

CAIO AUGUSTO GOMES AGOSTINHO OMETTO

PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA EMPRESA PRODUTORA DE HIDROMEL

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

SÃO PAULO
2015

CAIO AUGUSTO GOMES AGOSTINHO OMETTO

PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA EMPRESA PRODUTORA DE HIDROMEL

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
2015

FICHA CATALOGRÁFICA

Ometto, Caio

Plano de negócios para uma empresa produtora de hidromel / C. Ometto -
São Paulo, 2015.
70 p.

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

1.Plano de negócio 2.Viabilidade econômica 4.Bebidas alcoólicas
I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de
Engenharia de Produção II.t.

Aos meus pais e minhas irmãs, que nunca desistiram de mim.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus e à Virgem Maria pelos dons a mim concedidos, e pela inspiração por continuar melhorando. Sem Eles, nada seria possível.

Aos meus pais, Jorge e Andreia, por toda educação que me deram e por todas as oportunidades que me proporcionaram sem medir esforços e sacrifícios.

Às minhas irmãs, Elora e Alana, que me ensinaram desde cedo o amor ao próximo e, cada qual ao seu jeito, me inspiram a sempre progredir.

Aos meus avós, tios e primos, por darem seus exemplos e me mostrarem a importância da família.

Aos meus amigos, pelas conversas inspiradoras, pelos momentos de diversão e pelo apoio com o qual sempre pude contar.

Ao Prof. Dr. Reinaldo Pacheco, por disponibilizar sua experiência e seu conhecimento para guiar este trabalho.

Aos demais professores da Escola Politécnica, que por anos vêm trazendo aprendizados fundamentais.

Aos meus colegas de trabalho da McKinsey&Co., por me ensinarem muito sobre trabalho duro e colaboração, sem deixar os bons momentos de lado.

“The things that we love tell us what we are”

St. Thomas Aquinas

RESUMO

Este trabalho de formatura busca elaborar o Plano de Negócios para uma fábrica de produção de hidromel, uma bebida antiga produzida a partir da fermentação do mel. Inicialmente foi realizada uma revisão bibliográfica, buscando informações tanto sobre a indústria e o produto em questão, quanto sobre o desenvolvimento do Plano de Negócios.

Na análise estratégica e de mercado identificaram-se tanto aspectos externos à empresa, como concorrência, clientes e fornecedores, quanto aspectos internos, com os pontos fortes e riscos intrínsecos ao produto e às condições de desenvolvimento.

Finalmente, realizou-se um estudo de viabilidade econômica, onde se concluiu que o empreendimento se mostra viável para altos volumes de produção, que se aproveitam do alto ganho de escala observado.

Palavras-chave: Análise Estratégica; Plano de Negócios; Viabilidade Econômica; Setor de Bebidas; Hidromel.

ABSTRACT

This bachelor thesis aims to elaborate the business plan for a production plant of mead, an ancient beverage produced from the fermentation of honey. Initially a literature review was conducted, seeking information both about the industry and the product concerned, and on the development of the business plan.

In strategic and market analysis, it has been identified both external aspects of the business, as competitors, customers and suppliers, and internal aspects, the strengths and risks inherent to the product and development conditions.

Finally, there was a study of economic viability, which concluded that the project proves feasible for high production volume, taking advantage of the high economies of scale observed.

Keywords: *Strategic Analysis; Business Plan; Economic Viability; Beverages Industry; Mead.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Garrafas de hidromel em processo de fermentação	23
Figura 2 - Variedades de hidromel vendidas por um produtor dos EUA, Maine Mead Works	24
Figura 3 - Perguntas que o Plano de Negócios deve responder	26
Figura 4 - Modelo Iterativo	27
Figura 5 - Modelo das 5 Forças de Porter	30
Figura 6 - Matriz SWOT	34
Figura 7 – Etapas do plano de marketing	38
Figura 8 – Representação gráfica do ponto de equilíbrio	45
Figura 9 - Índice de conhecimento dos consumidores de vinho brasileiros	53
Figura 10 - Índice de congruência dos consumidores de vinho brasileiros	54
Figura 11 – Preços dos vinhos de mesa no Brasil	59
Figura 12 - Preços dos vinhos finos no Brasil	60
Figura 13 - Cálculo do fluxo de caixa	65

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Forças de porter para o mercado de hidromel	51
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

TERMOS

ABV	<i>Alcohol By Volume</i>
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
SG&A	Custos Gerais e Administrativos
VPL	Valor Presente Líquido
FC	Fluxo de Caixa

INSTITUIÇÕES

Sebrae	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
Ibravin	Instituto Brasileiro de Vinho
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	19
1.1. Motivação	19
1.2. Objetivo.....	20
1.3. Metodologia.....	21
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	22
2.1. Produto.....	22
2.2. Plano de Negócios	25
2.3. Análise Estratégica	28
2.4. Plano de <i>Marketing</i>	36
2.5. Análise Econômico-Financeira	41
3. ESTUDO DE MERCADO	48
3.1. Ambiente	48
3.2. Clientes	51
3.3. Empresa.....	55
4. ESTUDO ECONÔMICO-FINANCEIRO.....	61
4.1. Produção.....	62
4.2. Investimentos	62
4.3. Receitas	63
4.4. Custos e despesas	63
4.5. Viabilidade	64
5. CONCLUSÃO	67
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	68

1. INTRODUÇÃO

Este capítulo introdutório busca explicar o conceito do trabalho: o tema escolhido e a motivação para essa escolha, o objetivo proposto e a metodologia a ser empregada no decorrer do estudo.

1.1. Motivação

O campo de atuação de um engenheiro de produção é bastante amplo, fazendo com que a busca por um tema a ser desenvolvido no Trabalho de Formatura seja um processo complexo. Foram considerados, portanto, 3 critérios de seleção, igualmente importantes:

- Interesse do orientando pelo tema;
- Importância e aplicabilidade do tema ao mundo real;
- Afinidade do orientando com as disciplinas do curso de Engenharia de Produção relacionadas ao tema.

Pesquisando e listando possíveis temas, rapidamente ressaltou-se a ideia de trabalhar com a produção de bebidas fermentadas. Já há algum tempo o orientando pesquisa sobre a produção de bebidas e tem contato com produção artesanal, e sempre se interessou pela ideia de trabalhar com produção profissional. O plano de negócio, então, se mostrou a área ideal, trazendo aplicabilidade ao tema de interesse, além de ressaltar as afinidades do orientando com as disciplinas de Marketing, Estratégia, Economia e Finanças.

O mercado de bebidas fermentadas, porém, é muito amplo e bastante heterogêneo, e, sem um enfoque, o trabalho ficaria muito raso e pouco objetivo. Por isso, optou-se por analisar as possibilidades, levando em conta os critérios:

- Conhecimento já existente sobre cada produto: uma bibliografia pouco consolidada torna este TF mais relevante, por trazer novidades para o tema;
- Atratividade do mercado: há maior probabilidade de efetivamente utilizar o plano de negócio em mercados mais atrativos.

Em maior evidência há o vinho, um produto já bastante tradicional e com mercado consolidado. Há um volume grande de bibliografia já existente sobre a produção, especialmente no Brasil, também colonizado por italianos, além de baixa probabilidade de aplicação do

trabalho, já que a alta concorrência do mercado inibe a tentativa de entrada. De forma semelhante, a cerveja tem um mercado tradicional, com um conhecimento já bastante difundido sobre produção. Nos últimos anos, viu-se uma rápida expansão das cervejarias artesanais, que deixou o mercado também bastante competitivo.

Por outro lado, dada a flexibilidade do processo de fermentação, há diversos outros produtos menos conhecidos e pouco explorados. O orientando tem um interesse especial pelo hidromel, um fermentado de mel que será melhor explicado mais adiante. Essa bebida é considerada uma das mais antigas da humanidade, datando de até 7000 anos antes de Cristo¹, porém sua produção declinou com a introdução da cerveja e do vinho, especialmente por uma questão de custo de matéria-prima, tornando-se um produto regional. Atualmente, há um crescimento forte no mercado dos EUA, mas o Brasil conta praticamente só com produção doméstica. Com isso, conclui-se que a bibliografia sobre a produção de hidromel é ainda muito dispersa e o mercado brasileiro tem alto potencial de crescimento.

1.2. Objetivo

Este TF tem como objetivo, de forma ampla, elaborar um Plano de Negócios de uma produtora de hidromel. Sob um ponto de vista mais pontual, esse objetivo se subdivide em:

- Fornecer um panorama do mercado
- Analisar a viabilidade econômico-financeira do negócio

Considera-se que o TF finalizado vá servir como referência para as etapas de pesquisa, planejamento e análise para a abertura de uma empresa nesse setor, tanto para decidir sobre a viabilidade do empreendimento quanto para auxiliar nas tomadas de decisão no caso de viabilidade positiva.

¹ McGovern, P. E.; Zhang, J; Tang, J; Zhang, Z; Hall, G. R.; Moreau, R. A.; Nuñez, A; Butrym, E. D. et al. (December 6, 2004). "Fermented beverages of pre- and proto-historic China". *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America* 101 (51): 17593–8. doi:10.1073/pnas.0407921102. PMC 539767. PMID 15590771.

1.3. Metodologia

A estrutura do trabalho se divide em duas principais etapas, além das conclusões. A primeira é uma revisão bibliográfica, que visa buscar conceitos e práticas já observadas na literatura existente, para dar suporte ao restante do trabalho. A segunda parte é o plano de negócios em si.

Como veremos em detalhes no próximo capítulo, algumas referências bibliográficas foram utilizadas para a estruturação do plano de negócios. Por ora, vale citar que os modelos levantam questões a serem respondidas para um bom modelo de negócios, e essas questões foram usadas como guia para a elaboração do Plano. Com isso, subdividiu-se o Plano em um estudo do ambiente em que a empresa se insere, com análise das tendências do setor, seus consumidores, fornecedores e concorrentes, e uma análise interna da empresa, com investimentos, operações e viabilidade econômico-financeira.

Na análise de ambiente, as questões relacionadas ao setor (fornecedores, concorrência e clientes) foram desenvolvidas com base em pesquisas já realizadas e informações levantadas por associações relacionadas. A análise interna também adotou critérios desenvolvidos por associações, em conjunto com premissas tomadas pelo orientando e guiadas por referências quando existentes.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este capítulo busca referências na literatura que servirão como base para o desenvolvimento dos próximos capítulos. Inicialmente aborda-se a questão do próprio hidromel, seu histórico e suas características, para melhor entendimento do produto em questão. Em seguida, são apresentados os métodos de estruturação de Planos de Negócios, informações utilizadas para definir quais pontos seriam abordados ao longo de todo o trabalho. Finalmente, busca-se, na literatura, embasamento para os próximos capítulos, quais sejam o Estudo de Mercado e o Estudo Financeiro.

Esse levantamento bibliográfico foi bastante facilitado pelo uso de conceitos aprendidos durante o curso de engenharia de produção, em diversas disciplinas, como:

- Economia de Empresas: metodologia de formulação de um Plano de Negócios e de avaliação econômico-financeira;
- Gestão Estratégica da Produção: conceitos fundamentais de planejamento e implantação de estratégias de negócios, como as Forças de Porter, Análise SWOT, etc.;
- Princípios de *Marketing* para a Engenharia de Produção: funções e conceitos de atividades de *marketing* desenvolvidas no ambiente corporativo, com a visão dos 4 Ps, análise do público alvo, etc.;
- Engenharia Econômica e Finanças: base para o desenvolvimento de uma análise econômico-financeira;
- Administração e Organização: conceitos de estruturação de organizações, além da metodologia de pesquisa de campo utilizada.

2.1. Produto

Historicamente, o hidromel é uma bebida fermentada a base de mel e água, com teor alcoólico de 8% até mais de 20% ABV² (LICHINE, 1987). Ele pode conter frutas e especiarias,

² Alcohol By Volume, Alcool Por Volume em tradução livre. É a medição padrão de quanto álcool há em determinada bebida. É definida como o volume em mililitros de etanol puro presente em 100 mililitros da bebida, a 20°C

mas continua caracterizado se a maior parte do açúcar fermentado vier do mel. Na legislação brasileira, porém, o hidromel está definido até 14% ABV, segundo portaria nº 64 de 2008.



Figura 1 - Garrafas de hidromel em processo de fermentação

Fonte: Avaliação de hidroméis pelos EUA, disponível em
<<http://www.lifehack.org/articles/lifestyle/10-the-best-mead-recipes.html>>. Acesso em 23/09/2015

Desenvolvido de forma independente na Europa, Ásia e África durante a história antiga, o hidromel é frequentemente considerado a bebida alcoólica mais antiga produzida pela humanidade, “o ancestral das bebidas fermentadas” (TOUSSAINT-SAMAT, 2009). Estudos realizados em potes de armazenamento encontraram resquícios de bebidas feitas de mel datando de até o ano 7000 AC na China, segundo McGovern (2004), e na Europa durante a cultura de Vasos Campaniformes, que datam de 2800 a 1800 AC segundo Odinson (2012).

Com o desenvolvimento da agricultura, a produção de cerveja a partir dos grãos e do vinho a partir das uvas se tornou muito mais viável economicamente, já que a produção de mel se tornou mais cara em relação às outras matérias primas. Isso levou a uma rápida expansão na

produção de cervejas e vinhos, com relativa queda na disponibilidade do hidromel, que ficou restrito a produções regionais. Há referências de épocas em que o hidromel voltou a despontar como bebida dominante, como em algumas regiões da Grécia antiga (PHILIPS, 2014). Nos últimos anos, a produção voltou a crescer, especialmente nos EUA onde se verificou um aumento significativo de produtores comerciais, como veremos de forma mais aprofundada no estudo do mercado.

Apesar da predominância do mel como matéria prima, existem dezenas de variedades de hidromel, variando conforme a planta que deu origem ao mel, os “aditivos” utilizados na produção do hidromel (frutas, especiarias), o fermento escolhido para o processo e o procedimento de envelhecimento do produto final (BUHNER, 1998). Exemplos mais famosos são o “Melomel”, que é produzido com *berries* (morango, amora, etc.), a “Cidra”, que é fermentada com a adição de maçã, e o “Bochet”, cujo processo utiliza mel caramelizado ao invés do mel natural.



Figura 2 - Variedades de hidromel vendidas por um produtor dos EUA, Maine Mead Works

Fonte: Website da Maine Mead Works, 2015

2.2. Plano de Negócios

De forma genérica, a ideia do Plano de Negócios é guiar o planejamento e a operação de um empreendimento. Chiavenato (2005) propõe que o Plano de Negócios é uma viabilização antecipada do empreendimento, baseada em dados e informações com uma ideia do resultado do negócio, utilizando dados, em vez de imediatamente correr os riscos inerentes ao empreendedorismo.

Segundo os estudos sobre mortalidade de empresas “Sobrevivência das empresas no Brasil” (2013) e “Demografia das Empresas” (2011), realizados respectivamente pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) e pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), mais de 20% das empresas brasileiras encerram suas atividades nos 2 primeiros anos. Esses próximos estudos, junto a outras referências da literatura como Dornelas (2003) e Oliveira (2007), indicam que a falta de planejamento é uma das principais causas dessa taxa de mortalidade.

Na literatura, encontram-se diversas referências de metodologia para uma melhor estruturação do plano. Para Nakagawa e Costa (2009),

“O plano de negócio é um documento que procura responder a cinco perguntas fundamentais sobre um empreendimento: por quê, o quê, quem, como, quanto? Alguns autores ainda mencionam a existência de uma sexta pergunta: quando?”

De forma semelhante, outros autores propõem perguntas a serem respondidas pelo Plano de Negócios, como as três perguntas para Dornelas (2003):

- Em que negócio você está?
- O que você (realmente) vende?
- Qual é o seu mercado alvo?

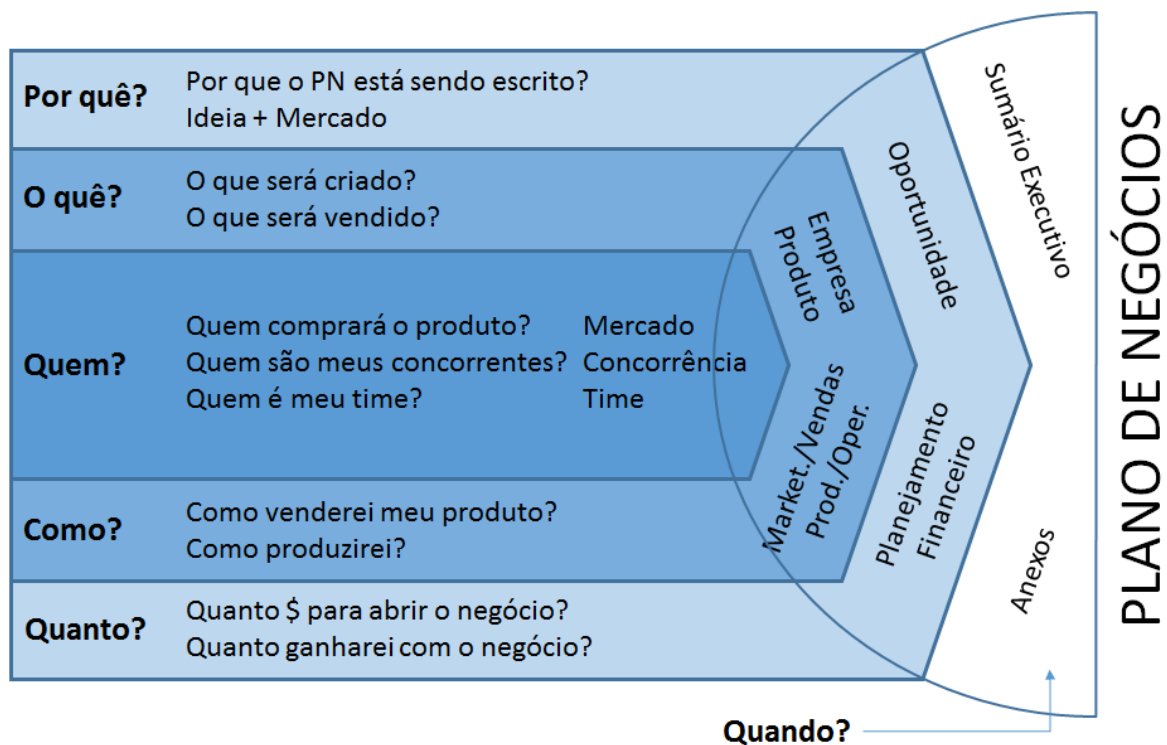


Figura 3 - Perguntas que o Plano de Negócios deve responder

Fonte: Adaptado de NAKAGAWA e COSTA (2009)

A metodologia para o Plano de Negócios, segundo Dornelas (2003), tem 4 principais aspectos, Marketing, Finanças, Operação e Desenvolvimento, e pode ocorrer de duas possíveis formas:

- Linearmente, com cada aspecto relevante sendo estudado e decidido em sequência. Esse modelo considera que não há interação entre cada etapa, portanto elas podem ser desenvolvidas independentemente dos resultados anteriores;
- Iterativamente, de forma que cada aspecto é reavaliado após a elaboração dos outros. Aqui, se considera que há interação relevante entre as etapas e, portanto, os novos resultados afetam os anteriores a cada momento do estudo.

Para este trabalho, foi utilizado o modelo iterativo de Dornelas para o desenvolvimento do Plano. Para melhor facilidade de leitura, porém, optou-se por apresentar os resultados de forma linear.



Figura 4 - Modelo Iterativo

Fonte: Adaptado de DORNELAS (2003)

A Universidade de Wharton, na Pennsylvania, fornece uma estrutura para planos de negócios. É ressaltado que essa estrutura fornece apenas um guia, os tópicos podem ser adaptados caso a caso, e informações relevantes para o negócio em questão podem ser adicionadas conforme for necessário.

- Sumário executivo
- Produto/Serviço
 - Descrição do produto/serviço
 - Proposta de valor
 - Experiência do usuário
 - Propriedade intelectual (se aplicável)
 - Riscos/desafios e como mitigá-los
- Equipe de gestão
 - Descrição de papéis e responsabilidades, especialmente para o equipe do time
- Mercado
 - Necessidades do mercado alvo que serão abordadas pelo negócio

- Tamanho do mercado (atual e projetado)
 - Clientes alvo
- Panorama competitivo
 - Visão geral do panorama competitivo
 - Vantagens competitivas e barreiras de entrada
- Finanças
 - Projeções financeiras – 3 anos
 - Modelo de receitas
- Plano de execução/Roteiro
 - Estado atual do negócio e atração até o momento
 - Plano de marketing
 - Estratégia de vendas
 - Marcos para os próximos 6-12 meses
 - Necessidades de financiamento e uso de fundos, se aplicável

Para esse trabalho, optou-se por não aprofundar os pontos “Equipe de gestão” e alguns pontos do “Plano de execução/Roteiro” (o Plano de Marketing se mantém fundamental). Como não há previsão de começar o negócio no curto prazo, ainda não existe um time, nem as previsões de curto prazo requeridos pelo plano de execução. Sugere-se aqui que esses pontos sejam abordados quando houver um plano real de começar o empreendimento nos próximos meses.

Finalmente, vale observar que a estrutura, o modelo iterativo e as perguntas de referência foram todas utilizados todos em conjunto para elaborar a forma final deste trabalho. Com base na estrutura, ajustada pelo modelo iterativo, buscou-se responder a todas as perguntas, da forma mais direta encontrada.

2.3. Análise Estratégica

Antes de tudo, é importante abordar o significado do conceito de estratégia. Estratégia tem relação com o direcionamento da empresa, tanto na etapa de planejamento quanto de execução. Mintzberg (1998) adota duas abordagens, propondo que estratégia é:

- Um plano, um guia para as ações que serão tomadas no futuro. Aqui a estratégia é tratada como uma direção para chegar do ponto atual até o ponto desejado;

- Uma ação de fato tomada, com um padrão. Ou seja, uma consistência de comportamento ao longo do tempo.

Segundo esse raciocínio, chegamos aos conceitos de “estratégia pretendida” e “estratégia realizada”, a primeira sendo o plano e a segunda a execução. O autor observa que, na prática, a estratégia realizada nunca segue plenamente a pretendida, mas também nunca fica totalmente alheia a ela. Isso ocorre porque a estratégia pretendida sempre tem algum embasamento teórico ou empírico, portanto não pode ser totalmente desprezada, porém as condições ambientais no momento da execução são dinâmicas, fazendo com que a estratégia realizada tenha que se adaptar.

No contexto desse trabalho, é importante frisar que está se desenvolvendo uma estratégia pretendida e, portanto, a aplicação prática deve ser adaptada de acordo com as condições observadas no momento.

De forma semelhante, para Porter (1980), toda empresa competindo em uma indústria tem uma estratégia competitiva, seja ela explícita ou implícita, sendo a essência dessa estratégia é a relação da empresa com o ambiente em que está inserida. Apesar deste ambiente ser bastante complexo, envolvendo forças econômicas e sociais, o autor propõe que o aspecto chave é a indústria em que a empresa está inserida, já que os outros aspectos, a princípio, afetam todos os concorrentes da indústria.

Concluimos, então, que é fundamental analisar-se a indústria em que o negócio irá se inserir para, então entender quais as características inerentes do empreendimento proposto para, finalmente, formular a estratégia pretendida para o mesmo. A seguir conceituamos modelos que fornecem boas análises para esses aspectos, e que serão contextualizados no tema deste trabalho no próximo capítulo.

a. Forças de Porter

Para uma boa avaliação da indústria que será tratada, é essencial entender primeiramente quais aspectos dela são relevantes. Em seu modelo conhecido como “As 5 Forças”, Michael Porter (1980) propõe que são cinco as forças relevantes agindo em um mercado, conforme ilustrado abaixo.

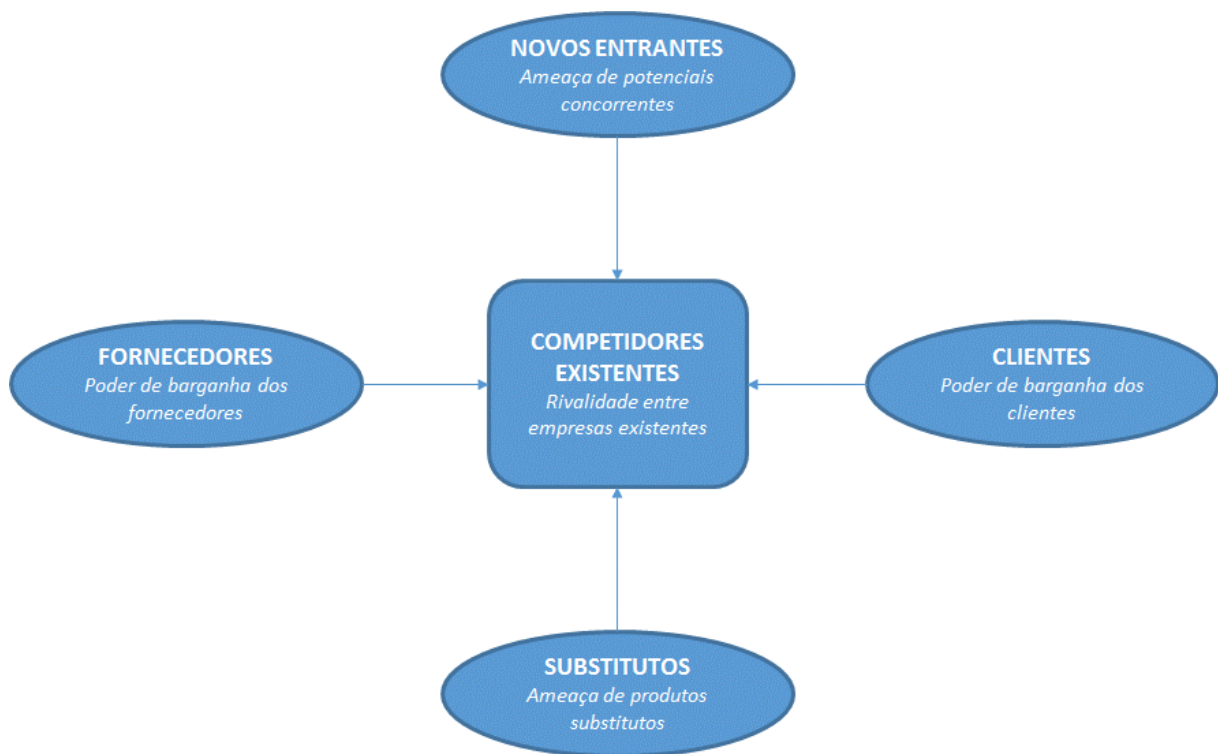


Figura 5 - Modelo das 5 Forças de Porter

Fonte: Adaptado de PORTER (1980)

Como **Novos Entrantes**, o autor considera tanto a efetiva abertura de novas empresas na indústria, como fusões e aquisições que possam causar impacto. Os efeitos incluem a mudança de capacidade da indústria e a entrada de novos recursos, que impactam diretamente nos preços dos produtos e, conseqüentemente, na rentabilidade. A intensidade dessa ameaça depende do poder de reação dos competidores existentes, ou seja, o que pode acontecer se houver uma nova entrada, e das chamadas “barreiras de entrada”. Estas são as limitações de negócio encontradas por potenciais entrantes. O autor propõe 6 barreiras:

- Economia de escala: se refere à redução do custo unitário do produto com aumento de volume de produção. Para indústrias em que esse efeito é acentuado, o potencial entrante pode ser impedido por ser pequeno, ou ser forçado a tomar muito risco por ser grande;
- Diferenciação do produto: ocorre quando há fidelização dos clientes às marcas existentes, devido à propaganda passada, à qualidade do serviço, a uma característica única do produto, etc. Um novo entrante teria, então muita dificuldade de competir pelos clientes;

- Necessidades de capital: algumas indústrias precisam de um alto investimento inicial, seja para financiar fábricas e maquinários, para propaganda ou para pesquisa e desenvolvimento (P&D). A quantidade de potenciais entrantes com capital suficiente e dispostos a arriscar esse capital se torna bastante reduzido;
- Custos de mudanças: caso o cliente vá incorrer em custos para trocar o produto que consome atualmente por um novo produto, ele será desestimulado a aderir a um novo entrante. Este, então, terá mais dificuldade de conseguir se estabelecer na indústria;
- Acesso aos canais de distribuição: para alguns produtos, o acesso ao cliente final se dá de forma indireta, e o acesso a esses canais normalmente é limitado e já sob controle dos competidores atuais. O novo entrante pode se encontrar numa situação de não ter meio de distribuir, ou ter que fazer um alto investimento para conseguir;
- Desvantagens de custo (independentes de escala): fora a questão de escala citada anteriormente, os concorrentes atuais podem ter vantagens de custo por diversos motivos, como tecnologia proprietária, controle de fontes de matéria-prima, subsídios governamentais, etc. Se o novo entrante não tiver uma vantagem compensatória, pode estar em uma forte desvantagem de custo.

A força de **Competidores Existentes** é a mais evidente: empresas competem por preço, investem em batalhas por propaganda e fornecem vantagens ao cliente para tentar expandir sua base de consumidores. Cada ação por parte de um concorrente tem uma reação do restante da indústria, tornando essas ações dinâmicas. Essa concorrência é determinada por numerosos fatores inerentes à indústria, dos quais serão citados alguns:

- Número de competidores balanceados: indústrias em que os competidores têm tamanhos e acesso a recursos semelhantes, a tendência é que a competição fique mais acirrada, pois todos têm iguais condições de competir;
- Crescimento: se o crescimento da indústria é baixo, as empresas que quiserem crescer precisarão do mercado existente, tornando a competitividade mais intensa;
- Custos fixos: capacidade ociosa é muito mais prejudicial a empresas com custos fixos elevados. Nesse caso, a pressão por utilizar o máximo da capacidade incentiva disputas por consumidores;

- Barreiras de saída: alguns negócios são muito onerosos de serem fechados. Para seus donos, mesmo em uma situação desfavorável, pode ser mais vantajoso intensificar a competição a simplesmente fechar a empresa.

Os produtos **Substitutos** funcionam como uma extensão dos concorrentes existentes e potenciais. Apesar de serem de uma indústria distinta, o produto substituto funciona como um concorrente direto na prática, por ter uma função equivalente. A decisão do cliente e, portanto, a intensidade desta força, se baseia na melhor relação custo-benefício: se o produto substituto estiver em melhores condições, dever-se-á reduzir o preço ou investir em melhoras para o produto.

Qualquer empresa depende essencialmente da venda de seus produtos, de forma que o poder de barganha dos **Clientes** por preço e condições de serviço é determinante para uma indústria alguns dos fatores que tornam essa força mais intensa são:

- Compradores grandes e concentrados, responsáveis por uma parte grande do volume de compras;
- Alta relevância do preço dos produtos no orçamento total do cliente, de forma que negociações de preço façam diferença significativa em seu orçamento;
- Baixas margens de lucro, fazendo os clientes altamente sensíveis aos custos;
- Baixos custos de troca fornecem diversas opções ao cliente, possibilitando que, se o preço não for aceitável, ele deixe de comprar.

Finalmente, de forma semelhante aos clientes, os **Fornecedores** também barganham por preço, elevando o custo de produção para a indústria estudada. Entre os fatores determinantes para essa força, estão:

- Concentração da indústria do fornecedor, deixando poucas opções de compra;
- Falta de produtos substitutos ao fornecido, o que também acaba por reduzir as opções de fornecimento;
- Alta importância do produto para o processo, impedindo, por exemplo, que se reduza temporariamente o volume de compras no caso de preços inadequados.

b. Análise SWOT

Após o entendimento da indústria em que se está inserido, é necessário que se entenda as características do negócio em si para, então, ser possível identificar as melhores estratégias a serem adotadas.

A Análise SWOT ou Matriz SWOT é uma ferramenta desenvolvida para auxiliar na gestão de empresas. Em um artigo de Albert Humphrey publicado postumamente em um artigo da SRI³ International (2005), ele descreve que

“A Análise SWOT veio de uma pesquisa conduzida na SRI de 1960-1970. A pesquisa foi financiada pelas companhias da Fortune 500 para descobrir o que havia dado errado com o planejamento corporativo e para criar um novo sistema para mudança de gestão”

A sigla SWOT significa *Strenghts*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats*, em português Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, e busca entender esses quatro aspectos da empresa. É também chamada de Matriz SWOT porque é normalmente organizada em uma matriz para facilitar a leitura, como indicado na figura 6.

Esse modelo pode ser usado tanto para empresas existentes quanto para empresas potenciais, e permite determinar de forma organizada os fatores a serem explorados e os fatores com os quais ter cuidado. É importante determinar, na matriz, a importância relativa desses fatores, pois o objetivo é que se proponham planos de ação com prioridades. Forças devem ser exploradas e oportunidades aproveitadas, ao mesmo tempo que se compensam as fraquezas e se evitem as ameaças.

³ Foi fundada como Stanford Research Institute, (Instituto de Pesquisa de Stanford, em tradução livre), em 1946 como uma organização sem fins lucrativos. Em 1970 se tornou independente da universidade e, em 1977, alterou seu nome para SRI International.



Figura 6 - Matriz SWOT

Fonte: Adaptado do material da disciplina de Estratégia

c. Estratégia competitiva genérica

Tendo determinado o comportamento da indústria e as características intrínsecas da empresa frente a essa indústria, é possível definir o direcionamento estratégico dela. Para Porter (1985), a estratégia de cada empresa é única, pois reflete as circunstâncias específicas de cada caso. De forma ampla, porém, o autor propõe que existem três estratégias genéricas consistentes, podendo ser usadas individualmente ou em combinações: Liderança em custo, Diferenciação e Foco.

- Liderança de custo

Como o nome indica, com essa estratégia a empresa busca manter um custo significativamente mais baixo em relação aos seus competidores. A ideia de se conseguir essa posição é que se tenha melhores margens, mantendo alto retorno ou permitindo ser mais

agressivo na competição por preço. Também se torna mais fácil se defender de compradores, pois a barganha deles só é possível até o nível do próximo concorrente, e se defender de fornecedores, pois há uma boa margem de negociação mantendo uma margem saudável.

Para atingir uma posição consistente de liderança de custo, diversas ações devem ser tomadas: construção de fábricas com foco em eficiência de custos, investimentos em P&D, controle de custos gerais e administrativos (SG&A), otimização de custos com vendas e propaganda, entre outros. É especialmente importante que a esfera gerencial da empresa tenha visão de custo.

Ao optar por essa estratégia, a empresa fica sujeita especialmente a mudanças no ambiente do mercado. Mudanças tecnológicas anulando os ganhos obtidos com P&D e aprendizados, inflação enfraquecendo a vantagem de custo e incapacidade de identificar mudanças no mercado devido ao foco nos custos são algumas das ameaças enfrentadas em uma estratégia de liderança por custo.

- Diferenciação

Para essa estratégia, a empresa também busca se destacar dentro de toda uma indústria, mas ao invés de atrair os clientes na disputa por preços, a procura é por tornar seu produto único para a percepção dos compradores. Dessa forma, é possível mitigar todas as forças do mercado, reduzindo o poder da competição, criando uma barreira de entrada e aumentando o poder de barganha da empresa.

Existem diversas formas de se atingir uma diferenciação durável, com exemplos de empresas reais que colocaram essa estratégia em prática. Dentre elas, podemos citar:

- Design ou força da marca: designs característicos ou marcas consagradas tornam um produto instantaneamente reconhecível, agregando um status elevado ao usuário;
- Tecnologia: um desenvolvimento tecnológico interno pode levar a características superiores do produto, como um componente diferenciado ou uma funcionalidade única;
- Serviço ao consumidor: serviços de pré- e pós-venda com qualidade muito acima do restante do mercado ganha a confiança dos clientes;

- Rede de distribuição: se os produtos chegam de forma mais eficiente em uma gama maior de locais, os compradores têm preferência pela compra com entrega garantida.

Não é possível garantir uma diferenciação permanente, uma empresa em situação de diferenciação também se sujeita a riscos. Dentre eles, há a possibilidade de o custo necessário para manter o grau de diferenciação se torne muito elevado, forçando os consumidores a abrir mão de algumas características pelo preço; uma mudança de hábitos fazer com que a necessidade dos clientes pelo fator de diferenciação se reduza; imitação por parte da concorrência reduz as diferenças.

- Foco

Ao contrário das duas anteriores, a estratégia por foco não busca conquistar todo o mercado, mas se especializar em um nicho dele. Essa ideia parte da premissa que, sendo especialista, a empresa consegue maior eficácia ou eficiência ao servir seus clientes do que os competidores que servem um mercado mais amplo.

Há um paralelo claro entre a estratégia de foco e as anteriores: ao escolher por um nicho específico de mercado, a empresa aumenta suas chances de conseguir liderança em custo, liderança por diferenciação ou uma mistura das duas. Essa vantagem ocorre devido ao conhecimento do cliente e do ambiente, e leva a efeitos semelhantes aos discutidos nos pontos anteriores, em especial uma proteção contra as forças de mercado.

De forma semelhante, os riscos associados a essa estratégia incluem os riscos da liderança de custos e diferenciação. Se a empresa usar seu foco para liderar em custos, os diversos fatores de mercado podem levar empresas generalistas a atingirem um custo semelhante, e se usar para atingir uma diferenciação, os fatores que a diferenciam podem se reduzir ou não compensar o custo. Além disso, existe a possibilidade de outras empresas encontrarem um nicho dentro do nicho atual e focarem ainda mais.

2.4. Plano de *Marketing*

Após o entendimento do negócio em si, do ambiente e em que ele está inserido e dos concorrentes, é necessário entender os outros agentes do processo de comercialização: os

clientes. Uma ideia que não encontre compradores interessados se torna inviável como negócio, e encontrar e entender esses potenciais compradores é a principal função do plano de marketing.

Seguindo essa ideia, no manual “Como Elaborar um Plano de Marketing”, do Sebrae Minas (GOMES, 2005), temos a descrição dos objetivos de um plano de marketing

“Conhecendo seu mercado, você será capaz de traçar o perfil do seu consumidor, tomar decisões com relação a objetivos e metas, ações de divulgação e comunicação, preço, distribuição, localização do ponto de venda, produtos e serviços adequados ao seu mercado, ou seja, ações necessárias para a satisfação de seus clientes e o sucesso de seu negócio”

No mesmo manual, o autor estrutura o plano de marketing em três etapas, “Planejamento”, “Implementação” e “Avaliação e Controle”. Dessas, apenas a primeira se encaixa no escopo do Plano de Negócios desenvolvido nesse trabalho, portanto será a única aqui abordada.

Em seguida, também se divide a etapa de Planejamento em sub-etapas. A análise de ambiente foi coberta pela análise estratégica descrita anteriormente, especialmente com a matriz SWOT. A definição do público alvo consiste em segmentar os potenciais clientes e identificar qual desses segmentos oferece melhores oportunidades para a empresa, guiando os esforços da mesma.

A definição do posicionamento de mercado tem como objetivo definir qual a imagem que a empresa quer ter diante do público. Para Gomes (2005), essa imagem deve ser “clara, distinta e bem definida em relação aos seus concorrentes, garantindo uma larga vantagem sobre eles”. Junto ao posicionamento está a definição da marca, ou seja, esta é a forma com que se atingirá aquela.

De forma mais prática, ligados à missão e visão definidos para a empresa, os objetivos e metas devem buscar os resultados almejados, orientando as ações a serem executadas de forma quantitativa e realista.

Finalmente, a elaboração da estratégia de marketing é o caminho a ser seguido para atingir os objetivos e metas anteriores. Ainda segundo GOMES (2005), para uma estratégia completa, é necessário abordar cinco elementos essenciais: produto, preço, praça, promoção e pessoas.

Os dois últimos passos não serão abordados por este trabalho, pois considera-se mais adequado desenvolver esses temas tendo em vista a implementação (2ª etapa do plano), que não é o escopo deste trabalho.

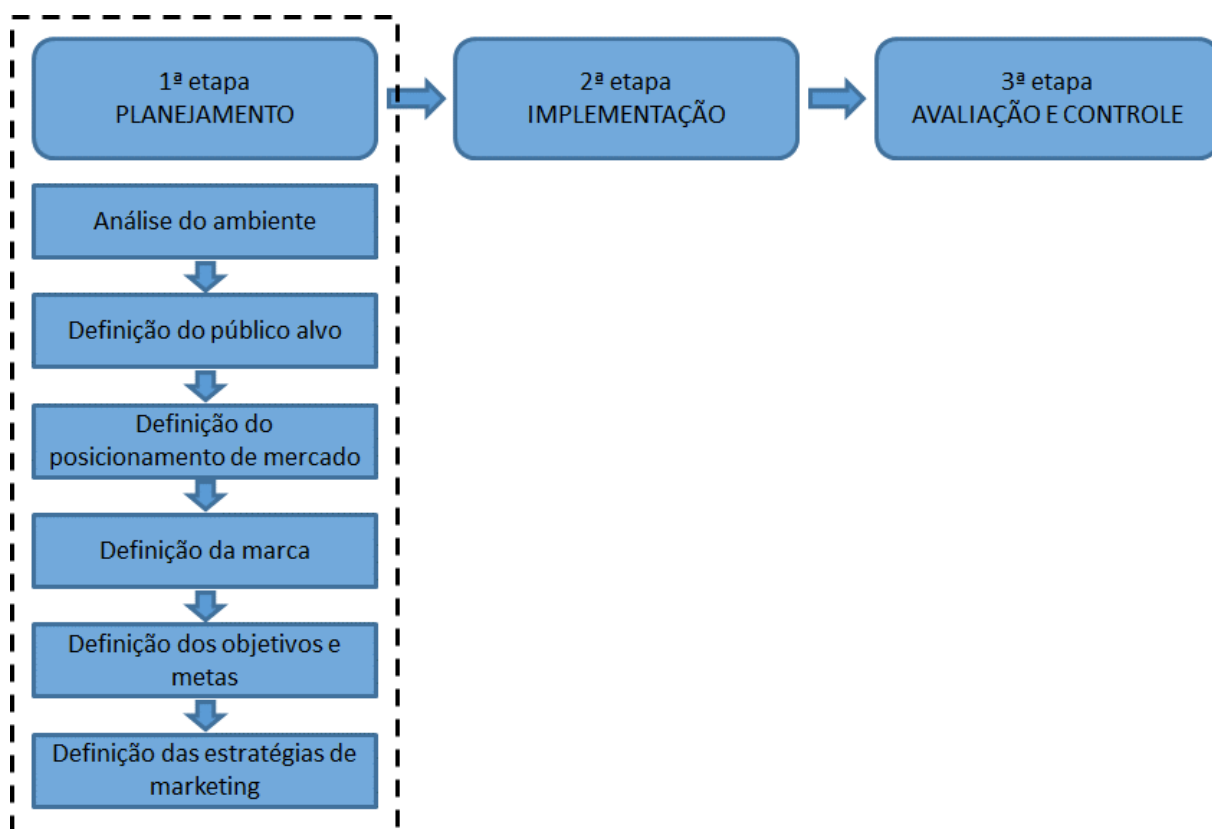


Figura 7 – Etapas do plano de marketing

Fonte: Adaptado de GOMES, 2005

Especialmente nas etapas relacionadas aos clientes, uma ferramenta de suporte muito útil é a entrevista. Segundo Weiss (1994), “entrevistar nos dá acesso à observação de outros”, o que é fundamentalmente importante quando se trata de potenciais clientes: pra entender o mercado consumidor, é fundamental que se entenda como esse mercado observa os produtos e as empresas.

Enquanto entrevistas fechadas com respostas alternativas restringem muito a riqueza das respostas, entrevistas abertas podem se tornar muito extensas. Nesse contexto, Weiss propõe a

metodologia “*Fixed Questions, Open Responses*”, que limita o escopo das perguntas, mas permite respostas livres dos entrevistados. Nessa metodologia, as perguntas são previamente definidas, mas a resposta fica aberta ao entrevistado. Segundo o autor, “a esperança de quem escolhe a abordagem *fixed-questions-open-responses* é que ela irá sistematizar a coleta de material qualitativo e facilitar o tratamento quantitativo desse material”.

a. Formação de preços

Dos temas abordados no plano de marketing, a definição do preço precisa de uma explicação mais detalhada da metodologia. Segundo BRUNSTEIN (2008), o preço é, no curto prazo, um dos aspectos competitivos mais importantes. Os consumidores têm recursos finitos, portanto o benefício trazido pelo produto vendido deve compensar a alocação de recursos exigida do cliente, que é o preço.

Apesar dos preços serem definidos pela lei da oferta e demanda, na prática é muito difícil determinar com precisão essas variáveis. Existem outros procedimentos de determinação de preço de venda, que se agrupam basicamente em três categorias:

- Política baseada em custos

O racional dessa política é aplicar uma margem de lucro desejada sobre o custo total do produto vendido, garantindo uma margem de lucro unitária positiva. O risco é que, olhando apenas para a produção e ignorando o ponto de vista do consumidor, a empresa pode escolher um preço incoerente com o ponto de vista deles. Por isso, só é viável adotar essa estratégia em situações de mercado com liberdade de preços, como Monopólios e Oligopólios com diferenciação.

A equação para esse tipo de definição de preços é:

$$p = c \times (1 + t)$$

Equação 1 - Política de preço baseada em custo

Fonte: BRUNSTEIN, 2008

Onde:

p = preço unitário de venda;

c = custo total por unidade;

t = margem.

- Política baseada em estrutura de mercado

Também conhecida como Política do Preço Proporcional, essa política calcula o preço médio exercido pelo mercado e usa esse valor como referência para a atribuição do preço do produto. Esse caso é mais condizente com empresas sem controle de mercado, que não podem alterar livremente seu preço, ou seja, seguidoras de Oligopólios ou em situação de concorrência perfeita ou análoga.

$$p = k \times p_0$$

Equação 2 - Política de preço baseada em estrutura de mercado

Fonte: BRUNSTEIN, 2008

Onde:

p = preço unitário de venda;

k = constante de proporcionalidade;

p_0 = preço unitário de referência.

Vale notar que a definição do k vai depender da estrutura de mercado, da diferenciação e da relação com os concorrentes. $k = 1$ vale para concorrência perfeita, enquanto $k > 1$ pode ser usado quando o produto tem diferenciação vantajosa em relação aos seus concorrentes.

- Política baseada em objetivos

Finalmente, essa política visa alinhar o preço com os planos da companhia. Estima-se um volume de vendas, calcula-se o preço com base em um Retorno sobre Investimento desejado, e

projeta-se o resultado da companhia com esses valores. Caso o resultado seja insatisfatório, pode-se regular as variáveis de entrada.

$$p = a + \frac{b}{q_0} + \frac{r \times C}{q_0}$$

Equação 3 - Política de preço baseada em objetivos

Fonte: BRUNSTEIN, 2008

Onde:

p = preço unitário de venda;

a = custo direto unitário;

b = rateio, ao produto, dos custos e despesas fixas totais;

r = taxa de lucro desejado sobre o investimento realizado;

C = investimento realizado para os produtos (totalidade do ativo operacional);

p_0 = quantidade de referência.

2.5. Análise Econômico-Financeira

Finalmente, a análise econômico-financeira encerra o plano de negócios, buscando projetar as finanças da empresa em operação e estudar a viabilidade da produção. Para Nakagawa e Costa (2009), é a parte mais importante e a mais complexa do plano de negócios, pois envolve a definição de premissas coerentes e um bom conhecimento financeiro e contábil. Segundo os mesmos autores, “o modelo financeiro é uma representação simplificada de como a entidade funcionaria do ponto de vista financeiro”

As premissas devem ser determinadas com base no estudo de mercado realizado, para que os cálculos representem a realidade da melhor forma possível. Dessa forma, os cálculos devem refletir de fato o desempenho financeiro previsto, para então serem considerados parâmetros de atratividade da empresa, de acordo com Siegel, *et. al* (1991).

Para fundamentar esses cálculos, descreveremos abaixo as principais ferramentas utilizadas para a elaboração do plano econômico financeiro.

a. Fluxo de caixa descontado

Primeiramente é necessário ressaltar o objetivo de um empreendimento. Ao abrir um negócio, se faz um investimento inicial esperando receber os retornos de caixa periódicos futuros. De acordo com Gonçalves Neto, *et. al* (2009), é o funcionamento equivalente a realizar investimento em um fundo, realizando um aporte inicial e esperando retornos em forma de dividendos.

Nessa ferramenta, considera-se os valores dos fluxos de caixa futuros e os desconta para trazer a valor presente, ou seja, a valores comparáveis com o investimento inicial. Dessa forma, com todos os fluxos em medições equivalentes, pode-se soma-los e comprar esse resultado ao investimento. Segundo Gonçalves Neto, *et. al* (2009), “a técnica de valores líquidos descontados é a mais utilizada na análise da viabilidade econômico-financeira de um investimento”.

Para aplicar essa técnica, portanto, precisa-se definir a taxa de desconto aplicada aos fluxos futuros. De acordo com Gonçalves Neto, *et. al* (2009), é preciso considerar “menor taxa de retorno que fará com que o investidor se convença a realizar o projeto, considerando que suas motivações sejam puramente financeiras, ou seja, a avaliação possui um critério de análise da lucratividade”, que é chamada de taxa mínima de atratividade.

Para o Valor Presente Líquido (VPL) de um Fluxo de Caixa (FC), descontado a uma taxa i , a fórmula geral é dada por:

$$VPL_{FC}^i = investimento\ inicial + \sum_{n=1}^t \frac{FC_n}{(1+i)^n}$$

Equação 4 - Valor Presente Líquido

Fonte: adaptado de EHRlich, MORAES (2009)

Onde:

n = períodos do fluxo de caixa;

FC_n = valor do fluxo de caixa no período n ;

i = taxa mínima de atratividade.

O investimento inicial é tomado como um valor negativo, portanto o resultado final da expressão acima já vai dar o valor líquido do empreendimento. Um $VPL > 0$ indica que os resultados gerados ao longo do tempo superam o investimento inicial, já considerando a remuneração mínima exigida pelo empreendedor, considerada na taxa de desconto. Nesse caso, de acordo com Gonçalves Neto, *et. al* (2009), o projeto é considerado economicamente viável.

Utilizando raciocínio semelhante, $VPL < 0$ mostra que os fluxos de caixa ao longo do tempo não superam o investimento inicial, tornando o investimento indesejado. Nesse caso, o empreendedor não deve continuar com os planos de implementação.

Finalmente, no caso de $VPL = 0$, os resultados futuros cobrem exatamente o investimento e a remuneração exigida, não gerando nenhum resultado adicional. Nesse caso, é necessário analisar os riscos. Normalmente, um empreendimento como esse traz muitas incertezas, e o empreendedor deve considerar um investimento de risco mais baixo, como aquele considerado para balizar a remuneração mínima.

b. Taxa interna de desconto

A Taxa Interna de Retorno (TIR) é um método de avaliação alternativo ao Fluxo de Caixa Descontado. De acordo com Nakagawa e Costa (2009), a TIR “é o índice que mostra qual será a taxa de retorno estimada para o seu negócio”. Da mesma forma que no item anterior, o conceito de empreendimento deve ser considerado como um investimento em um fundo, com retorno de dividendos.

A taxa interna de retorno é uma taxa de desconto, como a considerada para o Fluxo de Caixa, que torna o Valor Presente Líquido do empreendimento zerado. Ou seja, ela representa o rendimento do projeto em termos de uma taxa de juros (Nakagawa; Motta, 2009), e é a taxa que satisfaz a equação:

$$VPL = 0$$

Equação 5 – Condição para TIR

Fonte: adaptado de EHRLICH, MORAES (2009)

De forma análoga ao Fluxo de Caixa Descontado, a viabilidade do projeto pode é definida dependendo de uma Taxa Mínima de Atratividade (TMA). Se $TIR > TMA$, o retorno esperado do projeto é superior ao referencial esperado, portanto é vantajoso que o empreendedor prossiga com seu plano. $TIR < TMA$, indica que o empreendimento não trará os retornos desejados, e, portanto, não é economicamente atrativo. Se $TIR = TMA$, não se pode chegar a uma conclusão precisa por esse método.

c. Ponto de equilíbrio

O conceito de ponto de equilíbrio é o volume de vendas em que a receita se iguala aos custos totais de produção, ou de forma equivalente, em que as vendas são suficientes para cobrir os custos fixos da empresa. De acordo com Costa (2009), existem três tipos de equilíbrio:

- Contábil: considera-se os custos e despesas totais, reconhecidos contabilmente pela empresa;
- Econômico: além dos custos e despesas contábeis, considera-se também o custo de oportunidade do capital do empreendedor;
- Financeiro: considera-se apenas o fluxo de caixa, ou seja, entradas e saídas de caixa no dado período.

Ainda para Costa (2009), ao analisar um mercado próximo à concorrência perfeita, a receita das empresas pertencentes é função da quantidade vendida e do preço, sendo esse último determinado pelo próprio mercado. Os custos, desconsiderando ganhos de escala para simplificação, também têm função linear. Considerando essas condições, o ponto de equilíbrio pode ser representado graficamente da seguinte forma:

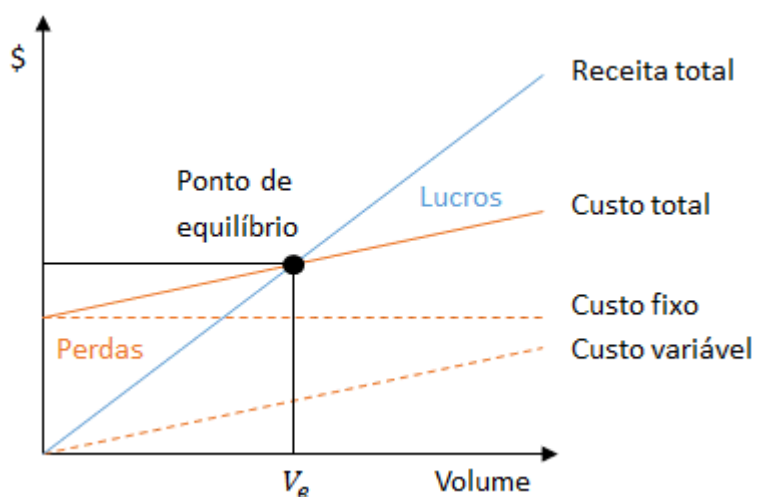


Figura 8 – Representação gráfica do ponto de equilíbrio

Fonte: Adaptado de EHRLICH, 2009

Apesar de ser um bom método para ilustrar a ferramenta, o gráfico não apresenta uma forma prática de cálculo. Por isso, Costa (2009) identifica o cálculo do volume de produção para o ponto de equilíbrio com a seguinte equação:

$$PE = \frac{CF}{p - CV_u} = \frac{CF}{MC_u}$$

Equação 6 – Ponto de equilíbrio, em volume

Fonte: COSTA (2009)

Onde:

CF = custos fixos;

p = preço unitário de venda;

CV_u = custo variável unitário;

MC_u = margem de contribuição unitária.

Essa é a forma de cálculo mais simples, o ponto de equilíbrio para apenas um produto. Para se incluir mais produtos, o cálculo volumétrico deve considerar as possíveis combinações de *mix* de produção, que podem tomar proporções inviáveis para um modelo. Para resolver essa questão, utiliza-se o conceito de equilíbrio em vendas, ou seja, unidades monetárias, que Costa (2009) propõe como:

$$PE_{\$} = \frac{CF}{\frac{\sum_{i=1}^n MC_{ui} \times Q_i}{\sum_{i=1}^n p_i \times Q_i}}$$

Equação 7 – Ponto de equilíbrio, em unidades monetárias

Fonte: COSTA (2009)

Onde:

CF = custos fixos;

n = quantidade de diferentes produtos fabricados;

MC_{ui} = margem de contribuição unitária do produto “i”;

p_i = preço unitário do produto “i”;

Q_i = quantidade fabricada do produto “i”;

d. *Payback*

O conceito de *payback* é o tempo necessário para que o capital inicialmente investido no negócio seja retornado ao empreendedor com as entradas de caixa. Segundo Motta, *et. al* (2009), há duas formas de abordar essa ferramenta.

- *Payback* simples:

Os fluxos de caixa são comparados diretamente ao investimento inicial. Cada entrada de caixa líquida futura amortiza o investimento inicial até o momento em que esse valor seja superado. Usa-se uma interpolação para o caso em que o período exato não seja inteiro.

Ainda segundo Motta, *et. al* (2009), o *payback* simples não deve ser usado como uma ferramenta de escolha absoluta, mas sua principal função seria como critério de desempate entre diferentes formas de investimento que já se mostraram muito semelhantes segundo outros critérios.

- *Payback* descontado:

A diferença para o *payback* simples é que, neste caso, se desconta os fluxos de caixa no tempo para compará-los ao investimento inicial, a uma taxa pré-determinada. Esse conceito é análogo ao fluxo de caixa descontado, já que se traz fluxos futuros a valor presente descontado esses valores.

Da mesma forma que o *payback* simples, o objetivo aqui é entender quanto tempo se leva para retomar o dinheiro investido, porém agora levando em consideração o valor do dinheiro no tempo.

3. ESTUDO DE MERCADO

Seguindo os conceitos de estratégia e marketing estudados anteriormente, analisamos, agora o caso proposto por este trabalho, o hidromel. Uma premissa que tomamos aqui é a semelhança entre hidromel e vinho, que se aplica quando precisarmos ter referência de mercado e de clientes, já que o mercado de hidromel é ainda muito pequeno e as informações são escassas. Justifica-se essa premissa de duas formas: (1) há de fato uma forte semelhança entre os produtos, o hidromel, como colocado na introdução, é conhecido muitas vezes como vinho de mel e (2) com a semelhança dos produtos, vem a semelhança entre os consumidores, que apreciam esse tipo de bebida.

Usaremos de forma conjunta os conceitos de estratégia e marketing, já que eles se complementam. Primeiramente faremos uma análise do ambiente, o primeiro passo do plano de *marketing*, incluindo aqui a análise de forças de Porter. Seguindo o plano, entenderemos o mercado consumidor, quantos e quem são, identificando também o público alvo. Com a compreensão do ambiente e dos consumidores, definiremos a estratégia genérica tomada pela empresa e, assim, seu posicionamento de mercado. Finalmente, teremos a definição da marca a ser desenvolvida.

3.1. Ambiente

O setor de hidromel no Brasil ainda é muito pequeno. Há dois produtores de escala industrial, o Hidromel Valkiria, produzido em Pinheiro Preto, interior de Santa Catarina, e o Hidromel Valhala, produzido em Campos do Jordão, interior de São Paulo, e todo o restante da produção ocorre em pequenos produtores caseiros e apicultores que buscam aproveitar excedente de matéria prima. O hidromel Valkiria, o maior produtor atualmente, produziu em 6 mil litros de hidromel em 2013, de acordo com relatório de inteligência de apicultura do SEBRAE (2015).

É notável, em especial pelos nomes dos produtores, que o consumo de hidromel no Brasil ainda é completamente voltado para um nicho específico, interessado em culturas antigas e assuntos afins.

Para o Brasil, não há informações específicas sobre o hidromel. Ele normalmente é identificado com categorias como “outras bebidas fermentadas”, tendo suas informações agregadas a produtos como sidra, espumante e sangria.

Segundo Servieri Jr, *et. al* (2014), em relatório sobre o setor de bebidas do BNDES, o volume de cerveja produzido entre 2005 e 2011 foi de 79,8 bilhões de litros, e isso equivale a 37,3% do volume de bebidas produzidas no Brasil nesse período. Portanto, o volume de bebidas total produzido nesse período foi de aproximadamente 215 bilhões de litros, ou cerca de 30 bilhões de litros por ano. Já o consumo de vinho representou 1,3% desse valor, ou 390 milhões de litros ao ano, sendo 0,1%, ou 30 milhões de litros, o consumo de sidras e outros fermentados (categoria mais próxima do hidromel).

Com esse trabalho focado mais em São Paulo, onde seria o centro de produção, é relevante entender o consumo do mercado mais próximo. Com dados fornecidos pela Pyxis Consumo, divulgados Previdelli (2013) em matéria da Revista Exame, o estado de São Paulo concentra cerca de 28% do consumo de bebidas fermentadas do país. Cruzando com as informações do mercado nacional, pode-se estimar um consumo de aproximadamente 110 milhões de litros de vinho anuais, e quase 9 milhões de litros de sidras e outros fermentados.

Para termos uma comparação, nos EUA o hidromel voltou a crescer fortemente nos últimos anos, com o surgimento de dezenas de produtores industriais. Um estudo publicado por Herbert (2015), chamado “*Ammerican Mead Maker’s 2nd annual mead industry report*” (“2º relatório anual da indústria de hidromel da Associação Americana dos Produtores de Hidromel), as vendas de hidromel, em dólares, cresceram 32% entre 2012 e 2013 e 42% entre 2013 e 2014, mostrando não só um momento de crescimento de vendas, como uma tendência positiva para esse crescimento. A média de vendas foi de US\$210.000 por produtor.

a. Forças de Porter

Seguindo o modelo de Porter (1980) descrito na revisão bibliográfica, buscaremos agora entender de que forma o negócio em estudo é afetado.

- Competidores existentes: essa é claramente uma **força pouco relevante** no setor. Como já descrito anteriormente, há apenas dois *players* com alguma escala atuando em território nacional, um alto potencial de crescimento da indústria e falta de barreiras de saída.

- Novos entrantes: para o hidromel, temos fatores que indicam que essa é uma **força mediana**. Por um lado, há (1) baixa diferenciação do produto, por ser um mercado novo sem fidelização; (2) não existência de custo de mudança, com o cliente podendo trocar de produto a qualquer instante e (3) poucas vantagens diversas de custo. Mas, por outro lado, observamos (4) necessidade razoável de capital, pois apesar de não haver grandes investimentos em desenvolvimento, é necessário ter uma fábrica; (5) vantagens de escala, assim como qualquer atividade fabril, já que o custo fixo da fábrica é grande e, se bem diluído, consegue trazer uma ampla vantagem de custo.
- Produtos substitutos: é a **força mais marcante** para essa indústria, que compete diretamente com produtos tradicionais e consolidados como o vinho e a cerveja.
- Poder de barganha dos clientes: é uma **força relativamente fraca** nesse setor. Apesar de haver um baixo custo de troca para o cliente, outros fatores enfraquecem seu poder de barganha, como (1) os compradores serem pequenos e dispersos e (2) baixa relevância do produto no orçamento do cliente.
- Poder de barganha dos fornecedores: a principal matéria-prima é o mel. Esse mercado é pouco concentrado, com muitos apiários pequenos, mas, por outro lado, o produto é determinante para o processo e não há quaisquer produtos substitutos. Por isso, os fornecedores apresentam uma força forte para o mercado

Força de Porter	Intensidade	Justificativa
Produtos substitutos	Muito alta	Competição com os mercados tradicionais de vinho e cerveja
Fornecedores	Alta	Produto determinante para o processo e sem substitutos
Novos entrantes	Média	Fatores favoráveis (baixa diferenciação, sem custos de mudanças, etc.) e desfavoráveis (necessidade de capital, ganhos de escala)
Clientes	Fraca	Clientes pequenos e dispersos, sendo o hidromel pouco relevante no orçamento total
Competidores existentes	Muito fraca	Apenas 2 produtores com alguma escala

Tabela 1 - Forças de porter para o mercado de hidromel

FONTE: PORTER (1980), análise do aluno

3.2. Clientes

Atualmente no Brasil, os consumidores de hidromel se restringem a entusiastas de culturas antigas e curiosos por provar novas bebidas. O problema do primeiro grupo é que é muito pequeno, restringindo o mercado de atuação, e o segundo grupo tem baixa reincidência de compra. A primeira conclusão, portanto, é que devemos explorar um novo tipo de cliente. Para abordarmos esse tema, tomaremos o mercado de vinhos como referência, devido à proximidade entre os produtos.

Em um projeto realizado em 2008, o Instituto Brasileiro de Vinhos (Ibravin) realizou um estudo do mercado brasileiro de vinhos, do ponto de visto da demanda.

Na classificação mais ampla de vinho, usada na pesquisa, existem 4 categorias:

- Vinho fino, de maior qualidade, produzido com uvas específicas;
- Vinho de mesa, produzido com uvas nacionais mais simples;
- Espumante, que passa por um processo diferente e se torna gaseificado;
- Sidra, que não é produzida puramente da uva.

Percebemos que o hidromel pode se encaixar junto à Sidra, em uma categoria de “não-vinhos”. Na pesquisa, o autor afirma que “Ao sondar o tipo de produto consumido através do recall da marca, emergem evidências claras de que, para o consumidor médio, sidras e sangrias fazem parte do mundo do vinho” e, dessa forma, também o hidromel pode ser facilmente indicado para esses consumidores.

a. Perfil dos consumidores

Em seguida, o estudo propõe traçar um perfil dos consumidores. Para isso, ele usa 2 indicadores:

- Índice de conhecimento

Através de perguntas sobre produção (diferença entre espumante e vinho, matéria-prima do vinho, etc.) e qualidade de vinhos (influência da idade, influência do recipiente, etc.), mediu-se o quanto as pessoas sabem sobre as características do vinho, atribuindo também uma escala de 0 (não tem conhecimento sobre vinho) a 100 (conhece todas as características questionadas).

- Índice de congruência

Se refere a classificar corretamente a bebida que foi consumida. Por exemplo, é muito comum o consumidor confundir sidra com espumante, ou vinho de mesa com vinho fino. Através dos resultados das pesquisas sobre as bebidas consumidas nos últimos meses, se mediu o índice de congruência dos entrevistados, atribuindo uma nota de 0 (não consegue identificar corretamente as bebidas consumidas) a 100 (identifica precisamente as bebidas consumidas).

Os resultados desses indicadores estão mostrados nos gráficos seguintes, e serão utilizados para entender melhor os consumidores.

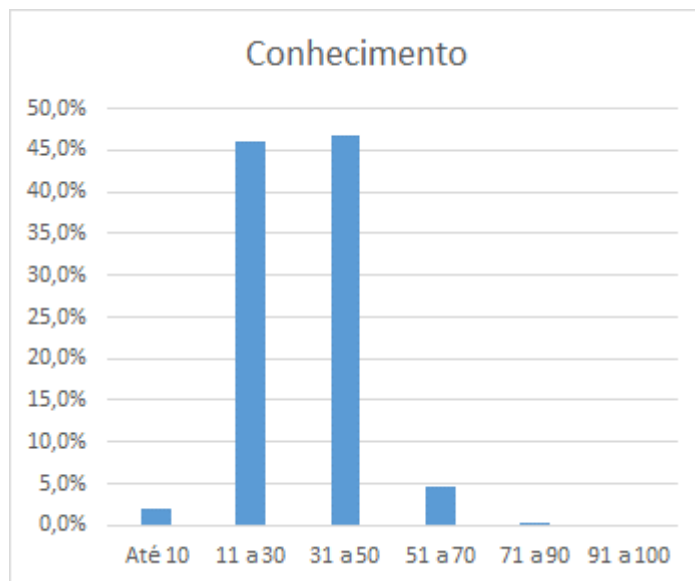


Figura 9 - Índice de conhecimento dos consumidores de vinho brasileiros

FONTE: Ibravin

O índice de conhecimento nos mostra que mais de 90% da população tem um conhecimento abaixo da média sobre os processos de produção e fatores de qualidade de um vinho. Já o índice de congruência, observado em seguida, nos mostra 3 grandes grupos de consumidores: cerca de 50% com uma habilidade muito baixa de diferenciar suas bebidas (até 10 pontos na escala), cerca de 20% com uma habilidade muito alta (91 a 100 pontos na escala), e os outros 30% distribuídos. Dada a heterogeneidade do terceiro, não o consideraremos como um segmento potencialmente viável.

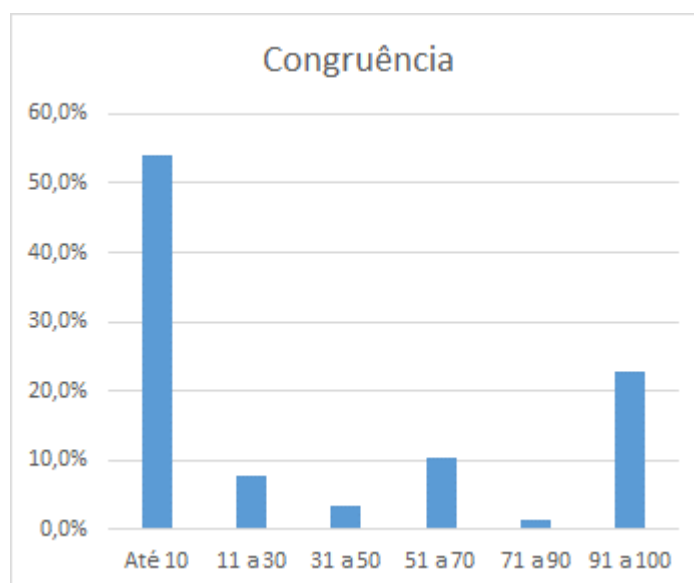


Figura 10 - Índice de congruência dos consumidores de vinho brasileiros

FONTE: Ibravin

Com base nisso, ficamos com 2 segmentos potenciais de consumidores, (1) “Consumidores casuais”, com baixa habilidade de diferenciação e (2) “Consumidores refinados”, com alta habilidade de diferenciação. O estudo caracteriza os Consumidores refinados com classes mais altas da população e maiores consumidores de vinhos finos.

b. Público alvo

Para a definição do público alvo para esse trabalho, usaremos 2 critérios: o potencial intrínseco do segmento e a facilidade de aceitação nesse segmento.

- **Potencial:** se refere ao volume de receita total que esses consumidores podem trazer. No nosso caso, os consumidores casuais são cerca de 2,4 vezes mais pessoas (54% contra 23%), porém cada consumidor refinado consome cerca de 4 vezes mais vinho que um casual, de acordo com o estudo da Ibravin.
- **Facilidade de aceitação:** critério qualitativo relacionado à possibilidade de um consumidor desse segmento tornar-se um consumidor do hidromel. Aqui, o consumidor casual, que sequer diferencia entre os vinhos, tem uma altíssima

chance de se envolver com o hidromel como se envolve com o vinho. Já o consumidor refinado, já com suas preferências e critérios, dificilmente mudaria o tipo de bebida consumida.

Tomaremos, portanto, o segmento de **consumidores casuais** para continuar nosso estudo, já que consumidores mais refinados se mostram pouco abertos a provar produtos diferentes.

3.3. Empresa

Conhecendo o mercado de atuação e os clientes a serem atendidos, é possível elaborar melhor a visão da empresa a ser constituída. Recapitulamos que o mercado tem como principais forças os produtos substitutos, fornecedores e novos entrantes, e definimos como público alvo consumidores casuais de bebidas fermentadas.

a. Análise SWOT

Conforme descrito na revisão bibliográfica, aplicaremos a análise da matriz SWOT no caso deste trabalho. As forças e fraquezas apresentam maior dificuldade de ser analisadas, por se tratarem de aspectos intrínsecos de uma empresa que, nesse caso, ainda não existe. Esses fatores foram avaliados com base nos limitados conhecimentos atuais sobre a estrutura da futura empresa e projeções de funcionamento.

- *Strengths:*
 - Modelo de negócio baseado em produção: por se tratar de um negócio industrial e não de revenda, é possível ter um melhor controle sobre os custos e se aproveitar o valor agregado relativamente alto atribuído aos produtos através da manufatura;
 - Conhecimento do gestor: considerando o próprio orientando como empreendedor, junto a potenciais sócios que já demonstraram interesse, o time contaria já com conhecimento a respeito do processo de produção do hidromel, bem como habilidades de gestão desenvolvidos tanto pela formação como pela experiência profissional dos envolvidos;
 - Contato direto com o cliente: com a possibilidade de começar o negócio com uma pequena escala, é possível ter contato direto com os consumidores

e entender suas preferências e necessidades para melhorar o produto antes de uma futura expansão. Esse contato também proporciona um atendimento de alta qualidade e personalizado;

- Acesso a fornecedores: com a localização no interior do estado de São Paulo, há diversos fornecedores de mel e frutas, principais insumos da produção. O acesso facilitado e direto aos produtores permite tanto uma redução nos custos quanto um aumento na qualidade.
- *Weaknesses:*
 - Baixo volume inicial: com pequena capacidade inicial, é possível que os custos fixos se tornem um problema para a correta precificação. Para cobrir altos custos, o preço pode ficar muito alto e acarretar em uma perda de volume de vendas;
 - Falta de acesso aos canais de distribuição: para a venda da bebida, é necessário chegar ao consumidor final. Inicialmente, não há uma forma simples de se conseguir esse acesso, e as diferentes formas de atingir o consumidor devem ser conquistadas aos poucos;
 - Pouco conhecimento em empreendedorismo da equipe: apesar de a equipe ter conhecimento sobre o processo e ter experiência profissional com gestão, não há qualquer experiência com empreendedorismo. Isso pode trazer riscos para o planejamento e a execução do negócio;
- *Opportunities:*
 - Baixa maturidade do mercado atual: como estudado no capítulo referente ao mercado, há pouca produção de hidromel em escala em São Paulo e no Brasil, sendo a grande maioria dos produtores amadores com produção caseira;
 - Alto potencial de crescimento do mercado: além do potencial de penetração no mercado atual, há também um potencial de crescimento observado tanto pelos dados dos últimos anos, quanto por comparação a outros mercados mais maduros (como os EUA);
 - Variedade de canais de distribuição: há diversas formas de se chegar até o consumidor final, e cada uma dessas pode ser explorada para atingir uma alta penetração de mercado. Bares, restaurantes, *buffets*, varejo direto são

alguns exemplos de canais com suas vantagens particulares, a serem exploradas pelo negócio.

- *Threats:*
 - Produtos substitutos: a concorrência com produtos substitutos é muito forte, sendo o vinho e a cerveja produtos já consolidados entre os consumidores. Para conseguir competir por *market share* é necessário um grande esforço no sentido de ficar em evidência e trazer uma novidade ao consumidor;
 - Desconhecimento do produto pelo consumidor: os potenciais consumidores, de forma geral, não conhecem o hidromel. Esse é um produto que não pertence à cultura brasileira e não fica em evidência atualmente, de fora que é necessário um esforço inicial para trazer o produto ao consumo das pessoas;
 - Potenciais concorrentes: com o aumento da visibilidade do hidromel e o crescimento do seu mercado, é possível que apareçam novos concorrentes, aumentando a concorrência no setor;
 - Risco com fornecedores: com a alta dependência da produção em relação à matéria-prima, qualquer tipo de oscilação no mercado de apicultores afeta diretamente a produção do hidromel.

Uma característica fundamental, portanto, é que se consiga criar uma **marca atrativa** dentro do segmento. Um efeito disso é criar uma diferenciação em relação aos produtos substitutos, que têm uma grande vantagem por já serem tradicionais e conhecidos dos consumidores. Também, criando uma marca relevante, se mitiga a ameaça de novos entrantes na concorrência.

Outro aspecto importante é a **diversificação do portfólio** de bebidas. Como descrito na introdução, há uma grande diversidade de tipos de hidromel. A diversificação traz duas grandes vantagens, com base na análise SWOT, (1) uma menor dependência dos fornecedores de mel, já que tipos mistos de hidromel levam menor proporção de mel na produção, e (2) consumidores casuais têm uma preferência por provar novos tipos de sabores, e diferentes produtos podem atrair a fidelização de mais clientes. A proposta é que se inicie com 2 a 3 produtos entre

tradicional, doce e refrescante, e se faça um processo iterativo de receber *feedback* e focar nos melhores produtos.

Em termos de qualidade, apesar de o segmento de escolhido não ser o de consumidores refinados, é necessário que o produto apresente **consistência** e um nível **razoável de qualidade** para ter reincidência de consumo.

b. Estratégia e posicionamento de mercado

Agora podemos usar os pontos levantados na caracterização da empresa nas estratégias genéricas de Porter (1980). Conforme o que estudamos, não há nenhuma estratégia relevante para competir por custos, e o objetivo não é focar em um nicho restrito, que é a estratégia usada pelos *players* atuais.

A estratégia escolhida, portanto, é a **diferenciação**. A empresa buscará se diferenciar dos produtos substitutos trazendo um paladar diferente e uma mensagem diferente em sua marca.

c. Formação de preços

Em se tratando de um mercado bem disperso, com competidores pequenos, a estratégia de definição de preços a ser utilizada é a **política baseada na estrutura de mercado**. Depois, na análise econômico-financeira, esse preço deve ser comparado aos custos estimados de produção para determinar se o preço encontrado com o método escolhido condiz com a realidade, já que é possível que o preço determinado pelo mercado torne inviável a produção sem escala de custos.

É importante fazer uma ressalva quanto ao modelo: apesar de apresentar uma equação precisa para o cálculo do preço, deve-se considerar esses valores como guias. Primeiramente porque não existe, a rigor, um preço de mercado: existe uma dispersão de preços. Ao se trabalhar com uma média, se perde muita informação. Outro motivo é que o valor da constante de proporcionalidade se relaciona ao posicionamento desejado de marca, um valor qualitativo e, portanto, não pode ser analiticamente determinada.

Dadas as ressalvas anteriores, para aplicar a formação de preço por estrutura de mercado é necessário entender o preço médio exercido pelo mercado. Novamente, para isso, usaremos o vinho como um comparativo direto.

No “Estudo do Mercado Brasileiro de Vinhos Tranquilos e Vinhos Espumantes, Quantitativo - Oferta” (2008) publicado pela Ibravin, tem-se os intervalos de preço dos vinhos por canal de venda. Claro que os valores estão defasados, portanto aplicaremos a inflação do período para entender os valores no valor atual. O Índice de Preço ao Consumidor Amplo (IPCA) foi de 59% entre janeiro de 2008 e setembro de 2015, portanto esse será o valor de atualização utilizado como referência.

O estudo da Ibravin dividiu o estudo de preços entre os vinhos de mesa e os vinhos finos.

- Vinhos de mesa

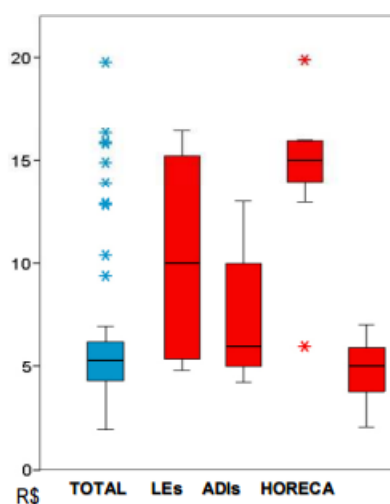


Figura 11 – Preços dos vinhos de mesa no Brasil

FONTE: Ibravin

Conforme observado no gráfico, existe uma grande variação de preços dependendo do canal de venda. De forma geral, os preços vão de R\$2,00 a R\$16,50, com média de R\$6,20, por garrafa de 750ml. Ajustados a valores presentes, esses valores vão de R\$3,20 a R\$26,30, com média de R\$9,90.

- Vinhos finos

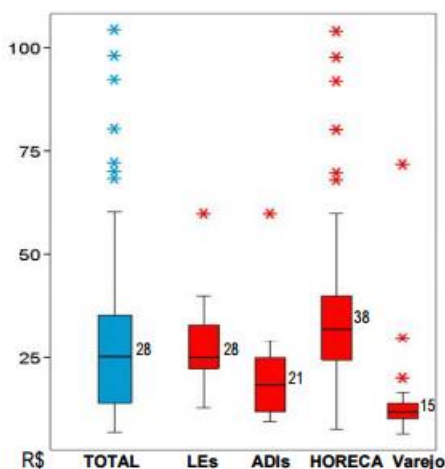


Figura 12 - Preços dos vinhos finos no Brasil

FONTE: Ibravin

Aplicando a mesma interpretação dos vinhos de mesa, os valores variam entre canais de venda, mas de forma geral esses valores vão de R\$7,00 a R\$65,00, com média de R\$28,50. Ajustando pela inflação, chegamos aos valores de R\$11,10 a R\$103,40, com média de R\$45,40.

A formação de preço por estrutura de mercado aplica uma constante de proporcionalidade ao preço médio de mercado, com base na estratégia de posicionamento da empresa. Relembrando que queremos ter um produto diferenciado, mas focando em clientes casuais, o ideal é que o valor do hidromel a ser vendido seja mais alto que um vinho de mesa ($k > 1$) e mais baixo que um vinho fino ($k < 1$).

Como a dispersão de preços é muito grande, consideramos que a média é um bom referencial, portanto buscamos um valor maior que R\$9,90 e menor que R\$45,40. A média entre esses valores é R\$27,60, que consideramos um bom direcionador de preço. Como foi dito na ressalva, não podemos considerar esse um valor analiticamente preciso de um valor ideal, mas sabemos que não pode ser muito mais alto ou muito mais baixo que isso para conseguirmos o posicionamento desejado.

4. ESTUDO ECONÔMICO-FINANCEIRO

Após estudadas as características do negócio do ponto de vista do mercado, clientes e da própria empresa, é necessário verificar se todas essas ideias podem se transcrever em um resultado economicamente viável.

Neste capítulo, primeiro é preciso estimar a produção a ser considerada, então estimaremos os valores dos investimentos e dos retornos, concluindo com a viabilidade ou inviabilidade do negócio.

Uma premissa inicial para esse estudo é com relação à diferença entre uma visão econômica e uma visão de caixa. Como colocado na revisão bibliográfica, o estudo de viabilidade deve ser realizado tendo em vista o fluxo de caixa, e não econômica, ou seja, com base no que efetivamente entra e sai do caixa da empresa. Tendo isso em vista, devemos considerar 3 aspectos:

- Investimentos: como explicado no item de fluxo de caixa descontado, os fluxos futuros devem ser comparados ao investimento inicial. Portanto, apesar de os investimentos não serem considerados em uma análise econômica, aqui iremos identificar esse desembolso;
- Depreciação: a depreciação de bens é um efeito econômico, mas não afeta o caixa da empresa, portanto não será considerado neste estudo. Na realidade, o efeito econômico da depreciação é equivalente ao efeito de caixa do investimento, portanto se vamos considerar os investimentos seria uma dupla contagem considerar também a depreciação;
- Capital de giro: a diferença entre uma venda e a efetiva entrada de caixa, ou de um custo/despesa e a efetiva saída de caixa gera uma necessidade de capital de giro, e a variação desse traz um efeito de caixa não-econômico. Consideramos que esse estudo traria muita imprecisão para a análise, portanto, pela simplicidade, consideraremos essa necessidade no custo de capital;

Outra explicação relevante é que faremos a análise considerando que todo o volume de produção seja vendido. Se, dessa forma, definirmos que o empreendimento é viável, faremos uma análise de sensibilidade para identificar a taxa de utilização mínima necessária para atingir o ponto de equilíbrio.

Também vale citar que serão desconsiderados efeitos de inflação. Tanto receitas quanto despesas são afetadas por efeitos de aumento de preços, portanto consideramos que é uma simplificação válida.

4.1. Produção

Definir com antecedência o volume esperado de produção é uma tarefa difícil e com grande probabilidade de se mostrar imprecisa. Mas é importante ter um valor de referência para o cálculo dos investimentos e custos fixos, que são determinados para uma faixa de volume de produção.

Tomaremos como referência, então, o estudo de mercado realizado anteriormente, em que identificamos que o volume de consumo de sidras e outros fermentados no estado de São Paulo seria de 9 milhões de litros ao ano.

Para esse trabalho, vamos considerar três (3) cenários, para entender a sensibilidade da viabilidade do negócio ao volume. O cenário pessimista considerará 0,1% de *market share*, o cenário otimista 5% e um cenário intermediário de 1%. Dessa forma, se um cenário se mostrar viável, mas outro inviável, é possível ter um senso melhor do risco que o empreendimento traz. Os volumes de produção considerados são de 9 mil litros, 90 mil litros e 450 mil litros ao ano, ou 750 litros, 7,5 mil litros e 37,5 mil litros ao mês.

4.2. Investimentos

Os investimentos para uma produção de bebidas fermentadas de uma forma geral, e também para o hidromel, podem ser divididos em 2 categorias: a construção civil, ou seja, o prédio onde ocorrerá a produção e o equipamento de produção propriamente dito.

a. Construção civil

Primeiramente buscou-se um especialista em produção de bebidas fermentadas e fornecedor de equipamentos de fermentação, para entender as necessidades de estrutura. Para uma produção de 40 mil litros ao mês estima-se um galpão de cerca de 600m², incluindo

produção e armazenamento. Para produções menores, o espaço necessário não reduz proporcionalmente, de forma que para 10 mil litros mensais seria necessária uma área de 300m² e para 1.000 litros mensais cerca de 200m².

De acordo com dados do Sindicato da Construção (Sinduscon), a construção de um galpão comercial no interior de São Paulo, já considerando todos os custos de terreno, matéria prima, mão de obra, etc., é estimado em R\$677,73/m².

Dessa forma, os custos com construção civil ficam em aproximadamente R\$400.000 para a produção de 40 mil litros mensais, R\$200.000 para 10 mil litros e R\$135.000 para 1.000 litros.

b. Equipamento de produção

Segundo o mesmo fornecedor, um equipamento completo suficiente para a produção de 40, 10 e 1 mil litros de hidromel mensais, respectivamente, custam R\$400.000, R\$300.000 e R\$200.000, instalados e prontos para funcionar.

Somado ao custo de construção civil, o investimento inicial total é de R\$800.000, R\$500.000 e R\$335.000 para os diferentes volumes.

4.3. Receitas

Considerando a estimativa de feita anteriormente, consideraremos preço de venda de R\$27,60 por garrafa identificado na definição de preço anterior. Tomaremos como premissa que fazer um estudo com base em diversificação de portfólio e canais de venda aumentaria muito a complexidade do modelo, reduzindo a confiabilidade dos resultados sem acrescentar valor às análises.

As receitas são simplesmente o valor de venda multiplicado pelo volume. No nosso caso, os cenários de 40, 10 e 1 mil litros de bebidas devem trazer uma receita total de aproximadamente R\$13.200.000, R\$3.300.000 e R\$300.000.

4.4. Custos e despesas

Para entender os custos e despesas envolvidos com a operação da empresa, iremos primeiro dividir nas principais categorias: fixos, que serão incorridos independentemente da ociosidade da fábrica, e variáveis, que variam com a quantidade produzida.

a. Fixos

Apesar do nome, custos só são fixos para um determinado período e para um intervalo de produção. No caso deste estudo, os três cenários considerados podem ter custos fixos diferentes, já que consideram níveis de produção muito discrepantes. Para cada cenário, porém, serão considerados esses custos fixos ao longo do tempo.

O principal custo fixo é com funcionários para a fábrica. Com os sócios cuidando da área administrativa, considera-se necessário 2 funcionários para a fábrica no caso de 1.000 litros, 3 para 10 mil litros de produção, e 4 funcionários para 40 mil litros de produção. Para um salário de cerca de R\$2.500, o valor dos impostos dobra os gastos da empresa, totalizando R\$5.000 ao mês, ou R\$60.000 ao ano.

Também devem ser considerados custos com manutenção da fábrica e dos equipamentos, que serão simplificados para cerca de 10% do valor total desses ativos ao ano. Isso significa R\$90.000, R\$70.000 e R\$50.000 para 40, 10 e 1 mil litros respectivamente.

b. Variáveis

Como custos variáveis, consideram-se basicamente insumos para a produção do hidromel, tanto de matéria prima quanto de facilidades (água, energia, etc). Testes anteriores de produção de pequenos lotes indicam um custo de cerca de R\$24,50 por garrafa. Claramente, esse valor deve ser multiplicado pelo volume de produção para cada cenário.

Outra redução variável é referente aos impostos. De acordo com os demonstrativos de resultados da Ambev (empresa de bebidas alcoólicas com capital aberto e, portanto, informações financeiras disponíveis), o imposto é de cerca de 14% do lucro antes dos impostos (LAIR). O LAIR se calcula deduzindo os custos e despesas anteriores da receita.

4.5. Viabilidade

Considerando todos os valores definidos nos itens anteriores, monta-se uma tabela com os fluxos dos próximos anos. Como todos os valores são considerados constantes ao longo do tempo, podemos considerar uma perpetuidade, que representa todos os futuros fluxos trazidos a valor presente.

Para descontar a valor presente, vou utilizada uma taxa de 20%.

	Volume	Ano							
		0	1	2	3	4	5	6	Perp
Investimento	1.000	-500.000							
	10.000	-700.000							
	40.000	-900.000							
Receita	1.000		331.200	331.200	331.200	331.200	331.200	331.200	
	10.000		3.312.000	3.312.000	3.312.000	3.312.000	3.312.000	3.312.000	
	40.000		13.248.000	13.248.000	13.248.000	13.248.000	13.248.000	13.248.000	
Custo fixo	1.000		-170.000	-170.000	-170.000	-170.000	-170.000	-170.000	
	10.000		-250.000	-250.000	-250.000	-250.000	-250.000	-250.000	
	40.000		-360.000	-360.000	-360.000	-360.000	-360.000	-360.000	
Custo variável	1.000		-294.000	-294.000	-294.000	-294.000	-294.000	-294.000	
	10.000		-2.940.000	-2.940.000	-2.940.000	-2.940.000	-2.940.000	-2.940.000	
	40.000		-11.760.000	#####	#####	#####	#####	#####	
LAIR	1.000	-500.000	-132.800	-132.800	-132.800	-132.800	-132.800	-132.800	
	10.000	-700.000	122.000	122.000	122.000	122.000	122.000	122.000	
	40.000	-900.000	1.128.000	1.128.000	1.128.000	1.128.000	1.128.000	1.128.000	
Imposto	1.000	0	0	0	0	0	0	0	
	10.000	0	-17.080	-17.080	-17.080	-17.080	-17.080	-17.080	
	40.000	0	-157.920	-157.920	-157.920	-157.920	-157.920	-157.920	
Lucro	1.000	-500.000	-132.800	-132.800	-132.800	-132.800	-132.800	-132.800	
	10.000	-700.000	104.920	104.920	104.920	104.920	104.920	104.920	
	40.000	-900.000	970.080	970.080	970.080	970.080	970.080	970.080	
Lucro a valor presente	1.000	-500.000	-110.667	-92.222	-76.852	-64.043	-53.369	-44.474	-222.372
	10.000	-700.000	87.433	72.861	60.718	50.598	42.165	35.137	175.687
	40.000	-900.000	808.400	673.667	561.389	467.824	389.853	324.878	1.624.389
Soma do valor presente	1.000	-1.164.000							
	10.000	-175.400							
	40.000	3.950.400							

Figura 13 - Cálculo do fluxo de caixa

Como podemos observar na “Soma do valor presente”, apenas a produção de alto volume se mostrou viável, tendo as produções mais baixas um valor presente negativo. Olhando para o lucro, percebemos que:

- A produção de 1.000 litros mensais gera um valor negativo sempre, ou seja, a cada ano os custos e despesas são superiores à receita;
- Para 10.000 litros mensais, os fluxos de caixa ano a ano são positivos, porém a valor presente não superam o investimento. Ou seja, apesar de as receitas serem maiores que os custos e despesas, esse valor não é suficiente pra remunerar o investimento inicial à taxa desejada.

- Finalmente, com uma produção de 40.000 litros mensais o negócio se torna atrativo, com valor presente positivo mesmo considerando o investimento inicial.

Essa diferença nos resultados mostra o fator importante do ganho de escala com diluição dos custos fixos. Percebemos isso na tabela anterior observando que os custos fixos não crescem proporcionalmente à produção para cada cenário. Enquanto a receita multiplica por 10 e 40, os custos fixos sobem 50% e 110%.

Conforme proposto anteriormente, é importante determinar também a produção mínima para a viabilidade. No caso de não usar a produção inteira disponível na fábrica, os custos fixos serão mantidos, enquanto as receitas e custos e despesas variáveis acompanharão o volume. Aqui, o volume mínimo para ter um fluxo de caixa positivo é de aproximadamente 15.300 litros. Esse valor baixo se deve à baixa proporção dos custos e despesas fixos em relação às receitas e custos e despesas variáveis, como podemos perceber pela figura.

5. CONCLUSÃO

Após análise econômico-financeira, o negócio de produção de hidromel se mostrou economicamente atrativo para altos níveis de produção, devido ao grande ganho de escala observado em relação à diluição dos custos e despesas fixos.

Para avaliar as potenciais alavancas potenciais de ganho de volume e dificuldades enfrentadas pelo empreendedor, foi elaborada uma análise estratégica e de mercado, utilizando conceitos de “plano de *marketing*” aliados a ferramentas estratégicas como as “5 forças de Porter” e a “análise SWOT”.

Definiu-se que a empresa deve se focar em consumidores casuais, que têm maior tendência a experimentar novos produtos, já que o hidromel não faz parte da cultura e do cotidiano do brasileiro. Com isso, ela deve se posicionar por meio de diferenciação, tanto para buscar a curiosidade dos potenciais consumidores quanto para se sobressair frente aos produtos substitutos, vinho e cerveja, que já são consolidados no mercado.

Também se concluiu que a empresa deve rapidamente se posicionar de forma diferenciada no mercado para minimizar o efeito de novos entrantes, que podem aproveitar o ganho inicial de reconhecimento do produto para alavancar novas produções. Deve-se também desenvolver bons acordos com fornecedores, que têm um bom poder de barganha devido à alta dependência de matéria-prima na produção.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. O setor de bebidas no Brasil. Disponível em: <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/3462/1/BS%2040%20O%20setor%20de%20bebidas%20no%20Brasil_P.pdf>. Acesso em 26 de out de 2015.

BRUNSTEIN, I. Economia de Empresas: Gestão Econômica de Negócios. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DORNELAS, J. Plano de negócios: segredo do sucesso do empreendedor. Mito ou realidade? In: VII Simpósio de Engenharia de Produção. Bauru: Unesp, 2000.

GOMES, I. M. Manual Como Elaborar um Plano de Marketing. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2005.

HEBERT J.; HERBERT J. American Mead Maker's 2nd annual mead industry report. *American mead maker*, v. 15, abr. 2015. Disponível em: <http://issuu.com/americanmead/docs/amma_15.1>. Acesso em 26 de out de 2015.

HUMPHREY, A. SWOT analysis for management consulting. *SRI Alumni Newsletter*, Menlo Park - CA, p. 6, dez 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Demografia das empresas. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/imprensa/ppts/00000014394708152013471623746590.pdf>>. Acesso em 26 de out de 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DO VINHO. Estudo do Mercado Brasileiro de Vinhos Tranquilos e Vinhos Espumantes: Quantitativo – Demanda. Disponível em: <<http://www.ibravin.org.br/downloads/1402931122.pdf>>. Acesso em 26 de out de 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DO VINHO. Estudo do Mercado Brasileiro de Vinhos Tranquilos e Vinhos Espumantes: Quantitativo – Oferta. Disponível em: <<http://www.ibravin.org.br/downloads/1402931249.pdf>>. Acesso em 26 de out de 2015.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. Secretaria de defesa agropecuária. Submete à Consulta Pública, pelo prazo de 60 (sessenta) dias a contar da

data da publicação desta Portaria, o Projeto de Instrução Normativa e Anexo, que aprovam os regulamentos técnicos para a fixação dos padrões de identidade e qualidade para as bebidas alcoólicas fermentadas: fermentado de fruta, sidra, hidromel, fermentado de cana, fermentado de fruta licoroso, fermentado de fruta composto e saquê. Portaria n. 64, de 23 de abril de 2008. Diário Oficial da União de 24/04/2008, seção 1, p. 9. 2008.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. O Processo da Estratégia, 3ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NAKAGAWA, M.; COSTA, R. P. Empreendedorismo. In: MOTTA, R. R. et al. Engenharia econômica e finanças. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

OLIVEIRA, Djalma P. R. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2007

PORTER, M. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. **O Processo da Estratégia**, 3ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). Apicultura: relatório de inteligência. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/803afc f50b5e78c72c250aa49f1960c2/\\$File/5384.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/803afc f50b5e78c72c250aa49f1960c2/$File/5384.pdf)>. Acesso em 26 de out de 2015.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). Sobrevivência das empresas no Brasil. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf>. Acesso em 26 de out de 2015.

WEISS, R.S. Learning from strangers: the art and method of qualitative interview studies. New York: The Free Press, 1995.

WHARTON UNIVERSITY OF PENNSYLVANIA. Business overview template.
Disponível em: <<http://bpc.wharton.upenn.edu/businessoverviewtemplate.html>>. Acesso em
26 de out de 2015.