relatorios-de-inteligencia/cervejas-artesanais/55c4ad3614d0c01d007ffeae#download>

Acesso em 02/11/2016

SILVEIRA, H.. SWOT. IN: **Inteligência Organizacional e Competitiva**. Org. Kira Tarapanoff. Brasília. Ed. UNB, 2001

SISTEMA DE CONTROLE DE PRODUÇÃO DE BEBIDAS – SICOBÉ, Disponível em:  
<http://idg.receita.fazenda.gov.br/orientacao/tributaria/regimes-e-controles-especiais/sistema-de-controle-de-producao-de-bebidas-2013-sicobe>

Acesso em 02/11/2016



**9. APÊNDICE A – DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS DA 388**

**Tabela 9 – Projeção de Crescimento das Vendas e da Produção – Ano 1**

|                  |        | Mês 1 | Mês 2 | Mês 3 | Mês 4 | Mês 5 | Mês 6 | Mês 7 | Mês 8 | Mês 9 | Mês 10 | Mês 11 | Mês 12 |
|------------------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|
| Crescimento      | %      |       | 8,00% | 8,00% | 8,00% | 8,00% | 8,00% | 8,00% | 8,00% | 8,00% | 8,00%  | 8,00%  | 8,00%  |
| Volume produzido | Litros | 2.000 | 0     | 0     | 2.000 | 0     | 0     | 2.000 | 0     | 2.000 | 0      | 2.000  | 0      |
| Volume vendido   | Litros | 500   | 540   | 583   | 630   | 680   | 735   | 793   | 857   | 925   | 1.000  | 1.079  | 1.166  |
| Estoque          | Litros | 1.500 | 960   | 377   | 1.747 | 1.067 | 332   | 1.539 | 682   | 1.756 | 757    | 1.677  | 511    |

**Fonte:** Elaborado pelo autor

**Tabela 10 – Projeção de Crescimento das Vendas e da Produção – Ano 2**

|                  |        | Mês 13 | Mês 14 | Mês 15 | Mês 16 | Mês 17 | Mês 18 | Mês 19 | Mês 20 | Mês 21 | Mês 22 | Mês 23 | Mês 24 |
|------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Crescimento      | %      | 5,00%  | 5,00%  | 5,00%  | 5,00%  | 5,00%  | 5,00%  | 5,00%  | 5,00%  | 5,00%  | 5,00%  | 5,00%  | 5,00%  |
| Volume produzido | Litros | 2.000  | 2.000  | 0      | 2.000  | 2.000  | 0      | 2.000  | 2.000  | 2.000  | 2.000  | 2.000  | 2.000  |
| Volume vendido   | Litros | 1.224  | 1.285  | 1.350  | 1.417  | 1.488  | 1.562  | 1.640  | 1.722  | 1.809  | 1.899  | 1.994  | 2.094  |
| Estoque          | Litros | 1.287  | 2.002  | 652    | 1.235  | 1.747  | 185    | 545    | 822    | 1.014  | 1.115  | 1.121  | 1.027  |

**Fonte:** Elaborado pelo autor

**Tabela 11 – DRE Ano 1**

|  | Mês 1         | Mês 2       | Mês 3       | Mês 4       | Mês 5       | Mês 6       | Mês 7       | Mês 8     | Mês 9      | Mês 10     | Mês 11     | Mês 12     |
|--|---------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------|------------|------------|------------|------------|
| Receita Bruta                            | 11.610        | 12.539      | 13.542      | 14.625      | 15.795      | 17.059      | 18.424      | 19.897    | 21.489     | 23.208     | 25.065     | 27.070     |
| (-) Imposto sobre Faturamento            | -1.348        | -1.455      | -1.572      | -1.698      | -1.833      | -1.980      | -2.138      | -2.310    | -2.494     | -2.694     | -2.909     | -3.142     |
| Receita Líquida                          | 10.262        | 11.083      | 11.970      | 12.928      | 13.962      | 15.079      | 16.285      | 17.588    | 18.995     | 20.515     | 22.156     | 23.928     |
| (-) Custo da Mercadoria Vendida          | -8.600        | -9.288      | -10.031     | -10.834     | -11.700     | -12.636     | -13.647     | -14.739   | -15.918    | -17.191    | -18.567    | -20.052    |
| Resultado Operacional Bruto              | 1.662         | 1.795       | 1.939       | 2.094       | 2.262       | 2.443       | 2.638       | 2.849     | 3.077      | 3.323      | 3.589      | 3.876      |
| (-) Despesas Administrativas e de Vendas | -5.340        | -2.340      | -2.340      | -2.340      | -2.340      | -2.340      | -2.340      | -2.340    | -2.340     | -2.340     | -2.340     | -2.340     |
| Resultado Operacional antes do IR e CS   | -3.678        | -545        | -401        | -246        | -78         | 103         | 298         | 509       | 737        | 983        | 1.249      | 1.536      |
| (-) IR e CS                              | -265          | -286        | -309        | -333        | -360        | -389        | -420        | -454      | -490       | -529       | -571       | -617       |
| <b>Resultado Líquido</b>                 | <b>-3.942</b> | <b>-830</b> | <b>-710</b> | <b>-579</b> | <b>-438</b> | <b>-286</b> | <b>-122</b> | <b>55</b> | <b>247</b> | <b>454</b> | <b>678</b> | <b>919</b> |

**Fonte:** Elaborado pelo autor

**Tabela 12 – DRE Ano 2**

|  | Mês 13       | Mês 14       | Mês 15       | Mês 16       | Mês 17       | Mês 18       | Mês 19       | Mês 20       | Mês 21       | Mês 22       | Mês 23       | Mês 24       |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Receita Bruta                            | 28.424       | 29.845       | 31.337       | 32.904       | 34.549       | 36.277       | 38.091       | 39.995       | 41.995       | 44.095       | 46.299       | 48.614       |
| (-) Imposto sobre Faturamento            | -3.299       | -3.464       | -3.637       | -3.819       | -4.010       | -4.211       | -4.421       | -4.642       | -4.874       | -5.118       | -5.374       | -5.643       |
| Receita Líquida                          | 25.125       | 26.381       | 27.700       | 29.085       | 30.539       | 32.066       | 33.669       | 35.353       | 37.121       | 38.977       | 40.925       | 42.972       |
| (-) Custo da Mercadoria Vendida          | -21.055      | -22.107      | -23.213      | -24.373      | -25.592      | -26.872      | -28.215      | -29.626      | -31.107      | -32.663      | -34.296      | -36.011      |
| Resultado Operacional Bruto              | 4.070        | 4.273        | 4.487        | 4.711        | 4.947        | 5.194        | 5.454        | 5.727        | 6.013        | 6.314        | 6.630        | 6.961        |
| (-) Despesas Administrativas e de Vendas | -2.340       | -2.340       | -2.340       | -2.340       | -2.340       | -2.340       | -2.340       | -2.340       | -2.340       | -2.340       | -2.340       | -2.340       |
| Resultado Operacional antes do IR e CS   | 1.730        | 1.933        | 2.147        | 2.371        | 2.607        | 2.854        | 3.114        | 3.387        | 3.673        | 3.974        | 4.290        | 4.621        |
| (-) IR e CS                              | -648         | -680         | -714         | -750         | -788         | -827         | -868         | -912         | -957         | -1.005       | -1.056       | -1.108       |
| <b>Resultado Líquido</b>                 | <b>1.082</b> | <b>1.253</b> | <b>1.433</b> | <b>1.621</b> | <b>1.819</b> | <b>2.027</b> | <b>2.246</b> | <b>2.475</b> | <b>2.716</b> | <b>2.968</b> | <b>3.234</b> | <b>3.513</b> |

**Fonte:** Elaborado pelo autor

**Tabela 13 – Ativo Ano 1**

| Ativo                 | Mês 1         | Mês 2         | Mês 3         | Mês 4         | Mês 5         | Mês 6         | Mês 7         | Mês 8         | Mês 9         | Mês 10        | Mês 11        | Mês 12        |
|-----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Ativo Circulante      | 36.058        | 35.227        | 34.518        | 33.938        | 33.500        | 33.213        | 33.091        | 33.147        | 33.394        | 33.848        | 34.525        | 35.444        |
| Caixa                 | 10.258        | 18.715        | 28.037        | 3.891         | 15.153        | 27.502        | 6.628         | 21.422        | 3.187         | 20.832        | 5.677         | 26.648        |
| Estoques              | 25.800        | 16.512        | 6.481         | 30.047        | 18.347        | 5.711         | 26.464        | 11.725        | 30.207        | 13.016        | 28.849        | 8.797         |
| Ativo Não Circulante  | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| <b>Total do Ativo</b> | <b>36.058</b> | <b>35.227</b> | <b>34.518</b> | <b>33.938</b> | <b>33.500</b> | <b>33.213</b> | <b>33.091</b> | <b>33.147</b> | <b>33.394</b> | <b>33.848</b> | <b>34.525</b> | <b>35.444</b> |

**Fonte:** Elaborado pelo autor**Tabela 14 – Passivo Ano 1**

| Passivo                                      | Mês 1         | Mês 2         | Mês 3         | Mês 4         | Mês 5         | Mês 6         | Mês 7         | Mês 8         | Mês 9         | Mês 10        | Mês 11        | Mês 12        |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Passivo Circulante                           | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| Passivo Não Circulante                       | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| Patrimônio Líquido                           | 36.058        | 35.227        | 34.518        | 33.938        | 33.500        | 33.213        | 33.091        | 33.147        | 33.394        | 33.848        | 34.525        | 35.444        |
| Capital Social                               | 40.000        | 40.000        | 40.000        | 40.000        | 40.000        | 40.000        | 40.000        | 40.000        | 40.000        | 40.000        | 40.000        | 40.000        |
| Lucro Acumulado                              | 0             | -3.942        | -4.773        | -5.482        | -6.062        | -6.500        | -6.787        | -6.909        | -6.853        | -6.606        | -6.152        | -5.475        |
| Resultado Líquido do Exercício               | -3.942        | -830          | -710          | -579          | -438          | -286          | -122          | 55            | 247           | 454           | 678           | 919           |
| <b>Total do Passivo e Patrimônio Líquido</b> | <b>36.058</b> | <b>35.227</b> | <b>34.518</b> | <b>33.938</b> | <b>33.500</b> | <b>33.213</b> | <b>33.091</b> | <b>33.147</b> | <b>33.394</b> | <b>33.848</b> | <b>34.525</b> | <b>35.444</b> |

**Fonte:** Elaborado pelo autor

**Tabela 15 – Ativo Ano 2**

| Ativo                 | Mês 13        | Mês 14        | Mês 15        | Mês 16        | Mês 17        | Mês 18        | Mês 19        | Mês 20        | Mês 21        | Mês 22        | Mês 23        | Mês 24        |
|-----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Ativo Circulante      | 36.526        | 37.779        | 39.212        | 40.833        | 42.652        | 44.680        | 46.925        | 49.400        | 52.116        | 55.084        | 58.318        | 61.831        |
| Caixa                 | 14.384        | 3.345         | 27.990        | 19.585        | 12.596        | 41.495        | 37.556        | 35.257        | 34.680        | 35.912        | 39.041        | 61.365        |
| Estoques              | 22.142        | 34.435        | 11.222        | 21.248        | 30.056        | 3.184         | 9.369         | 14.143        | 17.436        | 19.173        | 19.277        | 466           |
| Ativo Não Circulante  | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| <b>Total do Ativo</b> | <b>36.526</b> | <b>37.779</b> | <b>39.212</b> | <b>40.833</b> | <b>42.652</b> | <b>44.680</b> | <b>46.925</b> | <b>49.400</b> | <b>52.116</b> | <b>55.084</b> | <b>58.318</b> | <b>61.831</b> |

**Fonte:** Elaborado pelo autor**Tabela 16 – Passivo Ano 2**

| Passivo                                      | Mês 13        | Mês 14        | Mês 15        | Mês 16        | Mês 17        | Mês 18        | Mês 19        | Mês 20        | Mês 21        | Mês 22        | Mês 23        | Mês 24        |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Passivo Circulante                           | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| Passivo Não Circulante                       | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| Patrimônio Líquido                           | 36.526        | 37.779        | 39.212        | 40.833        | 42.652        | 44.680        | 46.925        | 49.400        | 52.116        | 55.084        | 58.318        | 61.831        |
| Capital Social                               | 40.000        | 40.000        | 40.000        | 40.000        | 40.000        | 40.000        | 40.000        | 40.000        | 40.000        | 40.000        | 40.000        | 40.000        |
| Lucro Acumulado                              | -4.556        | -3.474        | -2.221        | -788          | 833           | 2.652         | 4.680         | 6.925         | 9.400         | 12.116        | 15.084        | 18.318        |
| Resultado Líquido do Exercício               | 1.082         | 1.253         | 1.433         | 1.621         | 1.819         | 2.027         | 2.246         | 2.475         | 2.716         | 2.968         | 3.234         | 3.513         |
| <b>Total do Passivo e Patrimônio Líquido</b> | <b>36.526</b> | <b>37.779</b> | <b>39.212</b> | <b>40.833</b> | <b>42.652</b> | <b>44.680</b> | <b>46.925</b> | <b>49.400</b> | <b>52.116</b> | <b>55.084</b> | <b>58.318</b> | <b>61.831</b> |

**Fonte:** Elaborado pelo autor