

## **Elaboração de um planejamento estratégico e análise de viabilidade econômica para implementação de uma microcervejaria artesanal**

**Autor: Felipe Albino Furlanetto Araujo**  
Felipe.albino@edu.pucrs.br, PUCRS, Brasil

**Orientador: Peter Caubi Machemer**  
Peter.machemer@pucrs.br, PUCRS, Brasil

**Resumo:** Entre 2015 e 2020 as microcervejarias artesanais cresceram 316% no Brasil. Neste contexto, o objetivo deste estudo é elaborar um planejamento estratégico e avaliar a viabilidade econômica de uma microcervejaria artesanal. Através da elaboração do planejamento estratégico da organização, foi proporcionada para a empresa uma melhor clareza dos objetivos estabelecidos para que os proprietários possam tomar as melhores decisões. Na aplicação dos indicadores financeiros, considerando o pequeno porte da empresa, foi demonstrado que os investimentos têm um valor elevado, mas sendo vantajoso com o passar dos anos, no qual o prazo de retorno do investimento é de 4,2 anos. Desta forma, foi comprovado que há viabilidade no projeto, mediante um VPL de R\$ 152.666,75 e TIR de 30,78%.

**Palavras-chave:** Microcervejaria, Planejamento estratégico, Matriz SWOT, Indicadores financeiros, Viabilidade econômica.

### **1. Introdução**

O mercado cervejeiro iniciou com a inauguração das primeiras fábricas em meados do final do século XIX, onde marcas como Bohemia, Brahma e Antarctica começaram a produzir cervejas em escala industrial (MORADO, 2009). A cerveja é considerada uma das bebidas mais antigas do mundo, consumida e produzida desde a Antiguidade. Com o passar do tempo e a evolução tecnológica da sociedade, os processos produtivos foram aprimorados e a qualidade do produto que se conhece hoje foi refinada. Atualmente, define-se cerveja como uma bebida derivada da fermentação de leveduras específicas para este fim, em conjunto com o mosto de malte de cevada e ou derivados misturados com lúpulos ou extrato de lúpulo, provenientes do cozimento com água (BRASIL, 2019).

Conforme dados publicados pela Barth-Haas Group em 2020, o Brasil ocupa o terceiro lugar no ranking de maiores produtores de cerveja do mundo com 14,47 bilhões de litros produzidos anualmente, apenas atrás da China com 37,65 bilhões de litros produzidos e Estados Unidos com 21,08 bilhões de litros produzidos anualmente. Esta quantidade de cerveja produzida pelo Brasil representa, segundo a CERVBRAZIL (Associação Brasileira da Indústria da Cerveja), cerca de 1,6% do Produto Interno Bruto (PIB), faturamento de R\$ 100 bilhões por ano e geração de empregos estimada em 2,7 milhões de pessoas empregadas

(CERVBRASIL, 2020). De acordo com o levantamento realizado pelo SINDICERV (Sindicato Nacional da Indústria da Cerveja), o ano de 2021 registrou a maior alta dos últimos 7 anos, obtendo um ganho de 7,7% na produção e 11% nas vendas do varejo de 2021 em comparação com dados do ano anterior (SINDICERV, 2022).

O Rio Grande do Sul é o segundo estado com o maior número de cervejarias registradas no Brasil, com 258 unidades, sendo superado apenas por São Paulo com 285 cervejarias registradas. Entre os municípios, a cidade de Porto Alegre se destaca como líder nacional com o maior número de cervejarias, tendo atingido a marca de 40 unidades em 2020. Também está no topo do ranking em número de registro totais de produtos, contabilizando 1.656 cervejas registradas (MAPA, 2020). A cidade é, portanto, reconhecida pela grande variedade de produtos disponíveis e por ser o polo cervejeiro do Brasil.

De 2015 a 2020, as microcervejarias artesanais cresceram 316% (MAPA, 2020), motivado principalmente pela busca, por parte de clientes e consumidores, de cervejas mais refinadas e com qualidade mais alta no mercado. O termo microcervejaria surgiu recentemente, com o objetivo de compreender as empresas fabricantes de cerveja que visam a qualidade e o tradicionalismo na produção da bebida, tendo esses dois alicerces como diferenciais locais (MORADO, 2009). As microcervejarias são caracterizadas por terem fábricas pequenas, onde produzem para consumo local, com capacidade produtiva de até 200 mil litros de cerveja por mês (SEBRAE, 2017). Por decorrência deste crescimento das microcervejarias, o Governo do Rio Grande do Sul ampliou os benefícios fiscais para estes empreendimentos. Deste modo, foi concedida a redução da carga tributária do ICMS-ST, de 27% para 13% abrangendo o setor cervejeiro de pequeno porte, limitado aos 200 mil litros mensais de produção (Rio Grande do Sul, 2021).

Manter uma empresa de pequeno porte no Brasil pode ser uma tarefa complicada e que exige muita responsabilidade. Segundo pesquisa realizada pelo SEBRAE em 2020, as microempresas têm uma taxa de mortalidade de negócio de 21,6% em 5 anos após a abertura. Um dos principais fatores abordados pela pesquisa como causa raiz para o fechamento prematuro das empresas foi a falta de planejamento no negócio, no qual a empresa não estrutura seus objetivos e estratégias.

O planejamento estratégico engloba a utilização de ferramentas em conjunto com técnicas e métodos de trabalho que geram e transformam o futuro da empresa (CRUZ, 2017). Ele também busca integrar a organização juntamente com sua missão e visão no ambiente em que ela se encontra e atua, através de um processo de desenvolvimento e execução de

estratégias organizacionais (CHIAVENATO, 2020). Visto que o mercado de pequenas cervejarias artesanais está crescendo e com cada vez mais concorrentes abrindo negócios, é crucial que estas empresas tenham seus planejamentos estratégicos bem estruturados, tornando esses um agente importante para diferenciação frente aos demais negócios.

Analisar economicamente a viabilidade de um empreendimento é importante para saber a amplitude de aspectos financeiros e organizacionais, possibilitando estimar os custos envolvidos com o investimento inicial e operacional, junto as receitas criadas em certo intervalo de tempo. Assim, pode-se realizar uma análise mais completa do negócio através do uso de indicadores como Taxa Interna de Retorno (TIR), Valor Presente Líquido (VPL) e *Payback* (BOAS, 2017). Este processo ajuda como ferramenta para análises, resultando em decisões mais assertivas e agregando conhecimento financeiro ao projeto para que se reduza riscos ao criar ou expandir um empreendimento.

Presente a isto, o corrente trabalho busca auxiliar na solução da seguinte questão: a elaboração de um planejamento estratégico de uma microcervejaria artesanal, na região metropolitana de Porto Alegre, e a análise de indicadores financeiros podem torná-la viável economicamente? A empresa analisada existe, mas de forma informal e de tamanho e capacidade produtiva reduzida. Desta forma tem-se como objetivo geral desenvolver um planejamento estratégico e avaliar a viabilidade econômica da implementação de uma microcervejaria artesanal. Os objetivos específicos são: (i) definir a missão, visão, valores e objetivos da empresa; (ii) desenvolver uma matriz SWOT da microcervejaria; (iii) definir a estratégia competitiva genérica da empresa e (iv) estruturar os indicadores VPL, TIR, *Payback* descontado, ponto de equilíbrio e índice de lucratividade.

Entretanto, cabe ressaltar algumas delimitações deste estudo, pois sendo um caso único, não contempla: a criação de um plano de ação e planejamento estratégico detalhado dos setores da organização; a análise aprofundada de ambientes externos da organização, salvo apenas pelo estudo demográfico e de concorrência; e a análise de riscos financeiros. A região de estudo será o Estado do Rio Grande do Sul, com foco na região metropolitana da cidade de Porto Alegre. O período de coleta dos dados ocorreu entre abril e setembro de 2022, além disso, os dados aqui expostos não serão objetos de questionamentos. Para a elaboração deste estudo, leva-se em consideração apenas um estilo de cerveja a ser produzida, a *Munich Helles*.

Este trabalho está estruturado em quatro seções. Na primeira é introduzido o assunto, descrevendo o cenário do tema proposto, as justificativas práticas e teóricas, os objetivos e as

delimitações da pesquisa. Na segunda seção é abordada a metodologia de trabalho, por meio de conhecimentos teóricos e conceituais que embasam a pesquisa. Na terceira seção são expostos os resultados alcançados a partir da elaboração das metodologias relatadas na etapa anterior. E na quarta seção são apresentadas as considerações finais sobre o estudo realizado e sugestões para trabalho futuro.

## **2. Método**

O presente tópico busca elucidar o método de pesquisa proposto neste trabalho, detalhando sua natureza, qual o tipo de pesquisa abordada e o procedimento utilizado. Além disso, é apresentado também o método de trabalho que visa explicar, em etapas, como foi realizado e conduzido este estudo.

### **2.1. Método de pesquisa**

Este trabalho é de natureza aplicada, pois se concentra em estudar a implementação de um negócio real. Utiliza pesquisa exploratória, tendo em vista que busca desenvolver e definir conceitos de problemas proporcionando uma visão ampla sobre determinado fato (GIL, 2008).

A pesquisa é de abordagem quali-quantitativa, na qual, para a análise dos resultados estratégicos, a abordagem é qualitativa devido aos dados serem tratados de forma interpretativa. Já na análise dos indicadores financeiros a abordagem é quantitativa, visto que gera dados a respeito da viabilidade do empreendimento (ALYRIO, 2009).

O procedimento adotado é um estudo de caso relativo a uma microcervejaria, no qual, através deste procedimento, se procura justificar o motivo e os resultados relativos à tomada de decisão (YIN, 2001). No que tange ao tempo de pesquisa, é classificado como transversal, porque a análise realizada acontece em um curto espaço de tempo (BORDALO, 2006).

### **2.2. Método de trabalho**

O método de trabalho do presente estudo é focado em analisar e estruturar um planejamento estratégico para uma microcervejaria. Além disso, busca-se avaliar a viabilidade econômica da organização com o uso de indicadores financeiros. Neste contexto, a dinâmica deste estudo foi estruturada em cinco etapas que contemplam os métodos de trabalho e as ferramentas empregadas, conforme demonstrado na Figura 1.

Figura 1 – Estruturação do método de trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor

A primeira etapa consiste em definir os principais pontos para os norteadores estratégicos, como a missão, visão e valores, e também identificar as finalidades da realização de planejamento estratégico. Ainda assim, contempla uma análise geral dos fatores internos e externos, cruciais para a geração da Matriz SWOT. A segunda etapa considera a definição dos objetivos estratégicos, os quais são vitais para uma instituição, e também elucida as estratégias genéricas de uma organização, quais seus aspectos e suas importâncias. Na terceira etapa, é iniciada a abordagem dos itens que compõem a análise de viabilidade econômica para este caso, como os custos gerais, o preço de venda e TMA. Em seguida, na quarta etapa realiza-se a análise efetiva da viabilidade através de seus principais indicadores, mediante os resultados obtidos.

### 2.2.1. Definição dos norteadores estratégicos e análise dos fatores internos e externos

Os norteadores estratégicos são fundamentais para orientar a organização, sendo definidos como uma série de elementos que definem o seu futuro, possibilitando que a empresa se torne mais competitiva e propensa ao sucesso (COSTA, 2007). A definição da missão, da visão e dos valores exige muita cautela, uma vez que essa é uma das tarefas mais importantes do planejamento estratégico e irão servir como orientador no processo de tomada de decisão. Estes elementos devem criar uma identidade organizacional e nortear o dia a dia da empresa, buscando viver na prática os pontos definidos (CRUZ, 2017).

A missão deve explicar para qual motivo a empresa existe, tendo como ponto central o seguinte questionamento “Qual é o negócio da organização?” (CHIAVENATO, 2020). Deste modo, ela deve ser definida de uma maneira mais abrangente, servindo como fonte de referência e restrição da atuação da empresa e visando um extenso período de tempo

(OLIVEIRA, 2018). Para que se possa determinar a missão com clareza e objetividade, Costa (2007) elenca uma série de perguntas que devem ser observadas e respondidas, para assim ter uma boa formulação da missão:

- Qual é a necessidade básica que a organização pretende suprir?
- Que diferença faz, para o mundo externo, ela existir ou não?
- Para que serve?
- Qual é a motivação básica que inspirou seus fundadores?
- Por que surgiu?
- Para que surgiu?

A visão deve idealizar e apontar para o futuro que a empresa quer alcançar (QUIGLEY, 1993). Ela deve ser estabelecida de forma sucinta e objetiva, a fim de que as pessoas possam entender o que se deseja alcançar com clareza (COSTA, 2007). Desta forma, busca apoiar as grandes decisões estratégicas da organização (OLIVEIRA, 2018).

Os valores englobam fatores que geram e embasam a personalidade da empresa, interferindo nas políticas internas, e se posicionando referente a assuntos éticos básicos, normas morais e convicções (OLIVEIRA, 2018). São vistos como princípios que auxiliam a colaboração dos funcionários para o desenvolvimento e alcance da missão, visão e também dos próprios valores, de forma que os colaboradores se comprometam com a sociedade como um todo (CRUZ, 2017).

Tendo isso em vista, a definição dos norteadores estratégicos, primeira etapa do estudo, será conduzida através de entrevista direta com os proprietários da microcervejaria por meio de perguntas que visem estabelecer a missão, visão e valores de acordo com as características e objetivos da empresa. Assim, a partir das respostas, dar-se-á a elaboração dos norteadores estratégicos.

É de fundamental importância que a empresa conheça o ambiente que está inserida, para que possa ser bem-sucedida no mercado. Uma ferramenta aplicada com frequência para analisar os ambientes internos e externos da empresa é a análise da matriz SWOT (Figura 2), que aborda o estudo de quatro variáveis: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). É válida a utilização desta ferramenta, pois, através dela, consegue-se fazer uma análise estratégica completa da empresa, podendo reduzir riscos no momento da tomada de decisão (CHIAVENATO, 2020).

A análise do ambiente externo da organização avalia as perspectivas voltadas à tendência de mercado, concorrência, estudos demográficos, políticos e econômicos. Leva ainda em consideração uma série de fatores, dos quais destacam-se também as ameaças e oportunidades. Já a análise do ambiente interno da organização busca definir o diferencial competitivo, através de pontos fortes e fracos, comparado aos seus concorrentes, visando

vantagens competitivas e levando em consideração os recursos disponíveis, a estrutura organizacional e deficiências que podem prejudicar a performance da empresa (CHIAVENATO; SAPIRO, 2010).

Figura 2: Matriz SWOT

	<b>FATORES POSITIVOS</b>	<b>FATORES NEGATIVOS</b>
<b>FATORES INTERNOS</b>	<b>FORÇAS</b>	<b>FRAQUEZAS</b>
	Vantagens positivas que a empresa possui e domina frente a concorrência e ao mercado em que atua.	Pontos negativos que a empresa possui perante os concorrentes e ao seu segmento de mercado.
<b>FATORES EXTERNOS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
	Influências externamente positivas que impactam ao negócio.	Influências externamente negativas que impactam ao negócio.

Fonte: adaptado de Chiavenato (2020)

### 2.2.2. Definição dos objetivos estratégicos e de estratégias genéricas

Os objetivos estratégicos são os frutos que a empresa almeja no longo prazo (CRUZ, 2019). Eles têm a função de serem os desafios frente ao planejamento estratégico, pois quanto mais evoluídas forem as metas, mais complicada será a gestão deste planejamento e a sua execução (COSTA, 2007). Os objetivos de uma empresa podem mudar ao longo dos anos. Sendo assim, torna-se necessária a criação de um sistema de acompanhamento, que auxilie a verificar se os objetivos estão sendo buscados e atingidos (COSTA, 2007). Para auxiliar na montagem e acompanhamento dos objetivos estratégicos da empresa analisada neste estudo, será utilizada a ferramenta 5W1H, que consiste na elaboração de um plano de ação, servindo de apoio para possíveis tomadas de decisão. Com ela, busca-se definir, de forma simples, os seguintes pontos: *What* (O que?), *Why* (Por quê?), *Who* (Quem?), *Where* (Onde?), *When* (Quando?), *How* (Como?) (SILVA, 2021).

Segundo Porter (2004), há três estratégias genéricas que tornam a empresa mais competitiva, são elas: liderança em custos, diferenciação e enfoque. A liderança em custos visa manter os custos baixos e fabricar produtos mais baratos que os dos concorrentes, garantindo assim um menor preço e aumentando a sua fatia de participação no mercado. Uma grande desvantagem desta estratégia é a possibilidade de ser replicada por outros concorrentes (CHIAVENATO, 2020).

A diferenciação busca fazer com que a empresa se destaque dos seus concorrentes de uma forma mais competitiva através da criação de um produto que o cliente veja de uma forma mais atrativa que os demais. Este destaque pode ser mediante a qualidade do produto, novidade, tecnologia ou até mesmo o pós-vendas. Uma desvantagem está na diferenciação exagerada, que pode elevar o preço do produto, restringindo o produto a um grupo exclusivo e minoritário de clientes (CHIAVENATO, 2020).

A estratégia de enfoque visa trabalhar mirando um nicho de mercado específico, onde a empresa se especializa na fabricação de certo tipo de produto para atender a um público de consumidores exigentes e fiéis (CHIAVENATO, 2020). Dificilmente uma empresa estará apta para executar e focar em todas estas três estratégias, uma vez que o foco de trabalho de cada uma delas exige virtudes e recursos distintos, modelos administrativos diferentes e organização empresarial exclusiva (PORTER, 1996).

### 2.2.3. Estruturação da viabilidade econômica

Para fazer uma análise de viabilidade econômica é importante detalhar os custos envolvidos com o empreendimento, assim garantindo uma avaliação coerente. Os custos fixos compõem a estrutura do empreendimento, no qual não variam conforme a quantidade que se produz e vende. Já os custos variáveis dependem diretamente da quantidade produzida e vendida pela empresa (SEBRAE, 2018). Estes pontos foram abordados em estudos recentes envolvendo microcervejarias. Leod et al. (2020) cita diversos itens de investimento inicial e custos que compõem a estrutura financeira de uma microcervejaria, conforme listados na Figura 3. Esses custos servirão de base para a análise neste trabalho.

Figura 3: Investimentos iniciais, custos fixos e variáveis de uma microcervejaria

<b>Investimentos iniciais</b>	<b>Custos fixos</b>	<b>Custos variáveis</b>
Moinho de grãos	Aluguel	Insumos
Cozinha de brasagem	Água	Embalagens
Bomba	Energia elétrica	Frete
Tanque fermentador	Telefone e internet	Manutenções



Bancada em aço inox	Pró-labore	
Trocador de calor	Mão de obra	
Resfriador	Higiene da fábrica	
	Contabilidade	

Fonte: Adaptado de Loed et al. (2020)

Destaca-se que a análise de viabilidade do presente trabalho se dará mediante um cenário de recursos financeiros próprios da empresa. Será realizada uma pesquisa de mercado com os principais fornecedores para coletar as informações de todos os custos, além do investimento em equipamentos necessários para fabricação de cerveja artesanal. Também será verificado o preço médio da cerveja cobrado pelos concorrentes, visando auxiliar na formação do preço de venda do produto.

O preço adequado de venda deve ser definido com cautela, pois, muitas vezes, é o que determina a escolha do cliente em comprar ou não o produto. É necessário cobrir os custos fixos e variáveis, e o valor restante deve ser a margem de lucro estipulada pela organização (SEBRAE, 2014).

Um projeto, para ser atrativo economicamente, precisa render, pelo menos o valor da taxa de juros de aplicações equivalente presente no mercado. A Taxa Mínima de Atratividade (TMA) corresponde o mínimo que um determinado investidor se propõe a ganhar ao realizar um investimento. Além disso, leva-se em consideração, para a elaboração desta taxa de juros, três fatores importantes, como o custo de oportunidade, que consiste no quanto a empresa teria embolsado caso realizasse outro investimento de pouco risco, a liquidez, na qual trata da facilidade de trocar de uma aplicação financeira para outra e o risco do negócio, que aborda a avaliação do ganho do investimento comparado ao risco presente nele (PILÃO; HUMMEL, 2006). Sendo sempre associada à uma taxa de baixo risco, pode-se avaliar a viabilidade comparando a TIR à TMA previamente estipulada (CASAROTTO FILHO; KOPITTKKE, 1998). Para definir a TMA da microcervejaria analisada neste trabalho, levou-se em consideração a taxa básica de juros da economia, a taxa SELIC, do presente período, como custo de oportunidade e, somado a isto, mais um percentual estipulado pelos proprietários da empresa para o risco e liquidez deste investimento. Isto porque os investimentos ligados a taxa SELIC são considerados uns dos mais seguros do país (REIS, 2019).

#### **2.2.4. Definição dos indicadores financeiros**

Para verificar a viabilidade econômica do empreendimento, deve-se partir da estruturação do fluxo de caixa e então realizar a análise através de indicadores (LANA; REIS, 2012). O fluxo de caixa é uma forma de representar as entradas e saídas monetárias ao longo

do tempo, assim evidenciando as receitas e custos em um projeto de forma a mostrar seus resultados financeiros nos períodos analisados (SAMANEZ, 2009). Rocha (2009) afirma que o uso dos indicadores VPL, TIR e *Payback*, traz uma maior segurança ao empreendimento.

A análise através do VPL é feita de modo a considerar a diferença do valor presente, empregando a TMA como taxa de desconto, de todas as entradas líquidas do fluxo de caixa com as suas saídas. Portanto, este valor calculado representa a lucratividade do projeto, no qual o resultado sendo positivo representa a viabilidade econômica para o mesmo (GITMAN, 2001). Para o cálculo do VPL, é utilizada a Equação 1 apresentada abaixo (SAMANEZ, 2009), em que: I é o investimento; FC<sub>t</sub> é o fluxo de caixa no t-ésimo período; i é a taxa de desconto; t é o tempo.

$$VPL = -I + \sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1+i)^t} \quad (1)$$

A TIR é a taxa de desconto que age no VPL do fluxo de caixa, igualando a zero suas respectivas saídas e entradas (SILVA, 2018). Conseqüentemente, ao se avaliar um investimento com este indicador, é necessário que o resultado obtido seja positivo e com valor maior que a TMA, assim, o projeto será viável economicamente comparado a taxa mínima de atratividade. Na Equação 2, tem-se o cálculo da TIR, no qual: I é o investimento; FC<sub>t</sub> é o fluxo de caixa no período t; TIR é a taxa interna de retorno; t é o tempo (SAMANEZ, 2009).

$$VPL = -I + \sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1+TIR)^t} = 0 \quad (2)$$

O *payback* é determinado como um indicador que avalia o tempo necessário de retorno de um investimento aplicado ao empreendimento (BOAS, 2017). Desta forma, quanto menor o tempo de *payback*, menos exposto o investidor estará ao risco (GITMAN, 2010). Assim, pode ser calculado conforme Equação 3, sendo que o *payback* descontado considera o valor do dinheiro através do tempo, em que: I é o investimento; FC<sub>t</sub> é o fluxo de caixa no t-ésimo período; K é o custo de capital; t é o tempo (SAMANEZ, 2009).

$$I = \sum_{t=1}^T \frac{FC_t}{(1+K)^t} \quad (3)$$

A análise do ponto de equilíbrio aborda a avaliação de qual a quantidade necessária a ser produzida para cobrir todos os custos operacionais, resultando assim em lucro zero, mas também não ocasionando prejuízos à empresa (GITMAN; ZUTTER, 2017). Ressalta-se

também que os valores acima do ponto de equilíbrio demonstram resultados de lucro para a empresa. Neste estudo, o ponto de equilíbrio econômico determinará quantas garrafas de cerveja precisarão ser vendidas para deduzir todos os custos e não ter prejuízos. Esse indicador pode ser calculado conforme Equação 4 (SAMANEZ, 2009).

$$\text{Ponto de Equilíbrio} = \frac{\text{Custos Fixos} + \text{Custo anual equivalente}}{(\text{Preço de venda unitário} - \text{Custo variável unitário})} \quad (4)$$

O Índice de Lucratividade avalia a eficiência de capital, mensurando quanto de valor é retornado pelo projeto para cada unidade monetária que foi investida (ASSAF NETO; LIMA, 2019). Logo, se o resultado for maior ou igual a um, o investimento é vantajoso e viável economicamente, caso contrário deve ser rejeitado. Este indicador pode ser calculado conforme Equação 5 (ASSAF NETO; LIMA, 2019).

$$\text{Índice de Lucratividade} = \frac{\text{valor presente dos retornos}}{\text{valor presente dos investimentos}} \quad (5)$$

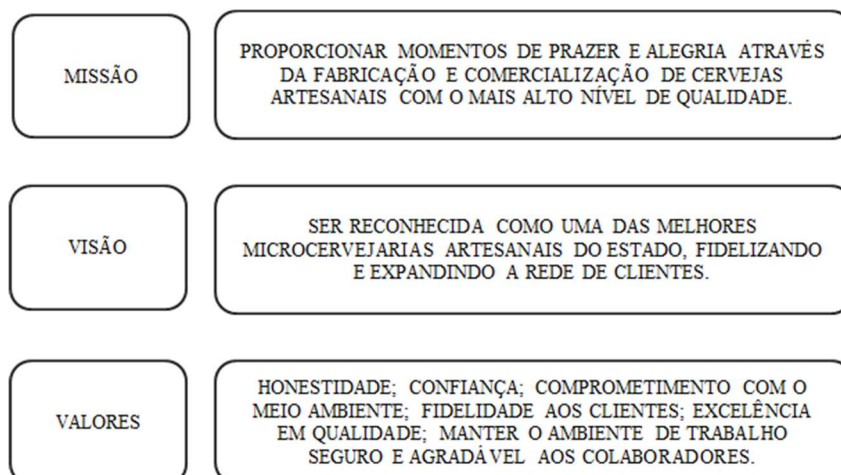
### 3. Resultados

Nesta seção estão apresentados os resultados referentes ao desenvolvimento do planejamento estratégico e análise de viabilidade econômica da empresa em estudo. Os resultados estão subdivididos da mesma forma proposta no método de trabalho.

#### 3.1. Definição dos norteadores estratégicos e análise dos fatores internos e externos

Através de um questionário com perguntas relacionadas ao desenvolvimento dos norteadores estratégicos, foi elaborado, junto aos proprietários, a missão, visão e valores para a empresa, conforme Figura 4.

Figura 4: Missão, visão e valores.



Fonte: Elaborado pelo autor

Visando realizar uma análise mais aprofundada dos ambientes externos e internos da microcervejaria, utilizou-se a matriz SWOT, evidenciando os principais pontos de oportunidades e ameaças para o ambiente externo e as principais forças e fraquezas para o ambiente interno. Entende-se que essa ferramenta pode auxiliar a empresa a vislumbrar a situação em que se encontra e melhor se situar frente ao mercado.

Destaca-se, como oportunidades para a empresa, o crescimento nacional do consumo de cerveja, podendo aproveitar este fator para garantir um aumento no volume de vendas. A mudança dos hábitos da população na busca por uma cerveja diferenciada. Por escolher a região metropolitana de Porto Alegre como sede, vê-se uma oportunidade demográfica de aproveitar a fama e destaque que a cidade tem por ser considerada o polo cervejeiro do país, onde se encontram tantos apreciadores e consumidores de cervejas artesanais. Também há a oportunidade de participação em feiras e eventos, nos quais a marca pode se tornar mais conhecida e divulgada. Ainda, cabe ressaltar a possibilidade de introduzir a venda das bebidas através de aplicativos *e-commerce*, focando naqueles clientes que preferem a comodidade para realizar suas compras.

Como ameaças à organização, predomina a oferta periódica de alguns insumos, devido principalmente à sazonalidade e influências climáticas. Também se destaca o fato de alguns insumos serem importados, assim podendo sofrer com a variação cambial. Outro fator importante é o alto número de concorrentes diretos na mesma região, além dos concorrentes indiretos que fabricam outros tipos de bebidas alcoólicas, assim a empresa precisa ficar atenta a novidades para estar sempre à frente dos demais concorrentes. Destaca-se também a alta carga tributária aplicada às bebidas alcoólicas no país.

As principais forças da microcervejaria são a qualidade aplicada em todos os processos, desde a escolha dos melhores insumos para a fabricação até os equipamentos e controle de qualidade constantes. Os proprietários serem os mestres cervejeiros conferem um alto grau de perfeccionismo ao processo e um custo operacional mais reduzido, pois não há a necessidade de contratar alguém para esta função. Possuir capital próprio para investimento e zelar pelo bom relacionamento com fornecedores e clientes também são fatores que compõem as forças da empresa.

Sobressaem-se como fraquezas os altos valores para investimento em equipamentos novos e as manutenções especializadas dos equipamentos, que geram um alto valor agregado. Além disso, por ser uma empresa nova no mercado, e ainda não reconhecida, precisa ganhar a confiança e ser lembrada pelos clientes. A terceirização da logística e escoamento da

produção são outros fatores considerados como fraquezas, pois, podem ocorrer atrasos e falha em entregas.

Mediante a identificação dos fatores internos e externos da microcervejaria em estudo, foi possível detalhar as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas. Deste modo, tem-se a matriz SWOT, conforme Figura 5.

Figura 5: Matriz SWOT da microcervejaria



Fonte: Elaborado pelo autor

### 3.2. Definição dos objetivos estratégicos e de estratégias genéricas

Após a elaboração dos norteadores estratégicos e da matriz SWOT, realizou-se a definição dos objetivos estratégicos, com horizonte de planejamento para 5 anos. Através destes objetivos, a empresa pode analisar estes fatores para que se minimize as ameaças e fraquezas e aproveite melhor as forças e oportunidades.

Com a utilização da ferramenta 5W1H, foi possível realizar a organização dos objetivos estratégicos e propor um plano de ação para acompanhamento, no qual é monitorado qual o objetivo estratégico, porque deve ser realizado, quem realiza determinada tarefa, onde, quando e como é aplicada. Assim, é apresentado no Apêndice 1.

Com base nas definições já estabelecidas no presente trabalho, a estratégia genérica que se encaixa com o perfil da empresa em estudo é a de enfoque com diferenciação, tendo em vista que a empresa optou por compor em seu portfólio somente a produção de cervejas artesanais de alta qualidade. Desta forma, seu conhecimento e dedicação são focados na

comercialização através de nichos mais especializados do mercado, buscando satisfazer o paladar de clientes exigentes.

Para que a empresa se torne competitiva, procura-se um equilíbrio em que os preços praticados sejam atrativos aos consumidores, pois mesmo sendo um produto de qualidade, há diversos concorrentes atuando no mercado. Além disso, a empresa deve buscar destacar-se através de campanhas de marketing nas quais os clientes possam perceber o real valor que a marca tem a agregar com os produtos que dispõe ao mercado.

### 3.3. Estruturação da viabilidade econômica

A estruturação da microcervejaria, para avaliar a viabilidade econômica, deu-se através do investimento em equipamentos para a produção e móveis e equipamentos para escritório. Referente a estrutura de pessoal a empresa será regida por dois sócios, no qual um deles é responsável pelo setor administrativo e o outro é o mestre cervejeiro, e manterá dois funcionários, cujos cargos são auxiliar administrativo e auxiliar de limpeza e produção. A empresa manterá sua sede em um pavilhão de 180 m<sup>2</sup> na cidade de Gravataí e o volume de produção a ser analisado é de 3 mil litros mensais.

Os investimentos iniciais para a implementação da microcervejaria, conforme detalhado na Figura 6, foram definidos como sendo a compra de equipamentos necessários para produção da cerveja, móveis de escritório e industrial. Para chegar a uma estimativa de valores, foram considerados os preços praticados no mercado, mediante pesquisa em *sites* de fabricantes. Além disso, foi considerado um capital de giro inicial necessário para cobrir os custos fixos e variáveis dos três primeiros meses de operação. A estimativa para o valor de instalação dos equipamentos e adequação do pavilhão foram consideradas mediante entrevista a profissionais da área de manutenção e instalação deste tipo de equipamento. Os valores para abertura da empresa englobam os custos com documentos de licenciamento ambiental e dos bombeiros, alvará, custas de cartório e vistoria do MAPA.

Figura 6: Detalhamento investimentos iniciais

<b>Investimentos iniciais</b>	<b>Fornecedor</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Custo unitário (R\$)</b>	<b>Custo total (R\$)</b>
Empilhadeira manual 1000 kg	Loja do mecânico	1	6.210,00	6.210,00
Moinho de grãos	Cerveja da casa	1	2.396,70	2.396,70
Cozinha bibloco 500 litros	Loja do mecânico	1	128.520,00	128.520,00
Aerador	Prismaq	1	990,00	990,00

Sistema de Exaustão	Portata exaustão	1	5.850,00	5.850,00
Trocador de calor de placas	Cerveja da casa	1	3.400,00	3.400,00
Resfriador	WE brew shop	1	7.110,00	7.110,00
Filtro cervejeiro	WE brew shop	1	3.850,00	3.850,00
Pasteurizadora de garrafas	Cetro máquinas	1	38.645,00	38.645,00
Envasadora rotuladora	Cetro máquinas	1	32.090,50	32.090,50
Bomba móvel CIP	Indupropil	1	1.233,00	1.233,00
Bancada	Serralheria artferro	2	558,00	1.116,00
Tanque de fermentação e maturação 1000 litros	Gelmeza	3	30.600,00	91.800,00
Câmara fria 3x3 metros	Maxi Equipamentos	1	18.298,00	18.298,00
Instalação e adequação	-	1	20.000,00	20.000,00
Móveis Escritório	Kontor móveis	2	1.890,00	3.780,00
Computador	Kabum	2	1.890,00	3.780,00
Capital de giro	-	1	140.449,74	140.449,74
Abertura empresa	-	1	3.150,00	3.150,00
			<b>Total investimento inicial (R\$)</b>	<b>512.668,94</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Os custos fixos mensais da empresa são compostos pelo aluguel do pavilhão industrial de 180 m<sup>2</sup>, R\$ 3.500,00, na cidade de Gravataí, cujo valor já considera a taxa anual do Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU) e foi obtido através de pesquisa realizada na imobiliária Pessato Negócios Imobiliários. Os valores mensais de água e energia elétrica são, respectivamente, R\$ 350,00 e R\$ 2.060,00 e foram obtidos com base no consumo estipulado pelos fabricantes dos equipamentos. O valor mensal de telefone e internet é de R\$ 230,00, conforme orçamento realizado com a empresa *One Telecom*. O valor total correspondente ao pró-labore dos dois sócios é de R\$ 6.000,00/mês e os custos com pagamentos e encargos de dois funcionários são de R\$ 4.700,00/mês, conforme consulta realizada aos proprietários da microcervejaria. Os custos com materiais de higiene e sanitização mensal da fábrica são de R\$ 450,00/mês. Os custos com contabilidade e segurança patrimonial também foram obtidos por meio de pesquisa junto a empresas da região, Rech Contabilidade e Ensel Vigilância, cujos

valores são de R\$ 1.400,00 e R\$ 200,00, respectivamente. Deste modo, os custos fixos mensais total da empresa são de R\$ 18.890,00, conforme Figura 7.

Figura 7: Detalhamento custos fixos

<b>Custos fixos</b>	<b>Valor (R\$/mês)</b>
Aluguel	3.500,00
Água	350,00
Energia elétrica	2.060,00
Telefone e internet	230,00
Pró-labore	6.000,00
Funcionários	4.700,00
Higiene da fábrica	450,00
Contabilidade	1.400,00
Segurança Patrimonial	200,00
<b>Total</b>	<b>18.890,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Os custos variáveis são compostos pelos insumos utilizados na fabricação da cerveja artesanal, as embalagens para acondicionamento da bebida, a logística envolvida nas coletas de material e as manutenções recorrentes nos equipamentos de produção. Foi realizado uma estimativa dos valores, por meio de cotações em *sites* de empresas que realizam a venda destes produtos e serviços, baseado em uma produção de 3 mil litros mensais. O frete foi consultado em portal *online* de cotações com a transportadora AceVille, conforme roteiro e distância com os principais fornecedores. O detalhamento dos custos variáveis pode ser encontrado na Figura 8. A estratificação dos custos variáveis de insumos e embalagens encontra-se no Apêndice 2.

Figura 8: Detalhamento custos variáveis

<b>Custos variáveis</b>	<b>Fornecedor</b>	<b>Valor (R\$/mês)</b>
Insumos	<i>WE Brew Shop</i>	12.466,58
Embalagens	Embalavi	11.530,00
Frete	AceVille Transportes	1.770,00
Manutenções	Gelmeza	2.160,00
	<b>Total</b>	<b>27.926,58</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Para que seja possível estimar o preço de venda da cerveja, houve a necessidade de discriminar o custo unitário, mediante os custos fixos e variáveis, para produzir a cerveja de estilo *Munich Helles*. Foi levado em consideração, para esta análise, a comercialização através de garrafas de 600 ml, deste modo, tem-se a produção total de 5 mil garrafas de cerveja por mês, conforme Figura 9. O custo variável unitário é de R\$ 5,59, no qual foi obtido através da



divisão dos custos variáveis, R\$ 27.926,58, pela quantidade de garrafas produzidas, 5 mil unidades. Este valor é utilizado para cálculo do ponto de equilíbrio.

Figura 9: Custo total unitário

<b>Custos fixos (R\$/mês)</b>	<b>Custos variáveis (R\$/mês)</b>	<b>Custo unitário (R\$/garrafa)</b>
18.890,00	27.926,58	9,36

Fonte: Elaborado pelo autor

Após a análise realizada com diferentes concorrentes, mediante consulta em portais de *e-commerce*, verificou-se que o preço médio de venda, de 600 ml, praticado para as cervejas artesanais *lagers* de alta qualidade foi de R\$ 14,15/unidade. Desta maneira, objetivando o posicionamento de entrada no mercado optou-se por colocar o preço de venda mais baixo comparado aos concorrentes diretos. Assim, o valor determinado foi de R\$ 13,10, cobrindo uma margem de 40% do valor referente ao custo unitário.

Os custos anuais são compostos pela soma dos custos fixos e variáveis, resultando em R\$ 561.798,96. A receita anual da microcervejaria é composta pela venda de 5 mil garrafas de cerveja por mês no valor de R\$ 13,10/unidade e pela venda mensal de 525 kg de bagaço de malte à R\$ 1,30/kg para a indústria de ração animal, resultando, respectivamente, em R\$ 65.500,00 e R\$ 682,50, somados estes valores compõem a receita anual de R\$ 794.190,00.

Para a definição da TMA, escolheu-se a taxa básica de juros, a Taxa SELIC, cujo valor para análise é de 13,75%, segundo última atualização pelo Banco Central do Brasil (2022). Junto a isso, soma-se 6,25% referente a liquidez e ao risco do negócio, resultando em uma TMA de 20% a.a. Este valor é considerado como comparação à TIR, a efeito de verificar a viabilidade e retorno da microcervejaria.

O regime tributário escolhido para a microcervejaria foi o Simples Nacional e tendo em vista ser uma Empresa de Pequeno Porte (EPP), os impostos são organizados de forma simplificada em uma única guia. De acordo com simulação realizada no *site* Contábeis (2022), para a receita anual projetada para a empresa e a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) compatível a fabricação de cervejas, 1113-5/02, há a incidência de 7 tributos, totalizando uma alíquota de 8,37%. A tabela detalhada é apresentada no Anexo 1.

A análise de viabilidade deste projeto contempla um cenário projetado para 6 anos. No qual os valores de todos os custos e receitas foram atualizados anualmente conforme o Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA), seguindo uma taxa de 6,30%, que representa a média dos últimos 3 anos do IPCA, segundo relatório calculado e gerado pelo IBGE (2022), buscando assim atrelar a inflação nos dados analisados para realizar uma

estimativa mais precisa. Desta forma, o fluxo de caixa proposto para analisar a viabilidade é apresentado no Apêndice 3.

### **3.4. Análise dos resultados dos indicadores financeiros**

A quinta e última etapa deste trabalho visa analisar os resultados obtidos através do fluxo de caixa e dos cálculos de viabilidade econômica, desta forma, compreendendo os seus significados. O VPL calculado, para o período de 6 anos, foi de R\$ 152,666,75. Demonstrando assim que o projeto é economicamente viável, retornando ganhos financeiros a empresa.

Mediante a análise da TIR, o valor encontrado foi de 30,78%. Resultado este superior ao da TMA, de 20%, indicando, desta forma, que também há viabilidade econômica. O retorno do investimento aplicado a microcervejaria é identificado com 4,20 anos, após o início do projeto.

O ponto de equilíbrio econômico calculado foi de 4226 garrafas de cerveja por mês, desta forma, não ocasionando prejuízos a microcervejaria, visto que o total mensal produzido são 5000 garrafas. Ressalta-se que a diferença, 774 garrafas de cerveja, representa resultados lucrativos com a venda. Já o Índice de Lucratividade calculado da microcervejaria foi de 1,30, demonstrando assim, ser vantajoso e viável economicamente, no qual se retorna R\$1,30 para cada R\$1,00 investido.

## **4. Considerações finais**

O presente trabalho teve como objetivo principal elaborar o planejamento estratégico de uma microcervejaria artesanal e analisar a sua viabilidade econômica. Através da elaboração dos norteadores estratégicos, foram evidenciadas, junto aos proprietários, quais são as orientações que a microcervejaria deve seguir no planejamento estrutural da sua organização, servindo, assim, como base para uma eventual tomada de decisão. Conforme análise dos ambientes internos e externos da organização, por meio da ferramenta matriz SWOT, foi possível vislumbrar os pontos que a empresa tem como fortes e fracos, assim como as oportunidades e melhorias que pode realizar perante a sua organização e ao mercado. Desta forma, juntamente com os objetivos estratégicos definidos, tornou-se fundamental para que a empresa possa olhar o cenário atual, definir suas prioridades e se posicionar frente aos seus concorrentes.

Com a análise dos indicadores financeiros, foi possível perceber a importância de se realizar este estudo, pois possibilitou a empresa ter maior segurança ao investir e ampliar o

seu negócio. Também pode auxiliar no monitoramento dos resultados econômicos, servindo como uma ótima ferramenta de gestão e tomada de decisão.

Assim, como sugestão para trabalhos futuros, propõe-se a complementação do planejamento estratégico, incluindo a estruturação detalhada dos diferentes setores da empresa, a fim de que se possa ter uma visão mais aprofundada das metas e objetivos. Também poderia ser realizada uma análise de riscos e incerteza, para que a microcervejaria possa avaliar os diferentes cenários financeiros e de demanda de produção que podem surgir, complementando, desta forma, o gerenciamento da tomada de decisão dos proprietários da empresa. Além disso, em análises futuras, poderia ser ampliado o mix de produtos fornecidos pela empresa, a fim de diversificar a produção e ampliar a gama de clientes.

## Referências

ALYRIO, R.D. **Métodos e técnicas de pesquisa em administração**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009.

ASSAF NETO, A.; LIMA, F. G. **Curso de administração financeira**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2019.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CERVEJA (CERVBRASIL). **Dados do setor cervejeiro nacional**. Site, 2020. Disponível em: <[http://www.cervbrasil.org.br/novo\\_site/dados-do-setor/](http://www.cervbrasil.org.br/novo_site/dados-do-setor/)>. Acessado em: 12 de abril de 2022.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Taxas de juros básicas - histórico**. Site, 2022. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/controleinflacao/historicotaxasjuros>>. Acessado em: 04 de agosto de 2022.

BARTH-HAAS GROUP. **Report hops 19/20**. Nuremberg, 2020.

BOAS, A.M.V. et al. Análise de viabilidade econômico-financeira de uma microcervejaria. In: XXXVII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (ENEGEP), 37, 2017, Joinville. **Anais...** Joinville: ABEPRO, 2017.

BORDALO, A. A. Estudo transversal e/ou longitudinal. **Revista Paraense de Medicina**, v. 20, n. 4, p. 5, 2006.

BRASIL. Diário oficial. **Instrução normativa nº 65**. Brasília, 2019. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-10-de-dezembro-de-2019-232666262>>. Acessado em: 10 de abril de 2022.

CASAROTTO FILHO, N.; KOPITTKE, B.H. **Análise de investimentos: matemática financeira, engenharia econômica, tomada de decisão e estratégia empresarial**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: da intenção aos resultados**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2020.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CONTÁBEIS. **Ferramentas Simples Nacional (supersimples) - CNAE e anexos**. *site*, 2022. Disponível em: < <https://www.contabeis.com.br/ferramentas/simples-nacional/1113502/>>. Acessado em: 04 de agosto de 2022.

COSTA, E.A.D. **Gestão estratégica**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

CRUZ, T. **Manual de planejamento estratégico: ferramentas para desenvolver, executar e aplicar**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2017.

CRUZ, T. **Planejamento estratégico: uma introdução**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GIL, A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GITMAN, L.J. **Princípios de administração financeira**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

GITMAN, L.J. **Princípios de administração financeira**. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

GITMAN, L.J.; ZUTTER, C.J. **Princípios de administração financeira**. 14ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2017.

IBGE. **Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo**. Site, 2022. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/precos-e-custos/9256-indice-nacional-de-precos-ao-consumidor-amplo.html?edicao=34568&t=series-historicas>>. Acessado em: 17 de agosto de 2022.

LANA, G.B.M; REIS, R.P. Influência da mecanização da colheita na viabilidade econômico-financeira da cafeicultura no sul de Minas Gerais. **Coffee Science**, v.7, n.2, p. 110-121, 2012.

LOED et al. Viabilidade econômica de instalação de microcervejaria em Belo Horizonte-MG com base no perfil de consumo de cervejas artesanais no Brasil. **Research, Society and Development**, v.9, n.8, 2020.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO (MAPA). Secretaria de defesa agropecuária. **Anuário da cerveja 2020**. Brasília, 2020. Disponível em: <<https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/noticias/com-crescimento-de-14-4-em-2020-numero-de-cervejarias-registradas-no-brasil-passa-de-1-3-mil/anuariocerveja2.pdf>>. Acessado em: 15 de abril de 2022.

MORADO, R. **Larousse da cerveja**. 1ª ed. São Paulo: Lafonte, 2009.

OLIVEIRA, D.D.P.R.D. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 34ª ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2018.

PILÃO, N.E.; HUMMEL, P.R.V. **Matemática financeira e engenharia econômica: a teoria e a prática da análise de projetos de investimentos**. 7ª ed. São Paulo: Thomson, 2006.

PORTER, M.E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTER, M.E. What is Strategy? **Harvard Business Review**, v.74, n.6, p.61-78, 1996.

QUIGLEY, J.V. **Vision: how leaders develop it, share it and sustain it**. 1ª ed. New York: McGraw-Hill, 1993.

REIS, T. Suno Research. **TMA: entenda o que é a taxa mínima de atratividade e como calculá-la**. *Site*, 2019. Disponível em: <<https://www.suno.com.br/artigos/taxa-minima-de-atratividade/>>. Acessado em: 24 de maio de 2022.

RIO GRANDE DO SUL (Estado). Diário oficial. **Decreto nº 56.194**. Porto Alegre, 2021. Disponível em: <[https://72eaf9f8-66ec-4715-90d7-0d9a8365cd27.usrfiles.com/ugd/72eaf9\\_1105df5bc5984a92b984c9b539657d46.pdf](https://72eaf9f8-66ec-4715-90d7-0d9a8365cd27.usrfiles.com/ugd/72eaf9_1105df5bc5984a92b984c9b539657d46.pdf)>. Acessado em: 28 de abril de 2022.

ROCHA, N.F.C. **Análise de sensibilidade dos estudos de viabilidade na construção de empreendimentos**. 2009. Dissertação (Mestrado integrado em Engenharia Civil) – Universidade do Porto, PMIEC, Porto, 2009.

SAMANEZ, C.P. **Engenharia econômica**. 1ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SEBRAE. **Como definir o preço de venda de um produto ou serviço**. *Site*, 2014. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-definir-o-preco-de-venda-de-um-produto-ou-servico,cc9836627a963410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acessado em: 21 de maio de 2022.

SEBRAE. **Como montar uma microcervejaria**. *Site*, 2017. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-uma-microcervejaria,8f387a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD#apresentacao-de-negocio>>. Acessado em: 20 de abril de 2022.

SEBRAE. **Saiba o que são custos fixos e custos variáveis**. *Site*, 2018. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/saiba-o-que-sao-custos-fixos-e-custos-variaveis,7cf697daf5c55610VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acessado em 18 de maio de 2022.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas**. *Site*, 2020. Disponível em: <[https://www.agenciasebrae.com.br/asn/Estados/NA/Sobrevivencia-empresas-sebrae\\_Final.pdf](https://www.agenciasebrae.com.br/asn/Estados/NA/Sobrevivencia-empresas-sebrae_Final.pdf)>. Acessado em: 30 de abril de 2022.

SILVA, F.P.D. **Análise de investimentos e fontes de financiamento**. 1ª ed. São Paulo: Sagah, 2018.

SILVA, M.A. **Análise do planejamento estratégico em uma confecção no Agreste Pernambucano**. 2021. Dissertação (Graduação em Administração) - Universidade Federal de Pernambuco, Caruaru, 2021.

SINDICATO NACIONAL DA INDÚSTRIA DA CERVEJA (SINDICERV). **Vendas de cerveja crescem 7,7% em 2021**. *Site*, 2022. Disponível em: <<https://www.sindicerv.com.br/noticias/vendas-de-cerveja-crescem-77-em-2021/>>. Acessado em: 12 de abril de 2022.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

**Anexo 1 – Tabela Imposto Simples Nacional Anexo II**

Receita Bruta em 12 meses	Alíquota	IRPJ	CSLL	COFINS	PIS	CPP	ICMS	ISS	IPI
794.190,00	8,37%	0,46%	0,29%	0,96%	0,21%	3,14%	2,68%	-	0,63%

**Apêndice 1 – Plano de ação 5W1H dos objetivos estratégicos**

<b>5W</b>					<b>1H</b>
<i>What?</i>	<i>Why?</i>	<i>Who?</i>	<i>Where?</i>	<i>When?</i>	<i>How?</i>
Manter alto padrão de qualidade da cerveja	Para ser reconhecida como uma das melhores cervejarias do estado	Sócio mestre cervejeiro	Microcervejaria	Sempre	Mediante controles de qualidade em cada etapa crucial do processo e análises do produto
Manter relacionamentos duradouros com clientes e fornecedores	Para criar parcerias cada vez mais fortes	Sócio administrativo	Microcervejaria	Sempre	Realizar visitas comerciais recorrentes e avaliações através de <i>feedbacks</i>
Aumentar divulgações da marca	Para alcançar cada vez mais um número maior de clientes	Sócio administrativo	Em redes sociais, eventos e <i>outdoors</i>	Sempre	Criar campanhas publicitárias para que haja engajamento com os clientes, realizar também promoções e sorteios para divulgar nas redes sociais
Aumentar as vendas	Para a empresa crescer frente a concorrentes	Sócio administrativo	Novos clientes	Sempre	Novos clientes em bares, restaurantes e supermercados



Aprimorar a comercialização direta a bares e restaurantes	São os clientes que consomem em maior volume	Sócio administrativo	Microcervejaria	Em até 1 ano	Fechar novos contratos para venda de bebidas e reposições de estoque de clientes
Realizar 100% a destinação correta dos rejeitos orgânicos e inorgânicos	Para contribuir com o meio ambiente	Toda a empresa	Microcervejaria	Sempre	Através da venda do bagaço do malte e do descarte correto de materiais recicláveis
Fechar parceria para manutenções dos equipamentos	Para reduzir custos e tempos de equipamentos parados	Sócio mestre cervejeiro	Microcervejaria	Em até 1 ano	Contratar serviço terceirizado de manutenção especializada neste tipo de equipamento
Aprimorar e aumentar a rede de distribuição	Para que o produto chegue corretamente ao destino final em um menor tempo	Sócio administrativo	Microcervejaria	Em até 1 ano	Contratar serviços logísticos terceirizados para transportar o produto
Realizar auditorias periódicas nos processos produtivos	Para certificar e garantir um alto padrão de qualidade	Sócio mestre cervejeiro	Microcervejaria	A cada batelada	Antes de depois de cada processo realizar um <i>checklist</i>

**Apêndice 2 – Estratificação de insumos e embalagens**

<b>Insumos – <i>Munich Helles</i></b>			
<b>Matéria prima</b>	<b>Peso (kg)</b>	<b>Valor (R\$/kg)</b>	<b>Valor total (R\$/kg)</b>
Malte <i>Pilsen</i>	415	6,30	2.614,50
Malte <i>Chateau Munich</i>	110	12,50	1.375,00
Lúpulo <i>Saaz</i>	7	280,00	1.960,00
Levedura <i>Saflager W-34/70</i>	2,6	1150,80	2.992,08
Água mineral (litros)	4500	0,40	1.800,00
Cilindro de CO2	15	115,00	1.725,00
		<b>Total</b>	<b>12.466,58</b>

<b>Embalagens - <i>Munich Helles</i></b>			
<b>Item</b>	<b>Valor unitário (R\$)</b>	<b>Quantidade (unidades/mês)</b>	<b>Valor total (R\$/mês)</b>
Rótulo	0,40	5.000	2.000,00
Tampa	0,106	5.000	530,00
Garrafa	1,80	5.000	9.000,00
		<b>Total</b>	<b>11.530,00</b>

### Apêndice 3 – Fluxo de caixa

Investimento	Custos anuais	Receita anual	Inflação anual	Imposto anual	TMA
R\$512.668,94	R\$561.798,96	R\$794.190,00	6,30%	8,37%	20,00%

Período	Investimento	Custos	Receita	FCAI	Imposto	FC DI	Payback
0	-R\$512.668,94			-R\$512.668,94		-R\$512.668,94	-R\$512.668,94
1		-R\$597.192,29	R\$844.223,97	R\$247.031,68	R\$70.661,55	R\$176.370,13	-R\$365.693,83
2		-R\$634.815,41	R\$897.410,08	R\$262.594,67	R\$75.113,22	R\$187.481,45	-R\$235.498,38
3		-R\$674.808,78	R\$953.946,92	R\$279.138,14	R\$79.845,36	R\$199.292,78	-R\$120.166,91
4		-R\$717.321,73	R\$1.014.045,57	R\$296.723,84	R\$84.875,61	R\$211.848,22	-R\$18.002,45
5		-R\$762.513,00	R\$1.077.930,44	R\$315.417,44	R\$90.222,78	R\$225.194,66	R\$72.498,23
6		-R\$810.551,32	R\$1.145.840,06	R\$335.288,74	R\$95.906,81	R\$239.381,93	R\$152.666,75

0,20

<b>VPL</b>	R\$152.666,75
<b>TIR</b>	30,78%
<b>Payback (anos)</b>	4,20