

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

MARIANA LIBARDI

**ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA PARA ABERTURA DE
MICROCERVEJARIA EM CAXIAS DO SUL - RS**

CAXIAS DO SUL

2014

MARIANA LIBARDI

**ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA PARA ABERTURA DE
MICROCERVEJARIA EM CAXIAS DO SUL - RS**

Monografia apresentada como requisito
para a obtenção do Grau de Bacharel em
Ciências Contábeis da Universidade de
Caxias do Sul

Orientador: Prof.^a Dra. Marlei Salete Mecca

CAXIAS DO SUL

2014

MARIANA LIBARDI

**ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA PARA ABERTURA DE
MICROCERVEJARIA EM CAXIAS DO SUL - RS**

Monografia apresentada como requisito
para a obtenção do Grau de Bacharel em
Ciências Contábeis da Universidade de
Caxias do Sul

Orientador: Prof.^a Dra. Marlei Salete Mecca

Aprovado (a) em ____/____/____

Banca Examinadora:

Presidente

Prof. (Titulação - Esp. Ms. ou Dr. – e nome do orientador)
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Examinadores:

Prof. (Titulação - Esp. Ms. ou Dr. – e nome do professor examinador/banqueiro)
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Prof. (Titulação - Esp. Ms. ou Dr. – e nome do professor examinador/banqueiro)
Universidade de Caxias do Sul - UCS

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Marcelo Libardi e Maria de Lourdes Rossetti Libardi, tanto pela dedicação, compreensão e sacrifício empregados em minha criação, quanto pelo apoio moral e financeiro que me deram durante os sete anos de graduação, e por tudo que me ensinaram ao longo dos meus vinte e quatro anos de vida. Agradeço, ainda, por sempre me apoiarem em minhas escolhas.

À minha irmã, Marina Luiza Libardi, pela amizade, pela parceria e pelo companheirismo de todas as horas – e especialmente pelos negrinhos e branquinhos de panela feitos para me acalmar e por me proporcionar momentos de descontração ao longo desta pesquisa.

Ao meu namorado, amigo e parceiro, João Toss Molon, por estar comigo nas horas boas e nas horas de desespero, por me proporcionar amor, carinho e momentos de descontração, tão necessários durante esse período.

Aos meus chefes e colegas de trabalho, pela compreensão a respeito da minha dedicação a este estudo.

À Prof.^a Dra. Marlei Salete Mecca, minha orientadora, por guiar meu caminho durante a execução desta pesquisa, e sempre mostrar-se interessada e pronta a me ajudar.

Às microcervejarias visitadas, que me receberam de forma acolhedora e me forneceram as informações necessárias para que eu pudesse realizar esta pesquisa.

A todos aqueles que de alguma forma colaboraram para esta pesquisa e que por ventura não tenham sido citados nestes agradecimentos.

A todos vocês, minha sincera gratidão.

“A cerveja é a prova viva de que Deus nos ama e nos quer ver felizes”.

Benjamin Franklin

RESUMO

No momento da criação de um novo negócio, é de suma importância que o empreendedor faça uma análise criteriosa a fim de verificar a viabilidade econômico financeira do empreendimento que tem a intenção de constituir. Para que isso ocorra é necessário que seja elaborado um plano de negócio detalhado, com todos os aspectos que envolvem o referido empreendimento. Após o detalhamento, que engloba aspectos tais como: ramo de atuação, missão, visão, planejamento estratégico, financeiro, etc., é possível analisar corretamente a exequibilidade do negócio planejado. Em contrapartida, conforme dados do SEBRAE, grande parte dos empreendedores não cumpre essa etapa pré-operacional, que é de grande importância para o futuro do negócio. Diante desse cenário, esta pesquisa visa responder à seguinte pergunta: qual a viabilidade econômico-financeira para abertura de uma microcervejaria na cidade gaúcha de Caxias do Sul? Para acatar os objetivos e responder à pergunta, é efetuada pesquisa bibliográfica descritiva, e, para complementar, é feito um estudo de caso associado à microcervejaria, almejando aplicar de forma prática os conceitos teóricos abordados na pesquisa, por meio de uma abordagem qualitativa. Para obter uma realidade efetivamente próxima do negócio que se pretende constituir, antes de iniciar o plano de negócio, foram visitadas cinco microcervejarias gaúchas, nos meses de agosto e setembro, com o intuito de observar como essas microcervejarias começaram e como estão estruturadas hoje, após alguns anos no mercado. Verifica-se que o plano de negócio é uma ferramenta necessária e é sugerida a todo e qualquer candidato a empreendedor. O uso dessa ferramenta é de grande utilidade, haja vista que a partir dela podem-se identificar possíveis dificuldades, e assim, preparar-se de maneira adequada para o mercado. As informações oferecidas pelo plano de negócio em conjunto com as ferramentas da contabilidade fazem com que o objetivo desta pesquisa seja atingido, verificando que é viável a abertura de uma microcervejaria na cidade de Caxias do Sul. Constata-se que o uso das ferramentas como: cálculo do ponto de equilíbrio, valor presente líquido, *payback*, taxa interna de retorno - ligados às demonstrações contábeis - levam o empreendedor a uma adequada resposta quanto à tomada de decisão via análise da viabilidade econômico-financeira do negócio pretendido. Todas essas informações são necessárias para auxiliar tanto na estruturação do plano de negócio quanto para facilitar a análise da viabilidade econômico-financeira para constituição de um novo negócio. Por fim, conclui-se que esta pesquisa pode tornar-se uma referência bibliográfica de consulta para outros empreendedores que desejem constituir um novo negócio com base em uma metodologia sólida e fortemente fundamentada.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Plano de negócio. Viabilidade econômico-financeira. Microcervejaria.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Perguntas que um plano de negócio deve responder.....	36
Figura 2 - Forma da DRE	47
Figura 3 - Fórmula do Ponto de Equilíbrio.....	51
Figura 4 – Fórmula VPL	52
Figura 5 - Organograma da empresa	61
Figura 6 - Fluxograma Microcervejaria.....	75

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Explicação de Estrutura do Balanço Patrimonial.....	45
Tabela 2 - Demonstração do Resultado do Exercício	48
Tabela 3 - Procedimentos para abertura.....	63
Tabela 4 - Capital Social	65
Tabela 5 - Fornecedores	68
Tabela 6 - Produtos.....	70
Tabela 7 - Explicação dos insumos.....	72
Tabela 8 - Investimentos	76
Tabela 9 - Custo de Compra da Matéria-Prima.....	77
Tabela 10 - Custo de Compra do Material de Embalagem	77
Tabela 11 - Depreciação das Máquinas da Fábrica	77
Tabela 12 - Custos Diretos.....	78
Tabela 13 - Custo Direto Por Produto	78
Tabela 14 - Custos Indiretos	78
Tabela 15 - Custo Indireto Por Produto.....	78
Tabela 16 - Custo Total Por Produto.....	78
Tabela 17 - Mark Up – Formação do Preço de Venda	79
Tabela 18 - Preço de Venda.....	79
Tabela 19 - Previsão de Vendas: Cenário Realista Ano 1	80
Tabela 20 - Previsão de Vendas: Cenário Realista Ano 2	81
Tabela 21 - Previsão de Vendas: Cenário Realista Ano 3	81
Tabela 22 - Previsão de Vendas: Cenário Otimista Ano 1	82
Tabela 23 - Previsão de Vendas: Cenário Otimista Ano 2	82
Tabela 24 - Previsão de Vendas: Cenário Otimista Ano 3	82
Tabela 25 - Previsão de Vendas: Cenário Pessimista Ano 1	83
Tabela 26 - Previsão de Vendas: Cenário Pessimista Ano 2	83
Tabela 27 - Previsão de Vendas: Cenário Pessimista Ano 3	83
Tabela 28 - Custos Fixos Anos 1, 2 e 3	84
Tabela 29 - Folha de Pagamento Ano 1.....	84
Tabela 30 - Folha de Pagamento Ano 2.....	84
Tabela 31 - Folha de Pagamento Ano 3.....	85
Tabela 32 - Demonstrativos de depreciação Anos 1, 2 e 3.....	85

Tabela 33 - Custos Variáveis	85
Tabela 34 - Custo Produto Vendido – Cenário Realista Ano 1.....	86
Tabela 35 - Custo Produto Vendido - Cenário Realista Ano 2	86
Tabela 36 - Custo Produto Vendido - Cenário Realista Ano 3	86
Tabela 37 - Demonstração Resultado Exercício – Cenário Realista Anos 1, 2 e 3...	87
Tabela 38 - Custo Produto Vendido – Cenário Otimista Ano 1	87
Tabela 39 – Custo Produto Vendido – Cenário Otimista Ano 2.....	88
Tabela 40 - Custo Produto Vendido – Cenário Otimista Ano 3	88
Tabela 41 - Demonstração Resultado Exercício – Cenário Otimista Anos 1, 2 e 3...	88
Tabela 42 - Custo Produto Vendido – Cenário Pessimista Anos 1	89
Tabela 43 – Custo Produto Vendido – Cenário Pessimista Ano 2	89
Tabela 44 - Custo Produto Vendido – Cenário Pessimista Ano 3	89
Tabela 45 – Demonstração Resultado Exercício – Cenário Pessimista Anos 1, 2 e 3	90
Tabela 46 – Fluxo de Caixa - Cenário Realista - Ano 1	92
Tabela 47 - Fluxo de Caixa - Cenário Realista - Ano 2	92
Tabela 48 - Fluxo de Caixa - Cenário Realista - Ano 3	93
Tabela 49 - Fluxo de Caixa - Cenário Otimista - Ano 1	93
Tabela 50 - Fluxo de Caixa - Cenário Otimista - Ano 2.....	94
Tabela 51- Fluxo de Caixa - Cenário Otimista - Ano 3.....	94
Tabela 52- Fluxo de Caixa - Cenário Pessimista - Ano 1.....	95
Tabela 53 - Fluxo de Caixa – Cenário Pessimista – Ano 2	95
Tabela 54- Fluxo de Caixa – Cenário Pessimista – Ano 3	96
Tabela 55 - Balanço Patrimonial - Cenário Realista.....	98
Tabela 56 - Balanço Patrimonial - Cenário Otimista.....	99
Tabela 57 - Balanço Patrimonial - Cenário Pessimista	100
Tabela 58 - Cálculo ponto de equilíbrio – Cenário Realista – Anos 1, 2 e 3	101
Tabela 59 - Demonstrativo Ponto de Equilíbrio – Cenário Realista – Anos 1, 2 e 3	101
Tabela 60 - Cálculo ponto de equilíbrio – Cenário Otimista – Anos 1, 2 e 3	102
Tabela 61 - Demonstrativo Ponto de Equilíbrio – Cenário Otimista – Anos 1, 2 e 3	102
Tabela 62 - Cálculo ponto de equilíbrio – Cenário Pessimista – Anos 1, 2 e 3.....	103
Tabela 63 - Demonstrativo ponto de equilíbrio – Cenário Pessimista – Anos 1, 2 e 3	103
Tabela 64 - Demonstrativo cálculo do payback – Cenário Realista – Anos 1, 2 e 3	104

Tabela 65- Demonstrativo cálculo do payback – Cenário Otimista – Anos 1, 2 e 3	105
Tabela 66- Demonstrativo cálculo do payback – Cenário Pessimista – Anos 1, 2 e 3	106
Tabela 67 - VPL – Cenário Realista – Anos 1, 2 e 3.....	107
Tabela 68 - VPL – Cenário Otimista – Anos 1, 2 e 3.....	108
Tabela 69 - VPL – Cenário Pessimista – Anos 1, 2 e 3.....	109
Tabela 70 - TIR – Cenário Realista - Anos 1, 2 e 3.....	109
Tabela 71- TIR – Cenário Otimista – Anos 1, 2 e 3.....	110
Tabela 72 - TIR – Cenário Pessimista – Anos 1, 2 e 3.....	110

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO	13
1.2	TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.3	OBJETIVOS	17
1.3.1	Objetivo geral	17
1.3.2	Objetivos específicos	17
1.4	METODOLOGIA	17
1.5	ESTRUTURA DO ESTUDO	18
2	EMPREENDEDORISMO	20
2.1	CONCEITO	20
2.2	EMPREENDEDORISMO NO BRASIL	22
2.3	PERFIL DO EMPREENDEDOR	24
3	PLANO DE NEGÓCIO	30
3.1	CONCEITO	30
3.2	PARA QUE SERVE O PLANO DE NEGÓCIO?	32
3.3	MODELOS E ESTRUTURAS DE PLANO DE NEGÓCIO	37
3.4	FERRAMENTAS DA CONTABILIDADE	44
3.4.1	Balanço Patrimonial	44
3.4.2	Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)	47
3.4.3	Fluxo de Caixa	49
3.4.4	Ponto de Equilíbrio	50
3.5	METODOLOGIA PARA ANÁLISE DE INVESTIMENTO	51
3.5.1	Tempo de Retorno de Investimento (<i>Payback</i>)	51
3.5.2	Valor Presente Líquido (VPL)	52
3.5.3	Taxa Interna de Retorno (TIR)	52
4	MERCADO CERVEJEIRO	54
4.1	HISTÓRIA DA CERVEJA NO BRASIL	54
4.2	CERVEJA INDUSTRIAL X CERVEJA ARTESANAL	55
4.3	CENÁRIO CERVEJEIRO NO BRASIL	56

5	ESTUDO DE CASO	59
5.1	SUMÁRIO EXECUTIVO	59
5.1.1	Principais pontos do negócio	59
5.1.2	Dados dos empreendedores e do empreendimento	60
5.1.3	Visão e Missão	61
5.1.4	Setor de Atividade.....	62
5.1.5	Forma jurídica e tributária	62
5.1.6	Exigências Legais e Específicas	62
5.1.7	Composição Societária.....	64
5.2	ANÁLISE DE MERCADO	65
5.3	PLANO DE MARKETING	68
5.3.1	Produto	69
5.3.2	Preço	70
5.3.3	Praça	70
5.3.4	Propaganda	70
5.4	PLANO OPERACIONAL.....	70
5.4.1	Insumos	72
5.4.2	Processos Operacionais	72
5.4.3	Layout	74
5.4.4	Capacidade Produtiva e Comercial	75
5.5	PLANO FINANCEIRO	75
5.5.1	Investimento Inicial.....	76
5.5.2	Formação de Custo e Preço.....	76
5.5.3	Previsão de vendas.....	79
5.5.3.1	Cenário Realista	80
5.5.3.2	Cenário Otimista	81
5.5.3.3	Cenário Pessimista.....	82
5.5.4	Previsão de Custos Fixos e Variáveis	84
5.5.5	Projeção do DRE – Demonstração de Resultados.....	85
5.5.6	Previsão de Fluxo de Caixa.....	91
5.5.7	Previsão de Balanço Patrimonial.....	97
5.5.8	Previsão de índices operacionais e financeiros.....	100
5.5.8.1	Ponto de Equilíbrio	101
5.5.8.2	Tempo de retorno de investimento (<i>payback</i>)	103

	12
5.5.8.3 Valor Presente Líquido (VPL).....	106
5.5.8.4 Taxa Interna de Retorno (TIR).....	109
6 CONCLUSÃO	112
REFERÊNCIAS.....	114

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

Segundo o que aponta pesquisa realizada no Brasil pelo GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*), que é um programa de pesquisa baseado em avaliações sobre o nível de atividade empreendedora de abrangência mundial, em 2013, 71% das pessoas que abriram empresas o fizeram por acreditar no mercado, e não por falta de emprego. Na mesma pesquisa, de acordo com o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), 76% dos pequenos negócios ultrapassaram dois anos de vida. Empresas que faturam até R\$ 3,6 milhões representam 99% das empresas brasileiras. Estima-se, ainda, que em 2013 o segmento de pequenos negócios cresceu o dobro do ritmo da economia brasileira.

Apesar de o Rio Grande do Sul ser bastante reconhecido pela fabricação de vinho, a produção de cerveja torna-se cada vez mais evidente no mercado. Segundo o que aponta reportagem no UOL Economia (2013), o mercado cervejeiro teve início no estado a partir de 1995, com a criação da cervejaria Dado Bier, constituída em Porto Alegre, quando seu fundador e proprietário, Eduardo Bier, após voltar de viagens pela Europa e pelos Estados Unidos, projetou um modelo de negócio que no Brasil ainda não existia.

Na mesma reportagem, Jorge Gitzler, diretor da Associação Gaúcha de Microcervejarias (AGM), afirma que o grande diferencial das microcervejarias é a busca pela qualidade e o uso de ingredientes selecionados, sendo produzidos mais de trinta estilos de cerveja no estado do Rio Grande do Sul.

Para a Associação Brasileira de Bebidas (Abrabe), as microcervejarias diferenciam-se das cervejarias normais por serem, em quase sua totalidade, de origem familiar, com pequenas instalações que permitem a liberdade de produzir cerveja e chope especiais em pequenas quantidades, de forma artesanal, utilizando ingredientes diferenciados e exclusivos, seguindo receitas tradicionais que se distinguem das cervejas comuns. Portanto, o mercado cervejeiro, seja no estado do Rio Grande do Sul, seja no Brasil como um todo, está cada vez mais em alta e em processo de transformações culturais. Diversos estilos, aromas e sabores surgem e ganham força nesse mercado.

De acordo com dados fornecidos pela Sistema de Controle de Produção de Bebidas (SICOBEB) e publicados pela Abrabe (2013), o Brasil produziu mais de 13 bilhões de litros de cerveja em 2013. Os dados revelam, ainda, que existem pelo menos duzentas microcervejarias concentradas nas regiões Sul e Sudeste do Brasil, e que este segmento apresenta tendência de crescimento, devendo alcançar 2% da fatia do mercado de cerveja, pois é motivada pela procura dos consumidores de satisfação sensorial.

Por isso, a presente pesquisa é realizada a partir não só do interesse pelo assunto, mas também pelo grande crescimento que o mercado cervejeiro apresenta no cenário mercadológico atualmente. Tendo em vista que a maioria dos negócios criados no país são contemplados por pequenos empresários, entende-se que antes de abrir um negócio é preciso ter conhecimento sobre o que é o empreendedorismo e como de fato é criado e elaborado um plano de negócio.

O empreendedorismo é o principal elemento do desenvolvimento econômico e social de um país. Para Dolabela (2010, p. 164), “o empreendedorismo abrange todas as atividades humanas. Por isso é um erro achar que um empreendedor tem que ser especialista em administração”. Empreender vai muito além de administrar; empreender é colocar em prática a idealização de um sonho, de uma vontade, de um novo negócio.

O plano de negócio nada mais é que o planejamento antecipado ao ato de abertura de uma empresa. É nele que são tratadas questões como: quem serão meus clientes, meus concorrentes e meus fornecedores, de que forma pretendo vender meu produto, qual o valor do meu produto, se o preço estipulado está de acordo com o mercado, como funcionarão os processos operacionais da empresa, qual a projeção da rentabilidade, entre outras.

Contudo, alguns empreendedores não cumprem essa fase pré-operacional de grande importância, ou só a executam com a finalidade de receber recursos de seus agentes financeiros. Mas, o objetivo do plano de negócio é muito mais abrangente do que isso; ele fornece uma visão bastante próxima da realidade que virá, evitando e reduzindo acontecimentos indesejados.

Após o levantamento dessas questões, será possível verificar se há ou não viabilidade para a abertura do negócio pretendido, entendendo que as informações fornecidas pelo plano de negócio abastecem as necessidades do empreendedor para tomada de decisões.

Dessa maneira, elaborar um plano de negócio de forma correta e com qualidade é essencial para o sucesso e funcionamento do negócio. Nesse cenário, a Contabilidade irá executar importante papel junto ao empreendedor, gerando informações e fornecendo instrumentos necessários à elaboração do plano de negócio, à análise de viabilidade econômico-financeira e à tomada de decisões.

Por tudo que foi apresentado até aqui, bem como por razões pessoais, o estudo deste plano de negócio será desenvolvido com a intenção de descobrir se é realmente viável a abertura de uma microcervejaria na cidade de Caxias do Sul.

Diante do exposto, entende-se que o tema em questão é de grande importância para fins acadêmicos, científicos e profissionais, justificando-se plenamente a sua realização.

1.2 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Para Dolabela (2008, p.59), empreendedorismo é “um neologismo derivado da livre tradução da palavra *entrepreneurship* utilizado para designar os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades, seu universo de atuação”. Partindo dessa definição, pode-se dizer que o empreendedorismo é o estudo do empreendedor, que é aquele que mostra suas habilidades para elaborar, abrir e gerenciar um negócio.

O plano de negócio é a etapa na qual o empreendedor deverá detalhar os aspectos que o englobam: ramo de atuação, segmento, missão, visão, concorrência, fornecedores, plano de marketing, produção e financeiro. A elaboração do plano de negócio, antes da abertura da empresa, é um meio através do qual o empreendedor consegue verificar se o seu empreendimento irá ou não dar certo.

A análise de viabilidade econômico-financeira de um negócio é o ponto inicial que um empreendedor necessita para a tomada de decisões. Ela serve tanto para decidir sobre a abertura do negócio como para a sobrevivência da empresa no mercado. Portanto, com base no conhecimento do conjunto desses aspectos, será possível fazer o plano de negócio e analisar a viabilidade econômico-financeira da microcervejaria.

Atualmente, está em alta a tendência de cervejarias e microcervejarias no Brasil. Segundo a Associação Brasileira da Indústria da Cerveja (CERVBRASIL), em pesquisa de outubro de 2013, o Brasil está na terceira posição mundial em produção

de cerveja, produzindo 12,4 bilhões de litros, atrás somente da China que produz 45 milhões de litros, e dos Estados Unidos com 35 bilhões de litros ao ano.

Conforme a explicação no *site* da Cervejaria *Bierland*, a cerveja, em poucas palavras, é uma bebida alcoólica produzida a partir da fermentação de cereais maltados. Não existem provas concretas sobre quando a cerveja foi descoberta, mas pode-se dizer que o homem obteve conhecimento sobre o processo de fermentação há mais de dez mil anos. De acordo com a Lei de Pureza Alemã, criada em 1516, as matérias-primas usadas para a fabricação de cerveja são água, cevada, lúpulo e levedura.

Segundo o que aponta a Associação dos Cervejeiros Artesanais Paulistas, nos últimos anos, o número de microcervejarias profissionais no Brasil cresceu de 70 para 250. A Associação ressalta, ainda, que o Rio Grande do Sul, com 17% das cervejarias, encontra-se na segunda posição de concentração de microcervejarias, perdendo apenas para São Paulo, que possui 24% das cervejarias brasileiras. Conforme pesquisa feita pela empresa *Bath-Haas Group*, em 2012, o Brasil está apenas na 17ª posição no *ranking* de consumidores de cerveja, em nível mundial. Apesar disso, um novo tipo de consumidor está surgindo: um consumidor mais crítico e que busca, muitas vezes, beber menos, mas com qualidade.

Na atual conjuntura social, em que a procura, a curiosidade e a exigência de novos sabores e estilos no setor cervejeiro passa a ser cada dia mais forte, o tema para pesquisa deste trabalho, que será a análise da viabilidade econômico-financeira para abertura de microcervejaria na cidade de Caxias do sul, é motivada pela realização de um sonho.

Com base na delimitação do tema, o plano de negócio propõe-se a averiguar o mercado e possíveis perspectivas, bem como determinar os custos de se ter uma microcervejaria na cidade de Caxias do Sul, considerando local, equipamentos, etc. Pretende-se determinar retorno sobre o investimento, valor presente líquido, entre outros dados de viabilidade financeira. Diante desse cenário, o estudo busca averiguar quais as ferramentas que podem auxiliar o empreendedor quanto à análise da viabilidade para a constituição de uma microcervejaria.

Para isso, o foco do plano de negócio é responder à seguinte pergunta: qual a viabilidade econômico-financeira para abertura de uma microcervejaria na cidade gaúcha de Caxias do Sul?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Analisar a viabilidade econômico-financeira para abertura de uma microcervejaria na cidade gaúcha de Caxias do Sul.

1.3.2 Objetivos específicos

- Realizar levantamento bibliográfico relacionado a plano de negócio
- Efetuar levantamento bibliográfico relacionado à viabilidade econômico-financeira
- Desenvolver o plano de negócio
- Analisar a viabilidade econômico-financeira do plano de negócio para sua implantação

1.4 METODOLOGIA

Para atingir os objetivos apresentados, será realizado o estudo de caso, que, conforme Diehl e Tatim (2004), é caracterizado como profundo e exaustivo, mas que permite amplo e detalhado conhecimento. Na visão desses autores, o estudo de caso pode ser definido como um conjunto de dados que descreve uma fase ou a totalidade do processo social em uma unidade. Ele apresenta uma série de vantagens, tornando-se o delineamento ideal para diversas situações. Os pesquisadores citados apontam as principais vantagens da utilização do estudo de caso: o estímulo de novas descobertas, a ênfase na totalidade e a simplicidade dos procedimentos. Embora seja uma forma simples, exige do pesquisador nível mais elevado de capacitação. Conforme Gil (2008), o estudo de caso tem sido cada vez mais utilizado pelos pesquisadores sociais, com diferentes propósitos, tais como: explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos, descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação e explicar variáveis causais de determinado fenômeno em situações complexas que não permitem experimentos.

A forma de abordagem do problema é qualitativa, o que, para Diehl e Tatim (2004), é um estudo capaz de descrever a complexidade do caso, e que compreende e classifica as ações, ao mesmo tempo em que contribui no processo de mudança e possibilita de forma mais intensa o entendimento das particularidades. Na visão de Gil (2008), a análise de dados da pesquisa qualitativa depende muito da capacidade e do estilo do pesquisador. Para Oliveira (1999), as pesquisas que utilizam a abordagem qualitativa têm a facilidade de descrever a complexidade de uma hipótese ou problema, e tem como objetivo situações complexas ou particulares.

Os objetivos são tratados de maneira descritiva. Para Diehl e Tatim (2004), a pesquisa descritiva tem como objetivo a descrição das características de determinado assunto, e a sua principal característica é a utilização de coleta de dados através de questionários e observação sistemática.

Diante das colocações dos autores, entende-se que as metodologias escolhidas são as mais adequadas para o tipo de estudo proposto.

1.5 ESTRUTURA DO ESTUDO

No primeiro capítulo, é apresentada uma contextualização do tema, bem como os objetivos, a questão de pesquisa e a metodologia empregada.

No segundo capítulo, são apresentados diversos aspectos teóricos que devem ser analisados para a constituição de uma empresa. Primeiramente, será realizado um estudo a partir dos conceitos de empreendedorismo e empreendedor, que explicam a importância e a necessidade desse ramo, fazendo uma breve análise do empreendedorismo no Brasil. O objetivo desse capítulo é entender como funciona e como é o empreendedorismo, e para que servem e quais os rumos das pesquisas sobre o assunto no Brasil.

No terceiro capítulo, são apresentados o conceito e a funcionalidade do plano de negócio. São abordados os objetivos e os modelos mais utilizados.

No quarto capítulo, é apresentado o mercado cervejeiro, como ele se iniciou no Brasil, e como é a cena atualmente.

No quinto capítulo, é apresentado o estudo de caso, por meio do plano de negócio. O fundamento teórico é colocado em prática através da constituição do plano de negócio. Em seguida, é feita a análise da viabilidade econômico-financeira

para abertura da microcervejaria em Caxias do Sul. O objetivo desse capítulo é demonstrar na prática como funciona a teoria.

No capítulo final, pretende-se atingir o objetivo principal da pesquisa, isto é, chegar a conclusão.

2 EMPREENDEDORISMO

Neste capítulo, são abordados o conceito de empreendedorismo, a história do empreendedorismo no Brasil e o perfil do empreendedor, importantes para o fundamento da pesquisa.

2.1 CONCEITO

A palavra empreendedorismo originou-se do termo francês *entrepreneur*, que pode ser traduzida como "aquele que assume riscos e começa algo novo" ou, somente, como "empreender" (Dornelas, 2008).

Antes de iniciar com a definição do que é o empreendedorismo, é interessante entender o histórico de seu surgimento. Dornelas (2008) aponta que o primeiro uso do termo é creditado a Marco Polo, quando tentou estabelecer uma rota comercial para o Oriente, sendo o empreendedor aquele que assume os riscos de forma ativa, física e emocional, enquanto o capitalista assume os riscos de forma passiva. O autor esclarece que, na Idade Média, o termo foi utilizado para definir aquele que gerenciava grandes projetos de produção, apenas, mas que não assumia os riscos. No século XVII, surgiram os indícios da relação entre o assumir os riscos e o empreendedorismo. Foi somente no século XVIII que o capitalista e o empreendedor foram totalmente diferenciados, em função do início da industrialização. Para Dolabela (2008, p.59), empreendedorismo pode ser visto, atualmente, como "a atividade de toda pessoa que está na base de uma empresa, desde o franqueado ou um dono de oficina mecânica até aquele que criou e desenvolveu uma multinacional".

O empreendedorismo é assunto recorrente e muito debatido em revistas e artigos, seja nos meios impressos ou em plataformas virtuais. Porém, sua definição não é trivial. No começo do século XX, o economista Joseph Schumpeter empregou a palavra empreendedorismo de forma breve: "uma pessoa capaz de fazer sucesso com inovações". Para Drucker (2000), o empreendedorismo é visão de mercado, evolução; "empreendedorismo não é nem ciência e nem arte. É uma prática".

Ainda em relação ao conceito de empreendedorismo, para Halicki (2011, p. 15), é difícil achar uma definição, já que, para ela, este "é um conceito muito subjetivo devido às diferentes concepções que ainda não estão devidamente

consolidadas acerca do assunto, quer seja por ser um termo derivado do estrangeiro ou até mesmo por ser um termo ainda novo no Brasil".

Entende-se que o empreendedorismo é um fenômeno cultural e que, por isso, sua definição muda de acordo com a época, o país, a região e o estado. Conforme Dolabela (1999, p. 31),

[...] é o fruto dos hábitos, práticas, e valores das pessoas. Existem famílias mais empreendedoras do que outras, assim como cidades, regiões, países. Na verdade aprende-se a ser empreendedor pela convivência com outros empreendedores [...] o empreendedor aprende em um clima de emoção e é capaz de assimilar a experiência de terceiros.

Filion (2000) também declara que o significado da palavra empreendedor varia de acordo com o país e sua época, confirmando o entendimento de que a noção de empreendedorismo muda de acordo com a cultura de cada empreendedor.

Boa parte da população tem conhecimento das tecnologias básicas para sobreviver em sociedade: computador, *smartphone*, caixas eletrônicas, *internet*, etc. Porém, hoje, o que de fato irá compor um diferencial, tanto no mercado quanto na vida das pessoas, não é a capacidade de se adequar à mudança, mas de *começar* a mudança. Isso é chamado de cultura empreendedora.

Já para Dornelas (2008, p. 22), o empreendedorismo "é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam a transformação de ideias em oportunidades. E a perfeita implementação destas oportunidades leva a criação de negócios de sucesso". Portanto, pode-se dizer que o processo de transformação de ideias em oportunidades necessita de um total comprometimento e foco no procedimento a ser realizado, pois o conjunto desses itens pode transformar uma pequena ideia em um grande negócio de sucesso.

Também é apontado que o empreendedorismo é baseado na cultura de cada país, cidade e/ou região. Porém, há um elemento que é comum em todo e qualquer lugar: o empreendedorismo é essencial para o crescimento e o desenvolvimento das regiões, contribuindo para o PIB (Produto Interno Bruto) e para um melhor funcionamento das sociedades. Pode-se concluir, a partir dessas definições e afirmações, que o empreendedorismo ideal não é aquele que surge de alguma necessidade, como por exemplo o desemprego, mas, antes, aquele originário da sua

própria descoberta, de um sonho e de uma visão de efetiva oportunidade de negócio.

Percebe-se que são vários os conceitos que acercam o empreendedorismo. No entanto, a base de todos eles é que o empreendedor saiba transformar as ideias em negócios, com inovação e qualidade. De acordo com Schumpeter (1949, apud Dornelas, 2008), espírito empreendedor, em sua melhor definição, é “aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais”.

2.2 EMPREENDEDORISMO NO BRASIL

Segundo Dolabela (1999), o primeiro curso na área de empreendedorismo surgiu em 1981, na escola de administração de empresas da FGV – Fundação Getúlio Vargas, com uma disciplina do CEAG – Curso de Especialização em Administração para Graduados, ministrada pelo professor Ronald Degen, denominada “Novos Negócios”. Em 1984, passou a fazer parte da graduação com o nome de “Criação de Novos Negócios – Formação de empreendedores”. Em seguida, foi introduzida nos cursos de graduação, doutorado e MBA.

Na USP (Universidade de São Paulo), ainda segundo Dolabela (1999), o ensino de empreendedorismo foi inserido em 1984, pelo professor Silvio Aparecido dos Santos, com a disciplina “Criação de Empresas”, ministrada para o curso de graduação em Administração, na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Já em 1992, a Universidade Federal de Santa Catarina inaugurou a ENE (Escola de Novos Empreendedores), que, com o passar do tempo, tornou-se um dos mais significativos centros universitários de ensino de empreendedorismo no Brasil. Também em 1992, foi criado, pelo departamento de informática da Universidade Federal de Pernambuco, o CESAR (Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife), com a finalidade de ser um núcleo de aproveitamento industrial dos resultados acadêmicos. Essa experiência promovida pelo CESAR foi importante para a geração do projeto Softex.

No Brasil, foi na década de 1990 que começaram a surgir os primeiros sinais do movimento de empreendedorismo, com a criação das entidades como SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e Softex (Sociedade

Brasileira para Exportação de *Software*). Antes disso, os cenários político e econômico não eram favoráveis ao assunto.

O SEBRAE é um dos órgãos mais conhecidos do pequeno empresário brasileiro. É uma entidade privada sem fins lucrativos, criada para dar apoio aos pequenos negócios de todo país, ajudando na capacitação e promoção do desenvolvimento. Trabalha no incentivo ao empreendedorismo, dando oportunidade de competitividade e sustentabilidade aos pequenos empresários. O SEBRAE atua em todo território nacional: está presente nas 27 unidades da Federação, com sua sede em Brasília. Dolabela (2008) assegura que quando o assunto é empreendedorismo, em especial quando se fala de micro e pequenas empresas, o SEBRAE é um dos órgãos mais indicados, pois é nesta entidade que os novos empreendedores recebem o suporte de que necessitam para dar início às suas empresas.

Dornelas (2008, p. 11) assinala que “a Softex é uma entidade que foi criada com o intuito de levar as empresas de *software* do país ao mercado externo, por meio de várias ações que proporcionavam ao empresário de informática a capacitação em gestão e tecnologia”. Através do *site* da corporação, pode-se confirmar tal assertiva, e ainda acrescentar que a Softex contribui para projetos nas áreas de qualidade, investimentos, internacionalização, inteligência e inovação, contribuindo na ampliação da competitividade das empresas do setor.

Ainda que o tema tenha sido introduzido há pouco tempo no Brasil, o país apresenta ações que se dedicam a desenvolver programas de ensino sobre empreendedorismo, incentivando o cidadão brasileiro a empreender.

Foi com os programas criados no âmbito da Softex em todo país, junto a incubadoras de empresas e a universidade/curso de ciências da computação/informática, que o tema empreendedorismo começou a despertar na sociedade brasileira. [...] Passados 20 anos, pode-se dizer que o Brasil entra neste novo milênio com todo potencial para desenvolver um dos maiores programas de ensino de empreendedorismo de todo o mundo, comparável apenas aos Estados Unidos, onde mais de 2000 escolas ensinam empreendedorismos. (DORNELAS, 2008, p.11)

Algumas ações históricas – e outras, recentemente desenvolvidas – apontam para essa direção, como, por exemplo, o programa Brasil Empreendedor, do Governo Federal, que tinha por objetivo ceder recursos financeiros a empreendedores. O programa vigorou de 1999 até 2002, e realizou mais de R\$ 5

milhões de operações de crédito, em ações como Empretec e Jovem Empreendedor, do Sebrae, e foi responsável pela crescente abertura de franquias no Brasil. Essas e outras ações comprovam o enorme crescimento de empreendedores no país (DORNELAS, 2008).

Apesar das dificuldades que o empreendedor certamente irá encontrar ao longo de sua jornada, pode-se verificar que há iniciativas que o ajudam e que são necessárias para a abertura de uma empresa.

No Brasil, o tema também é visto como desenvolvimento social, pois ajuda no combate à pobreza, gera empregos e contribui para o crescimento do PIB (Produto Interno Bruto). Seus ingredientes essenciais são a inovação, com a entrada de novos produtos, assim como de novas tecnologias, e a idealização do bem-estar da sociedade.

Segundo pesquisa desenvolvida em 2013 pela GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*), em parceria com o Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade (IBPQ), com o Centro de Empreendedorismo e Novos Negócios da FGV, e com o apoio do SEBRAE, aproximadamente 40 milhões de pessoas estão empreendendo, o que mostra a importância econômica e social do tema e a necessidade de ações governamentais e não governamentais para sua consolidação. Atualmente, o Brasil ocupa a 4ª posição no *ranking* em número absoluto de empreendedores, atrás de China, Índia e Nigéria. Pela pesquisa, o Brasil é considerado um país em transição, entre um modelo orientado da eficiência para a inovação. A população economicamente ativa (TEA) do Brasil é estimada em 123 milhões de indivíduos, entre 18 e 64 anos, sendo 17,1% iniciais, e 15,5% estabelecidos. Esses percentuais são superiores à média anual, de 7,9% e 6,7%, respectivamente. Com 21,9%, a faixa etária com maior número de empreendedores é de 25 a 34 anos. Em 2013, 80% dos entrevistados consideraram abrir um negócio como uma opção de carreira. Por fim, um dado que merece destaque na pesquisa é que as mulheres totalizam 52,2% da participação no empreendedorismo, junto com Colômbia, Panamá e Tailândia, ocupando a 12ª posição.

2.3 PERFIL DO EMPREENDEDOR

Inúmeras são as características que definem um empreendedor de sucesso. Há aqueles que nascem com o dom, os denominados empreendedores natos, e há

os empreendedores que são influenciados pelo meio em que vivem, por meio de estudos ou até mesmo por influência familiar. Não obstante, todos eles têm características básicas e marcantes, que são o espírito criativo, inovador e pesquisador, além do otimismo e da busca pelo sucesso. Consoante Dolabela (2000, p. 18), "a ideia por trás de tudo é que o empreendedor não é um seguidor, mas um criador de caminhos – para si e para os outros".

Para Bandeira (2001), ser empreendedor é muito mais do que ter a vontade de chegar ao topo de uma montanha; é conhecer a montanha e o tamanho do desafio; planejar cada detalhe da subida, saber o que precisa levar e que ferramentas utilizar; encontrar a melhor trilha, estar comprometido com o resultado, ser persistente, calcular os riscos, preparar-se fisicamente; acreditar na própria capacidade e começar a escalada.

Na visão de Chiavenato (2004), o empreendedor não é somente a pessoa que constrói novos negócios; o empreendedor é a energia da economia, é a pessoa que faz as coisas acontecerem devido à sensibilidade para os negócios, ao senso financeiro e à capacidade de identificar oportunidades. Por ter criatividade e alto nível de energia, o empreendedor apresenta imaginação e perseverança, que em conjunto, o habilitam a transformar uma simples ideia em algo concreto e bem-sucedido.

A inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente. Ela pode ser apresentada como uma disciplina, ser apreendida e ser praticada. Os empreendedores precisam buscar, com propósito deliberado, as fontes de inovação, as mudanças e seus sintomas que indicam oportunidades para que uma inovação tenha êxito. E os empreendedores precisam conhecer e pôr em prática os princípios da inovação bem sucedida. (DRUCKER, 2000)

Ainda para Chiavenato (2004, p. 9-11), dentre as muitas características que um empreendedor deve apresentar, há três que são básicas para esse profissional inovador:

- 1) Necessidade de realização: presente nas pessoas que almejam ser empreendedores de destaque, e que não se conformam com seu *status* atual.

- 2) Disposição para assumir riscos: ao iniciar um novo negócio, o empreendedor deve estar preparado para assumir os riscos, tanto financeiros quanto psicológicos.
- 3) Autoconfiança: a capacidade de enfrentar todo e qualquer desafio que surgir pela frente.

Para Dornelas (2003, p. 63-64), as características do empreendedor vão além dos atributos de administrador. Assim, o autor assinala algumas características dos empreendedores de sucesso, complementando os apontamentos de Chiavenato:

- ✓ São visionários: têm visão de como será o futuro para o negócio onde estão envolvidos e para sua vida, e, o mais importante, eles têm a habilidade de implementar seus sonhos.
- ✓ Sabem tomar decisões: não se sentem inseguros, sabem tomar as decisões corretas na hora certa, principalmente nos momentos de adversidade, sendo um fator-chave para o sucesso. Além de tomar decisões, implementam suas ações rapidamente.
- ✓ São indivíduos que fazem a diferença: os empreendedores transformam algo de difícil definição, uma ideia abstrata, em algo concreto, que funciona, transformando o que é possível em realidade. Sabem agregar valor aos serviços e produtos que ajudam a colocar no mercado.
- ✓ Sabem explorar ao máximo as oportunidades: para a maioria das pessoas, as boas ideias são daqueles que as veem primeiro, por sorte ou acaso. Para os visionários (empreendedores), as boas ideias são geradas daquilo que todos conseguem ver, mas não identificaram algo prático para transformá-las em oportunidades, através de dados e informação. O autor cita que, para Schumpeter (1973), o empreendedor é aquele que quebra a ordem corrente e inova, criando mercado através de uma oportunidade identificada e que, para Kirzner (1973), o empreendedor é aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica oportunidades na ordem presente. Porém, ambos são enfáticos em afirmar que o empreendedor é um exímio

identificador de oportunidades, um indivíduo curioso e atento às informações, pois sabe que suas chances melhoram quando seu conhecimento aumenta.

- ✓ São determinados e dinâmicos: adoram seu trabalho, sendo esse amor o principal combustível que os mantêm cada vez mais animados e autodeterminados, tornando-os os melhores vendedores de seus produtos e serviços, pois sabem, como ninguém, como fazê-lo.
- ✓ São dedicados: dedicam-se 24 horas por dia, sete dias por semana, ao negócio. São trabalhadores exemplares, buscando energia para continuar mesmo quando encontram problemas pela frente.
- ✓ São independentes e formadores de equipe: têm senso de liderança incomum e são respeitados e adorados por seus subordinados, pois sabem valorizá-los, estimulá-los e recompensá-los, formando um time em torno de si. Sabem que, para obter êxito e sucesso, dependem de uma equipe de profissionais competentes. Sabem, ainda, recrutar as melhores cabeças para assessorá-los nos campos onde não detêm o melhor conhecimento.
- ✓ São bem relacionados (*networking*): sabem como construir uma rede de contatos que os auxiliam nos ambientes interno e externo da empresa, junto a clientes, fornecedores e entidades de classe.
- ✓ São organizados: sabem obter e alocar os recursos materiais, humanos, tecnológicos e financeiros de forma racional, procurando o melhor desempenho para o negócio.
- ✓ Planejam, planejam, planejam: os empreendedores de sucesso planejam cada passo de suas atividades no negócio em que estão envolvidos, desde o primeiro rascunho do plano de negócio, até a apresentação do plano a superiores, a definição das estratégias de *marketing* para novos produtos/serviços, etc., sempre tendo como base a forte assimilação da visão da sua corporação ou da qual trabalham.
- ✓ Possuem conhecimento: são sedentos pelo saber e aprendem continuamente, pois sabem que quanto maior o domínio sobre um ramo de negócio, maior é a sua chance de êxito. Esse conhecimento pode vir da experiência prática, de informações obtidas em publicações especializadas, de cursos ou mesmo de conselhos de pessoas que já

passaram por posições similares, na empresa ou fora dela (em outras empresas, por exemplo).

- ✓ Assumem riscos calculados: talvez seja essa a característica mais conhecida dos empreendedores. O verdadeiro empreendedor é aquele que assume riscos calculados e que sabe gerenciar o risco, avaliando as reais chances de sucesso. Assumir riscos tem relação com desafios, e, para o empreendedor, quanto maior o desafio, mais estimulante será a jornada empreendedora.
- ✓ Criam valor para a sociedade: os empreendedores utilizam seu capital intelectual para criar valor para a sociedade através da geração de emprego, dinamizando a economia e inovando, sempre usando sua criatividade em busca de soluções para melhorar a vida das pessoas.

Dolabela (2008) fala da figura do intra-empendedor, aquele que, além de saber empreender, domina o conhecimento da área em que atua. Conforme Lima (2012, p. 38), “na era do conhecimento um novo elemento passa a ser o centro da competitividade: a capacidade de inovar”, ou seja, o empreendedor dos novos tempos precisa dominar os conhecimentos e transformá-los em realidade.

Segundo Hisrich e Peters (2004), atualmente, as mulheres iniciam novos empreendimentos três vezes mais que os homens, e, embora as características entre empreendedoras e empreendedores normalmente sejam muito semelhantes, as mulheres destacam-se na questão de motivação, habilidades empresariais e histórico profissional.

Seguramente, as diversificadas características apresentadas pelos autores são essenciais para qualquer pessoa que queira se tornar um empreendedor vitorioso. Cabe a cada um avaliar-se e descobrir se possui todos ou boa parte desses atributos, afinal, uma das qualidades citadas é a de correr o risco, mas de maneira moderada para que não aconteça nada indesejado.

Com base nos estudos desse capítulo, chega-se à conclusão de que o empreendedorismo ideal não deve surgir de uma necessidade, como por exemplo, o desemprego, mas, sim, a partir de um gosto pessoal com identificação de oportunidades reais. A própria *Global Entrepreneurship Monitor* advoga que a atividade empreendedora, como carreira, é essencial para o desenvolvimento do empreendedorismo, ressaltando a importância de que essa opção deve estar

relacionada ao empreendedorismo por oportunidade e não por necessidade. Em 2013, como mostra a pesquisa, o empreendedorismo por oportunidade passou de 2,3% (em 2012) para 2,5%. Isso mostra que cada vez mais as pessoas estão se tornando empreendedoras por oportunidade e não por necessidade.

3 PLANO DE NEGÓCIO

Neste capítulo, é estudado o que é o plano de negócio, para que serve e quais os modelos que podem ser utilizados, para, depois, analisar e optar por um modelo que permita montar o plano de negócio.

Mas, por que planejar? Porque somente o planejamento, através do plano de negócio que deixara claro para o empreendedor aonde se quer chegar, ou seja, ao objetivo.

3.1 CONCEITO

O plano de negócio é derivado da tradução e do modelo americano *business plan*. Conforme Nakagawa (2011), apesar da notoriedade recente no Brasil, o plano de negócio destacou-se nos Estados Unidos ainda na década de 1960, quando o assunto “planejamento estratégico” tornou-se essencial para as empresas norte-americanas.

Dornelas (2011) aponta que o plano de negócio é um documento usado para planejar um empreendimento ou unidade de negócios, em estágio inicial ou não. O autor complementa dizendo que se trata de um guia para a gestão estratégica de um negócio ou unidade empresarial.

Segundo Arantes (2011), no Brasil, a elaboração do plano de negócio tornou-se mais comum com o processo de globalização da economia, a partir da década de 1990, fazendo com que as empresas ficassem mais expostas à competitividade promovida pela internacionalização dos mercados, tendo que se adaptar e atualizar para se manterem no mercado.

Dornelas (2008) comenta que, no Brasil, foi o setor de *software* que começou a popularizar o uso do plano de negócio, por meio do Programa Softex, de incentivo à exportação de *software* nacional, criado no início da década de 1990. Para ele, a explosão da *internet*, no final de 1999 e início de 2000, junto com o Programa Brasil Empreendedor, do Governo Federal, propiciaram a dispersão do termo *plano de negócio* em todo país.

Para Nakagawa (2011), no Brasil, o plano de negócio ganhou popularidade em 2000, por causa da emergência da importância do assunto do

empreendedorismo no país, ganhando maior atenção das pessoas interessadas em abrir seu próprio negócio.

O plano de negócio é a principal ferramenta para o empreendedor elaborar o seu empreendimento. Sem ele, fica difícil começar um novo negócio, e torna-se impossível descobrir o motivo pelo qual alguns projetos não frutificam. O plano de negócio é um documento desenvolvido pelo empreendedor, no início do empreendimento, para mostrar a integração entre marketing, finanças, produção e recursos humanos.

O plano de negócio - *business plan* – é um conjunto de dados e informações sobre o futuro empreendimento, que define suas principais características e condições para proporcionar uma análise da sua viabilidade e dos seus riscos, bem como para facilitar a sua implantação. É uma espécie de plano de viabilização de uma ideia, um pequeno *check list* para não deixar passar nada despercebido. (CHIAVENATO, 2004)

Para Hisrich e Peters (2004), o plano de negócio, ainda que constantemente criticado como "um sonho de glória", é seguramente o documento mais importante para o empreendedor que está começando.

Na percepção de Dornelas (2008), o plano de negócio é o meio utilizado para descrever o empreendimento e o modelo de negócio da empresa. O autor assinala que a elaboração do plano de negócio abrange o procedimento de aprendizagem e autoconhecimento, e proporciona ao empreendedor conhecer e estabelecer-se no seu ambiente de negócio.

Para Wildauer (2010), o plano de negócio é uma proposta de negócio produzida em forma de texto. Em resumo, o plano de negócio é um documento apresentado pelo empreendedor, em linguagem formal e objetiva, sobre o negócio que ele quer propor, expondo a visão, a missão e os objetivos do empreendimento, bem como o plano operacional, o plano de *marketing*, o plano financeiro e o plano jurídico.

A parte da elaboração do plano de negócio é fundamental no processo de empreender, e a sua principal função é fornecer uma ferramenta de gestão para planejar e desenvolver um novo negócio. De acordo com Dornelas (2008, p.79), "o empreendedor precisa saber planejar suas ações e delinear as estratégias da empresa a ser criada ou em crescimento".

O plano de negócio torna-se uma atividade em harmonia com a vida pessoal, pois leva o indivíduo a tomar decisões a respeito de questões importantes e que, muitas vezes, implicarão na associação de sua vida profissional e pessoal.

O plano de negócio aparece como elemento central da prática empreendedora. [...] Empreender é muito mais do que desenvolver um produto, prestar um serviço ou criar uma empresa – é algo que envolve todo o sistema de vida de pessoa. (DOLABELA, 2000)

Segundo Chiavenato (2004), planejar fornece um resultado imediato: o plano, e todos os planos têm objetivos comuns: a previsão, a programação e a coordenação de uma sequência lógica de eventos, que, quando bem-sucedidos, deverão resultar no alcance do objetivo.

Quando desenvolver o plano de negócio? Para Dornelas (2011), ele pode ser desenvolvido tanto na fase inicial, como em qualquer outro estágio da empresa. Essa questão está diretamente relacionada ao objetivo que se quer atingir, a oportunidade que se quer alcançar ou ao redirecionamento estratégico que se quer dar à empresa. Contudo, os negócios em fase “embrionária” são os que mais requerem um bom plano de negócio, para iniciar a empresa de maneira estruturada.

Entende-se, portanto, que o plano de negócio é fundamental para o empreendedor que está começando o seu novo negócio, pois ele possibilita uma visão futura do empreendimento e ajuda o empreendedor a entender o processo de criação e implantação do seu negócio. É uma ferramenta bastante eficiente que ajuda o empreendedor na tomada de decisão, na obtenção de recursos financeiros e principalmente no gerenciamento da empresa.

3.2 PARA QUE SERVE O PLANO DE NEGÓCIO?

Qualquer empreendedor que queira transformar seu sonho em realidade deve fazer o plano de negócio, já que ele tem o poder de subsidiar a decisão sobre iniciar ou não o negócio. Ele serve para balancear as oportunidades e ameaças; ele é o esboço de uma ideia. Dornelas (2008, p. 82) defende que "essa ferramenta de gestão pode e deve ser usada por todo e qualquer empreendedor que queira transformar seu sonho em realidade, seguindo o caminho lógico e racional que se espera de um bom administrador".

Pavani et al. (1997) pontuam que a existência de um plano de negócio concebe a chance de morte precoce das empresas, uma vez que situações de risco sejam previstas em sua elaboração. Para esses autores, o plano de negócio ajuda a encontrar o caminho para o futuro da empresa.

De acordo com Hashimoto et al. (2012), os objetivos do plano de negócio podem variar entre o estudo da viabilidade da ideia até a aquisição de recursos – financeiros ou não – para dar início ao empreendimento.

Para Dolabela (2000), o plano de negócio mostrará os fundamentos capazes de guiar a decisão da abertura ou não do negócio que o empreendedor imaginou. Para ele, toda e qualquer atividade empresarial, por mais simples que seja, deve se basear em um plano de negócio, afinal, o negócio pode ser viável ou não. O autor complementa dizendo que o plano também serve de base para a procura de parceiros, sócios e financiamentos para a implantação da empresa.

Dornelas (2008) cita uma pesquisa feita com ex-alunos de administração da *Harvard Business School*, nos Estados Unidos, que chegou à conclusão de que o plano de negócio aumenta em 60% a probabilidade de sucesso dos negócios. Claro, sempre haverá exceções, como pessoas de sorte e que ganham na loteria, ou simplesmente pessoas com sucesso nos negócios. O autor ainda explicita que, com o plano, é possível:

- entender e estabelecer diretrizes para o seu negócio;
- gerenciar de forma mais eficaz a empresa e tomar decisões acertadas;
- monitorar o dia a dia da empresa e tomar ações corretivas quando necessário;
- conseguir financiamentos e recursos junto a bancos, governo, Sebrae, investidores, capitalistas de risco, etc.
- identificar oportunidades e transformá-las em diferencial competitivo para a empresa;
- estabelecer uma comunicação interna eficaz na empresa e convencer o público externo (fornecedores, parceiros, clientes, bancos, investidores, associações, etc.).

Dornelas (2011) lembra que o plano de negócio deverá atender a alguns objetivos básicos:

- 1) Testar a viabilidade de um conceito de negócio: com o plano de negócio concluído, o empreendedor obterá uma análise de viabilidade econômica do negócio empresarial. Essa análise pode ter duas conclusões: o negócio é viável ou não. O fato de, eventualmente, a análise chegar a uma conclusão negativa quanto à viabilidade do negócio não é necessariamente ruim. Nesse caso, o empreendedor evitará despender mais tempo e recursos financeiros em um projeto que, já na fase de planejamento, mostrou-se inviável.
- 2) Orientar o desenvolvimento das operações e de estratégia: já que o plano de negócio é uma ferramenta de gestão estratégica, o seu conteúdo servirá de base para o desenvolvimento da estratégia da empresa. A partir do plano de negócio, o empreendedor poderá desenvolver os planos tático (nível intermediário da gestão de uma empresa) e operacional (plano detalhado das operações da empresa).
- 3) Atrair recursos financeiros: o plano de negócio é o cartão de visitas do empreendedor em busca de recursos financeiros. Bancos, fundos de investimento, investidores pessoa física e agências de fomento governamentais solicitam, geralmente, um plano de negócio para analisar a empresa ou oportunidade antes de decidir por análises mais detalhadas. Sem o plano de negócio, dificilmente o empreendedor conseguirá acessar essas fontes de recursos.
- 4) Transmitir credibilidade: empreendedores que desenvolvem planos de negócio para seus empreendimentos são respeitados por entenderem a importância do planejamento para a gestão e o crescimento de uma empresa. No mundo dos negócios, não há espaço para o erro, e aqueles que tomam decisões somente com base no *feeling* e com excesso de subjetividade são preteridos e podem sucumbir rapidamente.
- 5) Desenvolver a equipe de gestão: negócios em fase inicial dificilmente têm recursos suficientes para atrair e pagar salários de mercado a grandes talentos que poderiam compor a equipe de gestão da empresa. Um plano de negócio bem estruturado pode

servir para o empreendedor negociar com talentos em potencial e, eventualmente, atraí-los para o negócio, propondo, inclusive, participação nos resultados ou mesmo uma sociedade na empresa.

Ao fazer o plano de negócio, é permitido ao empreendedor colocar no papel tudo o que ele tem em mente, desenvolvendo suas ideias sobre como o negócio será conduzido e podendo, com isso, examinar a viabilidade do empreendimento com visão mercadológica, financeira e operacional. Obviamente, somente razão e raciocínio lógico não são o bastante para definir o sucesso do negócio.

Contudo, algumas vezes, o planejamento não assegura o sucesso, embora sirva para minimizar os erros e otimizar as oportunidades. Conforme Chiavenato (2004), o roteiro do plano de negócio não elimina os possíveis erros, mas ajuda a combatê-los e a conduzir melhor os esforços. Portanto, fazer o plano de negócio é importante para todo e qualquer empreendedor que deseja entrar no mundo dos negócios.

Para redigir um plano de negócio, é necessário tempo, estudo e dedicação. Segundo Hisrich e Peters (2004), ele deve abranger informações suficientes para esclarecer suas ideias sobre o negócio.

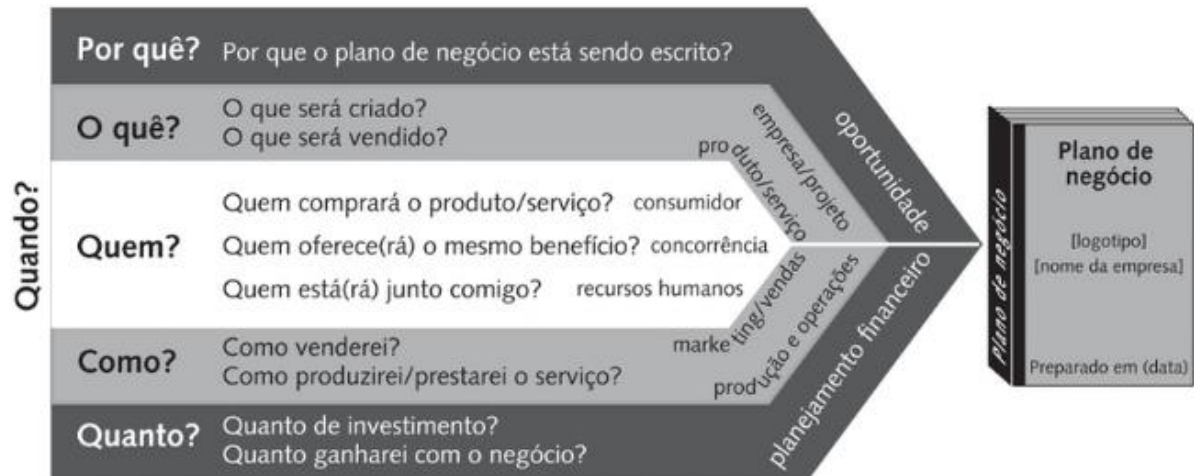
Dornelas (2008) conclui que um plano de negócio para uma pequena empresa pode ser menor do que o de uma grande empresa, não ultrapassando, talvez, dez ou quinze páginas. Algumas seções podem ser mais curtas do que outras, podendo até ser menor do que uma única página. Porém, para chegar ao formato final, são necessárias algumas revisões do plano, para que seja adequado ao público-alvo. Os aspectos-chave que sempre devem ser focados em qualquer plano de negócio são os seguintes (Bangs, 1999):

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

Complementando os aspectos citados anteriormente, Nakagawa (2011), cita as dez perguntas básicas que o plano de negócio deve responder sobre a sua estrutura. Observa-se que o plano de negócio não deve deixar de lado a sua função principal: apresentar uma, ou mais, oportunidade de negócio, e como ela será

capturada. Para que a função principal seja cumprida, as partes do plano de negócio precisam responder a dez questões básicas, conforme figura 1.

Figura 1 - Perguntas que um plano de negócio deve responder



Fonte: Nakagawa (2011)

Mas quem usa o plano de negócio? Dornelas (2011) explica que, além dos empreendedores, muitos são os públicos que podem se beneficiar com esse documento:

- parceiros, para estabelecimento de estratégias conjuntas;
- incubadoras de empresas, para analisar os candidatos que pleiteiam vagas na incubadora;
- bancos comerciais, para decidir sobre a concessão de financiamentos;
- investidores e bancos de investimento, tais como empresas de capital de risco, pessoas jurídicas, BNDES, agências do governo, investidores pessoa física e outros interessados;
- fornecedores, para outorgar crédito para compra de mercadorias e matéria-prima;
- a própria empresa, para comunicação interna dos gestores com o Conselho de Administração e com os empregados;
- os clientes potenciais, para vender a ideia e o produto/serviço.

É recomendado que o empreendedor fique atento às peculiaridades exigidas por cada público, haja vista que uma informação muito importante para determinado grupo não necessariamente é relevante para outro, e vice-versa.

Conclui-se que o plano de negócio deve ser elaborado com o objetivo de identificar as existentes oportunidades e ameaças, para que, a partir disso, o empreendedor abra o negócio não só por estar alimentando o seu entusiasmo, mas sim por aquele negócio ser viável.

3.3 MODELOS E ESTRUTURAS DE PLANO DE NEGÓCIO

Qual modelo utilizar para a elaboração de um plano de negócio? Não existe um modelo padrão a ser seguido pelos empreendedores. Os modelos apresentados em livros e *softwares* são parecidos, com pequenos detalhes que podem divergir. Para Dolabela (2000, p. 166), “o essencial é trabalhar com um modelo completo que permita toda as análises necessárias”.

A respeito de um modelo ou estrutura de plano de negócio, Dornelas (2008) argumenta que não existe uma configuração específica para se escrever, nem um padrão a se seguir, já que cada tipo de negócio apresenta suas próprias particularidades. Entretanto, todo plano de negócio deve conter um mínimo de seções para proporcionar um entendimento completo do negócio.

Conforme Chiavenato (2008), todo empreendimento novo deve ser visto sob o ponto de vista de um plano de negócio completo; ele deve abarcar a descrição do setor, a natureza jurídica, a estrutura organizacional, a simulação dos relatórios financeiros, os planos estratégico e operacional.

Dornelas (2011) explica que, antigamente, os planos de negócios eram classificados como: completo (de 20 a 40 páginas), resumido (de 10 a 15 páginas), ou operacional (sem limite de páginas). Hoje, devido à procura pela comunicação mais direta e objetiva possível, os planos estão sendo adaptados para acatar a esse novo contexto, tornando-se cada vez mais enxutos e objetivos, dinâmicos.

A partir da literatura estudada, pode-se perceber que, de maneira geral, modelos e estruturas de plano de negócio assemelham-se bastante, com algumas diferenciações no que tange aos objetivos, porte e estilo de negócio. Isso posto, serão apresentados alguns desses modelos e estruturas, para que, por circunstância do estudo de caso, seja escolhido o mais adequado à pesquisa proposta.

De modo comentado, Dornelas (2008, p. 87-89) sugere o seguinte modelo de plano de negócio:

1. Capa: é uma das partes mais importantes do plano de negócio – apesar de não parecer –, pois é a primeira parte visualizada pelo seu leitor, devendo, portanto, ser feita de maneira limpa e com as informações necessárias e pertinentes.
2. Sumário: contém o título, a página e os assuntos de cada seção. Isso permite ao leitor do plano de negócio encontrar rapidamente o que lhe interessa. Qualquer editor de textos permite a confecção automática de sumário e tabelas de conteúdo bastante apresentáveis.
3. Sumário Executivo: é a principal seção do plano de negócio, uma vez que fará o leitor decidir se continuará ou não na leitura. Portanto, deve ser escrito com muita atenção e revisado várias vezes, além de conter uma síntese das principais informações do plano de negócio. Deve ainda ser dirigido ao público-alvo específico do plano de negócio e explicar qual seu em relação ao leitor. O Sumário Executivo deve ser a última seção a ser escrita, pois depende de todas as outras para sua elaboração.
4. Análise Estratégica: é a seção na qual são definidos os rumos da empresa, sua visão, sua missão, sua situação atual, suas potencialidades e ameaças externas, suas forças e fraquezas, seus objetivos e metas de negócio. Essa seção constitui-se, na verdade, como a base para o desenvolvimento e a implantação das demais ações descritas no plano.
5. Descrição da Empresa: tem por finalidade descrever a empresa e seus mais variados aspectos: razão social, localização, histórico, crescimento, faturamento dos últimos anos, impostos a pagar, estrutura organizacional e legal, parcerias, certificações de qualidade, serviços terceirizados, etc.
6. Produtos e Serviços: explica como são produzidos os produtos e serviços da empresa, quais os recursos utilizados, seu ciclo de vida, os fatores tecnológicos envolvidos, o processo de pesquisa e desenvolvimento, os principais clientes atuais, se a empresa detém marca e/ou patente de algum produto, etc. Nessa seção, pode ser

incluída uma visão do nível de satisfação dos clientes com os produtos e serviços da empresa, se essa informação estiver disponível. Esse *feedback* é bastante importante porque costuma oferecer não apenas uma visão do nível de qualidade percebida nos produtos e serviços, mas também guiar futuros investimentos da empresa em novos desenvolvimentos e processos de produção.

7. Plano Operacional: apresenta as ações planejadas para o sistema produtivo e o processo de produção, indicando o impacto que essas ações terão em seus parâmetros de avaliação de produção. Contém, ainda, informações operacionais atuais e previstas de fatores como *lead time* do produto ou serviço, percentual de entregas a tempo, rotatividade do inventário, índice de refugo, *lead time* de desenvolvimento de produto ou serviço, etc.
8. Plano de Recursos Humanos: expõe os planos de desenvolvimento e de treinamento de pessoal da empresa. Essas informações estão diretamente relacionadas à capacidade de crescimento da empresa, especialmente quando esta atua em um mercado onde a detenção de tecnologia é considerada um fator estratégico de competitividade. Indica as metas de treinamento associadas às ações do Plano Operacional, as metas de treinamento estratégico, de longo prazo e não associadas diretamente às ações. Essa seção também divulga o nível educacional e a experiência dos executivos, gerentes e funcionários operacionais, apontando os esforços da empresa na formação de seu pessoal.
9. Análise de mercado: tem como propósito mostrar que os executivos da empresa conhecem muito bem – por meio de pesquisas – o mercado consumidor do seu produto e/ou serviço: como está segmentado esse mercado, qual seu crescimento, as características do consumidor e sua localização, se há sazonalidade e como agir nesse caso, além de realizar análise da concorrência.
10. Estratégias de Marketing: deve deixar claro como a empresa pretende: vender seu produto e/ou serviço, conquistar e manter o interesse de seus clientes e aumentar a demanda. Deve abordar seus métodos de comercialização diferenciais do produto e/ou serviço para

o cliente, sua política de preços, seus principais clientes, seus canais de distribuição e suas estratégias de promoção/comunicação e publicidade, bem como suas projeções de vendas.

11. Plano Financeiro: apresenta, em números, todas as ações planejadas para a empresa, com comprovações, por meio de projeções futuras de sucesso do negócio. Deve abarcar: demonstrativo de fluxo de caixa com horizonte de, pelo menos, três anos, balanço patrimonial, análise do ponto de equilíbrio, necessidade de investimento, demonstrativos de resultados, análise de indicadores financeiros do negócio, tais como o faturamento previsto, a margem prevista, o prazo de retorno sobre o investimento inicial (*payback*), a taxa interna de retorno (TIR), entre outros.
12. Anexos: oferece informações adicionais julgadas relevantes para o melhor entendimento do plano de negócio. Por isso, não tem um limite de páginas ou exigências a serem seguidas; a única informação de que não se pode esquecer é a relação dos *curricula vitae* dos sócios e dirigentes da empresa. Pode-se anexar, ainda, fotos de produtos, plantas da localização, roteiros e resultados completos das pesquisas de mercado que foram realizadas, material de divulgação do negócio, *folders*, catálogos, estatutos, contrato social da empresa, planilhas financeiras detalhadas, etc.

De modo similar, Pavani et al. (1997, p. 15) propõe o seguinte modelo e estrutura do plano de negócio:

1. Resumo Executivo
2. Visão e Missão da empresa
3. Descrição geral da empresa
4. Análise Estratégica
5. Plano de marketing
6. Plano Financeiro

Já Hisrich e Peters (2004, p. 218) sugerem o seguinte esboço do modelo e da estrutura do plano de negócio:

- I. Página Introdutória
 - A. Nome e endereço da empresa
 - B. Nomes e endereços dos diretores
 - C. Natureza do negócio
 - D. Declaração do financiamento necessário
 - E. Declaração do caráter confidencial do relatório
- II. Resumo Executivo
- III. Análise Industrial
 - A. Perspectivas e tendências futuras
 - B. Análise dos concorrentes
 - C. Segmentação de mercado
 - D. Previsões do setor
- IV. Descrição do empreendimento
 - A. Produto(s)
 - B. Serviço(s)
 - C. Dimensão do negócio
 - D. Equipamento pessoal do escritório
 - E. Histórico dos empreendedores
- V. Plano de produção
 - A. Processo de fabricação (quantia subcontratada)
 - B. Planta física
 - C. Maquinário e equipamento
 - D. Nomes de fornecedores de matérias-primas
- VI. Plano de *marketing*
 - A. Preços
 - B. Distribuição
 - C. Promoção
 - D. Previsões dos produtos
 - E. Controles
- VII. Plano organizacional
 - A. Forme de propriedade
 - B. Identificação de sócios e principais acionistas
 - C. Autoridade dos diretores

- D. Histórico da equipe administrativa
- E. Funções e responsabilidades dos membros da organização
- VIII. Avaliação de riscos
 - A. Avaliação dos pontos fracos do negócio
 - B. Novas tecnologias
 - C. Planos contingentes
- IX. Plano financeiro
 - A. Demonstrativo de resultados *pro forma*
 - B. Projeções de fluxo de caixa
 - C. Balanço patrimonial *pro forma*
 - D. Análise do ponto de equilíbrio
 - E. Origens e aplicações de recursos
- X. Apêndice (contém material de consulta)
 - A. Cartas
 - B. Dados de pesquisa de mercado
 - C. *Leasings* ou contratos
 - D. Listas de preço de fornecedores

Por sua vez, Dolabela (2000, p. 167-172) considera que o modelo de plano de negócio ideal deve conter quatro componentes. São eles:

Parte I – Sumário Executivo

O sumário executivo sintetiza os diversos módulos do Plano de Negócio. Seu objetivo é oferecer ao leitor, de forma objetiva e resumida, uma visão geral do negócio, as estratégias propostas e os principais resultados a serem alcançados.

O sumário executivo deve conter os seguintes itens:

- 1.1. ENUNCIADO DO PROJETO
- 1.2. COMPETÊNCIA DOS RESPONSÁVEIS
- 1.3. OS PRODUTOS, SERVIÇOS, E A TECNOLOGIA
- 1.4. O MERCADO PONTECIAL
- 1.5. ELEMENTOS DE DIFERENCIAÇÃO
- 1.6. PREVISÃO DE VENDAS
- 1.7. RENTABILIDADE E PROJEÇÕES FINANCEIRA
- 1.8. NECESSIDADE DE FINANCIAMENTO

Parte II – A empresa

Nesta seção, são apresentadas as ideias que dão vida à empresa, bem como sua estrutura de funcionamento legal e operacional. Abriga os seguintes tópicos:

- 2.1. MISSÃO
- 2.2. OBJETIVO
- 2.3. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E LEGAL
- 2.4. SÍNTESE DAS RESPONSABILIDADES DA EQUIPE DIRIGENTE
- 2.5. PLANO DE OPERAÇÕES
- 2.6. PARCERIAS

Parte III – Plano de *Marketing*

É constituído por ações em dois momentos: análise prévia de mercado e estratégia a ser executada após o início da operação.

A análise de mercado é voltada ao conhecimento de clientes, concorrentes, fornecedores, e do ambiente em que a empresa vai atuar, tendo por objetivo saber se o negócio é realmente viável. Na estratégia de *marketing*, faz-se o planejamento da forma como a empresa oferecerá seus produtos ao mercado, visando otimizar suas potencialidades de sucesso.

Parte IV – Plano Financeiro

A parte financeira do Plano de Negócio é um conjunto de informações, controles e planilhas de cálculos que, sistematizadas em diferentes documentos contábeis, compõem as previsões referentes à operação e servem como ferramentas gerenciais para o planejamento financeiro da empresa. Ela é utilizada também como documento para divulgar a empresa, convencer parceiros, investidores, captar capital de risco. É uma boa ferramenta para fornecedores e instituições bancárias fazerem a análise de crédito da empresa.

O plano financeiro representa a principal fonte de referência e controle da saúde da empresa, sendo utilizada pelo empreendedor para conduzir suas atividades dentro de parâmetros planejados, corrigir distorções, adaptar-se a novas variáveis decorrentes de mudanças na conjuntura e projetar novos investimentos com base em níveis de crescimento previstos e desejados.

Perante o conteúdo apresentado, pode-se ter um entendimento sobre o que é um plano de negócio, para que serve, para quem serve, além de ter acesso a alguns modelos e estruturas existentes, bem como compreender a importância do plano de negócio para o sucesso do empreendimento. É fundamental que o empreendedor escolha um modelo e estrutura adequados ao negócio que irá abrir, a fim de que obtenha uma real análise da situação e do cenário que o empreendimento vai enfrentar, e o retorno que ele vai oferecer.

3.4 FERRAMENTAS DA CONTABILIDADE

Conforme citado anteriormente, a contabilidade fornece diversas informações e relatórios que estão ligados ao objetivo desta pesquisa, ou seja, a análise da viabilidade econômico-financeira de um empreendimento. A seguir, serão destacadas algumas dessas ferramentas, com base nos principais autores da área.

3.4.1 Balanço Patrimonial

Primeiro, é importante entender a origem do nome *Balanço Patrimonial*. Corbari et al. (2011) esclarece que *balanço* origina-se de *balança*, que procura o equilíbrio, formado, na Contabilidade, pelas contas que compõem a fórmula: $ATIVO = PASSIVO + PATRIMÔNIO LÍQUIDO$. O vocábulo *patrimonial* vem de *patrimônio*, que designa os bens de herança paterna e da família, entre outros. Na Contabilidade, trata-se do conjunto de bens, direitos e obrigações que compõem o patrimônio. "O BP é a principal demonstração contábil e apresenta tanto as informações patrimoniais quanto as financeiras das entidades em determinado momento" (CORBARI et al., 2011, p.26).

Nas palavras de Ludícibus (2010. p. 31), "juntando as duas expressões, forma-se o Balanço Patrimonial, o equilíbrio do patrimônio, a igualdade patrimonial".

Tabela 1 - Explicação de Estrutura do Balanço Patrimonial

ATIVO	PASSIVO
<p>Ativo Circulante Compreende contas que estão constantemente em giro – em movimento -; sua conversão em dinheiro ocorrerá no máximo até o próximo exercício social.</p> <p>Ativo Não Circulante Compreende todas as contas do Ativo que não tenham seus recebimentos marcados até o próximo exercício social ou que não estão à venda.</p> <p>Realizável a Longo Prazo Inclui bens e direitos que se transformarão em dinheiro após o exercício social ou que não estão à venda.</p> <p>Investimentos São as aplicações de caráter permanente que geram rendimentos não necessários à manutenção da atividade principal da empresa.</p> <p>Imobilizado Abarca itens (bens corpóreos) de natureza permanente que serão utilizados para manutenção da atividade básica da empresa e as decorrentes de operações que transfiram à empresa os benefícios, riscos e controle desses bens.</p> <p>Intangível São direitos que tenham por objetos bens incorpóreos, isto é, que não podem locar, destinados à manutenção da empresa ou exercidos com essa finalidade.</p>	<p>Passivo Circulante Compreende obrigações exigíveis que serão liquidadas no próximo exercício social: nos próximos 364 dias após o levantamento do balanço.</p> <p>Passivo Não Circulante Compreende todas as contas do Passivo que não tenham seus pagamentos marcados até o próximo exercício social.</p> <p>Exigível a Longo Prazo Inclui obrigações exigíveis que serão liquidadas com prazo superior a um ano – dívidas a longo prazo.</p> <p>Patrimônio Líquido São recursos dos proprietários aplicados na empresa. Os recursos significam capital mais o seu rendimento – lucros e reservas. Se houver prejuízo, o total dos investimentos dos proprietários será reduzido.</p>

Fonte: Adaptado de Marion (2009).

Ao lado direito do balanço, estão as contas do Ativo, que é o resultado de recursos obtidos pela empresa em eventos passados, dos quais se esperam futuros benefícios. Conforme a Tabela 1, é possível verificar que ele é composto pelos Ativos Circulante e Não Circulante. No Ativo Circulante, estão classificados os Ativos que se pretende vender, consumir ou realizar no ciclo operacional e até doze meses

após a data do balanço. Todos os outros Ativos devem ser classificados como Não Circulante (SILVA, 2012).

Ao lado direito do balanço, estão as contas do Passivo e do Patrimônio Líquido. O Passivo é composto pelas obrigações da empresa sobre eventos acontecidos, e dividido entre Passivo Circulante e Não Circulante. No Passivo Circulante, estão as contas que se espera liquidar no ciclo operacional da empresa, ou até doze meses após a data do balanço. O Passivo Não Circulante é composto pelas demais contas de Passivo que não se encaixam nos critérios estabelecidos para o Circulante. O Patrimônio Líquido, que compõe o lado do Passivo, é representado pelos valores aplicados no empreendimento por sócios ou acionistas, bem como pelas reservas, pelos lucros retidos ou pelos prejuízos acumulados (SILVA, 2012).

Conforme Braga (2012), o objetivo do Balanço Patrimonial é, a cada fim de exercício, apresentar a situação do patrimônio da empresa naquele determinado momento. Para facilitar a análise da situação financeira da empresa, recomenda-se que as contas do balanço sejam classificadas de acordo com os elementos do patrimônio que elas representam, ou seja, que as contas do Ativo sejam apresentadas em ordem decrescente, e que as contas do Passivo e do Patrimônio Líquido sejam apresentadas em ordem decrescente de exigibilidade.

O Balanço Patrimonial é o mais importante relatório concedido pela Contabilidade, pois, conforme Marion (2009), é por meio dele que é diagnosticada a saúde financeira e econômica da empresa.

Consoante Iudícibus et al. (2010), o Ativo, de forma simplificada, abrange os bens e os direitos da empresa; o Passivo, as obrigações a pagar; e o Patrimônio Líquido é a diferença entre o Ativo e o Passivo da empresa em determinado momento. O Patrimônio Líquido pode ser derivado de investimentos dos sócios ou de lucros.

Percebe-se, assim, que a análise do Balanço Patrimonial é de extrema importância para o empreendedor, já que é a partir dele que fica evidenciada, de maneira objetiva, a situação financeira e econômica da empresa.

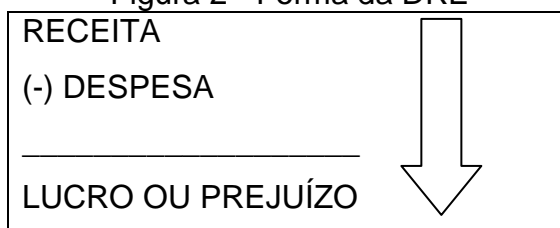
3.4.2 Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)

A DRE (Demonstração do Resultado do Exercício), segundo art. 187 da Lei nº 6.404/1976, faz parte dos demonstrativos obrigatórios emitidos pela Contabilidade. Para fins de divulgação, é elaborada anualmente; contudo, em geral, é feita mensalmente pela administração e trimestralmente para fins fiscais.

De acordo com Corbari et al. (2011), a DRE demonstra a capacidade econômica que o negócio possui para gerar e consumir os recursos para realizar as operações. É a partir desse demonstrativo que se pode averiguar o resultado do negócio, por meio do lucro ou do prejuízo. Para averiguar essa situação, a DRE confronta as receitas, os custos e as despesas, através do regime de competência, oferecendo uma síntese dos resultados de uma empresa em determinado período.

Conforme Braga (2012), a Demonstração do Resultado do Exercício tem por objetivo expor resumidamente as variações positivas (receitas e ganhos) e negativas (custos, despesas e perdas) que ocorreram em determinado tempo. Sua finalidade básica é descrever como foi formado o resultado gerado no exercício. Quando o resultado for lucro, é porque a empresa obteve ganho, que tem como propósito remunerar os sócios ou acionistas e manter e/ou incorporar o patrimônio da empresa. Se o resultado for prejuízo, é porque existe uma parcela de desgaste sofrido pelo patrimônio no período, indicando que as receitas geradas não foram suficientes para cobrir os gastos e despesas do período.

Figura 2 - Forma da DRE



Fonte: Adaptado de Iudícibus (2010)

Como pode ser observado na Figura 2, a DRE é apresentada de forma vertical, isto é, das receitas são subtraídas as despesas, indicando o resultado, que pode ser lucro ou prejuízo.

De acordo com Iudícibus (2010), a DRE pode ser simples, utilizada normalmente por micro ou pequena empresa, que não requer nenhum dado

particular para tomada de decisão. Ou, pode ser completa, exigida por lei, que fornece dados detalhados para tomada de decisões.

Tabela 2 - Demonstração do Resultado do Exercício

Receita Bruta	Equivale ao total vendido no período
(-) Deduções da Receita Bruta	São os ajustes (não as despesas), realizadas sobre a Receita Bruta. Ex.: impostos (IPI, ICMS, ISS, PIS, COFINS) e devoluções.
Receita Líquida	Equivale ao total das vendas menos as deduções.
(-) Custo das vendas	É o custo da mercadoria ou do produto, ou do serviço colocado à disposição do consumidor, sem considerar as despesas administrativas, financeiras e de venda.
Lucro Bruto	É a diferença entre a venda de mercadoria e o custo dessa mercadoria vendida. Esse valor é destinado à remuneração das despesas de vendas, administrativas e financeiras, bem como ao pagamento do Imposto de Renda e dos proprietários da empresa.
Despesas Operacionais	São as despesas necessárias para vender os produtos, administrar a empresa e financiar as operações. São todas as despesas sacrificadas para manutenção da atividade operacional da empresa. Ex.: <i>despesa de vendas, despesas administrativas, despesas financeiras.</i>
Despesas de Vendas	São as despesas com o pessoal da área de venda.
Despesas Administrativas	São as despesas necessárias para administrar a empresa.
Despesas Financeiras	São remunerações aos capitais de terceiros: juros pagos ou incorridos, comissões bancárias, correções monetárias sobre empréstimos, descontos concedidos, juros de mora pagos, etc.
(-) Receitas Financeiras	São as receitas derivadas de aplicações financeiras, juros de mora recebidos, descontos obtidos, etc. As Despesas Financeiras devem ser compensadas com as Receitas Financeiras (conforme disposição legal), isto é, estas receitas são deduzidas daquelas despesas.
Outras Receitas e Despesas	São despesas e receitas não relacionadas diretamente com o objetivo do negócio da empresa.
Resultado antes do Imposto de Renda	É o total do Lucro Bruto menos as despesas operacionais menos/mais outras despesas/receitas.
(-) Imposto de Renda e Contribuição Social	São impostos do Governo Federal. A empresa

	paga de acordo com a sua opção tributária, podendo ser Lucro Real, Lucro Presumido, Simples Nacional ou Lucro Arbitrado.
Resultado depois do Imposto de Renda e CSLL	É o total do Resultado antes do IR – IR e CSLL
Deduções das participações	São debêntures, empregados, administradores e partes beneficiárias, e das contribuições para instituições ou fundos de assistência ou previdência de empregados.
Resultado líquido do exercício	É a sobra líquida à disposição dos proprietários.

Fonte: Adaptado de Iudícibus (2010)

A Tabela 2 mostra a DRE completa, exigida por lei, que fornece todos os detalhes necessários para a tomada de decisões. Permite, ainda, a observação cuidadosa de todos os grupos: de despesas, lucros, impostos, etc.

Após verificar o objetivo do Balanço Patrimonial e da DRE, chega-se à conclusão de que os dois relatórios são extremamente relevantes para o empreendedor, pois é a partir deles que se pode averiguar a situação patrimonial e financeira da empresa, e, assim, tomar decisões. Com os relatórios em mãos, o empreendedor tem subsídios para fazer análises, estimar variações, tirar conclusões de fins patrimoniais e econômico-financeiros, traçar novos rumos, entre outros processos.

3.4.3 Fluxo de Caixa

Para Dornelas (2008), o fluxo de caixa é a principal ferramenta do plano financeiro, dado que auxilia o empreendedor no planejamento e no gerenciamento das ações que serão tomadas no dia a dia e no futuro da empresa. O autor explica que a função do fluxo de caixa é compilar os dados de entrada e saída de caixa projetados no tempo. O empreendedor deve se preocupar em honrar os compromissos com fornecedores, credores, gastos com o pessoal, impostos, etc., e decidir quais as melhores formas de venda do produto, visando obter a receita necessária para conseguir pagar tudo e não ficar com o caixa negativo, além de não precisar fazer empréstimos bancários constantemente. Sendo assim, a partir do fluxo de caixa, o empreendedor poderá visualizar qual é a forma mais viável para vender seu produto.

Tabela 3 – Modelo de Fluxo de Caixa

Descrição	1º mês	2º mês	3º mês	4º mês
Saldo Inicial				
Entradas				
Total de Entradas				
Saídas				
Total das Saídas				
Entradas – Saídas				
Saldo Final				

Fonte: Adaptado de Seleme (2012)

É a partir do objetivo e das metas definidas pelo empreendedor que se pode determinar como será elaborado o fluxo de caixa. Ele pode ser diário, semanal, mensal ou trimestral. Segundo Chiavenato (2004), cada empresa tem o seu fluxo de caixa: ele pode ser curto e rápido, normalmente adotado pelas pequenas empresas, que tem um capital de giro capaz de circular mais vezes durante o ano; ou pode ser longo e demorado, largamente difundido entre empresas de grande porte, que não têm condições de fazer circular mais rapidamente o seu capital de giro.

Na visão de Dolabela (2000), o fluxo de caixa não passa de um mapa dinâmico que registra o volume e o momento das entradas e saídas de dinheiro, e a arte de saber administrá-lo baseia-se em ligar, da melhor maneira possível, esses eventos, para que o caixa esteja sempre positivo. Hisrich e Peters (2004) resumem o fluxo de caixa como caixa disponível projetado, que é calculado com base nas acumulações de caixa menos os desembolsos.

3.4.4 Ponto de Equilíbrio

O ponto de equilíbrio, segundo Dornelas (2008), é o ponto no qual a receita das vendas se equivale à soma dos custos fixos e variáveis, fazendo com que não haja lucro nem prejuízo. Para ele, é uma importante ferramenta gerencial, que possibilita ao empreendedor visualizar em que momento o empreendimento começa a obter lucro.

A fórmula do ponto de equilíbrio é apresentada abaixo, na Figura 3. Podemos observar que os custos fixos são divididos por 1 (um), menos a divisão dos custos variáveis pela receita total.

Figura 3 - Fórmula do Ponto de Equilíbrio

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

$$\text{Margem de contribuição} = \text{Receita} - \text{Custos Variáveis}$$

Então:

$$PE = \frac{\text{Custo Fixo}}{1 - (\text{custo variável} / \text{receita total})}$$

Fonte: (DORNELAS, 2008, p. 156)

Conforme Dolabela (2000), o ponto de equilíbrio é o ponto de lucro zero, ou seja, onde o nível de atividade concede a cobertura dos custos fixos. É a partir desse equilíbrio que a empresa começa a gerar lucro.

Para Hisrich e Peters (2004), o ponto de equilíbrio é o ponto em que o volume de vendas do empreendimento não gera ganho nem perda. Segundo ele, a análise do ponto de equilíbrio é prática benéfica para determinar quantas unidades devem ser vendidas para alcançar o ponto de equilíbrio.

Entende-se, portanto, que o ponto de equilíbrio é o marco zero do negócio, e que é a partir dele que o empreendimento passa a dar lucro, já que ele informa ao empreendedor sobre o quanto deve ser vendido para a obtenção do lucro.

3.5 METODOLOGIA PARA ANÁLISE DE INVESTIMENTO

Depois da elaboração do Balanço Patrimonial e da DRE, é conveniente calcular os índices financeiros, pois, conforme Dornelas (2008), esses índices apontam como está a situação financeira da empresa e a competência de honrar os compromissos dentro dos prazos estabelecidos.

3.5.1 Tempo de Retorno de Investimento (*Payback*)

Utilizando o fluxo de caixa, a técnica do *payback* mensura o tempo necessário para recuperação do capital inicialmente investido. Segundo Dornelas (2008),

quanto menor o tempo de recuperação do investimento inicial, mais atrativo é o negócio.

Longenecker et al. (1997, apud Dornelas, 2008) apontam que essa técnica apresenta duas fraquezas: não leva em consideração o tempo em relação ao valor do dinheiro e não leva em consideração os fluxos de caixa após o *payback*, e ainda indicam as técnicas de fluxo descontado como uma melhor forma de avaliar as decisões do investimento.

3.5.2 Valor Presente Líquido (VPL)

Conforme explica Dornelas (2008, p. 160) na Figura 4, para medir o VPL do negócio, é realizada uma estimativa do valor atual para os futuros fluxos que serão gerados, e deduz-se o investimento inicial. Descontam-se os futuros fluxos de caixa após impostos para o seu valor presente, e subtrai-se o investimento inicial.

Figura 4 – Fórmula VPL

$$VPL = \left(\frac{F1}{(1+K)^1} + \frac{F2}{(1+K)^2} + \frac{F3}{(1+K)^3} + \dots + \frac{Fn}{(1+K)^n} \right) - INV$$

onde:

VPL = Valor Presente Líquido

Fn = Fluxo de caixa após imposto no ano n

N = Vida do projeto em anos

K = Taxa de desconto (taxa de retorno exigida para o projeto)

INV = Investimento inicial

Fonte: (DORNELAS, 2008, p. 160)

Caso o VPL seja positivo, o projeto é viável, porque o valor presente dos futuros fluxos de caixa é maior que o investimento inicial. Do contrário, deve-se rejeitar o projeto.

3.5.3 Taxa Interna de Retorno (TIR)

Dornelas (2008) explica que, para calcular a TIR, é preciso descobrir a taxa de desconto (K) que oferece um VPL igual a zero. Quando isso acontece, o valor

presente dos futuros fluxos de caixa é igualado ao investimento efetuado. Portanto, a TIR é encontrada através da fórmula do VPL, igualando-se (a TIR) a zero. O autor recomenda o uso de planilhas eletrônicas ou calculadoras científicas para realizar esses cálculos apurados e complexos.

É de suma importância apresentar a VPL, a TIR e o prazo de *payback* no plano de negócio, por serem os primeiros índices observados pelos investidores.

4 MERCADO CERVEJEIRO

Em matéria publicada na *Folha de São Paulo*, Tim Hampson, autor da obra *O livro da cerveja*, afirma que “os primeiros registros da produção de cerveja se encontram no Oriente Médio, na Mesopotâmia, com os sumérios, há 6.000 anos. Pelo menos 3.000 anos antes da era cristã, era uma bebida inebriante, feita com grãos, que nutria o povo do Egito”. Neste capítulo, é apresentado um breve histórico da história da cerveja no Brasil, além da diferença entre as cervejas industrial e artesanal, e o panorama do atual mercado cervejeiro no país.

4.1 HISTÓRIA DA CERVEJA NO BRASIL

A cerveja chegou ao Brasil em 1808, trazida pela família real portuguesa em ocasião de sua mudança para a Colônia. Com a abertura dos portos às nações amigas de Portugal, a Inglaterra foi a primeira a introduzir a bebida na antiga colônia (HESTIA, 2011). O mercado era então dominado por cervejas importadas, com uma pequena produção artesanal verificada especialmente entre núcleos de imigrantes estrangeiros.

Segundo o *site Cervejas do Mundo*, a ascensão da cerveja no Brasil demorou a ocorrer, dado que, no início do século XIX, a cachaça e o vinho eram as bebidas alcólicas preferidas da população. Entendia-se que a procura pelo vinho era maior devido à influência portuguesa. Aos poucos, o consumo da cerveja foi crescendo, e, em 1836, apareceu a primeira notícia sobre a fabricação da bebida no Brasil, publicada pelo *Jornal do Commercio* do Rio de Janeiro:

Na Rua Matacavalos, número 90, e Rua Direita número 86, da Cervejaria Brasileira, vende-se cerveja, bebida acolhida favoravelmente e muito procurada. Essa saudável bebida reúne a barateza a um sabor agradável e à propriedade de conservar-se por muito tempo.

A partir daí, o mercado cervejeiro do país passou a evoluir. Ainda de acordo com o *site Cervejas do Mundo*, a década de 1840 foi marcada por grande desenvolvimento na fabricação e consumo de cerveja. Entre as décadas de 1840 e 1880, surgiram muitas cervejarias, no Brasil inteiro, como por exemplo, a Fábrica de Cerveja Nacional de Alexandre Maria VillasBoas & Cia (RJ), a Fábrica de Cerveja de

Thimóteo Durier (RJ) e a Fábrica de Cerveja de Friederich Christoffel (Porto Alegre – RS), entre outras.

Conforme explica o *site Mundo das Marcas*, somente alguns anos depois foi produzida a primeira marca de cerveja brasileira. A Bohemia, cerveja fundada pelo alemão Henrique Kremer, começou a ser fabricada no ano de 1853, na cidade fluminense de Petrópolis.

O *site Cervejas do Mundo* destaca que, em 1882, fruto da associação entre Louis Bucher e Joaquim Sales, foi formada uma sociedade que daria origem à marca que até hoje ainda executa um importante papel na indústria cervejeira brasileira, a Antarctica. Em 1888, outra cervejaria importante até a atualidade foi inaugurada, a Manufatura de Cerveja Brahma Villiger & Companhia, fundada pelo imigrante suíço Joseph Villiger, que lançou e passou a comercializar a Cerveja Brahma. Depois de seu início, a Brahma não parou mais, e introduziu inúmeras marcas de cervejas no mercado. No final da década de 1910, assistia-se à consolidação da cervejaria Brahma, a mais influente e dinâmica do cenário nacional. Em 1999, depois da grande aceitação das cervejas Brahma e Antarctica, as duas decidiram unir-se para formar a Companhia de Bebidas das Américas, mais conhecida como Ambev.

No Brasil, foi na década de 1990 que começaram a surgir as primeiras microcervejarias. De acordo com dados fornecidos pelo *site* da própria cervejaria, em 1993, na cidade de Amparo (SP), foi criada a primeira microcervejaria do Brasil, a Ashby. Em 1995, surgiu, em Porto Alegre (RS), a microcervejaria Dado Bier. Já em 1999, quatro amigos de Campos do Jordão (SP) começaram a fabricar uma cerveja artesanal, o que era o início da microcervejaria Baden Baden, que hoje é referência e exerce grande influência sobre as microcervejarias de todo o Brasil.

Atualmente, conforme dados já apresentados anteriormente, existem em média entre duzentas e trezentas microcervejarias espalhadas pelo Brasil, com maior concentração nas regiões Sul e Sudeste.

4.2 CERVEJA INDUSTRIAL X CERVEJA ARTESANAL

O dicionário Michaelis define cerveja como “bebida alcoólica fermentada, feita de lúpulo e cevada ou outros cereais”. Segundo a legislação vigente no Brasil, “cerveja é a bebida obtida pela fermentação alcoólica do mosto cervejeiro oriundo do malte de cevada e água potável, por ação da levedura, com adição de lúpulo”.

Existem várias formas de se classificar as cervejas. Uma delas diz respeito à sua produção, que pode ser industrial ou artesanal.

Muitos são os aspectos que diferenciam a cerveja industrial da cerveja artesanal. Em comparação à cerveja artesanal, a industrial sempre teve maior destaque no mercado brasileiro, porém, conforme citado anteriormente, por apresentar produtos diferenciados e com foco na qualidade, a cerveja artesanal vem conquistado espaço no cenário cervejeiro.

Segundo o que aponta o *site da Cervejaria Edelbrau*, um dos aspectos que diferencia a cerveja industrial da artesanal é que a primeira, normalmente, é produzida em grande quantidade, e com utilização de apenas 60% de malte, acrescentando outros tipos de cereais à mistura, com a intenção de diminuir os custos de produção, facilitando a chegada do produto ao consumidor final a um preço relativamente baixo. Já a cerveja artesanal, que costuma seguir a Lei da Pureza Alemã de 1516, que postula somente a utilização de água, lúpulo e cevada, é produzida em pequena quantidade, com o foco voltado à qualidade. “Os ingredientes que compõem a bebida são nobres e selecionados, muitas vezes trazidos de países europeus, que se destacam no cultivo da matéria-prima cervejeira.” Além disso, não é adicionado nenhum produto químico e/ou conservante para fermentar, maturar e conservar a cerveja; o processo acontece sem pressa e naturalmente. Por isso, por ser diferenciada, a cerveja artesanal torna-se mais cara, pois “vale o que custa”, mas atende às expectativas dos paladares mais exigentes e surpreende os que a desconhecem.

4.3 CENÁRIO CERVEJEIRO NO BRASIL

Não é novidade que todo brasileiro gosta de uma boa cerveja, mas o que tem chamado a atenção (e talvez, por isso, tenha impulsionado suas vendas nos últimos anos) é a presença das cervejas artesanais, ou, como a mídia costuma chamá-las, cervejas especiais. Como vimos anteriormente, a cerveja artesanal ou especial, é aquela que leva 100% de malte em sua composição, sem adicionais químicos ou outros ingredientes.

Em publicação do *site UOL Economia* (2012), o maior mercado consumidor de cerveja da América Latina, o Brasil, aparece apenas na 17ª colocação na lista dos países da América Latina com maior consumo de cerveja por habitante.

Segundo o SICOBE (Sistema de Controle de Produção de Bebidas), a produção de cervejas no Brasil atingiu 13,3 bilhões de litros em 2012. Desse montante, de acordo com a Abrabe (Associação brasileira de bebidas), apenas 0,15% foram produzidos por microcervejarias. Apesar disso, a expectativa é de um aumento de treze vezes nessa participação, atingindo 2% do *market share* até 2022.

Conforme reportagem da revista *ISTOÉ* (2013), há mais de duzentas microcervejarias no Brasil, localizadas especialmente nas regiões Sul e Sudeste. Mesmo com o crescimento do mercado nos últimos anos, alguns fatores, como o preço, ainda dificultam sua maior popularização. Para se ter uma ideia, as cervejas artesanais apresentam, em média, um valor três vezes maior do que as cervejas industriais. Em comparação, nos Estados Unidos, essa diferença fica em torno de 50%. No Brasil, entre 40% e 60% do valor final dos produtos são impostos.

De acordo com a *UOL Economia* (2013), o crescimento do setor esbarra, ainda, na falta de conhecimento do brasileiro sobre a cerveja artesanal. Grande parte do público é formado por consumidores que priorizam o tipo *pilsen*, que é apenas um entre os mais de 180 tipos de cervejas existentes. Apesar de tudo, dados publicados pela revista *Exame* apontam que houve um crescimento de 79% na comercialização de cervejas artesanais no país.

Fica claro que a cerveja artesanal proporciona uma experiência diferenciada aos seus apreciadores, ainda mais porque pode ser harmonizada com diversos pratos da gastronomia do mundo todo.

Segundo Lopes (2014) que buscava identificar o perfil do consumidor de cervejas especiais no Sul e Sudeste brasileiros, os consumidores de cerveja são compostos por 88% de homens e 12% de mulheres, com idade média entre 25 e 31 anos. Os consumidores desse tipo de cerveja demonstram alto nível de interação com o setor, fornecem e compartilham a opinião sobre suas experiências em *blogs* e entre amigos. O *slogan* “Beba menos, beba melhor” é uma realidade, pois 81% dos consumidores apreciam essas cervejas semanalmente, e 84% afirmaram consumir, em média, de uma a três garrafas por vez. O preço médio pago por cada cerveja varia de R\$ 11,00 a R\$ 50,00; por mês, 50% dos entrevistados chegam a investir de R\$ 51,00 a R\$ 150,00; e 30% investem de R\$ 151,00 a R\$ 500,00 em cervejas artesanais. A pesquisa foi realizada através de 512 questionários, e mostra que a procura por cervejas artesanais é grande, o que não faz do valor um problema para esse tipo de consumidor que busca a qualidade e ao invés da quantidade.

Em reportagem pela Exame Abril (2014) é demonstrado que o consumo de cervejas artesanais, ou melhor, nas palavras da revista, especiais, cresceu 36% nos últimos três anos no Brasil. Na mesma matéria, Jonny Forsyth, analista global de bebidas da consultoria britânica Mintel, comenta que “esse é o nicho especialmente atraente para empreendedores da cadeia cervejeira”, com base nas pesquisas realizadas pela consultoria sobre o mercado de bebidas.

Portanto, pode-se concluir que o nicho da cerveja artesanal está em constante crescimento, e que há cada vez mais curiosos e apreciadores buscando esse tipo de cerveja, tanto para experimentar, como para ampliar seu conhecimento sobre novos sabores da bebida.

5 ESTUDO DE CASO

Visando aplicar o conteúdo teórico estudado ao longo desta pesquisa, em específico as ferramentas para análise da viabilidade econômico-financeira de um negócio, será desenvolvido o plano de negócio para a empresa que se pretende constituir.

Para isso, entre os modelos de plano de negócio pesquisados e expostos até aqui, o autor escolhe por desenvolver um modelo próprio, de acordo com os sugeridos pelo SEBRAE e pelos seguintes autores: Dornelas (2008), Pavani et al. (1997), Hisrich e Peters (2004) e Dolabela (2000).

O negócio/empresa alvo deste plano de negócio é composto por três sócios, ativos no mercado de trabalho, na condição de empregados e em segmentos distintos do pretendido. Apesar disso, há algum tempo, já estão introduzidos e ambientados com o mercado de atuação do negócio, através de eventos, palestras e cursos. Ou seja, os sócios já têm conhecimento sobre o mercado cervejeiro, conhecem o público-alvo, e dois deles sabem como produzir cerveja.

O objetivo dos sócios, ao constituírem a microcervejaria, é focar no público com idade acima de dezoito anos, que busca qualidade ao invés de quantidade. É um público que busca inovação e que se permite descobrir novos sabores.

A microcervejaria terá a seguinte razão social: M & J Microcervejaria Ltda.

5.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

5.1.1 Principais pontos do negócio

A meta do negócio é implantar, em Caxias do Sul, uma microcervejaria que produza cerveja de forma artesanal, utilizando ingredientes nobres e selecionados. Essa ideia surgiu através da paixão e do interesse dos sócios pela cultura da cerveja artesanal.

Inicialmente, a microcervejaria irá produzir três tipos de cerveja: a *Pilsen*, cerveja leve e refrescante; a *Pale Ale*, cerveja de alta fermentação; e por último, mas não menos importante, a *IPA (India Pale Ale)*, cerveja altamente lupulada e com teor alcoólico mais elevado. (Edelbrau)

O foco será em clientes que buscam uma cerveja inovadora e de qualidade. A microcervejaria terá como negócio e propósito a diferenciação em relação às demais existentes, por meio da qualidade e inovação do produto.

A microcervejaria será instalada, inicialmente, em um pavilhão com aproximadamente 150 m², alugado, localizado no roteiro Caminhos da Colônia, região turística conhecida pelos atrativos que proporciona, como restaurantes, hotéis, vinícolas, museus, parques, igrejas, etc. Além de abrigar o setor de produção de cerveja, o pavilhão contará com um espaço para o escritório e outro para uma loja, com vista panorâmica da cervejaria e onde serão comercializadas as bebidas.

5.1.2 Dados dos empreendedores e do empreendimento

A sociedade é formada por três pessoas. A sócia A, única mulher da sociedade, é mestre cervejeira, e possui conhecimentos na área contábil, faltando apenas um semestre para graduar-se no curso de Ciências Contábeis. O sócio B também é mestre cervejeiro, além de graduado em Ciência da Computação. O sócio C é bacharel em Administração de Empresas e tem experiência na área de vendas, visto que já teve o seu próprio negócio; atualmente, trabalha no Banco do Brasil.

O ramo de atuação da empresa será no setor da indústria de bebidas, exclusivamente no segmento de produção de cerveja artesanal, contando com um pequeno comércio junto à indústria, que proporcionará aos clientes, além da compra de cerveja, uma vista panorâmica da cervejaria e será um ponto turístico nos Caminhos da Colônia.

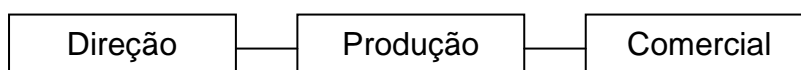
Nesse cenário, a microcervejaria terá seu negócio focado para o público que busca uma cerveja diferenciada e de qualidade. Além disso, estará localizada num ponto turístico, o que proporcionará ao cliente uma experiência sensorial completa.

Inicialmente, a empresa terá uma estrutura pequena, com uma produção de 2.000 litros de cerveja por mês.

Os sócios A e B, além de administradores, são mestres cervejeiros, e serão responsáveis pela produção da cerveja, o que não dispensa o serviço terceirizado de um Engenheiro de Alimentos e de um Engenheiro Ambiental, que farão visitas regulares à empresa, a cada três meses. O sócio C será responsável pela loja e pela compra de matéria-prima.

Desta forma, a microcervejaria será composta da seguinte forma:

Figura 6 - Organograma da empresa



Fonte: Produção própria do autor

Cada um dos membros da microcervejaria terá responsabilidades formalmente definidas, conforme o que segue:

- Direção: os sócios deverão definir e manter a visão e a missão da empresa; a sócia “A”, que tem formação na área de Contabilidade, irá executar a gestão financeira, bem como tabulação e análise dos resultados da empresa, para conseguir se orientar na tomada de decisões.
- Produção: os sócios “A” e “B”, como mestres cervejeiros, deverão produzir as receitas das cervejas, e colocá-las em prática, além de manter a higiene do local da produção e engarrafar e encaixotar as cervejas, até seu processo final.
- Comercial: o sócio “C” cuidará da loja e do atendimento ao cliente, e acompanhará os consumidores durante a visitação da cervejaria.

Visando um aperfeiçoamento da qualidade e da higienização, a microcervejaria trabalhará em parceria com autônomos para o desenvolvimento de relatórios destinados ao governo, como a análise ambiental e nutricional da bebida. Serão pessoas corretas e qualificadas, que compartilhem dos princípios da empresa, priorizando a qualidade da bebida e do funcionamento do estabelecimento. Por isso, repetimos, é imprescindível a presença de um Engenheiro Ambiental e de um Engenheiro de Alimentos a cada semestre na empresa.

5.1.3 Visão e Missão

A visão da empresa é ser referência no estado do Rio Grande do Sul nos quesitos de qualidade e inovação na produção de cerveja artesanal, além de atender ao propósito do lema presente na comunidade da cerveja artesanal: “Beba menos, beba melhor”.

A missão da empresa é oferecer aos clientes uma cerveja artesanal inovadora de ótima qualidade, que atenda às exigências e que supere as expectativas, contribuindo com a criação de uma nova cultura de consumo de cervejas no mercado gaúcho.

5.1.4 Setor de Atividade

Ramo industrial de bebidas e comércio.

5.1.5 Forma jurídica e tributária

A microcervejaria será uma sociedade limitada por quotas de responsabilidade, e o regime tributário será o Lucro Presumido.

5.1.6 Exigências Legais e Específicas

A estrutura legal constitui-se das leis nº 8.918, de julho de 1994, e nº 7.678, de novembro de 1988, bem como de seus decretos regulamentadores (Decreto nº 6.871/09 e Decreto nº 99.066/1990) e Instruções Normativas ou Portarias (MAPA).

Especificamente as empresas que exploram a atividade de produção de cerveja ficam obrigadas a respeitar o que rege o DECRETO No. 2.314, DE 4 DE SETEMBRO DE 1997, o qual regulamenta a Lei nº 8.918, de 14 de julho de 1994, que dispõe sobre a padronização, a classificação, o registro, a inspeção, a produção e a fiscalização de bebidas.

Para abrir uma microcervejaria, é necessário cumprir os seguintes procedimentos (SEBRAE):

Tabela 3 - Procedimentos para abertura

Passo	Objetivo	Órgão Responsável
1 – Consulta Comercial	Verificar se o local escolhido para a abertura da empresa é permitido para o funcionamento da atividade que se deseja empreender.	Prefeitura Municipal; Secretaria Municipal de Urbanismo
2 – Busca de Nome e Marca	Verificar se existe alguma empresa registrada com o nome e/ou marca que será utilizada.	Junta Comercial e Instituto Nacional de Propriedade Intelectual (INPI)
3 – Arquivamento do Contrato Social	Registrar o Contrato Social	Junta Comercial
4 – CNPJ	Solicitar inscrição do CNPJ	Receita Federal
5 – Inscrição Estadual	Solicitar inscrição estadual	Receita Estadual
6 – Alvará de Licença e Registro na Secretaria Municipal da Fazenda	Solicitar à prefeitura ou administração municipal o concedimento do Alvará. O Alvará é o documento que fornece o consentimento para a empresa desenvolver as atividades no local pretendido. Para conceder o alvará, a prefeitura ou administração municipal solicitará que a vigilância sanitária faça inspeção no local para averiguar se está em conformidade com a Resolução RDC nº 216/MS/ ANVISA, de 16/09/2004.	Prefeitura ou Administração Municipal, Secretaria Municipal da Fazenda
7 – INSS	Realizar matrícula no INSS	INSS
8 – Inscrição no MAPA (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento) *	Aprovar as normas sobre requisitos, critérios e procedimentos para o registro de estabelecimento, bebida e fermentado acético e expedição dos respectivos certificados.	Superintendência Federal de Agricultura no estado do Rio Grande do Sul

Fonte: Adaptado do SEBRAE

* O registro de estabelecimento produtor deve ser solicitado na Superintendência Federal de Agricultura, que representa o Ministério da Agricultura nos estados. A solicitação de registro será analisada e concedida, após vistoria e validação pelo fiscal federal agropecuário. Após a concessão do registro, a empresa deve solicitar, na mesma superintendência, o registro da bebida que pretende produzir, informando sua composição, que será analisada segundo os parâmetros legais estabelecidos. Os estabelecimentos subordinados à Lei nº 8.918, de 14 de julho de 1994 devem atender ao disposto na Instrução Normativa nº 19, de 15 de dezembro de 2003, que trata do mercado de bebidas, com exceção do vinho e dos derivados da uva e do vinho. (MAPA).

Além de todos esses procedimentos, é importante conhecer o CDC (Código de defesa do consumidor), instituído pela Lei nº. 8.078/1990 com o objetivo de regular a relação de consumo em todo o território brasileiro, na busca do reequilíbrio na relação entre consumidor e fornecedor, seja reforçando a posição do primeiro, seja limitando certas práticas abusivas impostas pelo segundo. o empreendedor deverá conhecer bem algumas regras que sua empresa deverá atender, tais como: forma adequada de oferta e exposição dos produtos destinados à venda, fornecimento de orçamento prévio dos serviços a serem prestados, cláusulas contratuais consideradas abusivas, responsabilidade dos defeitos ou vícios dos produtos e serviços, os prazos mínimos de garantia, cautelas ao fazer cobranças de dívidas. A empresa também deverá atender a algumas regras, tais como: responsabilidade sobre o fornecimento dos produtos e serviços, garantia da qualidade, rastreabilidade, entre outros. Outro aspecto importante se refere ao rótulo do produto, o empresário deve verificar na legislação as informações obrigatórias que o mesmo deve conter, tais como: informações completas sobre os dados da empresa fabricante, número do registro de licença, volume do produto, composição nutricional, número de lote, data fabricação e data validade, entre outras informações (SEBRAE).

Os rótulos das bebidas, vinhos e derivados da uva e do vinho devem cumprir o estabelecido na legislação brasileira, em especial na Lei nº 8.918/1994, na Lei nº 7.678/1988 e em seus Decretos Regulamentadores, quais sejam, respectivamente: Decreto nº 6.871/2009 e Decreto nº 99.066/1990. Além destes, devem ser observados também os seguintes atos normativos: Instrução Normativa MAPA nº 55/2002, Resolução RDC ANVISA nº 259/2002, Portaria INMETRO nº 157/2002, Decreto Lei nº 986/1969, Lei 8.078/1990, bem como outros atos normativos específicos para o produto a ser rotulado, conforme o caso (MAPA).

5.1.7 Composição Societária

A empresa M & J Microcervejaria Ltda. será composta por três sócios, com sua participação societária distribuída da seguinte forma:

Tabela 4 - Capital Social

Capital Social				
Sócios	Capital	Valor da Quota	Quantidade de quotas	% participação
Sócio A	R\$100.000,00	R\$ 1,00	100.000	33,34%
Sócio B	R\$100.000,00	R\$ 1,00	100.000	33,33%
Sócio C	R\$100.000,00	R\$ 1,00	100.000	33,33%
Total do Capital	R\$300.000,00		300.000	100%

Fonte: Produção do próprio autor

5.2 ANÁLISE DE MERCADO

De acordo com Hisrich e Peters (2004), a informação sobre o potencial de mercado para o produto ou serviço é um dos elementos iniciais mais importantes para o empreendedor, porque serve para avaliar a perspectiva do mercado. Se utilizada de forma adequada, a análise do ambiente deve ajudar a garantir o sucesso organizacional.

Conforme Degen (1989), essa parte do plano é essencial para confirmar a segurança e a credibilidade do novo negócio, que, inevitavelmente, enfrentará riscos, e seu sucesso depende da habilidade do empreendedor em identificá-los e contorná-los.

A partir das orientações de Hisrich e Peters, e Degen, realizou-se a análise do ambiente, constatando que Caxias do Sul, onde será constituída a microcervejaria, é a maior cidade da região, contando com um núcleo Metal-Mecânico em evidência no cenário nacional. De acordo com a Prefeitura de Caxias do Sul (2013),

o desenvolvimento da economia caxiense ao longo das últimas décadas pode ser considerado o principal fator de expansão da cidade. O culto ao trabalho e a vocação empreendedora trazida pelos imigrantes deu origem a uma indústria de transformação muito diversificada, um comércio competitivo e uma prestação de serviços cada vez mais qualificada.

As informações socioeconômicas sobre a cidade são encontradas no *site* da Prefeitura de Caxias do Sul, do qual foram extraídos os seguintes dados relativos ao ano de 2013:

- A população é de 465 mil habitantes, sendo que 96,29% vivem na área urbana e 3,71% na área rural. Depois da capital, Porto Alegre, é a segunda maior cidade do estado em número de habitantes;

- O abastecimento de água é de responsabilidade da Prefeitura, através do Serviço Autônomo Municipal de Água e Esgoto (SAMAE). A rede de distribuição possui uma extensão de 1.443 km, entre adutoras, subadutoras e distribuidoras, garantindo que a população seja atendida com água de qualidade;
- A cidade possui onze instituições de ensino superior (cinco universidades e sete faculdades), destacando-se como um polo regional na área educacional;
- Segundo o Ministério da Educação, Caxias do Sul é considerada livre de analfabetismo, por contar com uma taxa de apenas 2,36% analfabetos;
- A área da saúde é referência na região nordeste do estado, pois possui alta participação no orçamento municipal;
- A cidade é ponto estratégico para turismo de lazer e negócios, recebendo visitantes das regiões Sudeste, Norte e Nordeste, bem como visitantes estrangeiros;
- A economia é constituída por aproximadamente 34 mil estabelecimentos econômicos; o setor industrial participa com um número estimado de 6.224 empresas, destas, 2.094 do polo metal-mecânico;
- Em 2010, a renda per capita era de R\$ 36.034,00, enquanto a do estado era de R\$ 22.244,00, ou seja, a renda de Caxias do Sul era 62% maior que a do Rio Grande do Sul;
- O município é um dos maiores produtores de uva da região, o que permite o desenvolvimento da indústria de bebidas, que hoje é sinônimo de qualidade em matéria de vinhos. Além disso, a indústria de bebidas também tem espaço para conhaques, cervejas, vermouths, licores, espumantes, refrigerante e sucos.

A partir dessas informações, acredita-se que o mercado de Caxias do Sul é um excelente local para iniciar as atividades ligadas à indústria de bebidas. Em razão de a economia local ser forte, do poder econômico dos habitantes ser elevado e da cidade ser um ponto estratégico para turismo de lazer e negócios, parece ser privilegiado o acesso ao mercado e conseqüentemente a procura por bebidas de qualidade, nas suas mais diversas formas, inclusive na que a empresa pretende explorar, que é a cerveja.

A Prefeitura de Caxias do Sul destaca que a Serra Gaúcha sempre aguçou o interesse dos turistas devido, principalmente, ao clima, à paisagem e à hospitalidade de seu povo, o que faz com que Caxias do Sul seja um ponto estratégico para o turismo de lazer e negócios. A infraestrutura hoteleira possui 3.085 leitos, e, na gastronomia, o turista encontra diversas cantinas, churrascarias, pizzarias, etc., com o melhor da culinária italiana, gaúcha e internacional.

Conforme pesquisa realizada a partir das visitas, atualmente, em Caxias do Sul, existem apenas duas microcervejarias. Dessa maneira, entende-se que, apesar de boa parte da população ser composta por descendentes de italianos e apreciar bastante o vinho, há real oportunidade e demanda para o negócio pretendido. Tal afirmação justifica-se pelo fato de não existir um número considerável de concorrentes na cidade e pelo caráter turístico da região, ou seja, a demanda não parte apenas da população local, mas também de seus visitantes. Ainda, conforme referencial abordado anteriormente, o setor de cervejas artesanais está em grande expansão, mostrando que cada vez mais a população brasileira está buscando produtos diferenciados e inovadores.

O local que a empresa será instalada, Caminhos da Colônia, foi escolhido por ser um forte ponto turístico da região. Dentre os diversos atrativos que ali se encontram podemos citar: vinícolas, restaurantes, hotéis, parques, igrejas e muito mais. Além de ser um percurso de aproximadamente 35 km, em que os visitantes podem apreciar uma bela paisagem, e encontrar-se com autênticos descendentes dos imigrantes italianos, suas tradições e costumes. Apesar de o local ser tipicamente italiano, a empresa acredita que o diferencial de instalar uma microcervejaria, agregará valor ao local, e também a região.

Dados do Sistema de Controle de Produção de Bebida (SICOBEBE), da Receita Federal, apontam que na última década a produção de cerveja no Brasil cresceu 64%, passando de 8,2 bilhões para 13,4 bilhões de litros anuais. Os dados mostram, ainda, que o Brasil produziu 1.193 bilhão de litros de cerveja em março de 2014, o que representa um aumento de 23,4% em relação ao mesmo período do ano anterior.

O SICOBEBE (2014) registra, também, que este é um mercado em franca expansão, no qual o Brasil é o terceiro maior produtor do mundo (com 232 cervejarias, segundo Flarys, 2014), atrás somente dos Estados Unidos e da China, superando a Rússia e a Alemanha.

Para atendimento das necessidades, foram identificados os seguintes fornecedores de matéria-prima e de maquinário:

Tabela 5 - Fornecedores

Empresas	Produtos
WE Consultoria Assessoria e Representação	Malte, lúpulo, fermento
Serra Inox	Maquinário para produção de cerveja
Vinox Tecnologia para Envase	Máquina Engarrafadora
Alquimia da cerveja	Garrafas e tampas

Fonte: Produção do próprio autor

As microcervejarias apresentam-se como uma opção para o consumidor que pretende explorar um mercado que não interessa às grandes empresas do ramo, ou seja, um mercado focado em produtos diferenciados, de alto valor agregado e sempre inovador.

5.3 PLANO DE MARKETING

Conforme Hisrich e Peters (2004), o plano de *marketing* descreve as condições do mercado e as estratégias sobre a maneira como os produtos e serviços serão distribuídos, apreçados e promovidos.

De forma mais objetiva, Pavani et al. (1997) descreve o plano de *marketing* como uma maneira estruturada de a empresa ofertar seus produtos ao mercado. Para os autores, o plano de *marketing* deve conter os quatro “P’s”, ou elementos fundamentais: produto, praça/distribuição, promoção e preço.

No tocante a esses quatro “P’s” do *marketing*, Dornelas (2005, p. 151) defende o seguinte:

- **Produto:** posicionar o produto no mercado significa direcionar o produto para atender expectativas e necessidades do cliente-alvo escolhido, no segmento de mercado definido. Com isso, a empresa estabelece uma imagem do produto junto aos clientes, tentando se diferenciar de alguma forma da concorrência. Isso pode ser feito pela criação de variações de produto, opcionais, acessórios, *kit* completo, peças individuais, etc.
- **Preço:** o preço talvez seja a maneira mais tangível de se agir no mercado, pois é pela política de preços que a empresa pode criar demanda para o

produto, segmentar o mercado, definir a lucratividade da empresa, mudar a penetração do produto no mercado, sempre tendo como referência o valor que o consumidor vê no produto e não o preço que a empresa acha que deve ter.

- Praça/Distribuição: os canais de distribuição envolvem as diferentes maneiras que a empresa pode adotar para levar o produto até o consumidor. Referem-se aos canais de *marketing*, à distribuição física e aos serviços ao cliente. A empresa pode vender seus produtos diretamente ao consumidor final ou usar atacadistas ou distribuidores para fazê-lo. No primeiro caso dá-se o nome de venda direta, em que o consumidor fica cara a cara com o vendedor. No segundo caso, a venda é caracterizada como indireta. No entanto, a empresa poderá usar formas intermediárias, como *telemarketing*, catálogos, mala direta e a *internet*.
- Propaganda/Promoção: a propaganda tem o objetivo de fazer com que uma mensagem atinja uma audiência selecionada, com o propósito de informar, convencer e reforçar o conceito do produto junto aos consumidores. A propaganda pode ser feita por meio de vários veículos de comunicação; a escolha de cada um depende do público que se quer atingir, e, mesmo em cada veículo, pode-se segmentar o público-alvo, focando ainda mais a audiência, selecionando horários específicos, dias da semana, épocas do ano, etc. [...] os veículos de comunicação mais utilizados são televisão, rádio, mala direta, *outdoors*, distribuição de panfletos, brindes, patrocínios a eventos, *internet*, *displays* em pontos de venda, *busdoor*, anúncio em listas telefônicas, anúncio em guias setoriais, participação em feiras, entre outros.

A partir dessas informações, a empresa em questão definiu os seguintes aspectos em relação ao seu plano de *marketing*:

5.3.1 Produto

A microcervejaria irá fabricar cerveja artesanal, criada a partir de receitas diferenciadas, elaboradas com produtos nobres extremamente selecionados. Como existem inúmeros estilos de cervejas artesanais, a empresa optou por três tipos, conforme Tabela 6.

Tabela 6 - Produtos

Produto	Descrição
Pilsen	Cerveja leve e de baixa fermentação
Pale Ale	Cerveja encorpada e de alta fermentação
IPA	Cerveja altamente encorpada e com uma dose extra de lúpulo

Fonte: Produção do próprio autor

A Pilsen foi escolhida por ser um produto mais comum e de fácil acesso entre os consumidores, podendo ser definido como o produto piloto. Já a Pale Ale e a IPA, cervejas mais encorpadas, foram escolhidas pensando em um público que já aprecia esse tipo de bebida há mais tempo.

5.3.2 Preço

Para definição do preço, a microcervejaria adotou fazer a apuração dos custos e formar o preço, mas também observou os preços praticados no mercado.

5.3.3 Praça

Os canais de distribuição serão a venda direta ao consumidor e a venda através do *site*, que servirá como canal para o consumidor interagir com a cervejaria, assim como ler notícias e novidades do cenário da cerveja artesanal.

5.3.4 Propaganda

A microcervejaria utilizará a *internet*, com *site* e perfis em redes sociais, através dos quais o cliente poderá conhecer um pouco mais sobre a cervejaria e os produtos oferecidos. Além disso, também participará em feiras e festivais, confeccionará porta-copos com sua logomarca e distribuirá panfletos em restaurantes para que sejam colocados sobre as mesas.

5.4 PLANO OPERACIONAL

Para a realização do plano operacional, que mostrará os insumos utilizados para a fabricação da cerveja, assim como o processo produtivo, foram realizadas

visitações a cinco microcervejarias da região, durante os meses de agosto e setembro de 2014.

A primeira microcervejaria visitada localiza-se em Caxias do Sul e atua no mercado há aproximadamente dois anos. Hoje, produz 3 mil litros de cerveja ao mês, e tem no seu catálogo seis estilos diferentes da bebida. Seu foco são bares, restaurantes e distribuidores, ou seja, não vendem diretamente ao cliente final.

A segunda empresa localiza-se em Nova Petrópolis e, com apenas dois anos e meio de atuação, já produz, em média, 30 mil litros de cerveja ao mês. Trabalha com quatro estilos diferentes de cerveja e seu público abrange tanto o cliente final que visita a cervejaria, quanto o cliente que revende a bebida em seu bar, restaurante, etc.

A terceira organização situa-se em Santa Cruz do Sul e, está presente no mercado desde 2010, conta com seis estilos diferentes da bebida – dentre elas, uma cerveja produzida especialmente para a *Oktoberfest* da cidade, a maior do estado. Hoje, seu foco é a venda direta ao cliente, mas também atende bares, restaurantes, e participa de eventos e/ou feiras locais. Na estrutura dessa cervejaria existe um pequeno *pub*, onde a clientela pode fazer um *happy hour* e degustar boas cervejas.

As outras duas microcervejarias localizam-se na cidade de Porto Alegre, capital do Rio Grande do Sul. Uma delas foi fundada em 2010, quando produzia 750 litros ao mês; hoje, produz cerca de 15.000 litros ao mês, distribuídos entre os oito estilos diferentes da bebida – alguns, sazonais. Tem seu foco voltado a bares e restaurantes dentro e fora do estado, mas também vende o produto no local. Participa fortemente da cena cervejeira, promovendo festivais e encontros entre as microcervejarias locais.

A última microcervejaria visitada é nova no mercado cervejeiro, inaugurada em meados de 2013. Porém, já foi premiada como a melhor cerveja da América do Sul pelo *South Beer Cup 2014*. Sua produção é de 20.000 litros ao mês, com expectativas de aumentar essa quantidade no início de 2015, com a chegada de novos equipamentos. Atende bares e restaurantes, assim como o cliente final.

As visitas às empresas e as pesquisas realizadas em *sites* de microcervejarias serviram para o embasamento teórico e possibilitaram a coleta das informações necessárias para o desenvolvimento deste plano de negócio.

5.4.1 Insumos

Os insumos são todos os ingredientes utilizados no processo de fabricação das cervejas artesanais. Para fazer cerveja, se seguirmos os princípios da lei de pureza alemã, só precisaremos de quatro ingredientes: água, lúpulo, malte e levedura.

Tabela 7 - Explicação dos insumos

Matéria-prima	O que é
Água	A água corresponde a mais de 90% da matéria-prima empregada na fabricação da cerveja, por isso, ela é sempre lembrada, pela sua importância. A principal informação que o cervejeiro deve saber é o pH da sua água. O pH é uma escala que vai de 0 (ácido) até 14 (alcalino), sendo 7 o valor neutro. O controle sobre o pH da água é fundamental, pois um pH alcalino poderá ocasionar a dissolução de materiais existentes no malte e nas cascas, o que é indesejável no processo.
Lúpulo	O lúpulo é uma planta trepadeira que tem o hábito de crescimento em locais de clima frio e com abundância de luz solar. Para a fabricação de cerveja, são utilizadas as flores das plantas fêmeas, que possuem um formato de cone e abrigam, em seu interior, a lupulina. O lúpulo é considerado o “tempero” da cerveja. Ele contribui para o amargor, aroma e sabor da cerveja.
Malte	O malte é fundamental na fabricação de cerveja por ser o responsável pela cor e corpo (densidade) da cerveja, atuando também na composição do sabor e aroma.
Levedura	A levedura é um elemento vivo na produção de cerveja. Trata-se de um microrganismo que consome os açúcares presentes no mosto e liberam álcool e gás carbônico. Algumas cepas de levedura produzem também ésteres, que dão um acabamento à cerveja. Basicamente, existem dois tipos de levedura cervejeira: as de alta fermentação (<i>ALE</i>) e as de baixa fermentação (<i>LAGERS</i>).

Fonte: Apropriado do site Como Fazer Cerveja

A tabela 7 explica cada um dos ingredientes necessários para a produção da cerveja artesanal da microcervejaria. Foi formulada a partir das visitas e pesquisas em diversos *sites* sobre cerveja artesanal.

5.4.2 Processos Operacionais

Conforme Dortmund (2004), as etapas necessárias para a produção da cerveja são:

Sala de fabricação:

A primeira fase do processo produtivo ocorre na chamada sala de fabricação, onde o malte e o lúpulo são misturados e dissolvidos em água, visando à obtenção de uma mistura líquida açucarada chamada mosto, que é a base para a futura cerveja. Os processos envolvidos são:

- moagem do malte;
- mistura com água;
- aquecimento para facilitar a dissolução;
- transformação do amido em açúcar pelas enzimas do malte;
- filtração para separar as cascas do malte;
- adição do lúpulo;
- fervura do mosto para dissolução do lúpulo e esterilização;
- resfriamento.

Fermentação e Maturação:

Após o resfriamento, o mosto recebe fermento e é acondicionado em grandes tanques, chamados de fermentadores, onde começa a fase de fermentação. Nessa etapa, o fermento transforma o açúcar do mosto em álcool e gás carbônico, obtendo, assim, a energia necessária à sua sobrevivência. Durante todo o processo, é essencial o controle preciso da temperatura, normalmente entre 10°C e 13°C, pois somente nessas baixas temperaturas o fermento produzirá cerveja de sabor adequado. A fermentação é certamente a fase mais importante para o paladar da cerveja, visto que, paralelamente à transformação do açúcar em álcool e gás carbônico, o fermento produz outras substâncias, em quantidades muito pequenas, mas que são as responsáveis pelo aroma e pelo sabor do produto. Uma vez concluída a fermentação, a cerveja é resfriada a zero grau e a maior parte do fermento é separada por decantação (sedimentação), dando início à maturação. Nessa fase, pequenas e sutis transformações ocorrem para aprimorar o sabor da cerveja. Algumas substâncias indesejadas, oriundas da fermentação, são eliminadas, e o açúcar residual presente é consumido pelas células de fermento remanescentes, em um fenômeno conhecido por fermentação secundária. A maturação costuma levar de 25 a 30 dias no processo artesanal, diferente de uma

cerveja industrial, que dura apenas dois dias. Ao final dessa fase, a cerveja está praticamente concluída, com aroma e sabor finais definidos.

Filtração:

Após maturada, a cerveja passa por uma filtração, que visa eliminar partículas em suspensão, principalmente células de fermento, deixando a bebida transparente e brilhante. A filtração não altera a composição nem o sabor da cerveja, mas é fundamental para garantir sua apresentação, conferindo-lhe um aspecto cristalino.

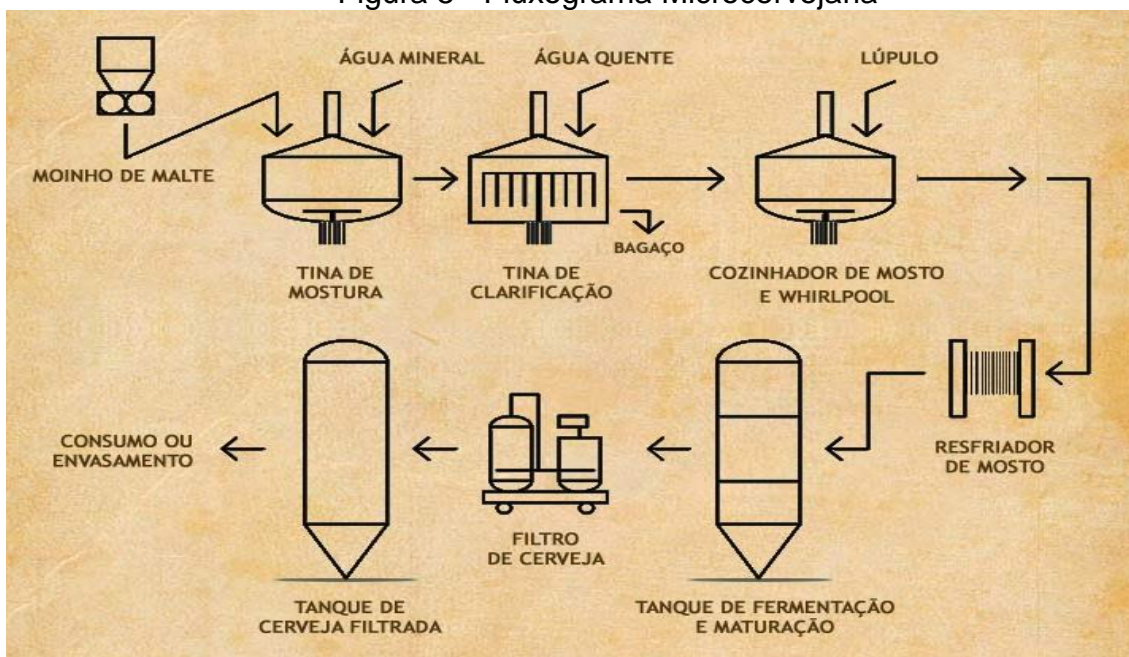
Enchimento e Pasteurização:

O enchimento é a fase final do processo de produção. Pode ser feito em garrafas, latas e barris. Logo após o enchimento, a cerveja é submetida ao processo de pasteurização, principalmente quando envasada em garrafas ou latas (no barril, a cerveja normalmente não é pasteurizada e por isso recebe o nome de chope). A pasteurização nada mais é que um processo térmico no qual a cerveja é submetida a um aquecimento de 60°C com posterior resfriamento, para garantir maior estabilidade ao produto. Graças a esse processo, é possível às cervejarias assegurar um prazo de validade de seis meses após a fabricação do produto.

5.4.3 Layout

A Figura 5 apresenta o *layout* da microcervejaria Dortmund:

Figura 5 - Fluxograma Microcervejaria



Fonte: Microcervejaria DORTMUND

Esse *layout* exemplifica como será a estrutura inicial da microcervejaria: simples, prática e relativamente fácil para essa fase, além de adequada à quantidade de litros que serão produzidos no começo da microcervejaria.

5.4.4 Capacidade Produtiva e Comercial

A estrutura física da empresa foi planejada para atender a uma produção mensal de 2.000 litros de cerveja, através de um processo artesanal operacionalizado pelos próprios sócios. Na realidade, a estrutura suportaria uma produção maior durante o período, mas foi opção da empresa começar com o volume especificado. A loja localizada junto à fábrica possui capacidade para atender cerca de 20 clientes diariamente.

5.5 PLANO FINANCEIRO

No que diz respeito ao plano financeiro, Dornelas (2003) destaca que, para os empreendedores, essa é a parte mais difícil, por ser o momento que reflete em números tudo o que foi escrito anteriormente.

5.5.1 Investimento Inicial

Conforme os levantamentos realizados em relação às necessidades iniciais da empresa, em termos de estrutura legal e capital de giro para iniciar as atividades, bem como as cotações realizadas junto aos fornecedores dos referidos itens, foi verificado que o valor dos investimentos iniciais ficará em torno de R\$ 175.210,00, conforme especificado na Tabela 8:

Tabela 8 - Investimentos

Descrição	Quantidade	Valor	Total
Máquinas e Equipamentos			R\$150.000,00
Moinho de malte			R\$40.000,00
Cozinha			R\$90.000,00
Tanque de fermentação			R\$6.000,00
Tanque de resfriamento			R\$1.500,00
Filtro			R\$2.500,00
Máquina engarrafadora			R\$4.500,00
Pasteurizadores			R\$5.500,00
Móveis e Utensílios			R\$3.060,00
Mesa de escritório	1	R\$ 500,00	R\$ 500,00
Cadeira giratória	1	R\$ 350,00	R\$ 350,00
Cadeira simples	3	R\$ 250,00	R\$ 750,00
Armário de madeira	5	R\$ 150,00	R\$ 450,00
Balcão para loja	1	R\$ 350,00	R\$ 350,00
<i>Puff</i>	2	R\$ 80,00	R\$ 160,00
Telefone	2	R\$ 50,00	R\$ 100,00
Rádio <i>System</i>	1	R\$ 400,00	R\$ 400,00
Equipamentos de Informática			R\$ 3.150,00
Computador completo	2	R\$ 1500,00	R\$ 3000,00
Impressora	1	R\$ 150,00	R\$ 150,00
Outros			R\$ 16.000,00
<i>Site</i> (Desenvolvimento)	1	R\$ 1000,00	R\$ 1000,00
Constituição da empresa (Despesas contábeis + taxas de legalização)	1	R\$ 4000,00	R\$ 4000,00
Capital de giro	1	R\$ 6000,00	R\$ 6000,00
Adaptação da infraestrutura do imóvel		R\$ 5000,00	R\$ 5000,00
Materiais Gerais			R\$ 3000,00
Material de expediente		R\$ 2000,00	R\$ 2000,00
Material de higiene		R\$ 1000,00	R\$ 1000,00
TOTAL DOS INVESTIMENTOS			R\$ 175.210,00
Origem: capital dos sócios (integralização)			R\$ 175.210,00

Fonte: Produção do próprio autor

5.5.2 Formação de Custo e Preço

Custo é todo gasto decorrente da utilização dos fatores de produção para a fabricação de um produto. O preço deve fundamentar-se no custo do produto.

Portanto, a partir dos cálculos que serão apresentados nas próximas tabelas, poderemos ter uma base a respeito do custo, para a formação do preço de venda de cada cerveja. O cálculo é feito para 2.000 litros de cerveja, que serão distribuídos em 4.000 mil garrafas de 500ml cada.

Após a preparação do mosto, é retirada uma sobra – os resíduos. Esses resíduos serão doados aos pecuaristas da região, que os adicionam à ração dos animais. Essa é uma prática comum entre as microcervejarias: das cinco empresas visitadas ao longo desta pesquisa, quatro declararam realizar a doação, que representa, também, uma forma de estabelecer relações de parceria junto aos pecuaristas da região.

Tabela 9 - Custo de Compra da Matéria-Prima

Matéria-prima	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total
Água	4000 Lt	R\$ 0,005	R\$ 20,00
Lúpulo	8500 g	R\$ 0,20	R\$ 1.700,00
Malte	400 Kg	R\$ 3,45	R\$ 1.380,00
Levedura	800 g	R\$ 1,30	R\$ 1.040,00
-	-	-	R\$ 4.140,00

Fonte: Produção do próprio autor

Tabela 10 - Custo de Compra do Material de Embalagem

Componentes	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total
Garrafa	2000	R\$ 1,66	R\$ 3.320,00
Tampa	2000	R\$ 0,08	R\$ 160,00
Rótulo	2000	R\$ 0,30	R\$ 600,00
-	-	-	R\$ 4.080,00

Fonte: Produção do próprio autor

Tabela 11 - Depreciação das Máquinas da Fábrica

Máquinas	Valor do Bem	Vida Útil	Taxa	Depreciação Mês
Fábrica	R\$ 150.000,00	120 meses	10%a.a	R\$ 1.250,00

Fonte: Produção do próprio autor

Entre as tabelas 12 à 16 pode ser observada a distribuição dos custos dos produtos:

Tabela 12 - Custos Diretos

Custo Direto	R\$
Matéria-Prima	R\$ 4.140,00
Material de Embalagem	R\$ 4.080,00
Energia Elétrica	R\$ 5.000,00
TOTAL Custo Direto	R\$ 13.220,00
TOTAL de Litros/mês	2.000
Custo Direto Unitário	R\$ 6,61

Fonte: Produção do próprio autor

Tabela 13 - Custo Direto Por Produto

Produtos Fabricados	Quantidade	Custo Direto
Cerveja Pilsen	800	R\$ 5.288,00
Cerveja Pale Ale	700	R\$ 4.627,00
Cerveja IPA	500	R\$ 3.305,00
-	2000	R\$ 6,61

Fonte: Produção do próprio autor

Tabela 14 - Custos Indiretos

Custo Indireto	R\$
Depreciação	R\$ 1.250,00
Energia Elétrica	R\$ 850,00
Aluguel	R\$ 2.500,00
TOTAL Custo Indireto	R\$ 4.600,00
TOTAL de Litros/mês	2.000
Custo Indireto Unitário	R\$ 2,30

Fonte: Produção do próprio autor

Tabela 15 - Custo Indireto Por Produto

Produtos Fabricados	Horas-máquina	Custo Indireto
Cerveja Pilsen	504	R\$ 1.159,20
Cerveja Pale Ale	720	R\$ 1.656,00
Cerveja IPA	840	R\$ 1.932,00
	2064	R\$ 2,30

Fonte: Produção do próprio autor

Tabela 16 - Custo Total Por Produto

Produtos Fabricados	Custo Direto	Custo Indireto	Custo Total	Quantidade Produzida (Garrafas)	Custo Unitário
Cerveja Pilsen	R\$ 5.288,00	R\$ 1.159,20	R\$ 6.447,20	1600	R\$ 4,03
Cerveja Pale Ale	R\$ 4.627,00	R\$ 1.656,00	R\$ 6.283,00	1400	R\$ 4,49
Cerveja IPA	R\$ 3.305,00	R\$ 1.932,00	R\$ 5.237,00	1000	R\$ 5,24
				4000	

Fonte: Produção do próprio autor.

Para calcular o preço de venda utiliza-se o *Mark up*. A tabela 17 mostra como foi calculado o preço de venda, as variáveis e o percentual de lucro definido pelos sócios da empresa.

Tabela 17 - Mark Up – Formação do Preço de Venda

Mark Up	Cerveja Pilsen		Cerveja Pale Ale		Cerveja IPA	
Eventos	%	R\$	%	R\$	%	R\$
(-) PIS	3,50	R\$ 0,39	3,50	R\$ 0,44	3,50	R\$ 0,51
(-) COFINS	16,65	R\$ 1,87	16,65	R\$ 2,08	16,65	R\$ 2,43
(-) ICMS	25,00	R\$ 2,81	25,00	R\$ 3,13	25,00	R\$ 3,65
(-) Desp. Adm.	4,80	R\$ 0,54	4,80	R\$ 0,60	4,80	R\$ 0,70
(-) Desp. Com.	3,00	R\$ 0,34	3,00	R\$ 0,38	3,00	R\$ 0,44
(-) Desp. Fina	1,15	R\$ 0,13	1,15	R\$ 0,14	1,15	R\$ 0,17
(-) Lucro	10,00	R\$ 1,12	10,00	R\$ 1,25	10,00	R\$ 1,46
(=) Custo	64,10	R\$ 7,20	64,10	R\$ 8,02	64,10	R\$ 9,36
Fator "K"	35,90	-	35,90	-	35,90	-
Custo Unitário	-	R\$ 4,03	-	R\$ 4,49	-	R\$ 5,24
<i>Mark Up</i>	-	2,7855	-	2,7855	-	2,7855
Preço de Venda	100	R\$ 11,23	100	R\$ 12,51	100	R\$ 14,60

Fonte: Produção do próprio autor

O preço de venda calculado pelo *Mark Up* está em conformidade com as pesquisas realizadas no mercado através das visitas às cervejarias gaúchas. Os sócios decidiram fazer o arredondamento do valor, ficando o preço de venda conforme tabela 18:

Tabela 18: Preço de Venda

Produto	Quantidade (Garrafas)	Preço de Venda
Cerveja Pilsen	1600	R\$ 12,00
Cerveja Pale Ale	1400	R\$ 13,00
Cerveja IPA	1000	R\$ 15,00

Fonte: Produção do próprio autor

5.5.3 Previsão de vendas

A previsão de vendas foi elaborada com base nas visitas realizadas às microcervejarias do Rio Grande do Sul, na pesquisa de consumo citada anteriormente e elaborada pelo SICOBE, e na experiência e expectativa dos sócios da empresa. Pela estrutura e capacidade produtiva que a empresa apresenta, as

previsões de vendas serão apresentadas para os três primeiros anos da empresa, nos cenários: realista, otimista e pessimista.

Todas as garrafas contêm 500ml de cerveja, a cervejaria optou por produzir três estilos da bebida: Pilsen, Pale Ale e IPA.

5.5.3.1 Cenário Realista

Para o ano 1, projeta-se uma previsão estável, mantendo-se o volume inicialmente projetado para os três estilos de cerveja. Para os anos 2 e 3, estima-se um crescimento médio de 20% a.a. no volume de vendas dos três estilos de cerveja.

Primeiro ano (2015):

- Cerveja Pilsen: 1.440 garrafas por mês
- Cerveja Pale Ale: 1.260 garrafas por mês
- Cerveja IPA: 900 garrafas por mês

Segundo ano (2016):

- Cerveja Pilsen: 1.728 garrafas por mês
- Cerveja Pale Ale: 1.512 garrafas por mês
- Cerveja IPA: 1.080 garrafas por mês

Terceiro ano (2017):

- Cerveja Pilsen: 2.073 garrafas por mês
- Cerveja Pale Ale: 1.814 garrafas por mês
- Cerveja IPA: 1.296 garrafas por mês

Tabela 19 - Previsão de Vendas: Cenário Realista Ano 1

Previsão de vendas - Cenário: Realista - Ano 1 - R\$				
Produtos	Preço	Quant. Mensal	Quant. Anual	Total Anual
		Garrafas	Garrafas	
Cerveja Pilsen	R\$ 12,00	1.440	17.280	R\$ 207.360,00
Cerveja Pale Ale	R\$ 13,00	1.260	15.120	R\$ 196.560,00
Cerveja IPA	R\$ 15,00	900	10.800	R\$ 162.000,00
Total Geral		2.800	33.600	R\$ 565.920,00

Fonte: Produção do próprio autor

Tabela 20 - Previsão de Vendas: Cenário Realista Ano 2

Previsão de vendas - Cenário: Realista - Ano 2 - R\$				
Produtos	Preço	Quant. Mensal	Quant. Total	Total Anual
		Garrafas	Garrafas	
Cerveja Pilsen	R\$ 12,00	1.728	20.736	R\$ 248.832,00
Cerveja Pale Ale	R\$ 13,00	1.512	18.144	R\$ 235.872,00
Cerveja IPA	R\$ 15,00	1.080	12.960	R\$ 194.400,00
Total Geral		4.320	51.840	R\$ 679.104,00

Fonte: Produção do próprio autor

Tabela 21 - Previsão de Vendas: Cenário Realista Ano 3

Previsão de vendas - Cenário: Realista - Ano 3 - R\$				
Produtos	Preço	Quant. Mensal	Quant. Total	Total Anual
		Garrafas	Garrafas	
Cerveja Pilsen	R\$ 12,00	2.073	24.876	R\$ 298.512,00
Cerveja Pale Ale	R\$ 13,00	1.814	21.768	R\$ 282.984,00
Cerveja IPA	R\$ 15,00	1.296	15.552	R\$ 233.280,00
Total Geral		5.183	62.196	R\$ 814.776,00

Fonte: Produção do próprio autor

5.5.3.2 Cenário Otimista

Para o primeiro ano, no cenário otimista, projeta-se uma oscilação positiva, ou seja, um aumento de aproximadamente 10% no volume de vendas dos três estilos de cerveja, tomando-se por base o cenário realista. Para os anos 2 e 3, leva-se em consideração as variáveis citadas no referido cenário.

Primeiro ano (2015):

- Cerveja Pilsen: 1.584 garrafas por mês
- Cerveja Pale Ale: 1.386 garrafas por mês
- Cerveja IPA: 990 garrafas por mês

Segundo ano (2016):

- Cerveja Pilsen: 1.900 garrafas por mês
- Cerveja Pale Ale: 1.663 garrafas por mês
- Cerveja IPA: 1.188 garrafas por mês

Terceiro ano (2017):

- Cerveja Pilsen: 2.280 garrafas por mês

- Cerveja Pale Ale: 1.995 garrafas por mês
- Cerveja IPA: 1.425 garrafas por mês

Tabela 22 - Previsão de Vendas: Cenário Otimista Ano 1

Previsão de vendas - Cenário: Otimista - Ano 1 - R\$				
Produtos	Preço	Quant. Mensal	Quant. Anual	Total Anual
		Garrafas	Garrafas	
Cerveja Pilsen	R\$ 12,00	1.584	19.008	R\$ 228.096,00
Cerveja Pale Ale	R\$ 13,00	1.386	16.632	R\$ 216.216,00
Cerveja IPA	R\$ 15,00	990	11.880	R\$ 178.200,00
Total Geral		3960	47.520	R\$ 622.512,00

Fonte: Produção do próprio autor

Tabela 23 - Previsão de Vendas: Cenário Otimista Ano 2

Previsão de vendas - Cenário: Otimista - Ano 2 - R\$				
Produtos	Preço	Quant. Mensal	Quant. Total	Total Anual
		Garrafas	Garrafas	
Cerveja Pilsen	R\$ 12,00	1.900	22.800	R\$ 273.600,00
Cerveja Pale Ale	R\$ 13,00	1.663	19.956	R\$ 259.428,00
Cerveja IPA	R\$ 15,00	1.188	14.256	R\$ 213.840,00
Total Geral		4.751	57.012	R\$ 746.868,00

Fonte: Produção do próprio autor

Tabela 24 - Previsão de Vendas: Cenário Otimista Ano 3

Previsão de vendas - Cenário: Otimista - Ano 3 - R\$				
Produtos	Preço	Quant. Mensal	Quant. Total	Total Anual
		Garrafas	Garrafas	
Cerveja Pilsen	R\$ 12,00	2.280	27.360	R\$ 328.320,00
Cerveja Pale Ale	R\$ 13,00	1.995	23.940	R\$ 311.220,00
Cerveja IPA	R\$ 15,00	1.425	17.100	R\$ 256.500,00
Total Geral		5.700	68.400	R\$ 896.040,00

Fonte: Produção do próprio autor

5.5.3.3 Cenário Pessimista

Para o primeiro ano, projeta-se uma oscilação negativa, ou seja, uma redução de aproximadamente 30% no volume de vendas dos três estilos de cerveja, tomando-se por base o cenário realista. Para os anos 2 e 3, considera-se um aumento de somente 5% nas vendas.

Primeiro ano (2015):

- Cerveja Pilsen: 1.008 garrafas por mês
- Cerveja Pale Ale: 882 garrafas por mês

- Cerveja IPA: 630 garrafas por mês

Segundo ano (2016):

- Cerveja Pilsen: 1.109 garrafas por mês
- Cerveja Pale Ale: 970 garrafas por mês
- Cerveja IPA: 693 garrafas por mês

Terceiro ano (2017):

- Cerveja Pilsen: 1.220 garrafas por mês
- Cerveja Pale Ale: 1.067 garrafas por mês
- Cerveja IPA: 762 garrafas por mês

Tabela 25 - Previsão de Vendas: Cenário Pessimista Ano 1

Previsão de vendas - Cenário: Pessimista - Ano 1 - R\$				
Produtos	Preço	Quant. Mensal	Quant. Anual	Total Anual
		Garrafas	Garrafas	
Cerveja Pilsen	R\$ 12,00	1.008	12.096	R\$ 145.152,00
Cerveja Pale Ale	R\$ 13,00	882	10.584	R\$ 137.592,00
Cerveja IPA	R\$ 15,00	630	7.560	R\$ 113.400,00
Total Geral		2.520	30.240	R\$ 396.144,00

Fonte: Produção do próprio autor

Tabela 26 - Previsão de Vendas: Cenário Pessimista Ano 2

Previsão de vendas - Cenário: Pessimista - Ano 2 - R\$				
Produtos	Preço	Quant. Mensal	Quant. Anual	Total Anual
		Garrafas	Garrafas	
Cerveja Pilsen	R\$ 12,00	1.109	13.308	R\$ 159.696,00
Cerveja Pale Ale	R\$ 13,00	970	11.640	R\$ 151.320,00
Cerveja IPA	R\$ 15,00	693	8.316	R\$ 124.740,00
Total Geral		2.645	31.740	R\$ 435.756,00

Fonte: Produção do próprio autor

Tabela 27 - Previsão de Vendas: Cenário Pessimista Ano 3

Previsão de vendas - Cenário: Pessimista - Ano 3 - R\$				
Produtos	Preço	Quant. Mensal	Quant. Anual	Total Anual
		Garrafas	Garrafas	
Cerveja Pilsen	R\$ 12,00	1.220	14.640	R\$ 175.680,00
Cerveja Pale Ale	R\$ 13,00	1.067	12.804	R\$ 166.452,00
Cerveja IPA	R\$ 15,00	762	9.148	R\$ 137.214,00
Total Geral		2.015	24.180	R\$ 479.346,00

Fonte: Produção do próprio autor

5.5.4 Previsão de Custos Fixos e Variáveis

Os custos fixos são todos aqueles que, independentemente de quanto for produzido, continuarão existindo, ou seja, não dependem do nível de atividade da empresa.

Tabela 28 - Custos Fixos Anos 1, 2 e 3

Ano 1		Ano 2		Ano 3	
Descrição	Valor	Descrição	Valor	Descrição	Valor
Aluguel	R\$ 2.500,00	Aluguel	R\$ 2.650,00	Aluguel	R\$ 2.800,00
Telefone, Luz, Água	R\$ 500,00	Telefone, Luz, Água	R\$ 600,00	Telefone, Luz, Água	R\$ 700,00
Pró-Labore	R\$ 3.600,00	Pró-Labore	R\$ 4.680,00	Pró-Labore	R\$ 6.120,00
Assessoria Contábil	R\$ 600,00	Assessoria Contábil	R\$ 950,00	Assessoria Contábil	R\$ 1.300,00
Depreciação	R\$ 1.315,83	Depreciação	R\$ 1.315,83	Depreciação	R\$ 1.315,83
Marketing	R\$ 200,00	Marketing	R\$ 250,00	Marketing	R\$ 300,00
Outras Despesas	R\$ 100,00	Outras Despesas	R\$ 150,00	Outras Despesas	R\$ 200,00
TOTAL (Mensal)	R\$ 8.815,83	TOTAL (Mensal)	R\$ 10.595,83	TOTAL (Mensal)	R\$ 12.735,83

Fonte: Produção do próprio autor

Em relação ao pró-labore, segue demonstrativo de cálculo mensal:

Tabela 29 - Folha de Pagamento Ano 1

Folha de pagamento - Ano 1					
Colaborador	Cargo	Tipo	Valor	Encargos	Total c/ Encargos
Sócio A	Sócio	Pró-labore	R\$ 1.000,00	R\$ 200,00	R\$ 1.200,00
Sócio B	Sócio	Pró-labore	R\$ 1.000,00	R\$ 200,00	R\$ 1.200,00
Sócio C	Sócio	Pró-labore	R\$ 1.000,00	R\$ 200,00	R\$ 1.200,00
Total Geral					R\$ 3.600,00

Fonte: Produção do próprio autor

Tabela 30 - Folha de Pagamento Ano 2

Folha de pagamento - Ano 2					
Colaborador	Cargo	Tipo	Valor	Encargos	Total c/ Encargos
Sócio A	Sócio	Pró-labore	R\$ 1.300,00	R\$ 260,00	R\$ 1.560,00
Sócio B	Sócio	Pró-labore	R\$ 1.300,00	R\$ 260,00	R\$ 1.560,00
Sócio C	Sócio	Pró-labore	R\$ 1.300,00	R\$ 260,00	R\$ 1.560,00
Total Geral					R\$ 4.680,00

Fonte: Produção do próprio autor

Tabela 31 - Folha de Pagamento Ano 3

Folha de pagamento - Ano 3					
Colaborador	Cargo	Tipo	Valor	Encargos	Total c/ Encargos
Sócio A	Sócio	Pró-labore	R\$ 1.700,00	R\$ 340,00	R\$ 2.040,00
Sócio B	Sócio	Pró-labore	R\$ 1.700,00	R\$ 340,00	R\$ 2.040,00
Sócio C	Sócio	Pró-labore	R\$ 1.700,00	R\$ 340,00	R\$ 2.040,00
Total Geral					R\$ 6.120,00

Fonte: Produção do próprio autor

Para atender aos fins desta pesquisa, a depreciação foi calculada levando em consideração a depreciação fiscal estipulada pelo RIR/99, conforme mostra a tabela 32.

Tabela 32 - Demonstrativos de depreciação Anos 1, 2 e 3

Depreciação						
Descrição	Quant.	Valor	Total	Anos	Meses	Depreciação Mensal
Equipamentos da fábrica	1	R\$ 150.000,00	R\$ 150.000,00	10	120	R\$ 1.250,00
Computador	2	R\$ 1.500,00	R\$ 3.000,00	5	60	R\$ 50,00
TOTAL GERAL			R\$ 153.000,00			R\$ 1.300,00

Fonte: Produção do próprio autor

Os custos variáveis são aqueles que variam de acordo com o volume de produção. Esses custos já foram citados anteriormente para a formação do custo do produto, e serão expostos de maneira um pouco diferente na tabela 33:

Tabela 33 - Custos Variáveis

Custos Variáveis	
Produtos	Total
Matéria-Prima	R\$ 4.140,00
Material de Embalagem	R\$ 4.080,00
	R\$ 8.220,00

Fonte: Produção do próprio autor

5.5.5 Projeção do DRE – Demonstração de Resultados

A Tabela 34, 35 e 36 apresenta o Custo do Produto Vendido do cenário realista nos anos 1, 2 e 3, respectivamente.

Tabela 34 - Custo Produto Vendido – Cenário Realista Anos 1

CPV 2015	Quant. Garrafas Vendidas	Custo Unitário	Custo Total
Pilsen	17.280	R\$ 4,03	R\$ 69.638,40
Pale Ale	15.120	R\$ 4,49	R\$ 67.888,80
Ipa	10.800	R\$ 5,29	R\$ 57.132,00
			R\$ 194.659,20

Fonte: Produção do próprio autor

Tabela 35 - Custo Produto Vendido - Cenário Realista Ano 2

CPV 2016	Quant. Garrafas Vendidas	Custo Unitário	Custo Total
Pilsen	20.736	R\$ 4,03	R\$ 83.566,08
Pale Ale	18.144	R\$ 4,49	R\$ 81.466,56
Ipa	12.960	R\$ 5,29	R\$ 68.558,40
			R\$ 233.591,04

Fonte: Produção do próprio autor

Tabela 36 - Custo Produto Vendido - Cenário Realista Ano 3

CPV 2017	Quant. Garrafas Vendidas	Custo Unitário	Custo Total
Pilsen	24.876	R\$ 4,03	R\$ 100.250,28
Pale Ale	21.768	R\$ 4,49	R\$ 97.738,32
Ipa	15.552	R\$ 5,29	R\$ 82.270,08
			R\$ 280.258,68

Fonte: Produção do próprio autor

A Tabela 37 apresenta a projeção da DRE do cenário realista.

Tabela 37 - Demonstração Resultado Exercício – Cenário Realista Anos 1, 2 e 3

DRE - DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO - Cenário Realista			
	2015	2016	2017
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	R\$ 565.920,00	R\$ 679.104,00	R\$ 814.776,00
Venda de Mercadorias	R\$ 792.288,00	R\$ 950.745,60	R\$ 1.140.686,40
(-) IPI S/ Vendas	(R\$ 226.368,00)	(R\$ 271.641,60)	(R\$ 325.910,40)
(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA	(R\$ 255.512,88)	(R\$ 306.615,46)	(R\$ 367.871,36)
(-) Impostos s/ vendas	(R\$ 255.512,88)	(R\$ 306.615,46)	(R\$ 367.871,36)
(-) Devoluções s/ vendas	-	-	-
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	R\$ 310.407,12	R\$ 372.488,54	R\$ 446.904,64
(-) CUSTO PRODUTO VENDIDO	(R\$ 194.659,20)	(R\$ 233.591,04)	(R\$ 280.258,68)
LUCRO BRUTO	R\$ 115.747,92	R\$ 138.897,50	R\$ 166.645,96
DESPESAS OPERACIONAIS	(R\$ 102.189,96)	(R\$ 119.949,46)	(R\$ 142.029,96)
(-) Despesas Administrativas	(R\$ 4.905,12)	(R\$ 5.757,57)	(R\$ 6.817,44)
(-) Despesas Comerciais	(R\$ 3.065,70)	(R\$ 3.598,48)	(R\$ 4.260,90)
(-) Outras despesas operacionais	(R\$ 1.175,18)	(R\$ 1.379,42)	(R\$ 1.633,34)
(+) Outras receitas operacionais	-	-	-
RESULTADO ANTES DAS DESPESAS E RECEITAS FINANCEIRAS	R\$ 13.557,96	R\$ 18.948,04	R\$ 24.616,00
(+/-) RESULTADO FINANCEIRO	(R\$ 1.200,00)	(R\$ 1.800,00)	(R\$ 2.400,00)
(+) Receitas Financeiras	-	-	-
(-) Despesas Financeiras	(R\$ 1.200,00)	(R\$ 1.800,00)	(R\$ 2.400,00)
LUCRO (PREJUÍZO) OPERACIONAL	R\$ 12.357,96	R\$ 17.148,04	R\$ 22.216,00
RESULTADO ANTES DA PROVISÃO DO IRPJ	R\$ 12.357,96	R\$ 17.148,04	R\$ 22.216,00
(-) Provisão CSLL	R\$ 1.112,22	R\$ 1.543,32	R\$ 1.999,44
(+) Provisão IRPJ	R\$ 1.853,69	R\$ 2.572,21	R\$ 3.332,40
RESULTADO DO EXERCÍCIO APÓS IRPJ E CSLL	R\$ 9.392,05	R\$ 13.032,51	R\$ 16.884,16
RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	R\$ 9.392,05	R\$ 13.032,51	R\$ 16.884,16

Fonte: Produção do próprio autor

A Tabela 38, 39 e 40 apresenta o Custo do Produto Vendido do cenário Otimista nos anos 1, 2 e 3, respectivamente.

Tabela 38 - Custo Produto Vendido – Cenário Otimista Ano 1

CPV 2015	Quant. Garrafas Vendidas	Custo Unitário	Custo Total
Pilsen	19.008	R\$ 4,03	R\$ 76.602,24
Pale Ale	16.632	R\$ 4,49	R\$ 74.677,68
Ipa	11.880	R\$ 5,29	R\$ 62.845,20
			R\$ 214.125,12

Fonte: Produção do próprio autor

Tabela 39 – Custo Produto Vendido – Cenário Otimista Ano 2

CPV 2016	Quant. Garrafas Vendidas	Custo Unitário	Custo Total
Pilsen	22.800	R\$ 4,03	R\$ 91.884,00
Pale Ale	19.956	R\$ 4,49	R\$ 89.602,44
Ipa	14.256	R\$ 5,29	R\$ 75.414,24
			R\$ 256.900,68

Fonte: Produção do próprio autor

Tabela 40 - Custo Produto Vendido – Cenário Otimista Ano 3

CPV 2017	Quant. Garrafas Vendidas	Custo Unitário	Custo Total
Pilsen	27.360	R\$ 4,03	R\$ 110.260,80
Pale Ale	23.940	R\$ 4,49	R\$ 107.490,60
Ipa	17.100	R\$ 5,29	R\$ 90.459,00
			R\$ 308.210,40

Fonte: Produção do próprio autor

A Tabela 41 apresenta a projeção da DRE do cenário otimista.

Tabela 41 - Demonstração Resultado Exercício – Cenário Otimista Anos 1, 2 e 3

DRE - DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO - Otimista			
	2015	2016	2017
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	R\$ 622.512,00	R\$ 746.868,00	R\$ 896.040,00
Venda de Mercadorias	R\$ 871.516,80	R\$ 1.045.615,20	R\$ 1.254.456,00
(-) IPI S/ Vendas	(R\$ 249.004,80)	(R\$ 298.747,20)	(R\$ 358.416,00)
(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA	(R\$ 281.064,17)	(R\$ 337.210,90)	(R\$ 404.562,06)
(-) Impostos s/ vendas	(R\$ 281.064,17)	(R\$ 337.210,90)	(R\$ 404.562,06)
(-) Devoluções s/ vendas	-	-	-
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	R\$ 341.447,83	R\$ 409.657,10	R\$ 491.477,94
(-) CUSTO PRODUTO VENDIDO	(R\$ 214.125,12)	(R\$ 256.900,68)	(R\$ 308.210,40)
LUCRO BRUTO	R\$ 127.322,71	R\$ 152.756,42	R\$ 183.267,54
DESPESAS OPERACIONAIS	(R\$ 102.189,96)	(R\$ 119.949,46)	(R\$ 142.029,96)
(-) Despesas Administrativas	(R\$ 4.905,12)	(R\$ 5.757,57)	(R\$ 6.817,44)
(-) Despesas Comerciais	(R\$ 3.065,70)	(R\$ 3.598,48)	(R\$ 4.260,90)
(-) Outras Despesas Operacionais	(R\$ 1.175,18)	(R\$ 1.379,42)	(R\$ 1.633,34)
(+) Outras Receitas Operacionais	-	-	-
RESULTADO ANTES DAS RECEITAS E DESPESAS FINANCEIRAS	R\$ 25.132,75	R\$ 32.806,96	R\$ 41.237,58
(+/-) RESULTADO FINANCEIRO	(R\$ 1.200,00)	(R\$ 1.800,00)	(R\$ 2.400,00)
(+) Receitas Financeiras	-	-	-
(-) Despesas Financeiras	(R\$ 1.200,00)	(R\$ 1.800,00)	(R\$ 2.400,00)
LUCRO (PREJUÍZO) OPERACIONAL	R\$ 23.932,75	R\$ 31.006,96	R\$ 38.837,58
RESULTADO ANTES DA PROVISÃO DO IRPJ	R\$ 23.932,75	R\$ 31.006,96	R\$ 38.837,58
(-) Provisão CSLL	R\$ 2.153,95	R\$ 2.790,63	R\$ 3.495,38
(+) Provisão IRPJ	R\$ 3.589,91	R\$ 4.651,04	R\$ 5.825,64

RESULTADO DO EXERCÍCIO APÓS IRPJ E CSLL	R\$ 18.188,89	R\$ 23.565,29	R\$ 29.516,56
RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	R\$ 18.188,89	R\$ 23.565,29	R\$ 29.516,56

Fonte: Produção do próprio autor

A Tabela 42, 43 e 44 apresenta o Custo do Produto Vendido do cenário Pessimista nos anos 1, 2 e 3, respectivamente.

Tabela 42 - Custo Produto Vendido – Cenário Pessimista Anos 1

CPV 2015	Quant. Garrafas Vendidas	Custo Unitário	Custo Total
Pilsen	12.096	R\$ 4,03	R\$ 48.746,88
Pale Ale	10.584	R\$ 4,49	R\$ 47.522,16
Ipa	7.560	R\$ 5,29	R\$ 39.992,40
			R\$ 136.261,44

Fonte: Produção do próprio autor

Tabela 43 – Custo Produto Vendido – Cenário Pessimista Ano 2

CPV 2016	Quant. Garrafas Vendidas	Custo Unitário	Custo Total
Pilsen	13.308	R\$ 4,03	R\$ 53.631,24
Pale Ale	11.640	R\$ 4,49	R\$ 52.263,60
Ipa	8.316	R\$ 5,29	R\$ 43.991,64
			R\$ 149.886,48

Fonte: Produção do próprio autor

Tabela 44 - Custo Produto Vendido – Cenário Pessimista Ano 3

CPV 2017	Quant. Garrafas Vendidas	Custo Unitário	Custo Total
Pilsen	14.640	R\$ 4,03	R\$ 58.999,20
Pale Ale	12.804	R\$ 4,49	R\$ 57.489,96
Ipa	9.148	R\$ 5,29	R\$ 48.392,92
			R\$ 164.882,08

Fonte: Produção do próprio autor

A Tabela 45 apresenta a projeção da DRE do cenário pessimista.

Tabela 45 – Demonstração Resultado Exercício – Cenário Pessimista Anos 1, 2 e 3

DRE - DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO - Cenário Pessimista			
	2015	2016	2017
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	R\$ 396.144,00	R\$ 435.756,00	R\$ 479.346,00
Venda de Mercadorias	R\$ 554.601,60	R\$ 610.058,40	R\$ 671.084,40
(-) IPI S/ Vendas	(R\$ 158.457,60)	(R\$ 174.302,40)	(R\$ 191.738,40)
(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA	(R\$ 178.859,02)	(R\$ 196.743,83)	(R\$ 216.424,72)
(-) Impostos s/ vendas	(R\$ 178.859,02)	(R\$ 196.743,83)	(R\$ 216.424,72)
(-) Devoluções s/ vendas	-	-	-
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	R\$ 217.284,98	R\$ 239.012,17	R\$ 262.921,28
(-) CUSTO PRODUTO VENDIDO	(R\$ 136.261,44)	(R\$ 149.886,48)	(R\$ 164.882,08)
LUCRO BRUTO	R\$ 81.023,54	R\$ 89.125,69	R\$ 98.039,20
DESPESAS OPERACIONAIS	(R\$ 102.189,96)	(R\$ 106.990,00)	(R\$ 111.790,00)
(-) Despesas Administrativas	(R\$ 4.905,12)	(R\$ 5.135,52)	(R\$ 5.365,92)
(-) Despesas Comerciais	(R\$ 3.065,70)	(R\$ 3.209,70)	(R\$ 3.353,70)
(-) Outras Despesas Operacionais	(R\$ 1.175,18)	(R\$ 1.230,39)	(R\$ 1.285,59)
(+) Outras Receitas Operacionais	-	-	-
RESULTADO ANTES DAS DESPESAS E RECEITAS FINANCEIRAS	(R\$ 21.166,42)	(R\$ 17.864,31)	(R\$ 13.750,80)
(+/-) RESULTADO FINANCEIRO	(R\$ 1.200,00)	(R\$ 1.800,00)	(R\$ 2.400,00)
(+) Receitas Financeiras	-	-	-
(-) Despesas Financeiras	(R\$ 1.200,00)	(R\$ 1.800,00)	(R\$ 2.400,00)
LUCRO (PREJUÍZO) OPERACIONAL	(R\$ 22.366,42)	(R\$ 19.664,31)	(R\$ 16.150,80)
RESULTADO ANTES DA PROVISÃO DO IRPJ	(R\$ 22.366,42)	(R\$ 19.664,31)	(R\$ 16.150,80)
(-) Provisão CSLL			
(-) Provisão IRPJ			
RESULTADO DO EXERCÍCIO APÓS IRPJ E CSLL	(R\$ 22.366,42)	(R\$ 19.664,31)	(R\$ 16.150,80)
RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	(R\$ 22.366,42)	(R\$ 19.664,31)	(R\$ 16.150,80)

Fonte: Produção do próprio autor

Na DRE apresentada na Tabela 45, do cenário Pessimista, foi mantido o mesmo valor de pró-labore dos sócios para os três anos, pois a empresa apresentou prejuízo nesse período, e, para não aumentar esse prejuízo, num primeiro momento, os sócios decidiram manter o valor de pró-labore.

Após a previsão da DRE, nota-se que, para os cenários realista e otimista, o resultado do exercício é o lucro, enquanto o cenário pessimista tem como resultado o prejuízo. A partir disso, sugere-se que, após a realização de todos os cálculos de viabilidade econômico-financeira, os sócios tentem diminuir os custos e as despesas, a fim de conseguirem obter lucro, como nos outros cenários.

5.5.6 Previsão de Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa é um instrumento que organiza todas as entradas e saídas de recursos financeiros da empresa, indicando como será o saldo de caixa para o período projetado.

Nas Tabelas 46, 47 e 48, é projetado o fluxo de caixa do cenário realista.

Nas Tabelas 49, 50 e 51, é projetado o fluxo de caixa do cenário otimista.

Nas Tabelas 52, 53 e 54, é projetado o fluxo de caixa do cenário pessimista.

Tabela 46 – Fluxo de Caixa - Cenário Realista - Ano 1

Fluxo de Caixa - Cenário Realista - Ano 1 - R\$													
Receitas/Despesas	Pré-Operação	jan/15	fev/15	mar/15	abr/15	mai/15	jun/15	jul/15	ago/15	set/15	out/15	nov/15	dez/15
		1º mês	2º mês	3º mês	4º mês	5º mês	6º mês	7º mês	8º mês	9º mês	10º mês	11º mês	12º mês
1. ENTRADAS DE CAIXA													
1.1 Capital Social Integralização	R\$ 300.000,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1.2 Venda de Produtos	-	R\$ 66.024,00	R\$ 66.024,00	R\$ 66.024,00	R\$ 66.024,00	R\$ 66.024,00	R\$ 66.024,00	R\$ 66.024,00	R\$ 66.024,00	R\$ 66.024,00	R\$ 66.024,00	R\$ 66.024,00	R\$ 66.024,00
1.3 Outros Recebimentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL DAS ENTRADAS DE CAIXA	R\$ 300.000,00	R\$ 66.024,00	R\$ 66.024,00	R\$ 66.024,00	R\$ 66.024,00	R\$ 66.024,00	R\$ 66.024,00	R\$ 66.024,00	R\$ 66.024,00	R\$ 66.024,00	R\$ 66.024,00	R\$ 66.024,00	R\$ 66.024,00
2. SAÍDAS DE CAIXA													
2.1 Fornecedores - Materiais	-	R\$ 8.220,00	R\$ 8.220,00	R\$ 8.220,00	R\$ 8.220,00	R\$ 8.220,00	R\$ 8.220,00	R\$ 8.220,00	R\$ 8.220,00	R\$ 8.220,00	R\$ 8.220,00	R\$ 8.220,00	R\$ 8.220,00
2.3 Despesas Fixas	-	R\$ 9.715,83	R\$ 9.715,83	R\$ 9.715,83	R\$ 9.715,83	R\$ 9.715,83	R\$ 9.715,83	R\$ 9.715,83	R\$ 9.715,83	R\$ 9.715,83	R\$ 9.715,83	R\$ 9.715,83	R\$ 9.715,83
2.4 Fornecedores - Investimentos	R\$ 175.210,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.5 Impostos (PIS/COFINS/ICMS/IPI)	-	R\$ 40.156,74	R\$ 40.156,74	R\$ 40.156,74	R\$ 40.156,74	R\$ 40.156,74	R\$ 40.156,74	R\$ 40.156,74	R\$ 40.156,74	R\$ 40.156,74	R\$ 40.156,74	R\$ 40.156,74	R\$ 40.156,74
2.6 Impostos (IRPJ/CSLL)	-	-	-	R\$ 741,48	-	-	R\$ 741,48	-	-	R\$ 741,48	-	-	R\$ 741,48
TOTAL SAÍDA DE CAIXA	R\$ 175.210,00	R\$ 58.092,57	R\$ 58.092,57	R\$ 58.834,05	R\$ 58.092,57	R\$ 58.092,57	R\$ 58.834,05	R\$ 58.092,57	R\$ 58.092,57	R\$ 58.834,05	R\$ 58.092,57	R\$ 58.092,57	R\$ 58.834,05
3. SALDO DE CAIXA (Mês)	R\$ 124.790,00	R\$ 7.931,43	R\$ 7.931,43	R\$ 7.189,95	R\$ 7.931,43	R\$ 7.931,43	R\$ 7.189,95	R\$ 7.931,43	R\$ 7.931,43	R\$ 7.189,95	R\$ 7.931,43	R\$ 7.931,43	R\$ 7.189,95
4. SALDO DE CAIXA (Acumulado)	R\$ 124.790,00	R\$ 132.721,43	R\$ 140.652,86	R\$ 147.842,81	R\$ 155.774,24	R\$ 163.705,67	R\$ 170.895,62	R\$ 178.827,05	R\$ 186.758,48	R\$ 193.948,43	R\$ 201.879,86	R\$ 209.811,29	R\$ 217.001,24

Fonte: Produção do próprio autor

Tabela 47 - Fluxo de Caixa - Cenário Realista - Ano 2

Fluxo de Caixa - Cenário Realista - Ano 2 - R\$													
Receitas/Despesas	Pré-Operação	jan/16	fev/16	mar/16	abr/16	mai/16	jun/16	jul/16	ago/16	set/16	out/16	nov/16	dez/16
		1º mês	2º mês	3º mês	4º mês	5º mês	6º mês	7º mês	8º mês	9º mês	10º mês	11º mês	12º mês
1. ENTRADAS DE CAIXA													
1.1 Capital Social Integralização		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1.2 Venda de Produtos		R\$ 79.228,80	R\$ 79.228,80	R\$ 79.228,80	R\$ 79.228,80	R\$ 79.228,80	R\$ 79.228,80	R\$ 79.228,80	R\$ 79.228,80	R\$ 79.228,80	R\$ 79.228,80	R\$ 79.228,80	R\$ 79.228,80
1.3 Outros Recebimentos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL DAS ENTRADAS DE CAIXA		R\$ 79.228,80	R\$ 79.228,80	R\$ 79.228,80	R\$ 79.228,80	R\$ 79.228,80	R\$ 79.228,80	R\$ 79.228,80	R\$ 79.228,80	R\$ 79.228,80	R\$ 79.228,80	R\$ 79.228,80	R\$ 79.228,80
2. SAÍDAS DE CAIXA													
2.1 Fornecedores - Materiais		R\$ 8.878,00	R\$ 8.878,00	R\$ 8.878,00	R\$ 8.878,00	R\$ 8.878,00	R\$ 8.878,00	R\$ 8.878,00	R\$ 8.878,00	R\$ 8.878,00	R\$ 8.878,00	R\$ 8.878,00	R\$ 8.878,00
2.3 Despesas Fixas		R\$ 11.195,79	R\$ 11.195,79	R\$ 11.195,79	R\$ 11.195,79	R\$ 11.195,79	R\$ 11.195,79	R\$ 11.195,79	R\$ 11.195,79	R\$ 11.195,79	R\$ 11.195,79	R\$ 11.195,79	R\$ 11.195,79
2.4 Fornecedores - Investimentos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.5 Impostos (PIS/COFINS/ICMS/IPI)		R\$ 48.188,08	R\$ 48.188,08	R\$ 48.188,08	R\$ 48.188,08	R\$ 48.188,08	R\$ 48.188,08	R\$ 48.188,08	R\$ 48.188,08	R\$ 48.188,08	R\$ 48.188,08	R\$ 48.188,08	R\$ 48.188,08
2.6 Impostos (IRPJ/CSLL)		-	-	R\$ 1.028,88	-	-	R\$ 1.028,88	-	-	R\$ 1.028,88	-	-	R\$ 1.028,88
TOTAL SAÍDA DE CAIXA		R\$ 68.261,87	R\$ 68.261,87	R\$ 69.290,75	R\$ 68.261,87	R\$ 68.261,87	R\$ 69.290,75	R\$ 68.261,87	R\$ 68.261,87	R\$ 69.290,75	R\$ 68.261,87	R\$ 68.261,87	R\$ 69.290,75
3. SALDO DE CAIXA (Mês)		R\$ 10.966,93	R\$ 10.966,93	R\$ 9.938,05	R\$ 10.966,93	R\$ 10.966,93	R\$ 9.938,05	R\$ 10.966,93	R\$ 10.966,93	R\$ 9.938,05	R\$ 10.966,93	R\$ 10.966,93	R\$ 9.938,05
4. SALDO DE CAIXA (Acumulado)		R\$ 227.968,17	R\$ 238.935,10	R\$ 248.873,15	R\$ 259.840,08	R\$ 270.807,01	R\$ 280.745,06	R\$ 291.711,99	R\$ 302.678,92	R\$ 312.616,97	R\$ 323.583,90	R\$ 334.550,83	R\$ 344.488,88

Fonte: Produção do próprio autor

Tabela 48 - Fluxo de Caixa - Cenário Realista - Ano 3

Fluxo de Caixa - Cenário Realista - Ano 3 - R\$													
Receitas/Despesas	Pré-Operação	jan/17	fev/17	mar/17	abr/17	mai/17	jun/17	jul/17	ago/17	set/17	out/17	nov/17	dez/17
		1º mês	2º mês	3º mês	4º mês	5º mês	6º mês	7º mês	8º mês	9º mês	10º mês	11º mês	12º mês
1. ENTRADAS DE CAIXA													
1.1 Capital Social Integralização		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1.2 Venda de Produtos		R\$ 95.057,20	R\$ 95.057,20	R\$ 95.057,20	R\$ 95.057,20	R\$ 95.057,20	R\$ 95.057,20	R\$ 95.057,20	R\$ 95.057,20	R\$ 95.057,20	R\$ 95.057,20	R\$ 95.057,20	R\$ 95.057,20
1.3 Outros Recebimentos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL DAS ENTRADAS DE CAIXA		R\$ 95.057,20	R\$ 95.057,20	R\$ 95.057,20	R\$ 95.057,20	R\$ 95.057,20	R\$ 95.057,20	R\$ 95.057,20	R\$ 95.057,20	R\$ 95.057,20	R\$ 95.057,20	R\$ 95.057,20	R\$ 95.057,20
2. SAÍDAS DE CAIXA													
2.1 Fornecedores - Materiais		R\$ 10.652,00	R\$ 10.652,00	R\$ 10.652,00	R\$ 10.652,00	R\$ 10.652,00	R\$ 10.652,00	R\$ 10.652,00	R\$ 10.652,00	R\$ 10.652,00	R\$ 10.652,00	R\$ 10.652,00	R\$ 10.652,00
2.3 Despesas Fixas		R\$ 13.035,83	R\$ 13.035,83	R\$ 13.035,83	R\$ 13.035,83	R\$ 13.035,83	R\$ 13.035,83	R\$ 13.035,83	R\$ 13.035,83	R\$ 13.035,83	R\$ 13.035,83	R\$ 13.035,83	R\$ 13.035,83
2.4 Fornecedores - Investimentos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.5 Impostos (PIS/COFINS/ICMS/IPI)		R\$ 57.815,15	R\$ 57.815,15	R\$ 57.815,15	R\$ 57.815,15	R\$ 57.815,15	R\$ 57.815,15	R\$ 57.815,15	R\$ 57.815,15	R\$ 57.815,15	R\$ 57.815,15	R\$ 57.815,15	R\$ 57.815,15
2.6 Impostos (IRPJ/CSLL)				R\$ 1.332,96			R\$ 1.332,96			R\$ 1.332,96			R\$ 1.332,96
TOTAL SAÍDA DE CAIXA		R\$ 81.502,98	R\$ 81.502,98	R\$ 82.835,94	R\$ 81.502,98	R\$ 81.502,98	R\$ 82.835,94	R\$ 81.502,98	R\$ 81.502,98	R\$ 82.835,94	R\$ 81.502,98	R\$ 81.502,98	R\$ 82.835,94
3. SALDO DE CAIXA (Mês)		R\$ 13.554,22	R\$ 13.554,22	R\$ 12.221,26	R\$ 13.554,22	R\$ 13.554,22	R\$ 12.221,26	R\$ 13.554,22	R\$ 13.554,22	R\$ 12.221,26	R\$ 13.554,22	R\$ 13.554,22	R\$ 12.221,26
4. SALDO DE CAIXA (Acumulado)		R\$ 358.043,10	R\$ 371.597,32	R\$ 383.818,58	R\$ 397.372,80	R\$ 410.927,02	R\$ 423.148,28	R\$ 436.702,50	R\$ 450.256,72	R\$ 462.477,98	R\$ 476.032,20	R\$ 489.586,42	R\$ 501.807,68

Fonte: Produção do próprio autor

Tabela 49 - Fluxo de Caixa - Cenário Otimista - Ano 1

Fluxo de Caixa - Cenário Otimista - Ano 1 - R\$													
Receitas/Despesas	Pré-Operação	jan/15	fev/15	mar/15	abr/15	mai/15	jun/15	jul/15	ago/15	set/15	out/15	nov/15	dez/15
		1º mês	2º mês	3º mês	4º mês	5º mês	6º mês	7º mês	8º mês	9º mês	10º mês	11º mês	12º mês
1. ENTRADAS DE CAIXA													
1.1 Capital Social Integralização	R\$ 300.000,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1.2 Venda de Produtos	-	R\$ 72.626,40	R\$ 72.626,40	R\$ 72.626,40	R\$ 72.626,40	R\$ 72.626,40	R\$ 72.626,40	R\$ 72.626,40	R\$ 72.626,40	R\$ 72.626,40	R\$ 72.626,40	R\$ 72.626,40	R\$ 72.626,40
1.3 Outros Recebimentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL DAS ENTRADAS DE CAIXA	R\$ 300.000,00	R\$ 72.626,40	R\$ 72.626,40	R\$ 72.626,40	R\$ 72.626,40	R\$ 72.626,40	R\$ 72.626,40	R\$ 72.626,40	R\$ 72.626,40	R\$ 72.626,40	R\$ 72.626,40	R\$ 72.626,40	R\$ 72.626,40
2. SAÍDAS DE CAIXA													
2.1 Fornecedores - Materiais	-	R\$ 8.220,00	R\$ 8.220,00	R\$ 8.220,00	R\$ 8.220,00	R\$ 8.220,00	R\$ 8.220,00	R\$ 8.220,00	R\$ 8.220,00	R\$ 8.220,00	R\$ 8.220,00	R\$ 8.220,00	R\$ 8.220,00
2.3 Despesas Fixas		R\$ 9.715,83	R\$ 9.715,83	R\$ 9.715,83	R\$ 9.715,83	R\$ 9.715,83	R\$ 9.715,83	R\$ 9.715,83	R\$ 9.715,83	R\$ 9.715,83	R\$ 9.715,83	R\$ 9.715,83	R\$ 9.715,83
2.4 Fornecedores - Investimentos	R\$ 175.210,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.5 Impostos (PIS/COFINS/ICMS/IPI)	-	R\$ 44.172,41	R\$ 44.172,41	R\$ 44.172,41	R\$ 44.172,41	R\$ 44.172,41	R\$ 44.172,41	R\$ 44.172,41	R\$ 44.172,41	R\$ 44.172,41	R\$ 44.172,41	R\$ 44.172,41	R\$ 44.172,41
2.6 Impostos (IRPJ/CSLL)	-			R\$ 1.435,97			R\$ 1.435,97			R\$ 1.435,97			R\$ 1.435,97
TOTAL SAÍDA DE CAIXA	R\$ 175.210,00	R\$ 62.108,24	R\$ 62.108,24	R\$ 63.544,21	R\$ 62.108,24	R\$ 62.108,24	R\$ 63.544,21	R\$ 62.108,24	R\$ 62.108,24	R\$ 63.544,21	R\$ 62.108,24	R\$ 62.108,24	R\$ 63.544,21
3. SALDO DE CAIXA (Mês)	R\$ 124.790,00	R\$ 10.518,16	R\$ 10.518,16	R\$ 9.082,19	R\$ 10.518,16	R\$ 10.518,16	R\$ 9.082,19	R\$ 10.518,16	R\$ 10.518,16	R\$ 9.082,19	R\$ 10.518,16	R\$ 10.518,16	R\$ 9.082,19
4. SALDO DE CAIXA (Acumulado)	R\$ 124.790,00	R\$ 135.308,16	R\$ 145.826,32	R\$ 154.908,51	R\$ 165.426,67	R\$ 175.944,83	R\$ 185.027,02	R\$ 195.545,18	R\$ 206.063,34	R\$ 215.145,53	R\$ 225.663,69	R\$ 236.181,85	R\$ 245.264,04

Fonte: Produção do próprio autor

Tabela 50 - Fluxo de Caixa - Cenário Otimista - Ano 2

Fluxo de Caixa - Cenário Otimista - Ano 2 - R\$													
Receitas/Despesas	Pré-Operação	jan/16	fev/16	mar/16	abr/16	mai/16	jun/16	jul/16	ago/16	set/16	out/16	nov/16	dez/16
		1º mês	2º mês	3º mês	4º mês	5º mês	6º mês	7º mês	8º mês	9º mês	10º mês	11º mês	12º mês
1. ENTRADAS DE CAIXA													
1.1 Capital Social Integralização		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1.2 Venda de Produtos		R\$ 87.134,60	R\$ 87.134,60	R\$ 87.134,60	R\$ 87.134,60	R\$ 87.134,60	R\$ 87.134,60	R\$ 87.134,60	R\$ 87.134,60	R\$ 87.134,60	R\$ 87.134,60	R\$ 87.134,60	R\$ 87.134,60
1.3 Outros Recebimentos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL DAS ENTRADAS DE CAIXA		R\$ 87.134,60	R\$ 87.134,60	R\$ 87.134,60	R\$ 87.134,60	R\$ 87.134,60	R\$ 87.134,60	R\$ 87.134,60	R\$ 87.134,60	R\$ 87.134,60	R\$ 87.134,60	R\$ 87.134,60	R\$ 87.134,60
2. SAÍDAS DE CAIXA													
2.1 Fornecedores - Materiais		R\$ 9.526,00	R\$ 9.526,00	R\$ 9.526,00	R\$ 9.526,00	R\$ 9.526,00	R\$ 9.526,00	R\$ 9.526,00	R\$ 9.526,00	R\$ 9.526,00	R\$ 9.526,00	R\$ 9.526,00	R\$ 9.526,00
2.3 Despesas Fixas		R\$ 11.195,78	R\$ 11.195,78	R\$ 11.195,78	R\$ 11.195,78	R\$ 11.195,78	R\$ 11.195,78	R\$ 11.195,78	R\$ 11.195,78	R\$ 11.195,78	R\$ 11.195,78	R\$ 11.195,78	R\$ 11.195,78
2.4 Fornecedores - Investimentos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.5 Impostos (PIS/COFINS/ICMS/IPI)		R\$ 52.996,50	R\$ 52.996,50	R\$ 52.996,50	R\$ 52.996,50	R\$ 52.996,50	R\$ 52.996,50	R\$ 52.996,50	R\$ 52.996,50	R\$ 52.996,50	R\$ 52.996,50	R\$ 52.996,50	R\$ 52.996,50
2.6 Impostos (IRPJ/CSLL)				R\$ 1.860,42			R\$ 1.860,42			R\$ 1.860,42			R\$ 1.860,42
TOTAL SAÍDA DE CAIXA		R\$ 73.718,28	R\$ 73.718,28	R\$ 75.578,70	R\$ 73.718,28	R\$ 73.718,28	R\$ 75.578,70	R\$ 73.718,28	R\$ 73.718,28	R\$ 75.578,70	R\$ 73.718,28	R\$ 73.718,28	R\$ 75.578,70
3. SALDO DE CAIXA (Mês)		R\$ 13.416,32	R\$ 13.416,32	R\$ 11.555,90	R\$ 13.416,32	R\$ 13.416,32	R\$ 11.555,90	R\$ 13.416,32	R\$ 13.416,32	R\$ 11.555,90	R\$ 13.416,32	R\$ 13.416,32	R\$ 11.555,90
4. SALDO DE CAIXA (Acumulado)		R\$ 258.680,36	R\$ 272.096,68	R\$ 283.652,58	R\$ 297.068,90	R\$ 310.485,22	R\$ 322.041,12	R\$ 335.457,44	R\$ 348.873,76	R\$ 360.429,66	R\$ 373.845,98	R\$ 387.262,30	R\$ 398.818,20

Fonte: Produção do próprio autor

Tabela 51- Fluxo de Caixa - Cenário Otimista - Ano 3

Fluxo de Caixa - Cenário Otimista - Ano 3 - R\$													
Receitas/Despesas	Pré-Operação	jan/17	fev/17	mar/17	abr/17	mai/17	jun/17	jul/17	ago/17	set/17	out/17	nov/17	dez/17
		1º mês	2º mês	3º mês	4º mês	5º mês	6º mês	7º mês	8º mês	9º mês	10º mês	11º mês	12º mês
1. ENTRADAS DE CAIXA													
1.1 Capital Social Integralização		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1.2 Venda de Produtos		R\$ 104.538,00	R\$ 104.538,00	R\$ 104.538,00	R\$ 104.538,00	R\$ 104.538,00	R\$ 104.538,00	R\$ 104.538,00	R\$ 104.538,00	R\$ 104.538,00	R\$ 104.538,00	R\$ 104.538,00	R\$ 104.538,00
1.3 Outros Recebimentos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL DAS ENTRADAS DE CAIXA		R\$ 104.538,00	R\$ 104.538,00	R\$ 104.538,00	R\$ 104.538,00	R\$ 104.538,00	R\$ 104.538,00	R\$ 104.538,00	R\$ 104.538,00	R\$ 104.538,00	R\$ 104.538,00	R\$ 104.538,00	R\$ 104.538,00
2. SAÍDAS DE CAIXA													
2.1 Fornecedores - Materiais		R\$ 11.713,50	R\$ 11.713,50	R\$ 11.713,50	R\$ 11.713,50	R\$ 11.713,50	R\$ 11.713,50	R\$ 11.713,50	R\$ 11.713,50	R\$ 11.713,50	R\$ 11.713,50	R\$ 11.713,50	R\$ 11.713,50
2.3 Despesas Fixas		R\$ 13.035,83	R\$ 13.035,83	R\$ 13.035,83	R\$ 13.035,83	R\$ 13.035,83	R\$ 13.035,83	R\$ 13.035,83	R\$ 13.035,83	R\$ 13.035,83	R\$ 13.035,83	R\$ 13.035,83	R\$ 13.035,83
2.4 Fornecedores - Investimentos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.5 Impostos (PIS/COFINS/ICMS/IPI)		R\$ 63.581,50	R\$ 63.581,50	R\$ 63.581,50	R\$ 63.581,50	R\$ 63.581,50	R\$ 63.581,50	R\$ 63.581,50	R\$ 63.581,50	R\$ 63.581,50	R\$ 63.581,50	R\$ 63.581,50	R\$ 63.581,50
2.6 Impostos (IRPJ/CSLL)				R\$ 2.330,25			R\$ 2.330,25			R\$ 2.330,25			R\$ 2.330,25
TOTAL SAÍDA DE CAIXA		R\$ 88.330,83	R\$ 88.330,83	R\$ 90.661,08	R\$ 88.330,83	R\$ 88.330,83	R\$ 90.661,08	R\$ 88.330,83	R\$ 88.330,83	R\$ 90.661,08	R\$ 88.330,83	R\$ 88.330,83	R\$ 90.661,08
3. SALDO DE CAIXA (Mês)		R\$ 16.207,17	R\$ 16.207,17	R\$ 13.876,92	R\$ 16.207,17	R\$ 16.207,17	R\$ 13.876,92	R\$ 16.207,17	R\$ 16.207,17	R\$ 13.876,92	R\$ 16.207,17	R\$ 16.207,17	R\$ 13.876,92
4. SALDO DE CAIXA (Acumulado)		R\$ 415.025,37	R\$ 431.232,54	R\$ 445.109,46	R\$ 461.316,63	R\$ 477.523,80	R\$ 491.400,72	R\$ 507.607,89	R\$ 523.815,06	R\$ 537.691,98	R\$ 553.899,15	R\$ 570.106,32	R\$ 583.983,24

Fonte: Produção do próprio autor

Tabela 52- Fluxo de Caixa - Cenário Pessimista - Ano 1

Fluxo de Caixa - Cenário Pessimista - Ano 1 - R\$													
Receitas/Despesas	Pré-Operação	jan/15	fev/15	mar/15	abr/15	mai/15	jun/15	jul/15	ago/15	set/15	out/15	nov/15	dez/15
		1º mês	2º mês	3º mês	4º mês	5º mês	6º mês	7º mês	8º mês	9º mês	10º mês	11º mês	12º mês
1. ENTRADAS DE CAIXA													
1.1 Capital Social Integralização	R\$ 300.000,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1.2 Venda de Produtos	-	R\$ 46.216,80	R\$ 46.216,80	R\$ 46.216,80	R\$ 46.216,80	R\$ 46.216,80	R\$ 46.216,80	R\$ 46.216,80	R\$ 46.216,80	R\$ 46.216,80	R\$ 46.216,80	R\$ 46.216,80	R\$ 46.216,80
1.3 Outros Recebimentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL DAS ENTRADAS DE CAIXA	R\$ 300.000,00	R\$ 46.216,80	R\$ 46.216,80	R\$ 46.216,80	R\$ 46.216,80	R\$ 46.216,80	R\$ 46.216,80	R\$ 46.216,80	R\$ 46.216,80	R\$ 46.216,80	R\$ 46.216,80	R\$ 46.216,80	R\$ 46.216,80
2. SAÍDAS DE CAIXA													
2.1 Fornecedores - Materiais	-	R\$ 8.220,00	R\$ 8.220,00	R\$ 8.220,00	R\$ 8.220,00	R\$ 8.220,00	R\$ 8.220,00	R\$ 8.220,00	R\$ 8.220,00	R\$ 8.220,00	R\$ 8.220,00	R\$ 8.220,00	R\$ 8.220,00
2.3 Despesas Fixas	-	R\$ 9.715,83	R\$ 9.715,83	R\$ 9.715,83	R\$ 9.715,83	R\$ 9.715,83	R\$ 9.715,83	R\$ 9.715,83	R\$ 9.715,83	R\$ 9.715,83	R\$ 9.715,83	R\$ 9.715,83	R\$ 9.715,83
2.4 Fornecedores - Investimentos	R\$ 175.210,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.5 Impostos (PIS/COFINS/ICMS/IPI)	-	R\$ 28.109,72	R\$ 28.109,72	R\$ 28.109,72	R\$ 28.109,72	R\$ 28.109,72	R\$ 28.109,72	R\$ 28.109,72	R\$ 28.109,72	R\$ 28.109,72	R\$ 28.109,72	R\$ 28.109,72	R\$ 28.109,72
2.6 Impostos (IRPJ/CSLL)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL SAÍDA DE CAIXA	R\$ 175.210,00	R\$ 46.045,55	R\$ 46.045,55	R\$ 46.045,55	R\$ 46.045,55	R\$ 46.045,55	R\$ 46.045,55	R\$ 46.045,55	R\$ 46.045,55	R\$ 46.045,55	R\$ 46.045,55	R\$ 46.045,55	R\$ 46.045,55
3. SALDO DE CAIXA (Mês)	R\$ 124.790,00	R\$ 171,25	R\$ 171,25	R\$ 171,25	R\$ 171,25	R\$ 171,25	R\$ 171,25	R\$ 171,25	R\$ 171,25	R\$ 171,25	R\$ 171,25	R\$ 171,25	R\$ 171,25
4. SALDO DE CAIXA (Acumulado)	R\$ 124.790,00	R\$ 124.961,25	R\$ 125.132,50	R\$ 125.303,75	R\$ 125.475,00	R\$ 125.646,25	R\$ 125.817,50	R\$ 125.988,75	R\$ 126.160,00	R\$ 126.331,25	R\$ 126.502,50	R\$ 126.673,75	R\$ 126.845,00

Fonte: Produção do próprio autor

Tabela 53 - Fluxo de Caixa – Cenário Pessimista – Ano 2

Fluxo de Caixa - Cenário Pessimista - Ano 2 - R\$													
Receitas/Despesas	Pré-Operação	jan/16	fev/16	mar/16	abr/16	mai/16	jun/16	jul/16	ago/16	set/16	out/16	nov/16	dez/16
		1º mês	2º mês	3º mês	4º mês	5º mês	6º mês	7º mês	8º mês	9º mês	10º mês	11º mês	12º mês
1. ENTRADAS DE CAIXA													
1.1 Capital Social Integralização		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1.2 Venda de Produtos		R\$ 50.838,20	R\$ 50.838,20	R\$ 50.838,20	R\$ 50.838,20	R\$ 50.838,20	R\$ 50.838,20	R\$ 50.838,20	R\$ 50.838,20	R\$ 50.838,20	R\$ 50.838,20	R\$ 50.838,20	R\$ 50.838,20
1.3 Outros Recebimentos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL DAS ENTRADAS DE CAIXA		R\$ 50.838,20	R\$ 50.838,20	R\$ 50.838,20	R\$ 50.838,20	R\$ 50.838,20	R\$ 50.838,20	R\$ 50.838,20	R\$ 50.838,20	R\$ 50.838,20	R\$ 50.838,20	R\$ 50.838,20	R\$ 50.838,20
2. SAÍDAS DE CAIXA													
2.1 Fornecedores - Materiais		R\$ 8.220,00	R\$ 8.220,00	R\$ 8.220,00	R\$ 8.220,00	R\$ 8.220,00	R\$ 8.220,00	R\$ 8.220,00	R\$ 8.220,00	R\$ 8.220,00	R\$ 8.220,00	R\$ 8.220,00	R\$ 8.220,00
2.3 Despesas Fixas		R\$ 10.115,83	R\$ 10.115,83	R\$ 10.115,83	R\$ 10.115,83	R\$ 10.115,83	R\$ 10.115,83	R\$ 10.115,83	R\$ 10.115,83	R\$ 10.115,83	R\$ 10.115,83	R\$ 10.115,83	R\$ 10.115,83
2.4 Fornecedores - Investimentos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.5 Impostos (PIS/COFINS/ICMS/IPI)		R\$ 30.920,52	R\$ 30.920,52	R\$ 30.920,52	R\$ 30.920,52	R\$ 30.920,52	R\$ 30.920,52	R\$ 30.920,52	R\$ 30.920,52	R\$ 30.920,52	R\$ 30.920,52	R\$ 30.920,52	R\$ 30.920,52
2.6 Impostos (IRPJ/CSLL)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL SAÍDA DE CAIXA		R\$ 49.256,35	R\$ 49.256,35	R\$ 49.256,35	R\$ 49.256,35	R\$ 49.256,35	R\$ 49.256,35	R\$ 49.256,35	R\$ 49.256,35	R\$ 49.256,35	R\$ 49.256,35	R\$ 49.256,35	R\$ 49.256,35
3. SALDO DE CAIXA (Mês)		R\$ 1.581,85	R\$ 1.581,85	R\$ 1.581,85	R\$ 1.581,85	R\$ 1.581,85	R\$ 1.581,85	R\$ 1.581,85	R\$ 1.581,85	R\$ 1.581,85	R\$ 1.581,85	R\$ 1.581,85	R\$ 1.581,85
4. SALDO DE CAIXA (Acumulado)		R\$ 128.426,85	R\$ 130.008,70	R\$ 131.590,55	R\$ 133.172,40	R\$ 134.754,25	R\$ 136.336,10	R\$ 137.917,95	R\$ 139.499,80	R\$ 141.081,65	R\$ 142.663,50	R\$ 144.245,35	R\$ 145.827,20

Fonte: Produção do próprio autor

Tabela 54- Fluxo de Caixa – Cenário Pessimista – Ano 3

Fluxo de Caixa - Cenário Pessimista - Ano 3 - R\$													
Receitas/Despesas	Pré-Operação	jan/17	fev/17	mar/17	abr/17	mai/17	jun/17	jul/17	ago/17	set/17	out/17	nov/17	dez/17
		1º mês	2º mês	3º mês	4º mês	5º mês	6º mês	7º mês	8º mês	9º mês	10º mês	11º mês	12º mês
1. ENTRADAS DE CAIXA													
1.1 Capital Social Integralização		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1.2 Venda de Produtos		R\$ 55.923,70	R\$ 55.923,70	R\$ 55.923,70	R\$ 55.923,70	R\$ 55.923,70	R\$ 55.923,70	R\$ 55.923,70	R\$ 55.923,70	R\$ 55.923,70	R\$ 55.923,70	R\$ 55.923,70	R\$ 55.923,70
1.3 Outros Recebimentos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL DAS ENTRADAS DE CAIXA		R\$ 55.923,70	R\$ 55.923,70	R\$ 55.923,70	R\$ 55.923,70	R\$ 55.923,70	R\$ 55.923,70	R\$ 55.923,70	R\$ 55.923,70	R\$ 55.923,70	R\$ 55.923,70	R\$ 55.923,70	R\$ 55.923,70
2. SAÍDAS DE CAIXA													
2.1 Fornecedores - Materiais		R\$ 8.220,00	R\$ 8.220,00	R\$ 8.220,00	R\$ 8.220,00	R\$ 8.220,00	R\$ 8.220,00	R\$ 8.220,00	R\$ 8.220,00	R\$ 8.220,00	R\$ 8.220,00	R\$ 8.220,00	R\$ 8.220,00
2.3 Despesas Fixas		R\$ 10.515,83	R\$ 10.515,83	R\$ 10.515,83	R\$ 10.515,83	R\$ 10.515,83	R\$ 10.515,83	R\$ 10.515,83	R\$ 10.515,83	R\$ 10.515,83	R\$ 10.515,83	R\$ 10.515,83	R\$ 10.515,83
2.4 Fornecedores - Investimentos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.5 Impostos (PIS/COFINS/ICMS/IPI)		R\$ 34.013,59	R\$ 34.013,59	R\$ 34.013,59	R\$ 34.013,59	R\$ 34.013,59	R\$ 34.013,59	R\$ 34.013,59	R\$ 34.013,59	R\$ 34.013,59	R\$ 34.013,59	R\$ 34.013,59	R\$ 34.013,59
2.6 Impostos (IRPJ/CSLL)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL SAÍDA DE CAIXA		R\$ 52.749,42	R\$ 52.749,42	R\$ 52.749,42	R\$ 52.749,42	R\$ 52.749,42	R\$ 52.749,42	R\$ 52.749,42	R\$ 52.749,42	R\$ 52.749,42	R\$ 52.749,42	R\$ 52.749,42	R\$ 52.749,42
3. SALDO DE CAIXA (Mês)		R\$ 3.174,28	R\$ 3.174,28	R\$ 3.174,28	R\$ 3.174,28	R\$ 3.174,28	R\$ 3.174,28	R\$ 3.174,28	R\$ 3.174,28	R\$ 3.174,28	R\$ 3.174,28	R\$ 3.174,28	R\$ 3.174,28
4. SALDO DE CAIXA (Acumulado)		R\$ 149.001,48	R\$ 152.175,76	R\$ 155.350,04	R\$ 158.524,32	R\$ 161.698,60	R\$ 164.872,88	R\$ 168.047,16	R\$ 171.221,44	R\$ 174.395,72	R\$ 177.570,00	R\$ 180.744,28	R\$ 183.918,56

Fonte: Produção do próprio autor

Após a projeção dos fluxos de caixa, nota-se que em todos os cenários (realista, otimista e pessimista), o saldo ao final do terceiro ano é positivo. Isso se deve ao fato de entradas serem maiores que as saídas, bem como pelo valor inicialmente investido no negócio.

5.5.7 Previsão de Balanço Patrimonial

O Balanço Patrimonial é a demonstração contábil que evidencia a posição patrimonial e financeira da empresa. As contas deverão ser classificadas segundo os elementos do patrimônio, de modo a facilitar a análise da situação financeira da empresa.

Na tabela 55, é projetado o Balanço Patrimonial dos anos 1, 2 e 3 do cenário Realista.

Tabela 55 - Balanço Patrimonial - Cenário Realista

	ANO 1	ANO 2	ANO 3
Ativo			
Ativo Circulante	R\$ 215.405,96	R\$ 247.173,18	R\$ 281.026,98
Caixa e Equivalentes de caixa	R\$ 175.210,00	R\$ 197.294,00	R\$ 213.210,00
Caixa	R\$ 175.210,00	R\$ 197.294,00	R\$ 213.210,00
Banco conta Movimento	-	-	-
Direitos e Créditos	R\$ 36.024,00	R\$ 39.728,88	R\$ 49.556,28
Clientes	R\$ 36.024,00	R\$ 39.728,88	R\$ 49.556,28
Estoques	R\$ 4.171,96	R\$ 10.150,30	R\$ 18.260,70
Estoque de Mercadorias	R\$ 1.776,36	R\$ 3.552,60	R\$ 6.573,85
Matéria Prima	R\$ 1.895,60	R\$ 4.567,64	R\$ 8.399,92
Produtos Prontos	R\$ 500,00	R\$ 2.030,06	R\$ 3.286,93
Ativo Não Circulante	R\$ 156.420,14	R\$ 140.630,08	R\$ 124.813,12
Imobilizado	R\$ 156.420,14	R\$ 140.630,08	R\$ 124.813,12
Máquinas e Equipamentos	R\$ 150.000,00	R\$ 150.000,00	R\$ 150.000,00
Equipamentos de Informática	R\$ 3.150,00	R\$ 3.150,00	R\$ 3.150,00
Móveis e Utensílios	R\$ 3.060,00	R\$ 3.060,00	R\$ 3.060,00
Instalações	R\$ 16.000,00	R\$ 16.000,00	R\$ 16.000,00
(-) Depreciações Acumuladas	(R\$ 15.789,86)	(R\$ 31.579,92)	(R\$ 47.396,88)
TOTAL DO ATIVO	R\$ 371.826,10	R\$ 387.803,26	R\$ 405.840,10
Passivo			
Passivo Circulante	R\$ 62.434,05	R\$ 74.750,75	R\$ 88.955,94
Exigibilidades	R\$ 62.434,05	R\$ 74.750,75	R\$ 88.955,94
Fornecedores	R\$ 8.220,00	R\$ 8.878,00	R\$ 10.652,00
Impostos a Pagar	R\$ 40.898,22	R\$ 49.216,96	R\$ 59.148,11
Pró-labore a Pagar	R\$ 3.000,00	R\$ 3.900,00	R\$ 5.100,00
INSS a Pagar	R\$ 600,00	R\$ 780,00	R\$ 1.020,00
Despesas Adm. A Pagar	R\$ 9.715,83	R\$ 11.975,79	R\$ 13.035,83
Passivo Não Circulante	-	-	-
Patrimônio Líquido	R\$ 309.392,05	R\$ 313.052,51	R\$ 316.884,16
Capital Social	R\$ 300.000,00	R\$ 300.000,00	R\$ 300.000,00
Capital Social Subscrito	R\$ 300.000,00	R\$ 300.000,00	R\$ 300.000,00
Lucros/Prejuízos Acumulados	R\$ 9.392,05	R\$ 13.052,51	R\$ 16.884,16
Lucros do Exercício	R\$ 9.392,05	R\$ 13.052,51	R\$ 16.884,16
Lucro de Exercícios Anteriores	-	-	-
(-) Prejuízos Acumulados	-	-	-
TOTAL DO PASSIVO	R\$ 371.826,10	R\$ 387.803,26	R\$ 405.840,10

Fonte: Produção do próprio autor

Na tabela 56, é projetado o Balanço Patrimonial dos anos 1, 2 e 3 do cenário Otimista.

Tabela 56 - Balanço Patrimonial - Cenário Otimista

	ANO 1	ANO 2	ANO 3
Ativo			
Ativo Circulante	R\$ 228.912,96	R\$ 263.973,92	R\$ 301.484,22
Caixa e Equivalentes de caixa	R\$ 175.210,00	R\$ 198.210,00	R\$ 226.195,72
Caixa	R\$ 175.210,00	R\$ 198.210,00	R\$ 226.195,72
Banco conta Movimento	-	-	-
Direitos e Créditos	R\$ 42.626,40	R\$ 46.150,44	R\$ 48.538,00
Clientes	R\$ 42.626,40	R\$ 46.150,44	R\$ 48.538,00
Estoques	R\$ 11.076,56	R\$ 19.613,48	R\$ 26.750,50
Estoque de Mercadorias	R\$ 2.769,14	R\$ 4.903,37	R\$ 6.687,63
Matéria Prima	R\$ 6.092,11	R\$ 10.787,41	R\$ 14.712,78
Produtos Prontos	R\$ 2.215,31	R\$ 3.922,70	R\$ 5.350,10
Ativo Não Circulante	R\$ 156.420,14	R\$ 140.630,08	R\$ 124.813,12
Imobilizado	R\$ 156.420,14	R\$ 140.630,08	R\$ 124.813,12
Máquinas e Equipamentos	R\$ 150.000,00	R\$ 150.000,00	R\$ 150.000,00
Equipamentos de Informática	R\$ 3.150,00	R\$ 3.150,00	R\$ 3.150,00
Móveis e Utensílios	R\$ 3.060,00	R\$ 3.060,00	R\$ 3.060,00
Instalações	R\$ 16.000,00	R\$ 16.000,00	R\$ 16.000,00
(-) Depreciações Acumuladas	(R\$ 15.789,86)	(R\$ 31.579,92)	(R\$ 47.396,88)
TOTAL DO ATIVO	R\$ 385.333,10	R\$ 404.604,00	R\$ 426.297,34
Passivo			
Passivo Circulante	R\$ 67.144,21	R\$ 81.038,71	R\$ 96.781,08
Exigibilidades	R\$ 67.144,21	R\$ 81.038,71	R\$ 96.781,08
Fornecedores	R\$ 8.220,00	R\$ 9.526,00	R\$ 11.713,50
Impostos a Pagar	R\$ 45.608,38	R\$ 54.856,92	R\$ 65.911,75
Pró-labore a Pagar	R\$ 3.000,00	R\$ 3.900,00	R\$ 5.100,00
INSS a Pagar	R\$ 600,00	R\$ 780,00	R\$ 1.020,00
Despesas Adm. A Pagar	R\$ 9.715,83	R\$ 11.975,79	R\$ 13.035,83
Passivo Não Circulante	-	-	-
Patrimônio Líquido	R\$ 318.188,89	R\$ 323.565,29	R\$ 329.516,26
Capital Social	R\$ 300.000,00	R\$ 300.000,00	R\$ 300.000,00
Capital Social Subscrito	R\$ 300.000,00	R\$ 300.000,00	R\$ 300.000,00
Lucros/Prejuízos Acumulados	R\$ 18.188,89	R\$ 23.565,29	R\$ 29.516,26
Lucros do Exercício	R\$ 18.188,89	R\$ 23.565,29	R\$ 29.516,26
Lucro de Exercícios Anteriores	-	-	-
(-) Prejuízos Acumulados	-	-	-
TOTAL DO PASSIVO	R\$ 385.333,10	R\$ 404.604,00	R\$ 426.297,34

Fonte: Produção do próprio autor

Na tabela 57, é projetado o Balanço Patrimonial dos anos 1, 2 e 3 do cenário Pessimista.

Tabela 57 - Balanço Patrimonial - Cenário Pessimista

	ANO 1	ANO 2	ANO 3
Ativo			
Ativo Circulante	R\$ 170.858,99	R\$ 216.498,37	R\$ 247.283,66
Caixa e Equivalentes de caixa	R\$ 145.210,00	R\$ 159.158,27	R\$ 182.414,09
Caixa	R\$ 145.210,00	R\$ 159.158,27	R\$ 182.414,09
Banco conta Movimento	-	-	-
Direitos e Créditos	R\$ 20.018,21	R\$ 50.838,20	R\$ 55.923,70
Clientes	R\$ 20.018,21	R\$ 50.838,20	R\$ 55.923,70
Estoques	R\$ 5.630,78	R\$ 6.501,90	R\$ 8.945,87
Estoque de Mercadorias	R\$ 1.407,70	R\$ 1.625,48	R\$ 2.236,47
Matéria Prima	R\$ 3.096,93	R\$ 3.576,05	R\$ 4.920,23
Produtos Prontos	R\$ 1.126,15	R\$ 1.300,37	R\$ 1.789,17
Ativo Não Circulante	R\$ 156.420,14	R\$ 140.630,08	R\$ 124.813,12
Imobilizado	R\$ 156.420,14	R\$ 140.630,08	R\$ 124.813,12
Máquinas e Equipamentos	R\$ 150.000,00	R\$ 150.000,00	R\$ 150.000,00
Equipamentos de Informática	R\$ 3.150,00	R\$ 3.150,00	R\$ 3.150,00
Móveis e Utensílios	R\$ 3.060,00	R\$ 3.060,00	R\$ 3.060,00
Instalações	R\$ 16.000,00	R\$ 16.000,00	R\$ 16.000,00
(-) Depreciações Acumuladas	(R\$ 15.789,86)	(R\$ 31.579,92)	(R\$ 47.396,88)
TOTAL DO ATIVO	R\$ 327.279,13	R\$ 357.128,45	R\$ 372.096,78
Passivo			
Passivo Circulante	R\$ 49.645,55	R\$ 76.792,75	R\$ 88.247,58
Exigibilidades	R\$ 49.645,55	R\$ 76.792,75	R\$ 88.247,58
Fornecedores	R\$ 8.220,00	R\$ 8.220,00	R\$ 8.220,00
Impostos a Pagar	R\$ 28.109,72	R\$ 54.856,92	R\$ 65.911,75
Pró-labore a Pagar	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00
INSS a Pagar	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00
Despesas Adm. A Pagar	R\$ 9.715,83	R\$ 10.115,83	R\$ 10.515,83
Passivo Não Circulante	-	-	-
Patrimônio Líquido	R\$ 277.633,58	R\$ 280.335,70	R\$ 283.849,20
Capital Social	R\$ 300.000,00	R\$ 300.000,00	R\$ 300.000,00
Capital Social Subscrito	R\$ 300.000,00	R\$ 300.000,00	R\$ 300.000,00
Lucros/Prejuízos Acumulados	(R\$ 22.366,42)	(R\$ 19.664,30)	(R\$ 16.150,80)
Lucros do Exercício	-	-	-
Lucro de Exercícios Anteriores	-	-	-
(-) Prejuízos Acumulados	(R\$ 22.366,42)	(R\$ 19.664,30)	(R\$ 16.150,80)
TOTAL DO PASSIVO	R\$ 327.279,13	R\$ 357.128,45	R\$ 372.096,78

Fonte: Produção do próprio autor

5.5.8 Previsão de índices operacionais e financeiros

Tendo em vista apoiar e complementar as informações já apresentadas, para fins de análise dos resultados da empresa – a respeito de desempenho e retorno dos investimentos – serão apresentados e demonstrados alguns índices, sugeridos pelos autores do modelo de plano de negócio adotado.

5.5.8.1 Ponto de Equilíbrio

Conforme Dolabela (2000), o ponto de equilíbrio é o ponto de lucro zero, ou seja, o nível de atividade que concede cobertura dos custos fixos, gerando, a partir de então, o lucro.

Com base nos dados da empresa, a partir da Tabela 58, apresenta-se a demonstração do cálculo do ponto de equilíbrio (*break-even point*):

Tabela 58 - Cálculo ponto de equilíbrio – Cenário Realista – Anos 1, 2 e 3

Item	Ano 2015	%	Ano 2016	%	Ano 2017	%
Receita Líquida	R\$ 310.407,12	100%	R\$ 372.488,54	100%	R\$ 446.904,64	100%
Custos Variáveis	-R\$ 194.659,20	63%	-R\$ 233.591,04	63%	-R\$ 280.258,68	63%
Margem Contribuição	R\$ 115.747,92	37%	R\$ 138.897,50	37%	R\$ 166.645,96	37%
Custos Fixos	-R\$ 102.189,96	33%	-R\$ 119.949,46	32%	-R\$ 142.029,96	32%
Resultado	R\$ 13.557,96	4%	R\$ 18.948,04	5%	R\$ 24.616,00	6%

Ponto de Equilíbrio =	Custos Fixos	X	Receita Líquida	=	Ponto de Equilíbrio
	Margem de Contribuição				

Ponto de Equilíbrio (2015) =	R\$ 102.189,96	X	R\$ 310.407,12	=	R\$ 274.048,04
	R\$ 115.747,92				

Ponto de Equilíbrio (2016) =	R\$ 119.949,46	X	R\$ 372.488,54	=	R\$ 321.674,61
	R\$ 138.897,50				

Ponto de Equilíbrio (2017) =	R\$ 142.029,96	X	R\$ 446.904,64	=	R\$ 380.890,41
	R\$ 166.645,96				

Fonte: Produção do próprio autor

Tabela 59 - Demonstrativo Ponto de Equilíbrio – Cenário Realista – Anos 1, 2 e 3

Item	Ano 2015	%	Ano 2016	%	Ano 2017	%
Receita Líquida	R\$ 274.048,04	100%	R\$ 321.674,61	100%	R\$ 380.890,41	100%
Custos Variáveis	-R\$ 171.858,08	63%	-R\$ 201.725,15	63%	-R\$ 238.860,45	63%
Margem Contribuição	R\$ 102.189,96	37%	R\$ 119.949,46	37%	R\$ 142.029,96	37%
Custos Fixos	-R\$ 102.189,96	37%	-R\$ 119.949,46	37%	-R\$ 142.029,96	37%
Resultado	-	-	-	-	-	-

Fonte: Produção do próprio autor

A partir dos cálculos e demonstrativos das Tabelas 58 e 59, nota-se que a empresa atingirá seu ponto de equilíbrio, ou seja, não estará incorrendo em prejuízos, na medida em que sua receita líquida de vendas durante os anos de 2015, 2016 e 2017 atingirem 88,28%, 86,35% e 85,22%, respectivamente, da receita líquida inicialmente projetada.

Tabela 60 - Cálculo ponto de equilíbrio – Cenário Otimista – Anos 1, 2 e 3

Item	Ano 2015	%	Ano 2016	%	Ano 2017	%
Receita Líquida	R\$ 341.447,83	100%	R\$ 409.657,10	100%	R\$ 491.477,94	100%
Custos Variáveis	-R\$ 214.125,12	63%	-R\$ 256.900,68	63%	-R\$ 308.210,40	63%
Margem Contribuição	R\$ 127.322,71	37%	R\$ 152.756,42	37%	R\$ 183.267,54	37%
Custos Fixos	-R\$ 102.189,96	29%	-R\$ 119.949,46	29%	-R\$ 142.029,96	29%
Resultado	R\$ 25.132,75	7%	R\$ 32.806,96	8%	R\$ 41.237,58	9%

Ponto de Equilíbrio =	Custos Fixos	X	Receita Líquida	=	Ponto de Equilíbrio
	Margem de Contribuição				

Ponto de Equilíbrio (2015) =	R\$ 102.189,96	X	R\$ 341.447,83	=	R\$ 274.048,05
	R\$ 127.322,71				

Ponto de Equilíbrio (2016) =	R\$ 119.949,46	X	R\$ 409.657,10	=	R\$ 321.676,48
	R\$ 152.756,42				

Ponto de Equilíbrio (2017) =	R\$ 142.029,96	X	R\$ 491.477,94	=	R\$ 380.889,01
	R\$ 183.267,54				

Fonte: Produção do próprio autor

Tabela 61 - Demonstrativo Ponto de Equilíbrio – Cenário Otimista – Anos 1, 2 e 3

Item	Ano 2015	%	Ano 2016	%	Ano 2017	%
Receita Líquida	R\$ 274.048,05	100%	R\$ 321.676,48	100%	R\$ 380.889,01	100%
Custos Variáveis	-R\$ 171.858,09	63%	-R\$ 201.727,02	63%	-R\$ 238.859,05	63%
Margem Contribuição	R\$ 102.189,96	37%	R\$ 119.949,46	37%	R\$ 142.029,96	37%
Custos Fixos	-R\$ 102.189,96	37%	-R\$ 119.949,46	37%	-R\$ 142.029,96	37%
Resultado	-	-	-	-	-	-

Fonte: Produção do próprio autor

A partir dos cálculos e demonstrativos das Tabelas 60 e 61, nota-se que a empresa atingirá seu ponto de equilíbrio, ou seja, não estará incorrendo em prejuízos, na medida em que sua receita líquida de vendas durante os anos de 2015, 2016 e 2017 atingir 80,26%, 78,52% e 77,49%, respectivamente, da receita líquida inicialmente projetada.

Tabela 62 - Cálculo ponto de equilíbrio – Cenário Pessimista – Anos 1, 2 e 3

Item	Ano 2015	%	Ano 2016	%	Ano 2017	%
Receita Líquida	R\$ 217.284,98	100%	R\$ 239.012,17	100%	R\$ 262.921,28	100%
Custos Variáveis	-R\$ 136.261,44	63%	-R\$ 149.886,48	63%	-R\$ 164.882,08	63%
Margem Contribuição	R\$ 81.023,54	37%	R\$ 89.125,69	37%	R\$ 98.039,20	37%
Custos Fixos	-R\$ 102.189,96	47%	-R\$ 106.990,00	21%	-R\$ 111.790,00	19%
Resultado	-R\$ 21.166,42	-	-R\$ 17.864,31	-	-R\$ 13.750,80	-

Ponto de Equilíbrio =	Custos Fixos	X	Receita Líquida	=	Ponto de Equilíbrio
	Margem de Contribuição				

Ponto de Equilíbrio (2015)	R\$ 102.189,96	X	R\$ 217.284,98	=	R\$ 274.048,05
	R\$ 81.023,54				

Ponto de Equilíbrio (2016) =	R\$ 106.990,00	X	R\$ 239.012,17	=	R\$ 286.919,65
	R\$ 89.125,69				

Ponto de Equilíbrio (2017) =	R\$ 111.790,00	X	R\$ 262.921,28	=	R\$ 299.798,14
	R\$ 98.039,20				

Fonte: Produção do próprio autor

Tabela 63 - Demonstrativo ponto de equilíbrio – Cenário Pessimista – Anos 1, 2 e 3

Item	Ano 2015	%	Ano 2016	%	Ano 2017	%
Receita Líquida	R\$ 274.048,05	100%	R\$ 286.919,65	100%	R\$ 299.798,14	100%
Custos Variáveis	-R\$ 171.858,09	63%	-R\$ 209.449,69	63%	-R\$ 216.808,18	63%
Margem Contribuição	R\$ 102.189,96	37%	R\$ 77.469,96	37%	R\$ 82.989,96	37%
Custos Fixos	-R\$ 102.189,96	37%	-R\$ 77.469,96	37%	-R\$ 82.989,96	37%
Resultado	-	-	-	-	-	-

Fonte: Produção do próprio autor

A partir dos cálculos e demonstrativos das Tabelas 62 e 63, nota-se que a empresa não atingirá seu ponto de equilíbrio, ou seja, estará incorrendo em prejuízos.

5.5.8.2 Tempo de retorno de investimento (*payback*)

Para Degen (2009, p. 194), o cálculo do tempo de retorno é muito simples, e muito utilizado pelos candidatos a empreendedor. Baseia-se na projeção do fluxo de caixa do novo negócio e consiste no cálculo do quociente entre o investimento total

no novo negócio, ou máxima necessidade de investimento, e o saldo operacional de caixa dos períodos futuros.

Para a realização do cálculo do *payback*, foi utilizada a planilha eletrônica Excel. Na Tabela 64, são demonstrados os cálculos referentes ao *payback* nos anos 1, 2 e 3 do cenário Realista:

Tabela 64 - Demonstrativo cálculo do *payback* – Cenário Realista – Anos 1, 2 e 3

Cenário Realista					
Taxa Selic : 11%					
Ano	Investimento	Caixa	Caixa - Valor descontado	% Ano	% Total
0	R\$ 300.000,00				
1		R\$ 217.001,24	R\$ 195.496,61	65,17%	65,17%
2		R\$ 344.488,88	R\$ 279.594,90	93,20%	158,36%
3		R\$ 501.807,68	R\$ 366.917,45	122,31%	280,67%
Total Recuperado:			R\$ 842.008,97	-	-

Período de Recuperação		Valor Já Recuperado	A recuperar
Anos	1	R\$ 195.496,61	R\$ 104.503,39
Meses	4,5	-	-

Período Total	1 Ano 4 Meses e 15 dias
----------------------	--------------------------------

Fonte: Produção do próprio autor

Para a realização do cálculo do *payback* constantes na Tabela 64, foram utilizados os saldos acumulados de caixa, dos anos 1, 2 e 3, trazidos a valor presente (descontados), calculados com base na taxa Selic acumulada.

Com base nos valores do fluxo de caixa descontado, constantes na Tabela 46, pode-se perceber que no ano 1 ocorre o retorno de 65,17% (R\$ 195.496,61) do valor total investido, restando apenas um saldo de 34,83% (R\$ 104.503,39) para o ano 2.

Dessa forma, conforme demonstrado na Tabela 64, no cenário realista, o retorno total do investimento, o *payback*”, ocorrerá no prazo de um ano, quatro meses e quinze dias.

Para a realização do cálculo do *payback*, foi utilizada a planilha eletrônica Excel.

Na Tabela 65, são demonstrados os cálculos referentes ao *payback* nos anos 1, 2 e 3 do cenário Otimista:

Tabela 65- Demonstrativo cálculo do *payback* – Cenário Otimista – Anos 1, 2 e 3

Cenário Otimista					
Taxa Selic : 11%					
Ano	Investimento	Caixa	Caixa - Valor descontado	% Ano	% Total
0	R\$ 300.000,00				
1		R\$ 245.264,04	R\$ 220.958,59	73,65%	73,65%
2		R\$ 398.818,20	R\$ 323.689,80	107,90%	181,55%
3		R\$ 583.938,24	R\$ 426.970,61	142,32%	323,87%
Total Recuperado:			R\$ 971.619,00	-	-

Período de Recuperação		Valor Já Recuperado	A recuperar
Anos	1	R\$ 220.958,59	R\$ 79.041,41
Meses	2,9	-	-

Período Total	1 Ano 2 Meses e 27 dias
----------------------	--------------------------------

Fonte: Produção do próprio autor

Para a realização do cálculo do *payback* constantes na Tabela 65, foram utilizados os saldos acumulados de caixa, dos anos 1, 2 e 3, trazidos a valor presente (descontados), calculados com base na taxa Selic acumulada.

Com base nos valores do fluxo de caixa descontado, constantes na Tabela 49, pode-se perceber que no ano 1 ocorre o retorno de 73,65% (R\$ 220.958,59) do valor total investido, restando apenas um saldo de 26,35% (R\$ 79.041,41) para o ano 2.

Desta forma, conforme demonstrado na Tabela 65, no cenário otimista o retorno total do investimento chamado “*payback*”, ocorrerá no prazo de um ano, dois meses e vinte e sete dias.

Para a realização do cálculo do *payback*, foi utilizada a planilha eletrônica Excel.

Na Tabela 66, são demonstrados os cálculos referentes ao *payback* nos anos 1, 2 e 3 do cenário Pessimista:

Tabela 66- Demonstrativo cálculo do *payback* – Cenário Pessimista – Anos 1, 2 e 3

Cenário Pessimista					
		Taxa Selic :		11%	
Ano	Investimento	Caixa	Caixa - Valor descontado	% Ano	% Total
0	R\$ 300.000,00				
1		R\$ 126.845,00	R\$ 114.274,77	38,09%	38,09%
2		R\$ 145.827,20	R\$ 118.356,63	39,45%	77,54%
3		R\$ 183.918,56	R\$ 134.479,67	44,83%	122,37%
Total Recuperado:			R\$ 367.111,07	-	-

Período de Recuperação		Valor Já Recuperado	A recuperar
Anos	1	R\$ 114.274,77	R\$ 118.356,63
Meses	12,0	R\$ 232.631,40	R\$ 67.368,60
Meses	6,0	-	-

Período Total	2 Anos e 6 Meses
----------------------	-------------------------

Fonte: Produção do próprio autor

Para a realização do cálculo do *payback* constantes na Tabela 66, foram utilizados os saldos acumulados de caixa, dos anos 1, 2 e 3, trazidos a valor presente (descontados), calculados com base na taxa Selic acumulada.

Com base nos valores do fluxo de caixa descontado, constantes na Tabela 52, pode-se perceber que no ano 1 ocorre o retorno de 38,09% (R\$ 114.274,77) do valor total investido, no ano 2, de 38,45% (R\$ 118.356,63), restando, assim, um retorno de 23,46% (R\$ 67.368,60) para o ano 3.

Dessa forma, conforme demonstrado na Tabela 66, no cenário otimista, o retorno total do investimento, o *payback*, ocorrerá no prazo de dois anos e seis meses.

A partir das tabelas apresentadas, percebe-se que todos cenários propiciam retorno de investimento num período razoavelmente curto, superando as expectativas dos sócios.

5.5.8.3 Valor Presente Líquido (VPL)

De acordo com Degen (2009, p. 195-6), para calcular o VPL de um novo negócio, é necessário projetar o fluxo de caixa e estimar o investimento inicial, os futuros saldos operacionais de caixa, o número de período que o fluxo de caixa vai durar e o valor residual do negócio ao fim do período. Tudo isso utilizando uma taxa de desconto composta de juros sem risco mais o prêmio pelo risco do negócio, correspondente à remuneração adequada para o novo negócio. Segundo o autor, o VPL é um bom indicador para avaliação do investimento em um novo negócio, onde:

- VPL igual a zero: indica que a remuneração do investimento é igual à taxa de desconto requerida pelo risco do novo negócio. Portanto, o investimento no novo negócio atinge a remuneração do investimento esperada pelo candidato a empreendedor, pelos empreendedores e pelos investidores.
- VPL maior do que zero: indica que a remuneração do investimento é maior do que a taxa de desconto requerida pelo risco do novo negócio. Portanto, o candidato a empreendedor está recebendo uma remuneração superior à requerida pelo risco do novo negócio e, conseqüentemente, está aumentando seu patrimônio pessoal no montante do valor presente líquido do investimento. O valor presente líquido é positivo quando a oportunidade de investir no novo negócio vale mais do que o valor exigido pela remuneração do investimento esperada pelo candidato a empreendedor, pelos empreendedores e pelos investidores.
- VPL menor do que zero: indica que a remuneração do investimento é menor do que a taxa de desconto requerida pelo risco do novo negócio. Portanto, o investimento não atinge a remuneração esperada pelo candidato a empreendedor, pelos empreendedores e pelos investidores. Nessas condições, o aconselhável é não realizar o novo negócio.

Para a realização dos cálculos de VPL, foi utilizada a planilha Excel. Na Tabela 67 é demonstrado o cálculo do VPL (Valor Presente Líquido) para o cenário realista:

Tabela 67 - VPL – Cenário Realista – Anos 1, 2 e 3

Valor Presente Líquido (VPL) - Cenário Realista - Anos 1, 2 e 3		
TMA: 11%		
Ano	Investimento	Caixa
0	-R\$ 300.000,00	
1		R\$ 195.496,61
2		R\$ 279.594,90
3		R\$ 366.917,45
VPL		R\$ 371.335,44

Fonte: Produção do próprio autor

Para o cálculo do VPL, foi realizada a soma do valor investido inicialmente com o valor presente líquido dos fluxos de caixa dos períodos seguintes.

Pode-se observar, na Tabela 67, que o Valor Presente Líquido (VPL) do investimento é de R\$ 371.335,44, portanto, maior que zero, indicando que a remuneração do investimento é maior que a taxa de desconto requerida pelo risco do novo negócio. Sendo assim, os sócios e/ou investidores estarão recebendo uma remuneração superior à requerida pelo risco do novo negócio, e, conseqüentemente, aumentando seu patrimônio pessoal no montante do valor presente líquido do investimento, ou seja, R\$ 371.335,44. Nesse cenário, a oportunidade de investir no novo negócio vale mais do que o valor exigido pela remuneração do investimento esperada pelos sócios e/ou investidores.

Na Tabela 68 é demonstrado o cálculo do VPL (Valor Presente Líquido) para o cenário otimista:

Tabela 68 - VPL – Cenário Otimista – Anos 1, 2 e 3

Valor Presente Líquido (VPL) - Cenário Otimista - Anos 1, 2 e 3		
		TMA: 11%
Ano	Investimento	Caixa
0	-R\$ 300.000,00	
1		R\$ 220.958,59
2		R\$ 323.689,80
3		R\$ 426.970,60
VPL		R\$ 473.972,92

Fonte: Produção do próprio autor

Para o cálculo do VPL foi realizada a soma do valor investido inicialmente com o valor presente líquido dos fluxos de caixa dos períodos seguintes.

Pode se observar na Tabela 68 que o valor presente líquido (VPL) do investimento é de R\$473.972,92, portanto, maior que zero. Indicando que a remuneração do investimento é maior que a taxa de desconto requerida pelo risco do novo negócio. Sendo assim, os sócios e/ou investidores estarão recebendo uma remuneração superior à requerida pelo risco do novo negócio, e conseqüentemente, aumentando seu patrimônio pessoal no montante do valor presente líquido do investimento, ou seja, R\$473.972,92. Neste cenário, a oportunidade de investir no novo negócio vale mais do que o valor exigido pela remuneração do investimento esperada pelos sócios e/ou investidores.

Na Tabela 69 é demonstrado o cálculo do VPL (Valor Presente Líquido) para o cenário otimista:

Tabela 69 - VPL – Cenário Pessimista – Anos 1, 2 e 3

Valor Presente Líquido (VPL) - Cenário Pessimista - Anos 1, 2 e 3		
		TMA: 11%
Ano	Investimento	Caixa
0	-R\$ 300.000,00	
1		R\$ 114.274,77
2		R\$ 118.356,63
3		R\$ 134.479,67
VPL		-R\$ 2.658,49

Fonte: Produção do próprio autor

Para o cálculo do VPL, foi realizada a soma do valor investido inicialmente com o valor presente líquido dos fluxos de caixa dos períodos seguintes.

Pode-se observar, na Tabela 69, que o Valor Presente Líquido (VPL) do investimento é de -R\$ 2.658,49, portanto, menor que zero, indicando que a remuneração do investimento é menor que a taxa de desconto requerida pelo risco do novo negócio. Sendo assim, os sócios e/ou investidores não estão recebendo uma remuneração superior à requerida pelo risco do novo negócio, e, conseqüentemente, não estão aumentando seu patrimônio pessoal. Nesse cenário, a oportunidade de investir no novo negócio não vale tanto quanto as anteriores.

5.5.8.4 Taxa Interna de Retorno (TIR)

Degen (2009, p. 199) explica que o cálculo da TIR é um complemento ao cálculo do VPL e define a remuneração do investimento em um novo negócio. O autor afirma que, para quem domina as calculadoras financeiras e planilhas eletrônicas, o cálculo se torna relativamente fácil, e permite analisar melhor o investimento. Para a realização dos cálculos da TIR, foi utilizada a planilha Excel.

Na Tabela 70 é demonstrado o cálculo da TIR (Taxa Interna de Retorno) para o cenário realista:

Tabela 70 - TIR – Cenário Realista - Anos 1, 2 e 3

Valor Presente Líquido (VPL) - Cenário Realista - Anos 1, 2 e 3		
		TMA: 11%
Ano	Investimento	Caixa
0	-R\$ 300.000,00	
1		R\$ 195.496,61
2		R\$ 279.594,90
3		R\$ 366.917,45
TIR		66%

Fonte: Produção do próprio autor

Observa-se, na Tabela 70, que a TIR, ou taxa de desconto que fará com que o Valor Presente Líquido deste investimento se iguale a zero, é de 66%. Nesse cenário, é positiva, o que significa que essa Taxa Interna de Retorno excede seu custo de capital. Caso fosse negativa, sua Taxa Interna de Retorno seria menor que seu custo de capital.

Na Tabela 71 é demonstrado o cálculo da TIR (Taxa Interna de Retorno) para o cenário realista:

Tabela 71- TIR – Cenário Otimista – Anos 1, 2 e 3

Valor Presente Líquido (VPL) - Cenário Otimista - Anos 1, 2 e 3		
		TMA: 11%
Ano	Investimento	Caixa
0	-R\$ 300.000,00	
1		R\$ 220.958,59
2		R\$ 323.689,80
3		R\$ 426.970,61
TIR		79%

Fonte: Produção do próprio autor

Observa-se na Tabela 71, que a TIR ou taxa de desconto que fará com que o valor presente líquido deste investimento se iguale a zero é de 79%. Neste cenário, é positiva, significa que essa taxa interna de retorno excede seu custo de capital. Caso fosse negativa, então sua taxa interna de retorno seria menor que seu custo de capital.

Na Tabela 72 é demonstrado o cálculo da TIR (Taxa Interna de Retorno) para o cenário realista:

Tabela 72 - TIR – Cenário Pessimista – Anos 1, 2 e 3

Valor Presente Líquido (VPL) - Cenário Otimista - Anos 1, 2 e 3		
		TMA: 11%
Ano	Investimento	Caixa
0	-R\$ 300.000,00	
1		R\$ 114.274,77
2		R\$ 118.356,63
3		R\$ 134.479,67
TIR		11%

Fonte: Produção do próprio autor

Observa-se, na Tabela 72, que a TIR, ou taxa de desconto que fará com que o valor presente líquido deste investimento se iguale a zero, é de 11%. Nesse

cenário, é positiva, o que significa que essa Taxa Interna de Retorno excede seu custo de capital. Caso fosse negativa, sua Taxa Interna de Retorno seria menor que seu custo de capital.

6 CONCLUSÃO

De acordo com o que foi apresentado nesta pesquisa, a taxa de empreendedorismo global vem crescendo gradualmente nos últimos anos. Conforme o SEBRAE, 76% dos pequenos negócios ultrapassam dois anos de vida. Todavia, o melhor é manter-se alerta, pois muitos empreendedores acabam tendo seu empreendimento e o seu sonho encerrados logo nos primeiros anos de vida, possivelmente pela ausência de uma correta e prévia análise do referido negócio.

O foco, nesta pesquisa, foi a constituição de uma microcervejaria na cidade gaúcha de Caxias do Sul. Para tanto, além da pesquisa bibliográfica foram realizadas visitas a cinco microcervejarias do estado do Rio Grande do Sul, nos meses de agosto e setembro de 2014, a fim de obter informações reais e necessárias para a abertura do negócio que se imagina.

O mercado cervejeiro, conforme já apresentado anteriormente, está cada vez mais em alta e os consumidores estão cada vez mais exigentes e propensos a conhecer novos produtos. Através das visitas e da presença em eventos como o *Festival da Cerveja Gaúcha* em Santa Cruz do Sul, pôde-se perceber que neste tipo de mercado existe um tipo de aliança entre os cervejeiros. De acordo com os donos de microcervejarias, se o consumidor conhece cerveja “A”, ele vai querer conhecer a “B” também, e assim por diante. Portanto, pode-se concluir que o mercado cervejeiro está de portas abertas para novos negócios.

Por meio desta pesquisa, conclui-se que a elaboração de um bom plano de negócios, de maneira estruturada e organizada, é um fator que, sem dúvida alguma, contribuirá para o sucesso e perpetuação do negócio. Além disso, conclui-se que o uso das ferramentas da contabilidade gerencial, como: cálculo do ponto de equilíbrio, valor presente líquido, payback, TIR, DRE e Balanço Patrimonial, assim como, a participação dos profissionais da área contábil, é de grande importância para fins empresariais. Neste contexto, constata-se que a contabilidade desempenha papel fundamental junto ao empreendedor, gerando informações e ferramentas para auxiliar na estruturação do plano de negócio e facilitando a análise da viabilidade econômico financeira para constituição de um novo negócio.

Dessa maneira, com base nas pesquisas realizadas para elaboração do plano de negócio, foi identificado que é viável a abertura da microcervejaria na cidade de Caxias do Sul. Com a aplicação dos referidos conhecimentos, técnicas e

ferramentas, foi possível perceber que o objeto do plano de negócios desta pesquisa apresenta-se viável nos cenários realista e otimista. No cenário pessimista, o negócio apresenta valores negativos na DRE, enquanto nos cálculos de viabilidade econômico financeira apresenta maior tempo para obtenção de retorno, e também apresenta valor negativo no VPL, cabendo aos sócios decidirem quais mudanças devem fazer para que neste tipo de cenário o negócio se torne viável.

De forma mais detalhada, pode-se observar que, levando em consideração a capacidade de geração de caixa, a empresa oportunizará o retorno de investimento realizado pelos sócios em um ano, quatro meses e quinze dias no cenário realista; um ano, dois meses e vinte e sete dias no cenário otimista; e dois anos e seis meses no cenário pessimista, demonstrando estar dentro do prazo médio de mercado para retorno de investimento neste tipo de negócio.

A taxa interna de retorno, considerando os fluxos de caixa descontados, será de 66% no cenário realista, 79% no cenário otimista, e 11% no cenário pessimista, ratificando que o negócio proposto irá gerar retorno, acima do esperado. Nos cenários realista e otimista, observam-se números mais atrativos em termos de lucro líquido, ponto de equilíbrio, valor presente líquido e tempo de retorno.

Por fim, é concluído que a pesquisa realizada atingiu seu objetivo inicialmente projetado. Além disso, ficou clara a importância das ferramentas de contabilidade para a análise da viabilidade econômico financeira, e foram supridas uma série de dúvidas, construindo e proporcionando um conhecimento que poderá servir de fonte de consulta para outros empreendedores que desejarem constituir um novo negócio dentro de uma metodologia fundamentada.

REFERÊNCIAS

ABRABE. **Associação Brasileira de Bebidas.** Disponível em: <<http://www.abrabe.org.br>>. Acesso em: 12.set.2014.

ACERVAPAULISTA. **Associação dos Cervejeiros Artesanais Paulistas.** Disponível em: < <http://www.acervapaulista.com.br/>>. Acesso em: 20.out.2014.

BANGS JR., David H. **Guia prático: como abrir seu próprio negócio.** São Paulo: Nobel, c1999. 155 p. ISBN 8521309538.

BIERLAND. **História da Cerveja.** Disponível em: <<http://www.bierland.com.br/bierland/historia-da-cerveja.html>>. Acesso em: 12.set.2014.

BRAGA, Hugo Rocha. **Demonstrações contábeis: estrutura, análise e interpretação.** 7.ed. São Paulo: Atlas, 2012. 220 p. ISBN 9788522471126.

CERVBRASIL. **Associação Brasileira da Indústria da Cerveja.** Disponível em: <<http://cervbrasil.org.br/>>. Acesso em: 15.set.2014.

CERVEJARIA BIERLAND. **História da Cerveja.** Disponível em: <<http://www.bierland.com.br/bierland/historia-da-cerveja.html>>. Acesso em: 02.set.2014

CERVEJAS DO MUNDO. **História da Cerveja – A antiguidade.** Disponível em: <http://www.cervejasdomundo.com/Na_antiguidade.htm>. Acesso em: 28.set.2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor.** São Paulo: Saraiva, 2004. XVI, 278 p. ISBN 850204513X.

COMO FAZER CERVEJA. **Matérias-primas.** Disponível em: <http://www.comofazercerveja.com.br/conteudo/view?ID_CONTEUDO=14>. Acesso em: 15.ago.2014.

CORBARI, Ely Celia; MATTOS, Marinei Abreu; FREITAG, Viviane da Costa. **Contabilidade societária.** Curitiba: Ibpex, 2011. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/>>. Acesso em: 12.jul.2014.

DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor: empreender como opção de carreira.** São Paulo: Pearson, 2009. XVIII, 440 p. ISBN 9788576052050.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas.** São Paulo: Pearson, 2004.. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/PEA/>>. Acesso em: 27.set.2014.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza.** Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do Empreendedor**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. 3.ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, c2008. XIII, 232 p. ISBN 9788535232707.

DORTMUND. **Processo de Fabricação**. Disponível em: <<http://www.dortmund.com.br/fabricacao.php>>. Acesso em: 21.set.2014.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração lucrativa**. 5.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1977. 294 p. (Biblioteca de ciências da administração)

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor**: (entrepreneurship): prática e princípios. 6.ed. São Paulo: Pioneira, 2000. XVIII, 378 p. (Biblioteca de administração e negócios) ISBN 8522100853.

EDELBRAU. **Cervejas**. Disponível em: <<http://www.edelbrau.com.br/cervejas.php>>. Acesso em: 10.ago.2014.

EXAME ABRIL. **Com o copo cheio**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame-pme/edicoes/76/noticias/com-o-copo-cheio>>. Acesso em: 10.set.2014.

FILION, Louis Jacques; DOLABELA, Fernando. **Boa idéia! e Agora?** Plano de negócio, o caminho seguro para criar e gerenciar sua empresa. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2000. 344 p. ISBN 8529300580.

FILION, L.J. Tem Steps to Entrepreneurial Teaching. **Journal of Small Business and Entrepreneurship**, Vol. 11, Nº3: 68-78. 1994. Empreendedores e Proprietários de Pequenos Negócios. Revista USP- Revista da Administração, São Paulo,1999

FLARYS, F. Mercado de cervejas premium no Brasil está em franca fermentação. **G1 Região dos Lagos**. Disponível em: <<http://g1.globo.com/rj/regiao-serrana/noticia/2014/04/mercado-de-cervejas-premium-no-brasil-esta-em-franca-fermentacao.html>>. Acesso em: 10.out.2014.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008. XIV, 200 p. ISBN 9788522451425.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P. **Empreendedorismo**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004. 592 p. ISBN 8536303506.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de balanços**. 10.ed. São Paulo: Atlas, 2009. 2 v. ISBN 9788522454211.

IUDÍCIBUS, Sérgio de (Coord.). **Contabilidade introdutória**. 11.ed. São Paulo: Atlas, 2010-2011. 2 v. ISBN 9788522458158.

LIMA, Luiz Carlos de. **Análise da viabilidade econômico-financeira do negócio com base nas ferramentas da contabilidade gerencial**. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2012.

LOPES, Gisele Conceição. **Cervejas Especiais do Sul e Sudeste do Brasil: Um estudo dos perfis dos consumidores baseado no processo de decisão de compra**. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Marketing) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2014.

MAPA. **Registro de Estabelecimentos e Produtos**. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/vegetal/registros-autorizacoes/registro/registro-estabelecimentos-produtos>>. Acesso em: 22.set.2014.

MARION, José Carlos. **Contabilidade básica**. 10.ed. São Paulo: Atlas, 2009. 269 p. ISBN 9788522455928.

NAKAGAWA, Marcelo. **Plano de negócio: teoria geral**. São Paulo: Manole, 2011. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/PEA/>>. Acesso em: 20.jan.2014.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. 2.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1999. XX, 320 p. ISBN 8522100705.

PAVANI, Cláudia; DEUTSCHER, José Arnaldo; MAYA LÓPEZ, Santiago. **Plano de negócios: planejando o sucesso de seu empreendimento**. Rio de Janeiro: Minion, 2000. 202 p. ISBN 8587696017.

PREFEITURA DE CAXIAS DO SUL. **A cidade**. Disponível em: <<http://www.caxias.rs.gov.br/cidade/>>. Acesso em: 20.set.2014.

SCHUMPETER, Joseph Alois. Capitalism, socialism and democracy. New York: Harper Perennial, 2008. xxxii, 431 p. ISBN 9780061561610.

SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>>. Acesso em: 27.mai.2014.

SELEME, Laila Del Bem. **Finanças sem complicação**. Curitiba: InterSaberes, 2012-. Disponível em : <<https://ucsvirtual.ucs.br/>>. Acesso em: 27.nov.2014.

SICOBÉ. **Instruções Normativas/Atos Declaratórios Executivos**. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/legisassunto/Sicobe.htm>>. Acesso em 20.ago.2014.

SILVA, Alexandre Alcântara da. **Estrutura, análise e interpretação das demonstrações contábeis**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2012. 250 p. ISBN 9788522467884.

STADLER, Adriano; ARANTES, Elaine Cristina; HALICKI, Zélia (Org.).

Empreendedorismo e responsabilidade social. Curitiba: Ibpex, 2011. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/PEA/>>. Acesso em: 30.set.2014.

UOL ECONOMIA. **Rio Grande do Sul vivem boom de cervejas caseiras e artesanais.** Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/mercado>>. Acesso em: 10.set.2014

WRIGHT, Peter L.; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos.** São Paulo: Atlas, 2000. 433 p. ISBN 9788522423576.