

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL**  
**ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS**  
**CAMPUS UNIVERSITÁRIO DA REGIÃO DAS HORTÊNSIAS**  
**BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**BIBIANE ELIANE MINEIRO**

**PLANO DE NEGÓCIO DA EMPRESA CERVEJARIA KÖNIGIN**

**CANELA, RS**

**2019**



**BIBIANE ELIANE MINEIRO**

**PLANO DE NEGÓCIO DA EMPRESA CERVEJARIA KÖNIGIN**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Universidade de Caxias do Sul, como requisito  
para a obtenção do título de Bacharel em Ad-  
ministração.

Orientador: Prof. Me. Silvio Aurélio Jaeger

**CANELA, RS**

**2019**



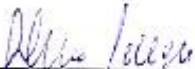
**BIBIANE ELIANE MINEIRO**

**PLANO DE NEGÓCIO DA EMPRESA CERVEJARIA KÖNIGIN**

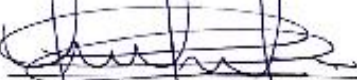
Trabalho de Conclusão de Curso II com ênfase em Novos Negócios, apresentado ao curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, no Campus Universitário da Região das Hortênsias, como requisito parcial para a obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

Aprovada em 10/10/19

**Banca examinadora:**

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Me. Silvio Antônio Jaeger  
Universidade de Caxias do Sul – UCS

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Me. Fernando Batista Fontana  
Universidade de Caxias do Sul – UCS

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Me. Vinícius de Vargas Bacichetto  
Universidade de Caxias do Sul – UCS



Dedico este trabalho à minha família, pelo amor incondicional e incentivo que foram decisivos na minha vida e na minha formação acadêmica.





## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu esposo e filhos, pela paciência e motivação que foram importantes para que eu concluísse este curso.

Ao Orientador Professor Silvio Aurélio Jaeger, pela disponibilidade, atenção e incentivo.

Aos professores e amigos, que trilharam comigo os caminhos que estão me levando para esta importante conquista em minha vida: a formação acadêmica.



## RESUMO

Neste estudo, desenvolveu-se o tema Empreendedorismo, que foi abordado a partir da intenção de criar um novo negócio, mobilizando conhecimentos da Administração empresarial. O interesse pelo referido tema surgiu quando se vislumbrou a possibilidade de criar um novo negócio em uma região favorável à aceitação do produto, em Canela – RS, na Região das Hortênsias, tendo em vista se tratar de uma região em que o turismo é intenso e os negócios tendem a ser prósperos, impulsionados pela visita de turistas durante todo o ano. Em âmbito geral, objetivou-se apresentar um Plano de Negócio para abertura de uma cervejaria artesanal na cidade de Canela – RS. De forma específica, pretendeu-se: reconhecer empreendedorismo, apresentando características do perfil e comportamento do empreendedor; definir um novo negócio, fundamentando vantagens e desvantagens, bem como dificuldades em empreender em um novo negócio no Brasil; caracterizar a nova empresa a ser criada: a Cervejaria Königin; compor um plano de negócio para a abertura do novo negócio. Através de aprofundamento teórico sobre o tema, questionou-se: Qual a viabilidade econômico financeiro da abertura de uma cervejaria artesanal na cidade de Canela – RS? Concluiu-se que o projeto apresenta-se inviável no cenário realista, mas para o cenário otimista apresenta-se viável no segundo ano. Para colocar o negócio em prática, seus sócios/empreendedores teriam que investir uma quantia considerável de dinheiro e, nesta ideia do negócio, o retorno seria lento. Dentre outros aspectos que precisariam ser reformulados no Plano de Negócios, seria necessário que os sócios alugassem um espaço para implantar a Cervejaria, o investimento seria menor e geraria um valor maior nas receitas do novo negócio.

**Palavras-Chave:** Empreendedorismo. Novo negócio. Cervejaria artesanal. Plano de negócio.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Logomarca .....	28
Figura 2 – A cerveja artesanal .....	29
Figura 3 – Fluxograma da cervejaria artesanal.....	30
Figura 4 – Variáveis que influenciam o macro e o microambiente empresarial .....	43
Figura 5 – Rótulo da Cerveja <i>Blonde Ale</i> .....	79
Figura 6 – Rótulo da Cerveja <i>Pale Ale</i> .....	80
Figura 7 – Rótulo da Cerveja <i>Belgian Blond Ale</i> .....	80
Figura 8 – <i>Facebook</i> da Cervejaria Königin .....	82
Figura 9 – <i>Instagram</i> da Cervejaria Königin.....	82
Figura 10 – <i>E-mail</i> da Cervejaria Königin .....	83
Figura 11 – Layout da Cervejaria Königin.....	90
Figura 12 – Ingredientes básicos da cerveja artesanal .....	92
Figura 13 – Fluxograma dos processos de serviço da Cervejaria Königin .....	96
Figura 14 – Remuneração e encargos trabalhistas.....	115
Figura 15 – Ano 1 - Projeção financeira da Cervejaria Königin .....	124
Figura 16 – Projeção financeira da Cervejaria Königin.....	125
Figura 17 – Fórmula do Simples Nacional.....	128
Figura 18 – Projeções financeiras do ano 1.....	129
Figura 19 – Simples Nacional – Comércio – 2018.....	129
Figura 20 – Fluxo de caixa ano 1, do cenário realista .....	132
Figura 21 – Fluxo de caixa do ano 1 ao 5, do cenário realista .....	133
Figura 22 – DRE do ano 1, no cenário realista.....	134
Figura 23 – DRE do ano 1 ao ano 5, no cenário realista.....	135
Figura 24 – <i>Payback</i> da Cervejaria Königin .....	137
Figura 25 – RSV da Cervejaria Königin .....	137
Figura 26 – ROI da Cervejaria Königin.....	138
Figura 27 – VPL .....	140
Figura 28 – Cálculo da TIR na HP12C, no cenário realista .....	142
Figura 29 – Margem de contribuição .....	144
Figura 30 – Ponto de equilíbrio .....	144
Figura 31 – Previsão de faturamento do ano 1, no cenário otimista.....	146
Figura 32 – Previsão de faturamento do ano 2, no cenário otimista.....	146

Figura 33 – Fluxo de caixa ano 1, no cenário otimista .....	148
Figura 34 – Fluxo de caixa do ano 1 no cenário otimista .....	149
Figura 35 – DRE do ano 1, no cenário otimista .....	149
Figura 36 – DRE do ano 1 ao 5 no cenário otimista .....	150
Figura 37 – <i>Payback</i> descontado da empresa no cenário otimista .....	150
Figura 38 – Valor presente líquido, no cenário otimista .....	151

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Análise SWOT .....	64
Quadro 2 – Produtos tangíveis e intangíveis .....	79
Quadro 3 – Máquinas, equipamentos e ferramentas para produção da cerveja artesanal.....	91
Quadro 4 – Matérias-primas, insumos e materiais para a produção de cerveja artesanal.....	93
Quadro 5 – Valores instalação serviços terceirizados.....	94
Quadro 6 – Valores dos serviços terceirizados.....	95
Quadro 7 – Gestão de pessoas: comparativo entre os séculos XX e XXI.....	103
Quadro 8 – Descrição dos cargos .....	105
Quadro 9 – Descrição do cargo de Auxiliar de Produção .....	106
Quadro 10 – Vantagens do plano de carreira .....	112
Quadro 11 – Plano de investimentos iniciais .....	117
Quadro 12 – Investimento dos sócios .....	120
Quadro 13 – Previsão de vendas para o primeiro ano em unidades de cerveja.....	123
Quadro 14 – Previsão de vendas para o ano 2 em unidades de cerveja.....	123
Quadro 15 – Previsão de vendas do ano 1 ao ano 5 em quantidades .....	124
Quadro 16 – Valores das cervejas Königin .....	124
Quadro 17 – Projeção faturamento 5 anos .....	125
Quadro 18 – Comparativo entre custos fixos e custos variáveis .....	126
Quadro 19 – Despesas fixas e variáveis da Cervejaria Königin.....	127
Quadro 20 – Projeções do Simples Nacional do ano 1 .....	130
Quadro 21 – Previsão de vendas para o ano 1 em quantidades no cenário otimista .....	145
Quadro 22 – Previsão de vendas para o ano 2 em quantidades no cenário otimista .....	145
Quadro 23 – Previsão de vendas do ano 1 ao ano 5 em quantidades no cenário otimista .....	146
Quadro 24 – Previsão de faturamento do ano 1 ao ano 5 no cenário otimista .....	147
Quadro 25 – Custos da empresa ano 1, no cenário otimista .....	147
Quadro 26 – Simples Nacional do ano 1, no cenário otimista .....	148
Quadro 27 – Taxa Interna de Retorno.....	151





## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Idade dos respondentes .....	47
Gráfico 2 – Estado civil dos respondentes .....	47
Gráfico 3 – Renda familiar mensal dos respondentes.....	48
Gráfico 4 – Situação profissional dos respondentes .....	48
Gráfico 5 – Consumo ou não de bebidas alcóolicas .....	49
Gráfico 6 – Bebidas preferidas .....	50
Gráfico 7 – Frequência do consumo de cerveja .....	50
Gráfico 8 – Quantidade média de consumo de cerveja ao mês .....	51
Gráfico 9 – Companhia no consumo de cerveja.....	51
Gráfico 10 – Local em que consomem cerveja com maior frequência.....	52
Gráfico 11 – Local de compra de cerveja para consumo residencial .....	52
Gráfico 12 – Gasto mensal médio com cerveja.....	53
Gráfico 13 – Característica atrativa em uma embalagem de cerveja.....	54
Gráfico 14 – Embalagem de cerveja mais atrativa .....	54
Gráfico 15 – Decisão de compra de cerveja.....	55
Gráfico 16 – Consumo de cerveja artesanal.....	56
Gráfico 17 – Regularidade do consumo de cerveja industrial, após consumo de cerveja artesanal .....	57
Gráfico 18 – Primeiro contato com cerveja artesanal.....	58
Gráfico 19 – Fator que influenciou consumo de cerveja artesanal pela primeira vez .....	58



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>21</b>
<b>2</b>	<b>DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....</b>	<b>25</b>
2.1	VISÃO, MISSÃO, FILOSOFIA/PRINCÍPIOS E OBJETIVOS.....	32
2.2	EQUIPE GERENCIAL.....	34
<b>3</b>	<b>ANÁLISE DE MERCADO.....</b>	<b>43</b>
3.1	MACROAMBIENTE.....	43
3.2	MICROAMBIENTE.....	45
3.2.1	<b>Categoria: perfil do respondente.....</b>	<b>47</b>
3.2.2	<b>Categoria: sobre o hábito de consumir cerveja.....</b>	<b>49</b>
3.2.3	<b>Categoria: atrativos em uma embalagem de cerveja.....</b>	<b>53</b>
3.2.4	<b>Categoria: decisão de consumo de uma cerveja.....</b>	<b>55</b>
3.2.5	<b>Categoria: consumo ou não de cerveja artesanal.....</b>	<b>56</b>
3.2.6	<b>Categoria: apreciação do consumo de cerveja artesanal.....</b>	<b>57</b>
3.2.7	<b>Categoria: interesse e marketing boca-a-boca de uma fábrica de produção e venda de cerveja artesanal.....</b>	<b>59</b>
3.3	CONCORRENTES.....	62
3.4	ANÁLISE DA IDEIA DE NEGÓCIO, ATRAVÉS DA MATRIZ SWOT (FOFA).....	63
<b>4</b>	<b>PLANO DE MARKETING.....</b>	<b>67</b>
4.1	TIPOS DE MERCADO.....	70
4.2	SEGMENTAÇÃO DE MERCADO E POSICIONAMENTO.....	73
4.3	COMPOSTO (MIX) MERCADOLÓGICO.....	78
4.3.1	<b>Produto.....</b>	<b>78</b>
4.3.2	<b>Promoção.....</b>	<b>81</b>
4.3.3	<b>Preço.....</b>	<b>83</b>
4.3.4	<b>Distribuição/Praça.....</b>	<b>85</b>
4.4	RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES.....	86
<b>5</b>	<b>PLANO DAS OPERAÇÕES.....</b>	<b>89</b>
5.1	INVESTIMENTO EM INFRAESTRUTURA.....	89

5.2	MÁQUINAS, EQUIPAMENTOS E FERRAMENTAS .....	90
5.3	MATÉRIAS-PRIMAS, INSUMOS E MATERIAIS.....	91
5.4	ESTOQUE DE PRODUTOS ACABADOS E EM FABRICAÇÃO.....	93
5.5	AGREGADOS E TERCEIRIZADOS .....	94
5.6	MANUTENÇÃO .....	95
5.7	PROCESSOS.....	96
5.8	INFORMAÇÕES.....	97
<b>6</b>	<b>PLANO DE GESTÃO DE PESSOAS .....</b>	<b>99</b>
6.1	DESCRIÇÕES DE CARGOS .....	105
6.2	RECRUTAMENTO E SELEÇÃO .....	108
6.3	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	109
6.4	PLANO DE CARREIRA.....	112
6.5	SALÁRIOS.....	113
6.6	ENCARGOS TRABALHISTAS.....	116
<b>7</b>	<b>PROJEÇÕES FINANCEIRAS.....</b>	<b>117</b>
7.1	PLANO DE INVESTIMENTOS.....	117
7.2	FONTES DE FINANCIAMENTO.....	119
7.3	PROJEÇÕES ECONÔMICAS .....	121
7.4	PREVISÕES DE VENDAS .....	122
7.5	CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS E FIXOS .....	125
7.6	AVALIAÇÃO ECONÔMICA – FINANCIAMENTO DO NEGÓCIO.....	130
7.7	FLUXO DE CAIXA .....	131
7.8	DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO .....	133
7.9	ÍNDICES ECONÔMICOS.....	135
<b>7.9.1</b>	<b>Período de Retorno do Investimento (<i>Payback</i>).....</b>	<b>136</b>
<b>7.9.2</b>	<b>ROS – Retorno Sobre as Vendas (RSV).....</b>	<b>137</b>
<b>7.9.3</b>	<b>ROI – Retorno Sobre o Investimento (RSI) .....</b>	<b>138</b>
<b>7.9.4</b>	<b>Valor Presente Líquido (VPL).....</b>	<b>139</b>
<b>7.9.5</b>	<b>Taxa Interna de Retorno (TIR) .....</b>	<b>141</b>
<b>7.9.6</b>	<b>Ponto de Equilíbrio .....</b>	<b>143</b>
<b>7.9.7</b>	<b>Cenário Otimista.....</b>	<b>145</b>

<b>8</b>	<b>PLANOS DE CONTINGÊNCIAS E ANÁLISE DE RISCOS .....</b>	<b>153</b>
<b>9</b>	<b>LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....</b>	<b>157</b>
<b>10</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>159</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>161</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Novas formas de organização empresarial têm surgido, efetivando a capacidade empreendedora de profissionais proativos, que aproveitam as oportunidades que, muitas vezes, surgem mesmo em meio a crises sociais e/ou econômicas, fazendo delas o seu momento para ascender pessoal e profissionalmente.

O empreendedor é um indivíduo determinado e disposto, ousado e inovador por estar sempre criando novos negócios. É também agressivo por investir (quando possuidor do capital) constantemente e de forma consciente não dando espaço para que seus investimentos fujam do controle, encarregando-se de assumir os riscos inerentes ao empreendimento.

Empreender em um novo negócio requer amplo conhecimento na área da Administração empresarial, que inclui conhecer o mercado consumidor, após definir o público que se quer atingir, atrair e fidelizar.

O tema central tratado no presente estudo é “Plano de Negócio”, considerado a partir da intenção de apresentar um Plano de Negócio para criação de um novo negócio, mobilizando conhecimentos da Administração empresarial.

Trata-se o novo negócio da instalação de uma pequena fábrica (microcervejaria) de cerveja artesanal, na cidade de Canela – RS, que vise à produção e comercialização de cervejas artesanais e favoreça o recebimento de clientes para visitação e degusta o do produto da empresa, bem como o consumo e venda da cerveja, e, assim, que se constitua em um negócio que assuma posi o estratégica no mercado de cervejaria.

O interesse pelo referido tema surgiu quando se vislumbrou a possibilidade de criar um novo negócio em uma região favorável   aceita o do produto tendo em vista se tratar de uma região em que o turismo   intenso e os negócios tendem a ser prósperos, impulsionados pela visita o de turistas durante todo o ano.

Embora os dois sócios/empreendedores da nova empresa não tenham experiência no ramo de produ o de cervejas artesanais, ambos det m amplo conhecimento teórico na Administra o empresarial, assim como têm buscado capacita o, aperfei amento e treinamentos na atividade afim, de forma contínuo e paralela   forma o acadêmica, visando o domínio e a aquisi o de experiência no tipo de produto a ser criado e comercializado.

Abordar sobre o empreendimento em um novo negócio virá a agregar valor a esta acadêmica, pela possibilidade de mobilizar os conhecimentos obtidos durante a forma o em Administra o, assim como, na realidade profissional da mesma, por haver o interesse em ingressar no mercado de cervejaria, aproveitando um nicho de mercado em que há oportuni-

dades, porque a produção e comercialização de cervejas artesanais é um mercado em franca ascensão, no Brasil, conforme se verá ao longo deste estudo.

Assim, a finalidade deste estudo, em âmbito geral, é apresentar um Plano de Negócio para abertura de uma cervejaria artesanal na cidade de Canela – RS. De forma específica, objetiva-se: reconhecer empreendedorismo, apresentando características do perfil e comportamento do empreendedor; definir um novo negócio, fundamentando vantagens e desvantagens, bem como dificuldades em empreender em um novo negócio no Brasil; caracterizar a nova empresa a ser criada: a Cervejaria Königin; compor um plano de negócio para a abertura do novo negócio.

Através de aprofundamento teórico sobre o tema, pretendeu-se responder à seguinte problemática: Qual a viabilidade econômico financeiro da abertura de uma cervejaria artesanal na cidade de Canela – RS?

Assim, após esta breve introdução, apresenta-se, no segundo capítulo, a descrição da empresa que representa o novo negócio – uma Cervejaria Artesanal –, determinando-se a visão, a missão, a filosofia/princípios, os objetivos e a equipe gerencial.

No terceiro capítulo, registra-se uma análise macro e microambiente do mercado de atuação do novo negócio, utilizando-se o instrumento Matriz SWOT (FOFA), assim como apresenta-se uma análise da concorrência.

O quarto capítulo apresenta um Plano de Marketing, que insere os seguintes enfoques: tipos de mercados, segmentação de mercado e posicionamento, composto (Mix) mercadológico (produto, promoção, preço, distribuição/praza) e relacionamento com os clientes.

No quinto capítulo, consta o Plano das Operações. Neste Plano, são analisados os investimentos necessários em: infraestrutura; máquinas, equipamentos e ferramentas; matérias-primas, insumos e materiais; estoque de produtos acabados e em fabricação; agregados e terceirizados; manutenção; processos; e, informações.

O sexto capítulo expõe o Plano de Gestão de Pessoas, nos quais são abordados os seguintes processos que se voltam aos recursos humanos: descrição de cargos; recrutamento e seleção; avaliação de desempenho; plano de carreira; salários; e, encargos trabalhistas.

No sétimo capítulo constam as projeções financeiras do novo negócio. Nesse capítulo, são registradas informações pertinentes a um plano de investimentos, fontes de financiamento, projeções econômicas, previsões de vendas, custos e despesas variáveis e fixos, avaliação econômica/financiamento do negócio, Fluxo de Caixa, Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) e índices econômicos de viabilidade e retorno de investimento: *Payback*, *RSV*, *RSI*, *VPL*, *TIR*, Ponto de Equilíbrio e Cenário Otimista.



No oitavo capítulo são apresentados dados pertinentes aos Planos de Contingências e análise de riscos. Ainda, no nono capítulo são apresentadas as limitações apresentadas pelo presente estudo.

Por último, são registradas considerações finais que sintetizam o desenvolvimento do tema em estudo, procurando-se responder à problemática eleita para o mesmo; também são arrolados os autores/estudiosos do tema que foram consultados e suas concepções teóricas serviram para fundamentar e orientar a aplicação prática dos conteúdos estudados no curso de Administração.



## 2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Um novo negócio surge de um sonho, de uma motivação, de uma necessidade, baseando-se em identificação, captação, validação e implementação deste novo negócio. Primeiro identificar uma necessidade, depois captar recursos indispensáveis para seguir adiante como, por exemplo, capital, crédito, dentre outros, validar este novo negócio perante o mercado e seus concorrentes e, finalmente, implementar esta nova ideia. Para Maximiano (2006, p. 20): “muitas empresas são iniciadas quando empreendedores desenvolvem ideias para novos produtos ou serviços” surgindo assim um novo nicho de mercado que muitas vezes foi pouco explorado e é desconhecido. O autor também afirma que uma empresa é um sistema de recursos com objetivos de prover produtos e serviços, baseado em atender necessidade(s) de pessoas ou de mercados, e obter um ganho financeiro com isso, assim as organizações têm o compromisso de satisfazer o cliente. Dornelas (2012) entende que o fato de se ter uma ideia, independente se ela é única ou já foi explorada, faz com que este empreendedor seja diferente, fazendo com que cada oportunidade seja única e especial.

Nas palavras de Chiavenato (2014, p. 45), um novo negócio “é um esforço organizado por determinadas pessoas para produzir bens e serviços, a fim de vendê-los em um determinado mercado e alcançar recompensas financeiras pelo seu esforço”. Todo negócio possui uma cadeia de entradas, processos e saídas, buscando suprir necessidade ou demanda de mercado, complementando a ideia de um empreendedor.

Um novo negócio favorece ao empreendedor oportunidades, riquezas e desenvolvimento pessoal, desde que este, conforme explicitou Dolabela (2006), saiba identificar oportunidades, mobilize conhecimentos para investigar e conhecer o mercado em que irá empreender, seja criativo e ousado para planejar e implementar o negócio.

Para Maximiano (2006, p. 52) “o negócio define quais produtos e serviços a empresa pretende fornecer para quais mercados e clientes, no presente e no futuro.” Assim, a partir de uma análise de viabilidade mercadológica, o negócio da nova empresa se constituirá com base na apuração acerca da clientela que aprecia e/ou está disposta a consumir cerveja artesanal, que tipo de produto será oferecido e se estes novos clientes estão dispostos a pagar por este produto.

Segundo Aidar (2007) negócio pode ser definido em três funções: a) quem deve ser atendido pelo negócio; b) quais são as principais funções dos produtos e serviços; e c) como serão atendidas as necessidades. Em vista disso, um negócio pode ser considerado um interesse de algumas pessoas em produzir bens e serviços a fim de oferecer para a sociedade as suas

habilidades e experiências, satisfazendo uma necessidade e alcançando uma recompensa financeira pelo serviço prestado.

A ideia do novo negócio é empreender na produção e comercialização de cervejas artesanais com a instalação de uma pequena fábrica (microcervejaria) na cidade de Canela – RS, preparada para receber clientes em visitação e degusta o e, evolutivamente, assumir posi o estratégica no mercado de cervejaria.

Vários são os motivos que contribuíram para a tomada de decisão em prol da cria o de uma cervejaria artesanal como um novo negócio, na cidade de Canela – RS: anseio por criar o próprio negócio, que   um dos motivos que levam as pessoas a buscarem seus projetos pessoais e empreendedores, conforme Hisrich e Peters (2004), por ser a cerveja artesanal um produto que vem ganhando visibilidade no mercado e apreço, pelos consumidores de cervejas, como se pode constatar pelas palavras de Matos (2011, p. 6):

O Brasil tem o mercado de cervejas altamente disputado, devido ao potencial de consumo da bebida entre os brasileiros. Porém, ao mesmo tempo em que as maiores empresas cervejeiras do mundo estão inseridas nesse mercado, produzindo basicamente cervejas altamente populares como a Pilsen, têm surgido muitas novas pequenas empresas oferecendo cervejas diferenciadas – conhecidas como microcervejarias, ou cervejarias artesanais. Enquanto as grandes empresas crescem 7% ao ano, as microcervejarias alcançam crescimento anual de 14%. Em 2006, existiam 60 microcervejarias no Brasil e, hoje, existem mais de 180. O grande diferencial de uma microcervejaria de sucesso, hoje, pode-se dizer que   um produto de alta qualidade sensorial, bem como um planejamento administrativo bem feito.

A empresa de nome fantasia Cervejaria K nigin representa um novo negócio que visa empreender na produ o e comercializa o de cervejas artesanais com a instala o de uma pequena fábrica (microcervejaria) na cidade de Canela – RS, preparada para receber clientes em visita o e degusta o e, evolutivamente, assumir posi o estratégica no mercado de cervejaria.

A ideia do negócio de uma microcervejaria artesanal   desafiadora, financeiramente viável pela baixa complexidade na fabrica o, trata-se de um mercado em franca evolu o, que vislumbra tornar-se uma tendência o consumo de cervejas artesanais, haja vista a valoriza o e o aumento no consumo deste tipo de bebida que foi apontado por Matos (2011).

O negócio proposto constitui-se no desenvolvimento de uma cervejaria artesanal, que se dará ainda trabalhando no sistema de painelas quase que individual a cada fabrica o de 100 litros, onde a empresa será gerenciada por dois sócios Bibiane Mineiro e M cio Gonçalves, cada um tendo 50% das a oes da mesma, na qual toda a parte da cria o do projeto e de estudo ficará sob a responsabilidade da Bibiane estudante do curso de Administra o na Universi-

dade de Caxias do Sul, no campus de Canela – RS, já o Mácio, com formação no ramo de mergulho e inspeção em grandes profundidades, ficará com a parte de fabricação.

A empresa Cervejaria Königin classifica-se em uma Sociedade Limitada, enquadrada no Simples Nacional, por se tratar de empresa de pequeno porte. Pretende-se implantar no interior do município de Canela – RS, em prédio alugado, o ramo de atividade classifica-se em pequena indústria e comércio, no setor de cervejaria. A empresa será constituída por 2 (dois) sócios, e 6 (seis) funcionários.

Para a sua instalação, a cervejaria terá a licença de funcionamento emitida pela Prefeitura Municipal de Canela – RS, o alvará da Vigilância Sanitária e do Corpo de Bombeiros. A cervejaria será registrada na junta comercial e legalizada como uma Sociedade Limitada, enquadrada como uma Empresa de Pequeno Porte (EPP) e se enquadrará na forma de tributação pelo Simples Nacional. Logo após o registro do nome da empresa (razão social: Cervejaria Gonçalves Ltda. e nome fantasia Cervejaria Königin), será efetivada a elaboração do contrato social, registro do CNPJ, na Receita Federal, providenciada a Inscrição Estadual na Secretaria da Fazenda e a Inscrição na Prefeitura Municipal, e a contratação de empregados. Também será cumprida uma série de obrigações como: as legislações fiscais, trabalhistas, previdenciárias e empresariais.

De maneira geral, buscando atender um público seletivo e exigente que esteja disposto a conhecer novas formas e conceitos em cervejas artesanais, pretende-se apresentar uma pequena fábrica (microcervejaria), onde o cliente terá a oportunidade de entender como a cerveja é fabricada, assim como os componentes que são usados e os passos seguidos no processo de sua fabricação, bem como suas variedades. Separadamente, pretende-se montar um espaço acolhedor e aconchegante para degustação. A empresa ficará localizada em um terreno no interior da cidade de Canela, na rota de pontos turísticos visitados por muitas pessoas o ano todo, por integrar a Região das Hortênsias. Os turistas que visitam a Serra Gaúcha serão o mercado-alvo do novo negócio.

Nas palavras dos professores do departamento de mercadologia da FGV- EAESP e convidados (2010, p. 3) “o mercado-alvo é aquele para o qual a empresa irá direcionar seus investimentos e focar sua estratégia de Marketing.” Assim, tem-se a pretensão de levar a apresentação do produto aos bares e restaurantes conceituados da Região, ainda se tratando de uma baixa produção e sem perder a originalidade da forma de fabricação artesanal.

A microcervejaria terá como razão social Cervejaria Gonçalves Ltda. Seu nome fantasia será Königin, com pronúncia “Canigan”, ao qual foi escolhido porque significa “Rai-

nha”, em alemão. Os sócios são descendentes de alemães, trata-se de uma homenagem à cultura alemã. Será adotada a logomarca, conforme Figura 1, a seguir.

Figura 1 – Logomarca



Fonte: elaborado pela autora (2018).

A logomarca escolhida para representar a cerveja artesanal a ser criada e comercializada traz como elemento principal uma Rainha, que é o significado de seu nome fantasia “Königin”.

Manifestando-se acerca do Marketing, Gonçalves (2015) afirma que existe a psicologia das cores e o visual é um dos aspectos que mais contribui para a decisão final de compra de um produto ou fechamento de serviços. Assim, as cores definidas para a logomarca da Cerveja Königin são:

- a) dourada, que é a cor do sucesso, realização e triunfo. Representa a abundância, prosperidade, luxo, qualidade, prestígio, satisfação, valor e elegância. Segundo a psicologia, esta cor implica riqueza, riqueza material e extravagância;
- b) laranja cobreado, combina com a energia do vermelho e a felicidade do amarelo. Está associada à alegria, luz do sol, e os trópicos. A cor laranja representa entusiasmo, fascínio, alegria, criatividade, determinação, atração, sucesso, encorajamento e estímulo. Para o olho humano, o laranja é uma cor muito quente, por isso dá a sensação de calor. No entanto, laranja não é tão agressiva como o vermelho;

- c) verde, é a cor que representa a natureza. Ela simboliza o crescimento, a harmonia, o frescor e a fertilidade.

Assim como a Rainha foi inserida como elemento principal, na logomarca, por ser a tradução de “Königin”, a marca da cerveja artesanal, o uso do verde de fundo, em forma de joias e pedras preciosas é devido à associação às joias da realeza, usadas em coroas. Os ramos de lúpulo foram elementos de apoio à marca, tendo em vista ser um dos ingredientes da cerveja artesanal, juntamente com o malte, leveduras e água. As barras de ouro foram empregadas como referência, nos contornos da marca, pelo seu chanfrado.

O produto final: a cerveja artesanal, representativo do novo negócio, será produzido e comercializado conforme se apresenta na Figura 2.

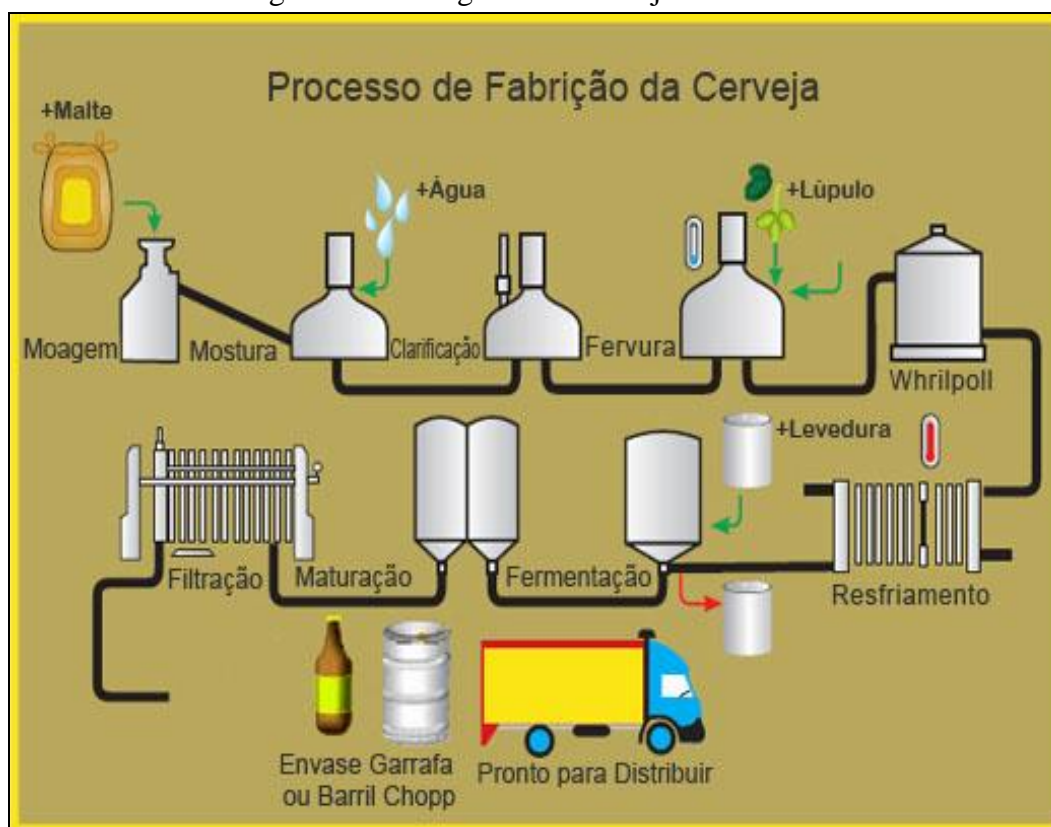
Figura 2 – A cerveja artesanal



Fonte: elaborado pela autora (2018).

O produto que se propõe produzir na microcervejaria é a cerveja artesanal, que será fabricada conforme demonstrado na Figura 3, na sequência.

Figura 3 – Fluxograma da cervejaria artesanal



Fonte: elaborado pela autora (2018).

Conforme demonstrado na Figura 3, o processo de fabricação da cerveja artesanal proposta seguirá as seguintes etapas:

- o cervejeiro combina vários tipos de grãos de malte de cevada, de acordo com a sua receita;
- o malte de cevada é rachado e aberto com a ajuda de um moedor, expondo amidos solúveis;
- o malte é levado a um recipiente e uma reação enzimática provocada pela adição de água quente converte amidos solúveis em açúcares fermentáveis;
- as cascas dos grãos usados são separadas do mosto através de um método simples de filtragem e da utilização de um fundo falso em um novo recipiente, onde a cerveja será despejada;
- o mosto é aquecido a uma temperatura de fervura específica, também respeitando a receita escolhida. Os lúpulos de amargos são adicionados no início da fervura, os de aroma são adicionados no final;
- um redemoinho separa o mosto das proteínas sólidas presentes no líquido;



- g) o mosto deve ser rapidamente resfriado para a temperatura de fermentação adequada, através de um trocador de calor com o qual é colocado em contato;
- h) a levedura é colocada no tanque de fermentação para converter açúcares no mosto em álcool e dióxido de carbono (gás da cerveja);
- i) recém-fermentada, a cerveja é frequentemente resfriada durante o processo de condicionamento;
- j) algumas cervejas são filtradas para remover as proteínas sólidas;
- k) a cerveja filtrada é transferida para outro tanque, de onde partirá para o envaseamento;
- l) uma filtragem estéril opcional ou a pasteurização neutraliza qualquer levedura viva na cerveja antes do envase;
- m) as garrafas são preenchidas em uma linha de engarrafamento e as cervejas artesanais estarão prontas para serem entregues (distribuição).

Cada vez mais as pessoas de uma forma geral estão buscando recursos para ter prazer na escolha e na apreciação de algumas bebidas. Antigamente cerveja era consumida e somente consumida; atualmente, o registro é diferente, pois nos tempos atuais as cervejas são muito mais divulgadas e procuradas por apreciadores e degustadores, são divulgadas em rede social e compartilhadas em momentos de interações familiares, de amizade, de lazer.

Apurou-se que há possibilidades de obtenção de sucesso no empreendimento de uma fábrica de cerveja artesanal (microcervejaria), no Município de Canela – RS, que integra a Região das Hortênsias, por ser essa uma região que atrai inúmeros turistas o ano todo. De acordo com o Divulgador de Notícias – Dino (2018, não paginado, grifo do autor):

**A Região das Hortênsias**, destino mais visitado do Estado, recebe cerca de receber 1,5 milhão de turistas durante o inverno, porém tem ótima estrutura para os meses mais quentes: nos municípios locais encontramos diversas opções em ecoturismo, serviços voltados ao bem-estar do turista e grande diversidade de eventos e atrativos. [...]. O Natal Luz de Gramado tem uma programação que só termina em janeiro, por isso é possível curtir seu encanto com a família por mais tempo. [...]. Outra das muitas atrações da região fica a 20 minutos de Gramado. No **Parque da Serra**, em Caracol, o turista tem contato com a diversidade das espécies vegetais e pode conferir as paisagens de tirar o fôlego e uma vista privilegiada da Cascata do Caracol no **passoio de bondinho aéreo**. Quem visita Canela deve reservar espaço no roteiro para visitar o **Alpen Park**, local para se aventurar e divertir ao ar livre, seja no **Trenó** ou na **Tirolesa**. Também é indispensável reservar um dia para aproveitar a natureza e desbravar as belezas do **Parque do Caracol** através de suas trilhas, cascata e do observatório 360°.

Pelo turismo interno e externo otimizado no município de Canela – RS, há oportunidade para a criação de uma Cervejaria artesanal como um novo negócio, principalmente, por-

que há público consumidor para a comercialização de cervejas artesanais, desde que haja a preocupação em produzir com qualidade, a fim de acentuar o sabor, bem como que a embalagem da cerveja tenha um *design long neck* e que seja atrativa à percepção do público consumidor, tendo em vista serem estes dois aspectos que mobilizam a vontade de consumir uma cerveja artesanal, seja pela primeira vez ou por quem já tem o hábito de consumi-las.

Outro aspecto positivo a salientar é quanto à intenção de ser criado, na fábrica, um espaço organizado e agradável para degustação, conhecimento do processo produtivo de fabricação da cerveja artesanal e também para a venda do produto, assim poderá ser estimulado o marketing boca a boca, tendo em vista que há disposição e interesse por parte de potenciais clientes/consumidores de cerveja artesanal em estabelecer relações comerciais diretamente com a fábrica, em projeto.

## 2.1 VISÃO, MISSÃO, FILOSOFIA/PRINCÍPIOS E OBJETIVOS

De acordo com Chiavenato (2014, p. 91): “a Visão funciona como o projeto do que a organização gostaria de ser”, ou seja, a visão define o que a organização pretende ser no futuro.

A Visão da Cervejaria Königin é: “Ser uma empresa referência no comércio varejista de cerveja artesanal, conquistando seus clientes com qualidade no produto e atendimento, superando suas expectativas”.

Segundo Oliveira (2011, p. 50): “A missão é a determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, a determinação de ‘onde’ a empresa quer ir”. Representa ainda “[...] a razão de ser da empresa” (Idem, *ibidem*).

A clareza na missão da empresa revela sua razão de ser, bem como seu posicionamento estratégico, suas expectativas, fins e propósitos, incluindo quadros atuais e potenciais ou futuros pretendidos.

A Missão da Cervejaria Königin é: “Priorizar o desenvolvimento sustentável da cervejaria, prezando pela ética, pela boa comunicação e pela satisfação dos clientes e colaboradores, criando uma cerveja artesanal produzida com qualidade, higiene e atrativa ao consumidor”.

Os Valores de uma organização devem ser compreendidos conforme pontua Marques (2016, não paginado):

Os valores dizem respeito aos princípios que orientam todas as posturas da empresa e de sua equipe. Uma vez definidos, todos devem trabalhar para colocá-los em prática em todos os relacionamentos com clientes, fornecedores e parceiros. Nesse sentido, tratam-se dos alicerces da organização, pois representam tudo aquilo que ela acredita e quais são seus princípios e convicções.

Assim, a Cervejaria Königin terá como valores a serem seguidos por todos da organização os seguintes:

- a) satisfação dos clientes;
- b) parceria com colaboradores;
- c) qualidade em produtos e atendimento;
- d) ética e respeito;
- e) comprometimento;
- f) transparência;
- g) responsabilidade ambiental e social.

O novo negócio será orientado por valores voltados para a satisfação dos clientes internos e externos, para a qualidade dos produtos e excelência no atendimento aos consumidores, para a prática de uma gestão ética, que prime pelo respeito, comprometimento, transparência e legalidade, ao cumprir com a responsabilidade ambiental e social que lhe cabe.

Os objetivos são parte de todo planejamento estratégico de um negócio. De acordo com Thompson e Strickland (2002 apud RODRIGUES et al., 2009), os objetivos empresariais representam os resultados quantitativos e qualitativos desejados pela organização, tendo a finalidade financeira de considerar recursos para os negócios firmados em curto prazo, assim como a finalidade estratégica de determinar resultados pretendidos visando o sucesso da empresa no futuro. Rodrigues et al. (2009) atribuem a classificação dos objetivos quanto: à sua natureza, podendo ser gerais ou específicos; à forma, podendo ser quantitativos ou qualitativos; e em relação ao prazo, nos quais podem ser determinados para curto ou longo prazo.

A Cervejaria Königin perseguirá os seguintes objetivos nos cinco primeiros anos:

- a) tornar-se referência em Cervejaria Artesanal ao levar o consumidor a relacionar a marca à qualidade do produto e atendimento, agregando valor às relações de consumo após dois anos;
- b) adotar estratégias competitivas visando impulsionar resultados otimizados, de forma a ampliar as vendas no patamar mínimo de 25% até o final de cada um dos cinco primeiros anos;

- c) promover o desenvolvimento e aperfeiçoamento dos clientes internos, semestralmente, através da oferta de cursos e treinamentos, visando melhorar a satisfação dos clientes externos, colaboradores e fornecedores;
- d) criar, na fábrica, um espaço organizado e agradável para degustação, conhecimento do processo produtivo de fabricação da cerveja artesanal e também para a venda do produto, até o final do primeiro ano de funcionamento da empresa;
- e) ser comprometida com a melhoria contínua da produtividade, a fim de obter o retorno do investimento inicial após três anos.

Mas, para que os objetivos organizacionais sejam atingidos e para que a gestão de pessoas seja conduzida de forma a tornar-se aliada na consecução dos mesmos, a empresa prescinde de uma equipe gerencial que tenha um perfil empreendedor, nos moldes das exigências que os negócios comerciais da atualidade têm imposto. Sobre a equipe gerencial é o que se discorre, a seguir.

## 2.2 EQUIPE GERENCIAL

Fazer, acontecer, criar seu próprio negócio é um dos motivos que levam as pessoas a buscarem seus projetos pessoais e empreendedores. O empreendedorismo, no Brasil, vem crescendo ano após ano e boa parte deste crescimento se deve à tentativa de driblar o desemprego, o que encorajou muitas pessoas a tentar a sorte com o seu próprio negócio. De acordo com as palavras de Maximiano (2006, p. 1): “a pessoa que assume o risco de começar uma empresa é um empreendedor”. A ideia de fazer algo novo, de acreditar que o seu projeto seguirá em frente e terá sucesso está associada a pessoas realizadoras. Empreendedorismo é uma palavra que vem do latim *imprendere*, que quer dizer decidir, realizar tarefa difícil e laboriosa.

O tema Empreendedorismo tem o mesmo significado da palavra francesa *entrepreneur*, aquele que faz algo novo, que assume o risco. Durante a Idade Média, o termo tomou forma para descrever indivíduos que assumiam determinadas tarefas, admitindo o risco de lucros ou prejuízos, para Maximiliano (2006, p. 1).

Para uma definição mais direta

[...] foi utilizado para definir aquele que gerenciava grandes projetos de produção. Esse indivíduo não assumia grandes riscos, e apenas gerenciava os projetos, utilizando os recursos disponíveis, geralmente provenientes do governo do país. (DORNELAS, 2012, p. 27).

Uma nova maneira de fazer negócios surgia gerando riquezas e novos empregos. Abordar o empreendedorismo é falar de algo novo, de conceitos anteriores que foram melhorados e adaptados à evolução da humanidade. Para Dolabela (2006, p. 44): “O empreendedor é alguém capaz de desenvolver uma visão, mas não só. Deve saber persuadir terceiros, sócios, colaboradores, investidores, convencê-los de que sua visão poderá levar todos a uma situação confortável no futuro”.

Para Maximiano (2006, p. 1) “Embora existam empreendedores em todas as áreas da atividade humana, em seu sentido restrito a palavra designa a pessoa que cria uma empresa, uma organização de negócios”.

Criatividade e inovação são características básicas de um empreendedor que é capaz de pensar e realizar coisas novas intuitivamente, derrubando barreiras culturais e comerciais, renovando as maneiras de se fazer negócios. O empreendedor gosta de estabelecer objetivos atingíveis e nem sempre estão escritos, mas estão ali, na memória, prontos para serem realizados.

Na visão dos economistas que estudaram os empreendedores, descritos por Maximiano (2006), destacam-se Cantillon, Say e Schumpeter. O empreendedor e economista Richard Cantillon identificou o empreendedor como alguém que assume riscos ao comprar serviços por preço certo e revender, mais tarde, por preço incerto; já o economista francês Jean-Baptiste Say acresce que são planejadores, avaliadores de projetos e tomadores de riscos, que podem alterar os recursos econômicos de uma área de baixa produtividade e fazer com que seja produtiva e lucrativa; ainda tem-se Joseph A. Schumpeter que consolidou e esclareceu o conceito de empreendedorismo, conforme coloca Maximiano:

Essas inovações, ele dizia, precisam de tanta ousadia e habilidade como o processo de invenção. O empreendedor promove a “destruição criativa” tornando obsoletos os recursos existentes e necessária a sua revolução. [...] A “destruição criativa” é a causa do progresso e do contínuo aprimoramento do padrão de vida da coletividade (MAXIMIANO, 2006, p. 2).

Para Schumpeter, conforme registrou Maximiano (2006), o empreendedor “destrói” uma situação para, de forma ousada, usar a criatividade inovando, revolucionando com um novo negócio.

Vários são os pontos que diferenciam os empreendedores de outras pessoas, como criatividade para projetar, criar e manter o crescimento de uma empresa neste ambiente tão dinâmico, influenciado pelo ambiente onde vive. As características empreendedoras são influ-

enciadas por fatores como família, formação, experiência e necessidade (MAXIMIANO, 2006).

O empreendedorismo é um conjunto de comportamentos e hábitos. Até pouco tempo, se imaginava que o empreendedor nascia empreendedor, mas hoje é sabido que as características de um empresário de sucesso podem ser adquiridas com capacitação adequada, nas palavras de Maximiliano (2006).

O empreendedor se destaca pelas suas atitudes inovadoras. Maximiano (2006) afirma que uma pessoa empreendedora tem a capacidade de inventar e conseguir criar coisas novas, partindo da ideia de que as pessoas necessitam de um líder, de um exemplo e sendo este líder um empreendedor todo o sistema tende a ganhar repetindo este modelo de empreender e ainda pode se acrescentar a criatividade, planejamento, ousadia e otimismo. Corroborando com estas informações Maximiano (2006, p. 3) afirma que “o empreendedor representa o lado criativo e ao mesmo tempo prático, essencial para o nascimento, crescimento e sobrevivência de um negócio”.

Sergio Diniz, consultor do Sebrae - SP, lista as principais características que um empreendedor deve ter, se preza pelo sucesso de seu negócio, sendo estas: ter iniciativa, perseverança, coragem de correr riscos, capacidade de planejar, eficiência e qualidade, rede de contatos, e liderança (PILLEGGI, 2014).

Os empreendedores transformam as organizações e criam novas tendências seguindo um avanço tecnológico, organizando a distribuição de renda, economicamente gerando empregos e novos negócios a cada dia. Ser empreendedor requer algumas habilidades, sendo estas as principais: criatividade, inovação e planejamento definem bem um empreendedor. Maximiano (2006, p. 4) complementa que “os empreendedores também são otimistas e têm a visão do sucesso, em vez de imaginar e temer os possíveis fracassos”. Para ser um bom empreendedor estas características devem ser mantidas e alimentadas a cada dia, estando em contínuo aprendizado.

Detectar novas oportunidades, buscar a autonomia e resultados positivos tendo em mente o crescimento, isso define um empreendedor e cada vez mais o empreendedor se torna necessário, possibilitando, assim, uma diferenciação entre empreendedor e empresário como cita Dornelas (2012, p. 28):

Todo empreendedor necessariamente deve ser um bom administrador para obter o sucesso, no entanto, nem todo bom administrador é um empreendedor. O empreendedor tem algo mais, algumas características e atitudes que o diferenciam do administrador tradicional.

Dolabela (2006) atribui que não há uma definição totalmente verdadeira, e sim que existem pontos de vista que divergem a cada caso, pois uma pessoa que assume uma empresa com o capital financeiro e não introduz nenhuma inovação não deve ser considerado empreendedor, contudo um empreendedor sem capital também inviabiliza um negócio. Hashimoto (2013) trata o empreendedor como um mito de “empreendedor herói”.

O comportamento empreendedor parte do princípio de que as pessoas empreendedoras se diferenciam das demais na sociedade, mudando conceitos já existentes, criando, assim, a capacidade de surpreender. As variáveis e as características encontradas em pessoas diferentes das demais faz com que estas se sobressaiam por meio de gestos, posturas fazendo com que se relacionem com o ambiente à sua volta caracterizando o comportamento. Esse comportamento deve ser correspondente às características que o empreendedor assume diante da sua vida, da sociedade e do seu negócio. Dolabela (2006, p. 46) relata que “o estudo do comportamento do empreendedor é fonte de novas formas para a compreensão do ser humano em seu processo de criação de riquezas e de realização pessoal.” O comportamento do empreendedor segue uma linha muito pessoal e profissional, trazendo consigo muito da sua cultura familiar para seu negócio. Nas palavras de Stephen, Timothy e Filipe (2010, p. 20): “a cada dia enfrentam mais dilemas e escolhas de natureza ética em que precisam identificar e julgar a conduta correta e a errada”, criando um ambiente que reflete sua personalidade e seus valores. Assim, o ato de empreender ocorre através de estímulos familiares e de convivência com outros empreendedores. Nesse sentido, o empreendedor se difere muito de um administrador, pois suas funções incluem o lado emocional e o lado financeiro.

Um empreendedor corre riscos com o seu próprio capital a fim de vender e oferecer produtos e serviços enquanto despense mais energia para inovar. Confrontado com situações cotidianas estressantes e outras dificuldades, há a possibilidade de que “o empreendedor estabeleça um equilíbrio entre exigências éticas, prudência econômica e responsabilidade social, um equilíbrio que difere do ponto em que o administrador comum toma a sua posição moral” (HISRICH; PETERS, 2004, p. 39).

Para tanto, o empreendedor tem uma carga maior para desenvolver, pois precisa ser inovador, líder e fazer com que seu negócio gere lucro. Neste momento, percebe-se que todas as características do empreendedor se fazem necessárias.

É considerando a capacidade empreendedora, que conforme Maximiano (2006) inclui a ousadia para correr riscos, ao transformar a ideia de fazer algo novo, acreditando que o projeto estabelecido para a criação de um novo negócio dará certo, terá sucesso, é que os sócios Bibiane Mineiro e Mácio Gonçalves são representativos da Equipe Gerencial da empresa

Cervejaria Königin. Bibiane e Mácio são empreendedores que têm como características principais a criatividade e a capacidade de gerar inovação, por isso decidiram efetivar a ideia de um novo negócio visando à transformação da realidade, ao criarem uma cervejaria artesanal em uma Região em que não existe a produção de cervejas artesanais adotando o sistema de painéis quase que individual a cada fabricação de 100 litros, mas que há potencial para o consumo do produto: cerveja artesanal. O novo negócio servirá para atender uma parcela de consumidores (nicho de mercado) que apreciam e gostariam de consumir cervejas artesanais, mas na cidade de Canela – RS não há, de forma facilitada e à disposição dos clientes consumidores, esse produto para ser adquirido no comércio local.

A Equipe Gerencial da Cervejaria Königin apresenta, também, outros atributos que integram a lista das principais características que um empreendedor deve ter, criadas pelo consultor do Sebrae – SP, Sergio Diniz, conforme apontou Pilleggi (2014), que são: iniciativa, perseverança, coragem de correr riscos, capacidade de planejar, prontidão para a tomada de decisões e liderança, embora não tenham experiência no mercado no qual irão atuar.

Bibiane Mineiro, a Gerente Administrativa, é acadêmica do Curso de Administração na Universidade de Caxias do Sul, no campus de Canela – RS. Como sócia, é detentora de 50% das ações da empresa. Em acordo firmado entre os sócios, Bibiane tornou-se responsável pela criação e sistematização do projeto da nova empresa (Plano de Negócios), a partir da realização de pesquisas acerca da evolução do mercado, da concorrência, dos potenciais consumidores e da produção artesanal da cerveja, além da tomada de decisões conjunta com o sócio Mácio.

O sócio Mácio tem como formação o Curso de Administração e especialização no ramo de mergulho e inspeção em grandes profundidades, e, no novo negócio, ocupará o cargo de Gerente Operacional. Será responsável pelo processo produtivo e equipe de fabricação da cerveja artesanal.

Cabe considerar-se, ainda, que de acordo com Hashimoto (2013), os empreendedores podem ser separados em dois grupos: os de oportunidade e os de necessidade. Para ser um empreendedor por oportunidade, segundo Dornelas (2012), é preciso estimular a criatividade pensando em novas ideias, observando tudo e todos, partindo do princípio de que uma ideia precisa existir para daí ser pensada se é viável ou não, para então descobrir se é uma boa oportunidade ou não. O empreendedor por oportunidade surge quando há uma possibilidade de produzir algo novo a partir de informações coletadas ocasionalmente através de comentários, por exemplo, sobre a falta de determinado produto ou serviço.



Em relação ao empreendedor de oportunidade:

É um tipo de caminhada mais planejada, mais pensada, calcada na razão e menos influenciada pela emoção advinda da pressão de necessitar empreender. Nesse tipo de empreendedorismo são feitos estudos prévios mais detalhados, pesquisas de mercado, avaliações de cenários, tendências e detecção de nichos e oportunidades (SCHNEIDER; BRANCO, 2012, p. 39).

Já o empreendedor por necessidade é aquele que precisa criar algo de novo para sua própria sobrevivência, por exemplo, o mesmo está desempregado e precisa trabalhar, então cria seu próprio serviço partindo de experiências passadas, são os que por falta de oportunidade e por pura necessidade de sobrevivência arrisca a abertura de uma pequena empresa. “[...] o empreender por necessidade leva a empreendimentos menos inovadores e mais concorridos. A pessoa que, de repente, vê-se na obrigação de empreender não tem tempo para planejar e preparar mais detalhadamente” (SCHNEIDER; BRANCO, 2012, p. 39). Referente a isso, Mendes (2009) salienta ainda que empreendedores por necessidade podem estar inseridos em qualquer ambiente profissional indiferente da área ou profissão, normalmente sendo iniciada por indivíduos comuns sem muita experiência, mas que em determinado momento se veem na obrigação e na necessidade de se aventurar em um novo negócio.

Empreendedorismo por oportunidade e por necessidade são necessários, mas os empreendedores por oportunidades normalmente encontram um mercado menos explorado e com mais chances de desenvolverem um negócio de sucesso. Já os empreendedores por necessidade, por se arrisarem em um mercado já explorado, tem mais dificuldades para obterem sucesso, aumentando, assim, o índice de empresas que abrem e fecham rapidamente por falta de planejamento, recursos, entre outros motivos.

A Equipe Gerencial da Cervejaria Königin enquadra-se como empreendedores por oportunidade, considerando o que colocaram Schneider e Branco (2012), conforme visto acima, que se trata de um empreendimento que requer: realização de pesquisas para apurar reação de mercado, cenários, tendências, identificação de nichos e oportunidades; efetivação de pontuais planejamentos (plano de negócios, plano de marketing, necessidades de investimentos, dentre outros); tomadas de decisões pautadas na razão, predominantemente, e não nas emoções; ousadia em assumir riscos e inovar, tendo a análise da viabilidade do novo negócio como ação essencial.

Outra característica da Equipe Gerencial da Cervejaria é a preocupação com a Gestão de Pessoas, na organização. Os sócios/gerentes decidiram adotar como um de seus diferenci-

ais competitivos a valorização e o reconhecimento constantes de seus clientes internos, por acreditarem que a satisfação dos recursos humanos é essencial para o sucesso do negócio.

Conforme expõe Costa (2007, p. 1):

O principal ativo de uma empresa sem dúvidas é a sua força de trabalho. É necessária uma boa Gestão de Pessoas para que os colaboradores se disponham a trabalhar em prol da empresa para alcançar os objetivos por ela estabelecidos. Em contrapartida, os colaboradores esperam receber salários justos com sua função e benefícios que o façam realizar cada vez melhor suas tarefas estabelecidas.

Da mesma forma que a área de Recursos Humanos é reconhecida por ser a que administra a força de trabalho, segundo Costa (2007), os resultados são condicionados a como as empresas tratam as pessoas, valorizam-nas, reconhecem e fidelizam, bem como gerenciam os fatores negativos que acometem os ambientes empresariais, a exemplo do estresse, da desmotivação, etc.

Vive-se cercado por mudanças todos os dias, em todos os lugares, e na área de Recursos Humanos não é diferente. Tempos atrás, era apenas uma área que dava suporte na administração de pessoal, sem uma importância considerável dentro da maioria das instituições. Hoje, se opondo totalmente a isso, a Gestão de Pessoas faz a diferença dentro da instituição e tem um papel fundamental no novo cenário empresarial.

Sobre a Gestão de Pessoas, Bezerra (2004, não paginado) salienta que:

A gestão de pessoas baseia-se no fato de que o desempenho de uma organização depende fortemente da contribuição das pessoas, da forma como elas estão organizadas, estimuladas, capacitadas, e como são mantidas no ambiente de trabalho. A visão atual é de que as organizações são conjuntos de pessoas que atuam como agentes proativos e empreendedores, inovadoras, que prestam serviços aos clientes, decidem, lideram, motivam, comunicam, supervisionam e gerenciam os negócios das empresas. Assim, a gestão de pessoas passa a ser uma responsabilidade compartilhada por todas as lideranças na organização. O diferencial na gestão de pessoas reside em superar a visão tradicional da administração de recursos humanos que concebe as pessoas como recursos semelhantes aos demais recursos da organização. A partir do enfoque sistêmico, a gestão de pessoas é compreendida como um conjunto de políticas e práticas definidas para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho.

Portanto, considera-se que a Gestão de Pessoas é um processo de extrema relevância a ser considerado pelo futuro Administrador, tendo em vista que se trata de gerir processos e políticas em prol do bem estar pessoal e profissional das pessoas que compõem as empresas, tendo em vista que é delas que dependem os resultados alcançados, bem como a prática da capacidade produtiva da organização.

Assim, a Equipe Gerencial da Cervejaria Königin buscará parcerias, a exemplo do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE).

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) é uma entidade privada que promove a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos de micro e pequeno porte – aqueles com faturamento bruto anual de até R\$ 4,8 milhões. Há mais de 40 anos, atua com foco no fortalecimento do empreendedorismo e na aceleração do processo de formalização da economia por meio de parcerias com os setores público e privado, programas de capacitação, acesso ao crédito e à inovação, estímulo ao associativismo, feiras e rodadas de negócios. As soluções desenvolvidas pelo SEBRAE atendem desde o empreendedor que pretende abrir seu primeiro negócio até pequenas empresas que já estão consolidadas e buscam um novo posicionamento no mercado. Para garantir o atendimento aos pequenos negócios, o SEBRAE atua em todo o território nacional. Além da sede nacional, em Brasília, a instituição conta com pontos de atendimento nas 27 Unidades da Federação, onde são oferecidos cursos, seminários, consultorias e assistência técnica para pequenos negócios de todos os setores. O SEBRAE é agente de capacitação e de promoção do desenvolvimento, mas não é uma instituição financeira, por isso não empresta dinheiro. Articula (junto aos bancos, cooperativas de crédito e instituições de microcrédito) a criação de produtos financeiros adequados às necessidades do segmento. Também orienta os empreendedores para que o acesso ao crédito seja, de fato, um instrumento de melhoria do negócio (SEBRAE/RS, 2019, não paginado).

Em Caxias do Sul – RS, o SEBRAE mantém uma Unidade de Atendimento, portanto facilitará para que a Equipe Gerencial busque a assessoria dessa entidade mais próxima, para a formalização das políticas voltadas à Gestão de Pessoas, a exemplo de processos de: recrutamento, seleção, admissão, treinamentos/capacitação, benefícios sociais, plano de carreira, dentre outros. A parceria com o SEBRAE também será benéfica como assistência técnica para a implantação do novo negócio, como um todo.

Outra parceria que a gestão da Cervejaria pretende estabelecer é com fornecedores potenciais, primando por construir relações de fidelidade e comprometimento mútuo, tornando a parceria produtiva para ambos: empresa e fornecedores de matéria prima para a fabricação da cerveja artesanal.

Definido o tipo de negócio a ser criado, um Plano de Negócios requer que seja realizada uma análise do mercado em que a organização irá atuar. É nesse sentido que se registra, a seguir, a análise de mercado de cervejaria artesanal.



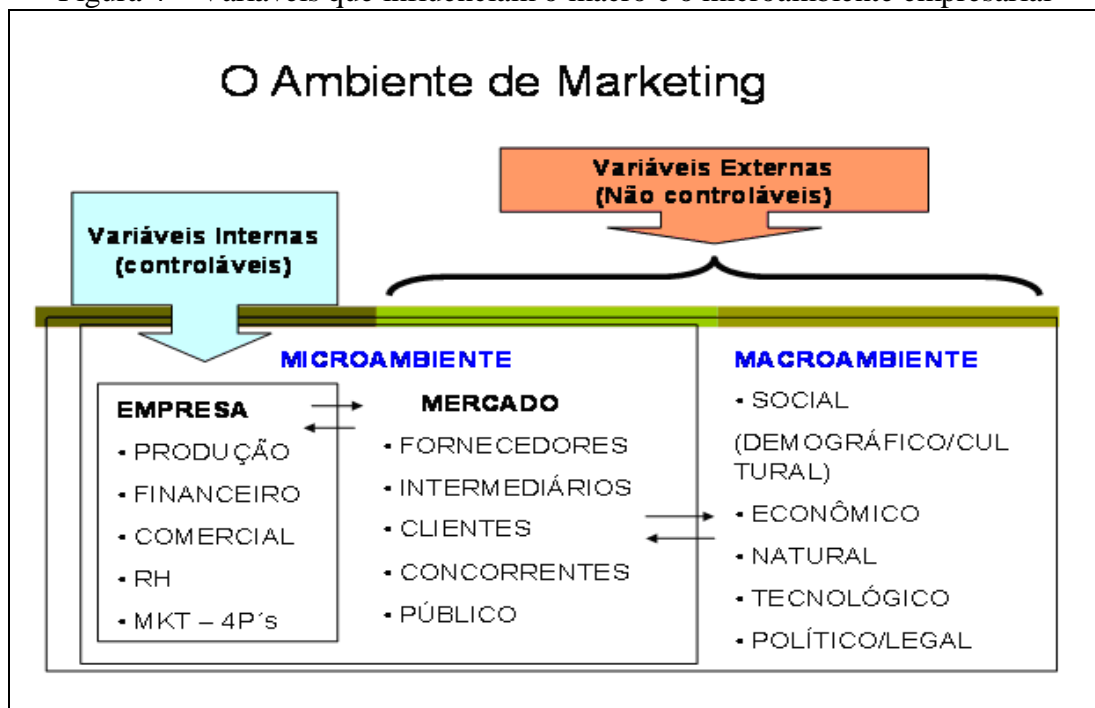
### 3 ANÁLISE DE MERCADO

Na análise de mercado, são apresentados dados e informações que referem-se ao ramo de negócio, clientes e concorrentes. Parte-se, inicialmente, da apresentação de variáveis que caracterizam o macro e o microambiente de atuação da empresa; na sequência, analisa-se a concorrência e utiliza-se a Matriz SWOT, também conhecida como FOFA, para a apuração de pontos fracos, pontos fortes, ameaças e oportunidades.

#### 3.1 MACROAMBIENTE

Kotler (2012) demonstra as variáveis externas (macroambiente) e internas (microambiente) que influenciam o ambiente de marketing, conforme Figura 4.

Figura 4 – Variáveis que influenciam o macro e o microambiente empresarial



Fonte: Kotler (2012, p. 50).

No macroambiente, podem-se destacar seis forças/variáveis que influenciam as decisões da empresa, em relação ao microambiente. São elas: forças demográficas, forças econômicas, forças naturais, forças tecnológicas, forças políticas e forças culturais (KOTLER, 2012).

As forças demográficas, de acordo com Kotler (2012), são importantes para o novo negócio, pois estudando as mudanças demográficas a empresa pode identificar e antecipar-se

para oferecer produtos para esse possível público. Nesse sentido, o novo negócio da Cervejaria Artesanal será beneficiado pela localização da empresa na Serra Gaúcha, em uma Região que atrai turistas durante todo o ano devido à beleza e atratividade dos recursos naturais, que integram os pontos turísticos.

Para Dolabela (2006, p. 143) as forças econômicas “são da mais alta relevância, pois o estágio em que se encontra a economia influencia de maneira decisiva na permanência ou abertura de um novo negócio.” Por isso, estar sempre atento às mudanças econômicas evita choques muito grandes, pois deve-se estar sempre preparado para tomar atitudes proativas em favor do negócio, sabendo posicionar-se diante de qualquer dificuldade, criando credibilidade perante à sociedade. Considerando os aspectos econômicos, a variação do dólar influencia na compra da cevada: negativamente, quando seu valor é elevado, gerando mais custos, assim como positivamente, ao sofrer baixas, fazendo com que a empresa obtenha essa importante matéria-prima com menor custo.

As forças naturais estão diretamente ligadas às questões ecológicas, pensando nisto a empresa que está procurando um espaço no mercado deve destacar-se pela consciência ecológica, oferecendo e facilitando o contato com produtos ecologicamente corretos, trazendo isto para a realidade dos futuros clientes (PALMER, 2006). Pensar ecologicamente no momento de fornecer o produto em embalagens recicláveis favorece a empresa para formar uma imagem de responsabilidade ambiental e respeito à Natureza.

Em relação às forças tecnológicas, de acordo com Kotler (2012), através da tecnologia, muitos processos podem ser automatizados e padronizados, diminuindo custos e objetivando melhorias. A tecnologia influencia diretamente na competitividade das empresas, principalmente quando trata-se de inovações e na comunicação. Acompanhar esta evolução tecnológica irá garantir a sobrevivência da empresa.

Segundo Kotler (2015, p. 128):

A internet em si é uma mina de ouro de informações sobre mercados, consumidores, varejistas, concorrentes e produtos. As pessoas estão muito pressionadas pelo tempo e a internet oferece ótimas informações para avaliar ofertas e fazer encomendas de maneira conveniente. As empresas podem pesquisar mercados, clientes e concorrentes, além de distribuidores, revendedores e fornecedores pela internet.

O ambiente tecnológico está ligado diretamente aos fatores e/ou tendências que afetam todas as organizações. A necessidade em estar sempre atualizado em relação às constantes novidades da tecnologia é o fator mais importante para as empresas que querem chegar até seus clientes, mantendo-se nos mercados competitivos (KOTLER, 2015).

É nesse sentido que a Cervejaria Königin utilizará as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) para manter contato com seus futuros e potenciais clientes, assim como com seus fornecedores e distribuidores, através da disponibilização de um perfil no *Facebook*, no *Instagram*, conforme será detalhado adiante. Outros aspectos que as forças tecnológicas favorecerão o novo negócio será a aquisição de equipamentos modernos que possibilitem aumentar a capacidade de produção e gerar melhor controle de todo o processo produtivo e comercial.

Sobre as forças políticas, Kotler (2015, p. 129) explica que:

As decisões de marketing são seriamente afetadas pelo desenvolvimento do ambiente político. Este ambiente é constituído de leis, agências governamentais e grupos de pressão que influenciam e limitam várias organizações e indivíduos em uma dada sociedade.

As leis e tributações influenciam diretamente as estratégias empresariais, requerendo que o novo negócio cumpra com todos os ditames legais e tributários, e a opção pelo Simples Nacional será decisão a contemplar a simplificação das responsabilidades fiscais.

Conforme Las Casas (2000), os aspectos culturais são aqueles que englobam fatores culturais que se caracterizam pela religião, pela geografia e pelas raças, a alfabetização, a situação social de cada segmento e a situação política e sindical. Também influencia nas decisões de uma empresa, pois saber quais são os valores culturais da sociedade em que se está atuando é fundamental. Nesse sentido, o fato da Região das Hortênsias ser colonizada, predominantemente, por alemães e italianos, favorece a aceitação da cerveja artesanal.

### 3.2 MICROAMBIENTE

Microambiente caracteriza-se por ser um ambiente instável, e possui setores que influenciam diretamente a empresa, pode se dizer que microambiente engloba todas as outras organizações e indivíduos que, direta ou indiretamente, afetam as atividades dessa organização (PALMER, 2006).

O microambiente de uma empresa está dividido entre: concorrência, fornecedores, clientes, órgãos regulamentadores/governo. Para Kotler (2012, p. 47) “os fornecedores são um elo importante no sistema geral da empresa de oferta de valor ao consumidor. Eles provêm os recursos necessários para a empresa produzir seus bens e serviços”. Dentro do microambiente os clientes são parte fundamental do negócio, pois sem eles o negócio não existe. Depende-se

dos clientes para tudo, para saber se o produto é bom, como é sua aceitação, onde deve-se investir, com que material as pessoas se identificam mais, assim sucessivamente. Palmer (2006, p. 57) salienta que: “para uma organização comercial, a ausência de clientes representa a inexistência do negócio. Toda a empresa deve preocupar-se com a mudança das exigências de seus clientes e acompanhá-las de perto [...]”. Ainda sobre clientes:

O termo cliente refere-se também às pessoas que assumem diferentes papéis no processo de compra, como o especificador, o influenciador, o comprador, o pagante, o usuário ou aquele que consome o produto, que percebem e assumem atitudes diferenciadas diante dos estímulos de marketing, de acordo com o envolvimento e comprometimento com a compra, numa determinada situação ou contexto (DIAS et al., 2011, p. 38).

Saber as necessidades dos clientes, ou tentar detectá-las antecipadamente torna a empresa confiável, mostrando que conhece e valoriza os desejos de seus clientes. Com a finalidade de conhecer os possíveis clientes da nova empresa, seu perfil e preferências, realizou-se uma pesquisa de mercado.

Foi com a intenção de responder à problemática: “Qual a viabilidade mercadológica da abertura de uma cervejaria artesanal na cidade de Canela – RS?” que se realizou uma pesquisa de campo, com aplicação do instrumento “questionário”, em uma amostra pretendida de 500 pessoas, com idade a partir de 21 anos e/ou empresários moradores nas cidades de Gramado e Canela – RS. O referido questionário foi disponibilizado na internet, no sítio: <<https://docs.google.com/forms/d/1caGijyRQ4zb-RvIQ3twLHorvNqPJvzSEFcH78eHXK0A/edit#responses>>. Foi definido o período para a coleta de dados entre os dias 12 a 14 de outubro de 2018. No entanto, desde o dia 12 de outubro até 06 de novembro do corrente ano, quando os dados obtidos passaram a ser analisados, tabulados e inclusos no presente estudo, obteve-se um retorno de 172 respondentes, sendo esta a amostra que foi considerada.

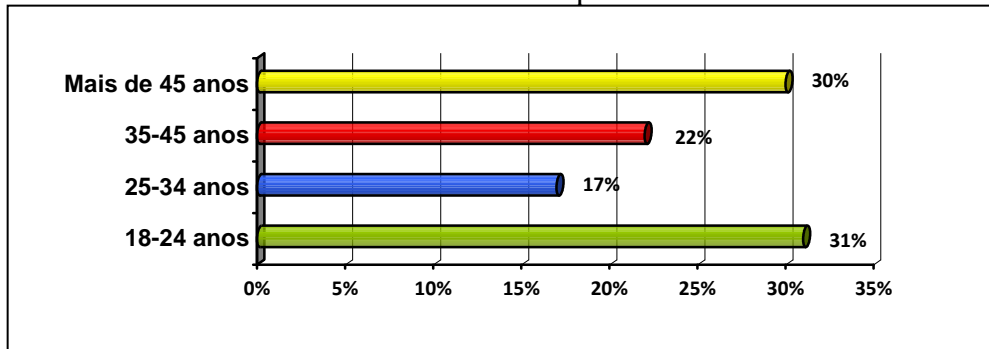
Ressalta-se que as vinte e cinco questões fechadas e objetivas constantes no questionário foram organizadas considerando as seguintes categorias: perfil do respondente; sobre o hábito de consumir cerveja; atrativos em uma embalagem de cerveja; decisão de consumo de uma cerveja; consumo ou não de cerveja artesanal; apreciação do consumo de cerveja artesanal; e, interesse e marketing boca a boca de uma fábrica de produção e venda de cerveja artesanal. As categorias definidas são apresentadas a seguir, sintetizando os dados obtidos na pesquisa mercadológica realizada.



### 3.2.1 Categoria: perfil do respondente

Dentre os moradores e comerciantes que responderam o questionário, 51% (87 pessoas) são do sexo masculino e 49% (86 pessoas) são do sexo feminino. As idades variam conforme se apresenta no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Idade dos respondentes

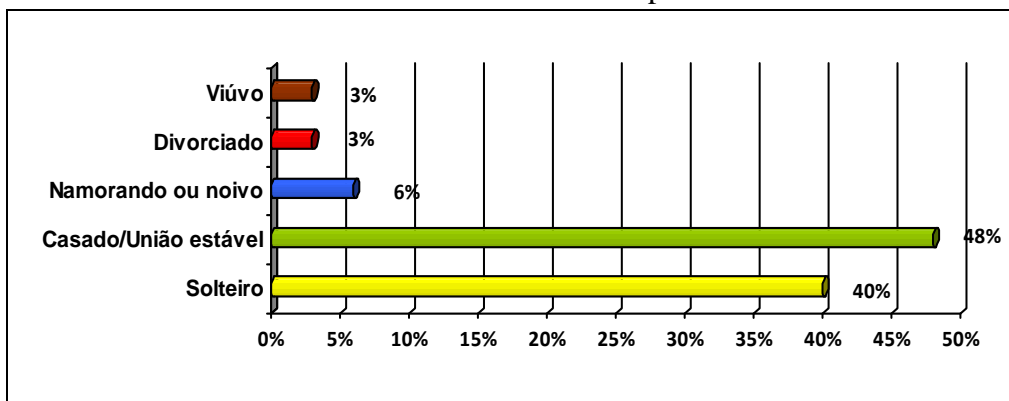


Fonte: elaborado pela autora (2019).

Conforme demonstra-se no Gráfico 1, 31% (54 pessoas) possuem entre 18 e 24 anos de idade; 30% (48 pessoas) estão na faixa etária de mais de 45 anos; 22% (40 pessoas) possuem entre 35 e 45 anos; e, os 17% (30 pessoas) restantes possuem de 25 a 34 anos de idade.

O Gráfico 2, na sequência, apresenta o estado civil dos respondentes.

Gráfico 2 – Estado civil dos respondentes

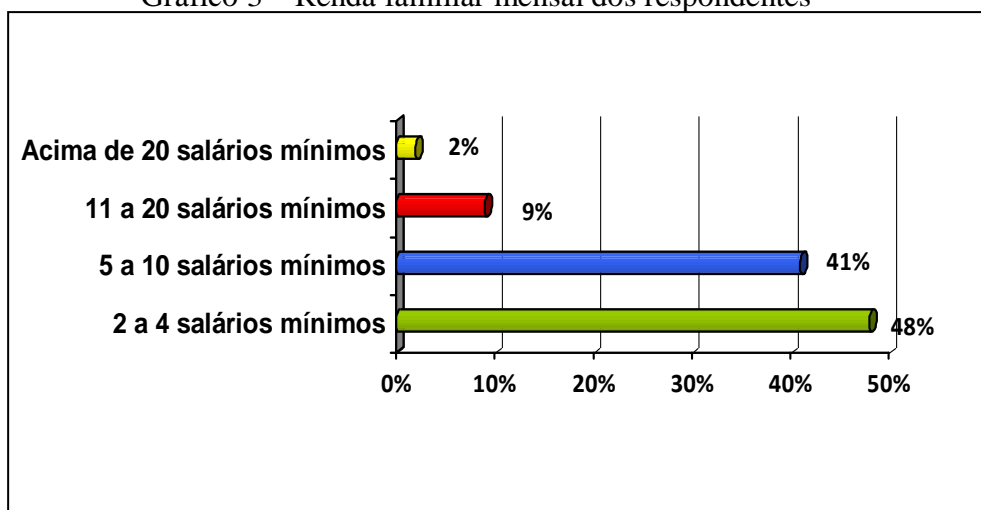


Fonte: elaborado pela autora (2019).

Apresenta-se, no Gráfico 2, que a maioria dos respondentes (48% - 82 pessoas) é casada ou mantém união estável; 40% (69 pessoas) são solteiros; 6% (10 pessoas) estão namorando ou são noivos; 3% (6 pessoas) são divorciados e outros 3% (6 pessoas) são viúvos.

Quanto à renda familiar mensal dos respondentes, tendo como referência o salário mínimo nacional vigente, apresenta-se no Gráfico 3, a seguir, os dados obtidos.

Gráfico 3 – Renda familiar mensal dos respondentes

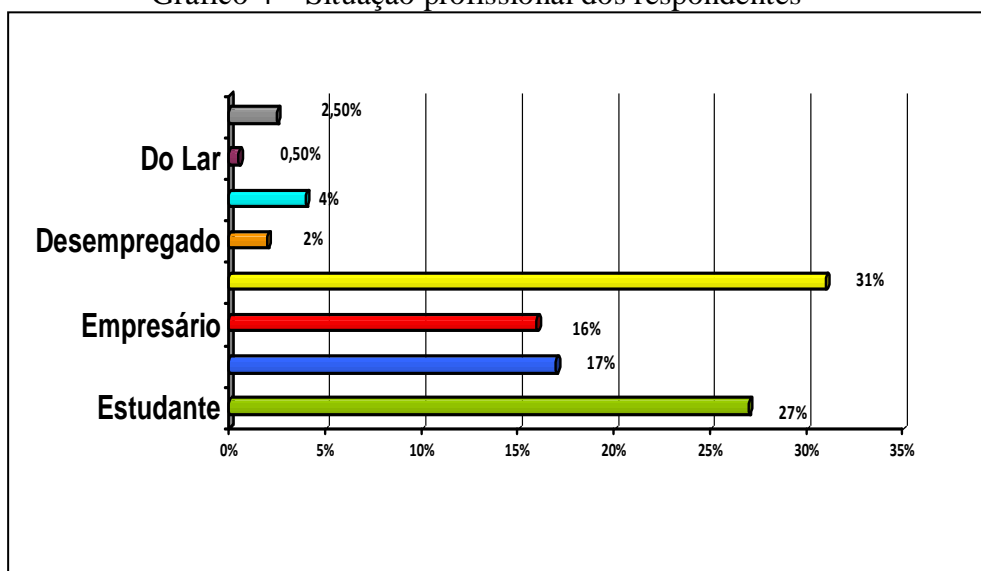


Fonte: elaborado pela autora (2019).

A maioria dos respondentes (48% - 82 pessoas) percebe de 2 a 4 salários mínimos mensais; 41% (70 pessoas) recebem mensalmente de 5 a 10 salários mínimos; 9% (16 pessoas) possuem uma renda mensal de 11 a 20 salários mínimos e uma pequena parcela dos respondentes (2% - 4 pessoas) recebe mais de 20 salários mínimos mensais.

Em relação à situação profissional, o Gráfico 4 apresenta os resultados obtidos.

Gráfico 4 – Situação profissional dos respondentes



Fonte: elaborado pela autora (2019).

Conforme apresentado no Gráfico 4, 31% (57 pessoas) são assalariados, sendo estes trabalhadores de diversos ramos de atividades; 27% (50 pessoas) são somente estudantes; 17% (31 pessoas) são autônomas; 16% (30 pessoas) são empresários; 4% (8 pessoas) são apo-

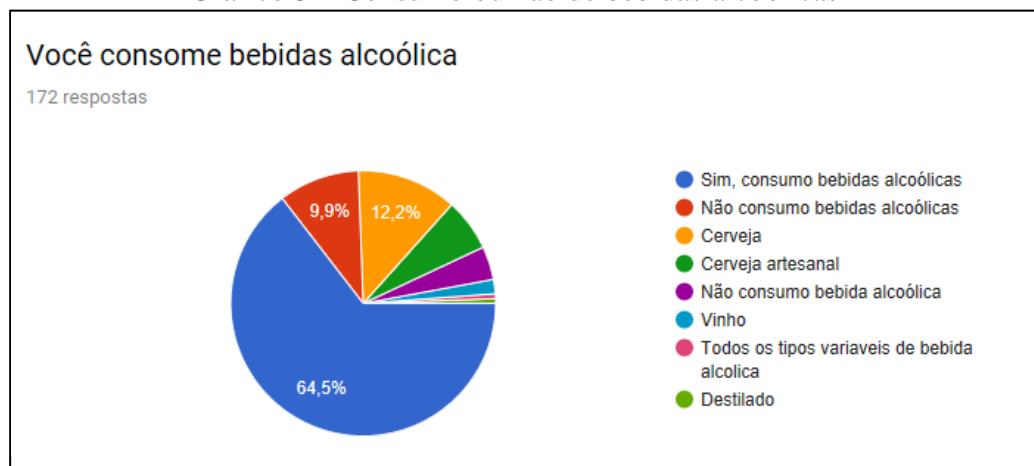
sentados; 2,5% (3 pessoas) são servidores públicos; 2% (4 pessoas) estão desempregados; e, apenas uma pessoa (0,5%) é do Lar.

Tem-se, assim, que a amostra definida que participou da pesquisa mercadológica, é composta praticamente pela metade de pessoas do sexo masculino e a outra metade por respondentes do sexo feminino; a maioria possui de 18 a 24 anos ou mais de 45 anos, é casada ou possui união estável, percebe entre dois e quatro salários mínimos nacionais mensais e é assalariado.

### 3.2.2 Categoria: sobre o hábito de consumir cerveja

A fim de apurar-se acerca do hábito de consumir cerveja, foram apresentadas as opções: cerveja, cerveja artesanal, vinho, cachaça, destilados, não consumo bebida alcoólica e outros, sendo solicitado que os respondentes indicassem quais já consumiu ou é consumidor, atualmente. Os resultados obtidos são registrados no Gráfico 5.

Gráfico 5 – Consumo ou não de bebidas alcoólicas

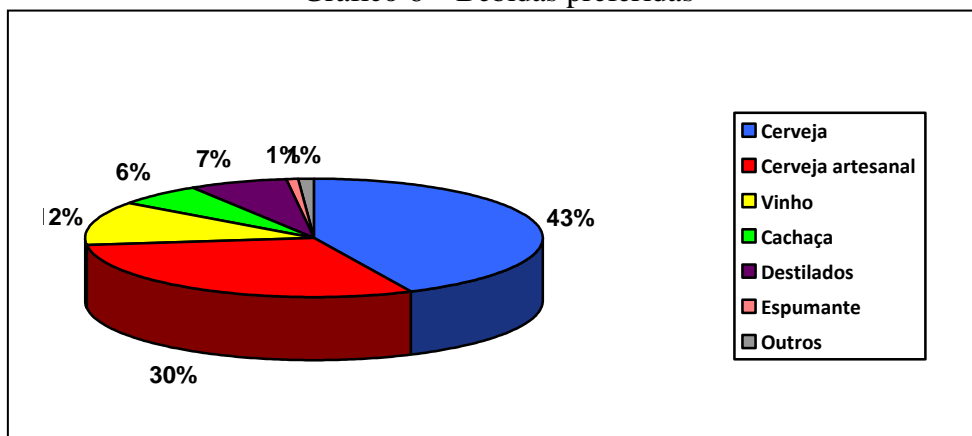


Fonte: elaborado pela autora (2019).

Dentre os respondentes, 64,5% consomem bebidas alcoólicas e 35,5% não consomem bebidas alcoólicas. Da parcela que consome bebidas alcoólicas, é predominante o consumo de cervejas (12,5%), há outros que consomem cervejas artesanais (10,5%), todos os tipos de bebidas (9,5%), vinho (9,0%), destilados (8%) e 15% não responderam.

Foi indagado aos respondentes se preferem: cerveja, cerveja artesanal, vinho, cachaça, destilados ou outros. Os dados apurados contam no Gráfico 6.

Gráfico 6 – Bebidas preferidas

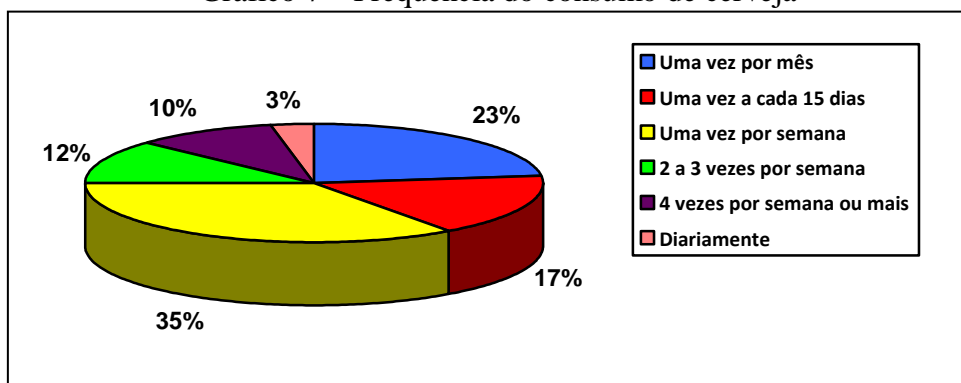


Fonte: elaborado pela autora (2019).

A maioria dos respondentes (43% - 74 pessoas) prefere consumir cerveja; 30% (51 pessoas) preferem cerveja artesanal; 12% (20 pessoas) gostam de vinho; 7% (13 pessoas) preferem destilados; 6% (10 pessoas) preferem cachaça, 1% (2 pessoas) gostam de espumante e 1% (2 pessoas) apontaram outros, porém não especificaram o tipo de bebida que preferem.

Sobre a frequência que os respondentes consomem cerveja, o Gráfico 7 apresenta as respostas emitidas.

Gráfico 7 – Frequência do consumo de cerveja

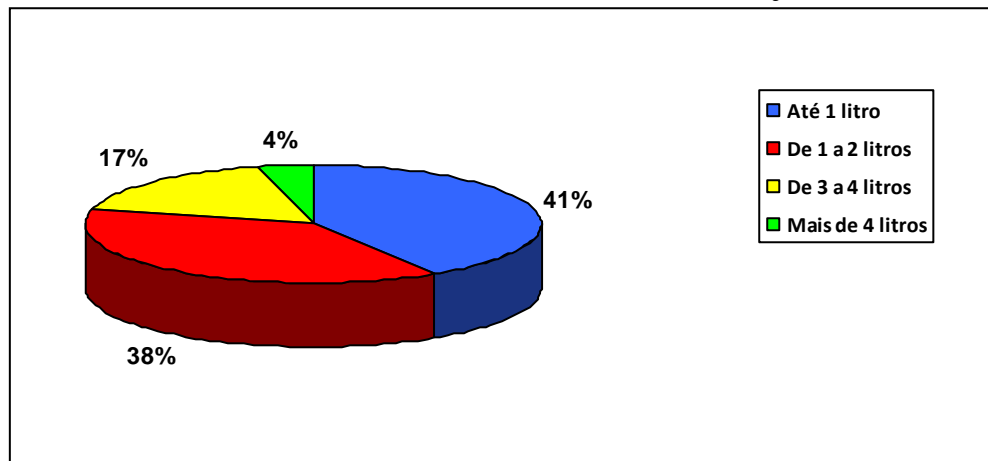


Fonte: elaborado pela autora (2019).

A maioria dos respondentes (35% - 60 pessoas) consome cerveja uma vez por semana; 23% (40 pessoas) consomem uma vez por mês; 17% (30 pessoas) consomem uma vez a cada 15 dias; 12% (20 pessoas) consomem 2 ou 3 vezes por semana; 10% (17 pessoas) consomem 4 vezes por semana ou mais; e, 3% (5 pessoas) consomem diariamente.

Sobre a quantidade média de cerveja que o respondente consome por mês, o Gráfico 8 apresenta os resultados obtidos.

Gráfico 8 – Quantidade média de consumo de cerveja ao mês

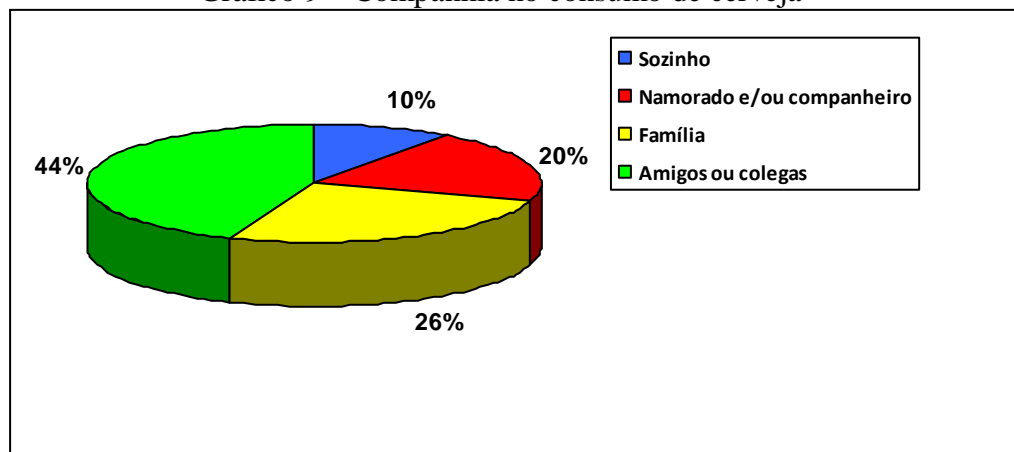


Fonte: elaborado pela autora (2019).

Conforme demonstrado, a maioria dos respondentes (41% - 70 pessoas) consome até 1 litro de cerveja ao mês; 38% (65 pessoas) consomem de 1 a 2 litros ao mês; 17% (30 pessoas) consomem de 3 a 4 litros; e, 4% (7 pessoas) consomem mais de 4 litros mensalmente.

Com que companhia geralmente consome cerveja foi a indagação feita, na sequência. O Gráfico 9 apresenta as respostas emitidas pelos respondentes.

Gráfico 9 – Companhia no consumo de cerveja

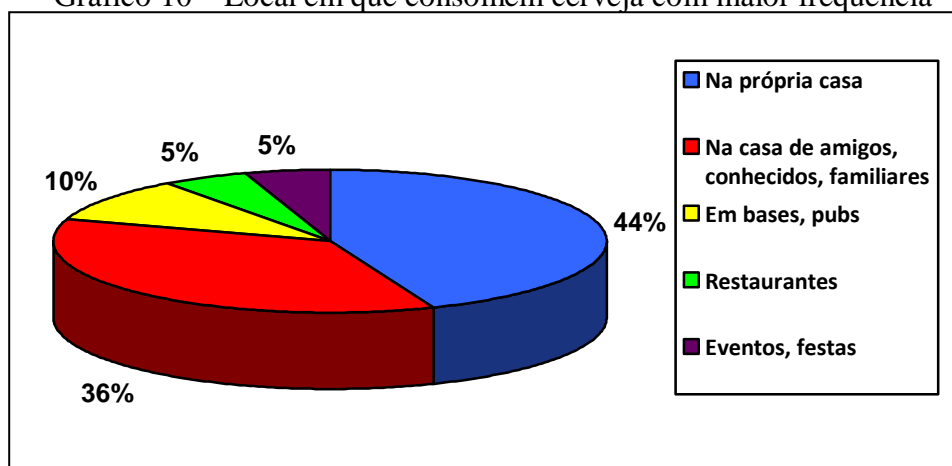


Fonte: elaborado pela autora (2019).

A maioria dos respondentes (44% - 75 pessoas) consome cerveja com amigos ou colegas; 26% (45 pessoas) consomem cerveja junto à família; 20% (34 pessoas) consomem com o(a) namorado(a) ou companheiro(a); e 10% (18 pessoas) tomam cerveja sozinhos.

Sobre o local onde os respondentes consomem cerveja com maior frequência, o Gráfico 10 demonstra os dados apurados.

Gráfico 10 – Local em que consomem cerveja com maior frequência

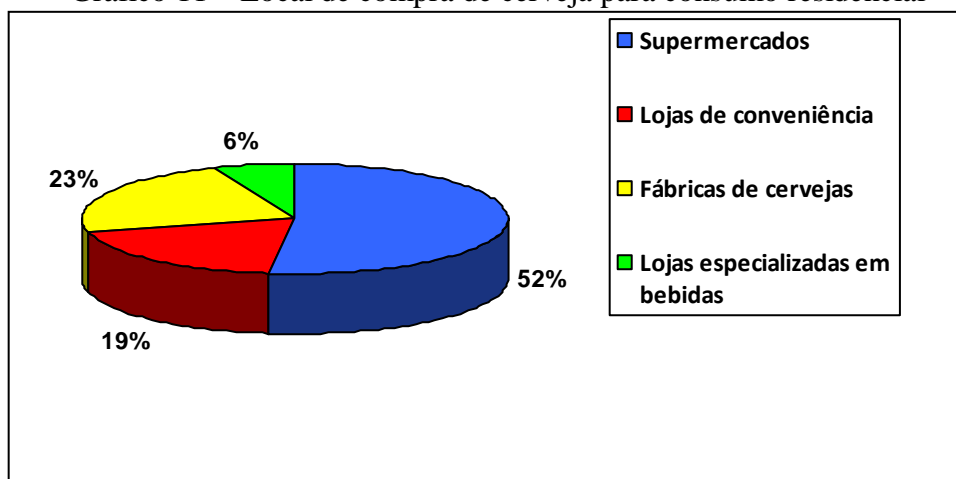


Fonte: elaborado pela autora (2019).

A maioria dos respondentes (44% - 76 pessoas) costuma consumir cerveja com maior frequência na própria casa; 36% (62 pessoas) consomem na casa de amigos, conhecidos e familiares; 10% (17 pessoas) em bases, pubs; 5% (8 pessoas) consomem em restaurantes; e, 5% (9 pessoas) em eventos e/ou festas.

No Gráfico 11, a seguir, são demonstrados os locais em que os respondentes costumam comprar cerveja para consumirem em suas residências.

Gráfico 11 – Local de compra de cerveja para consumo residencial

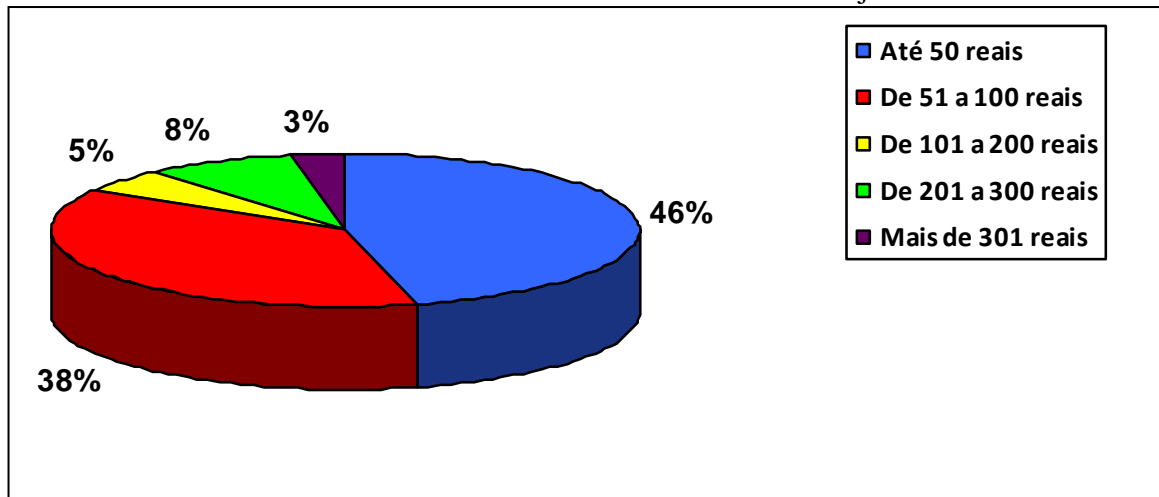


Fonte: elaborado pela autora (2019).

A maioria dos respondentes (52% - 90 pessoas) compra cervejas em supermercados para consumirem em suas casas; 23% (40 pessoas) compram em fábricas de cervejas; 19% (32 pessoas) adquirem em lojas de conveniência; e, 6% (10 pessoas) compram cervejas em lojas especializadas em bebidas.

Sobre o gasto mensal médio com cerveja, os dados apurados constam o Gráfico 12, a seguir.

Gráfico 12 – Gasto mensal médio com cerveja



Fonte: elaborado pela autora (2019).

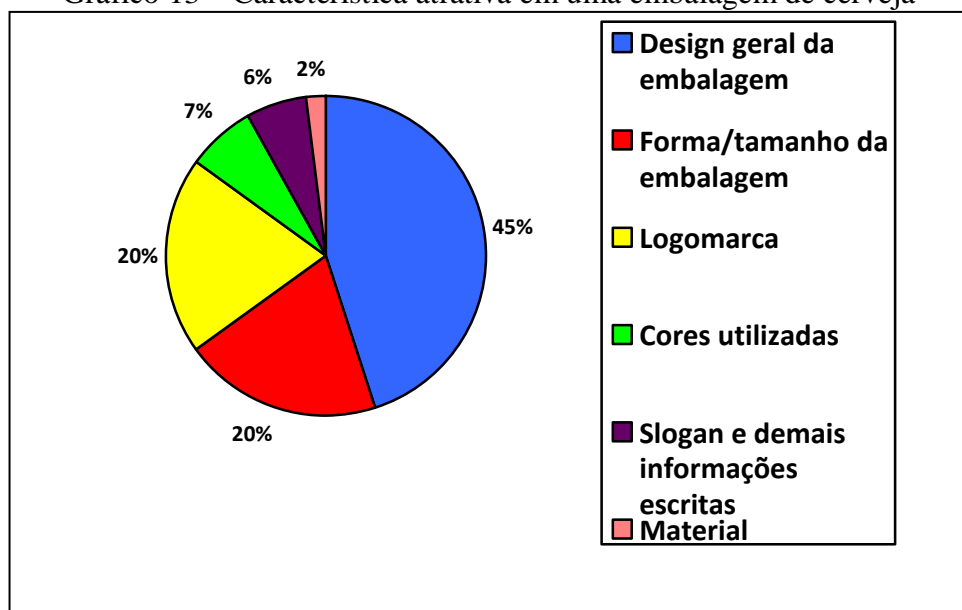
A maioria dos respondentes (46% (80 pessoas) costuma gastar, mensalmente, em torno de R\$ 50,00 na compra de cervejas; 38% (65 pessoas) gastam de R\$ 51,00 a R\$ 100,00 ao mês; 5% (9 pessoas) gastam em torno de R\$ 101,00 a R\$ 200,00 ao mês; 8% (12 pessoas) gastam de R\$ 201,00 a R\$ 300,00 na compra de cervejas; e, 3% (6 pessoas) gastam mais de R\$ 301,00 para consumirem cervejas, mensalmente.

Sintetizando os dados obtidos sobre o hábito de consumir cerveja, constatou-se que a maioria dos respondentes consome bebidas alcoólicas e, dentre elas, as cervejas são as preferidas, seguidas de cervejas artesanais, que são consumidas uma vez por semana, na quantidade de até um litro de cerveja por mês, na companhia de amigos ou colegas. Esse consumo se dá, predominantemente, na própria residência, sendo que as cervejas para consumo em casa são adquiridas em supermercados, sendo gastos até R\$ 50,00 ao mês.

### 3.2.3 Categoria: atrativos em uma embalagem de cerveja

Na categoria “Atrativos em uma Embalagem de Cerveja”, questionou-se quanto aos aspectos que atraem a atenção dos respondentes em uma embalagem de cerveja. As respostas obtidas encontram registradas no Gráfico 13, na sequência.

Gráfico 13 – Característica atrativa em uma embalagem de cerveja

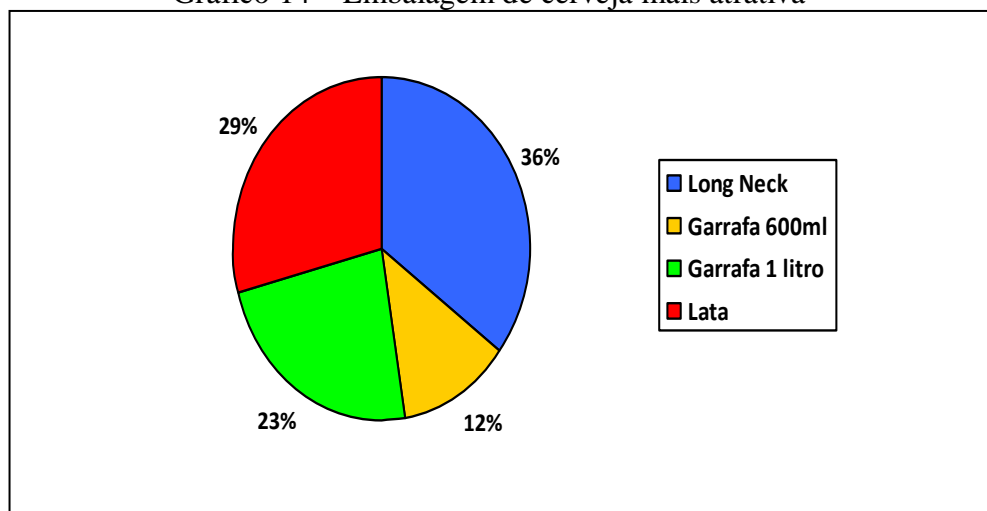


Fonte: elaborado pela autora (2019).

A maioria dos respondentes (45% - 78 pessoas) é atraído pelo design geral da embalagem; também, para 20% (35 pessoas) dos respondentes é a forma/tamanho da embalagem e para outros 20% (35 pessoas) é a logomarca que os atrai. Ainda, para 7% (13 pessoas), o atrativo são as cores utilizadas; para 6% (8 pessoas) é o slogan e demais informações escritas que chamam a atenção, e para 2% (3 pessoas) é o material com que é feita a embalagem de uma cerveja.

Ainda sobre a embalagem de uma cerveja, dentre a *long neck*, garrafa 600 ml, garrafa 1 litro e lata, foi questionado qual a mais atrativa. As respostas constam o Gráfico 14, a seguir.

Gráfico 14 – Embalagem de cerveja mais atrativa



Fonte: elaborado pela autora (2019).



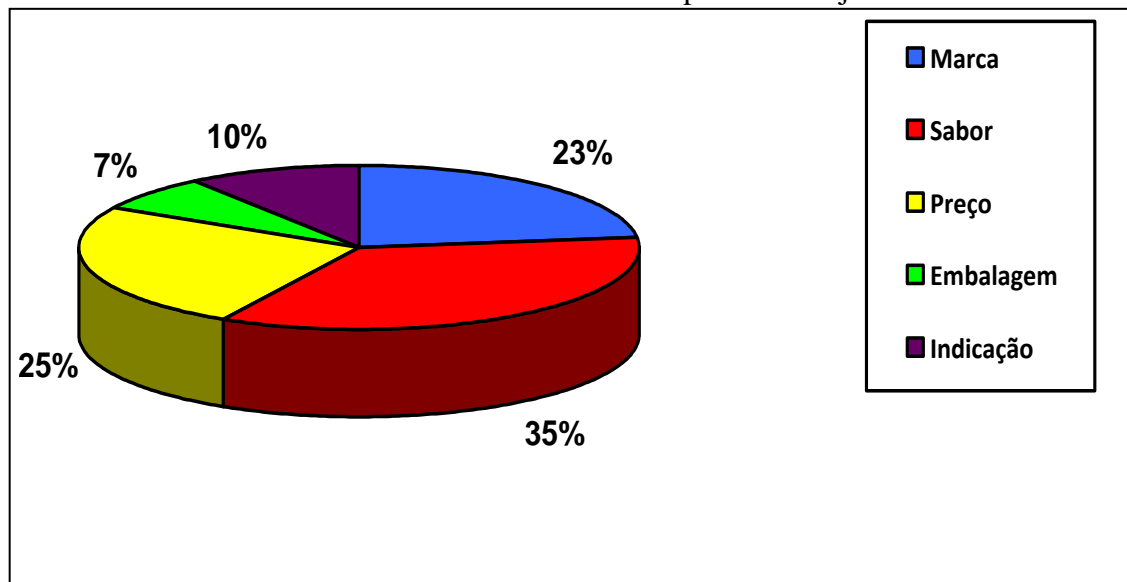
A maioria dos respondentes (35% - 61 pessoas) prefere a embalagem *long neck*; outros 29% (50 pessoas) preferem as latas de cerveja; 23% (40 pessoas) gostam das garrafas de 1 litro; e, 12% (21 pessoas) preferem as garrafas de 600ml.

Portanto, o que é atrativo em uma embalagem de cerveja, para os respondentes, é o design geral da embalagem, e a maioria prefere embalagem *long neck*.

### 3.2.4 Categoria: decisão de consumo de uma cerveja

Sobre a decisão de consumo de uma cerveja, questionou-se o que é mais importante para a decisão de consumo de uma cerveja. As respostas obtidas são apresentadas no Gráfico 15, a seguir.

Gráfico 15 – Decisão de compra de cerveja



Fonte: elaborado pela autora (2019).

A maioria dos respondentes (35% - 60 pessoas) acha importante o sabor da cerveja; 25% (43 pessoas) compram cerveja pelo preço; 23% (39 pessoas) decidem a compra de uma cerveja pela marca; 10% (18 pessoas) escolhem uma cerveja por indicação de alguém; e, 7% (12 pessoas) decidem pela embalagem.

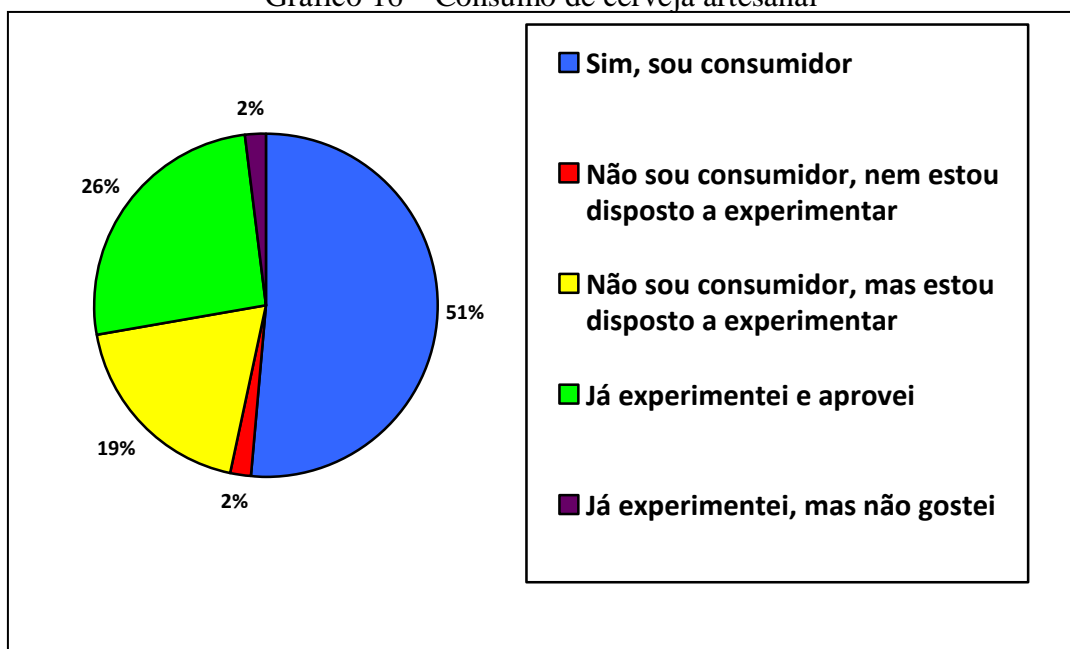
Questionou-se aos respondentes: quando se trata de cervejas, você é o principal responsável pelas decisões de consumo, em relação a familiares e/ou amigos? A maioria (58% - 100 pessoas) respondeu que sim, e os restantes 42% (72 pessoas) responderam que não.

Assim, ao decidir comprar uma cerveja, a maioria dos respondentes escolhe pelo sabor, e é o próprio consumidor que toma as decisões de consumo, em relação a familiares e/ou amigos.

### 3.2.5 Categoria: consumo ou não de cerveja artesanal

A categoria Consumo ou Não de Cerveja Artesanal é a mais importante desta pesquisa de mercado, por ser o foco do presente estudo. Assim, questionou-se, inicialmente, se o respondente já consumiu ou é consumidor de cerveja artesanal. As respostas constam no Gráfico 16.

Gráfico 16 – Consumo de cerveja artesanal



Fonte: elaborado pela autora (2019).

Da amostra, 51% (90 pessoas) dos respondentes são consumidores de cervejas artesanais; 26% (45 pessoas) já experimentaram e aprovaram; 19% (32 pessoas) não são consumidores de cervejas artesanais, mas estão dispostos a experimentar; 2% (3 pessoas) não são consumidores e nem estão dispostos a experimentar; e, 1% (1 pessoa) já experimentou e não gostou.

Quando questionados, no caso dos respondentes que não consomem cervejas artesanais, o motivo de não fazê-lo, 95% (164 pessoas) não responderam, porque consomem cervejas artesanais. Dos 5% (7 pessoas) que não consomem, 2% (3 pessoas) preferem outras bebi-

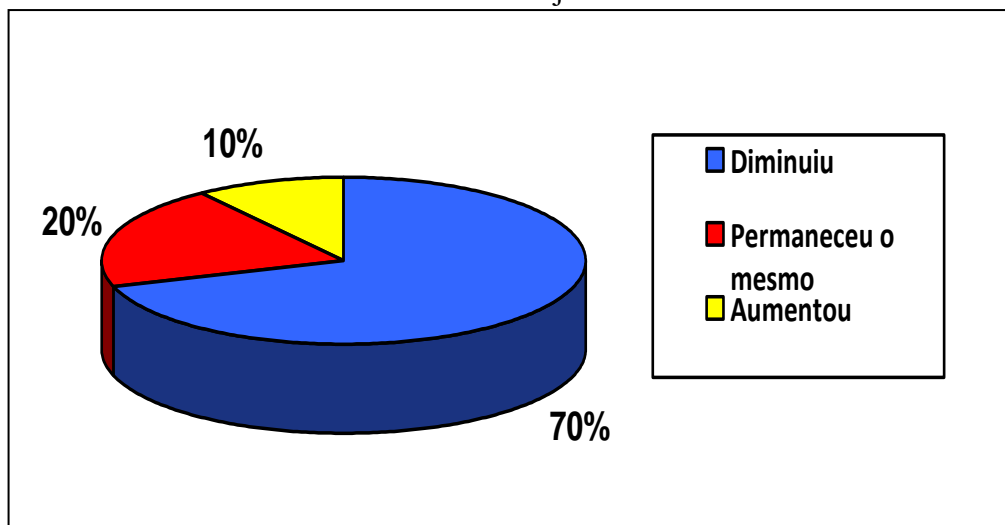
das; 2% (3 pessoas) não conhecem; e, 1% (2 pessoas) não têm o hábito de consumidor esse tipo de cerveja.

Em relação ao consumo de cervejas artesanais, a maioria dos respondentes já é consumidor desse tipo de cerveja, e os que não são consumidores é devido a não conhecerem ou preferirem outras bebidas alcoólicas.

### 3.2.6 Categoria: apreciação do consumo de cerveja artesanal

Nas indagações realizadas aos respondentes acerca da Apreciação do Consumo de Cerveja Artesanal, inicialmente indagou-se aos mesmos se, após experimentar a cerveja artesanal, o consumo de cerveja industrial diminuiu, permaneceu o mesmo ou aumentou. O Gráfico 17 demonstra os dados obtidos.

Gráfico 17 – Regularidade do consumo de cerveja industrial, após consumo de cerveja artesanal

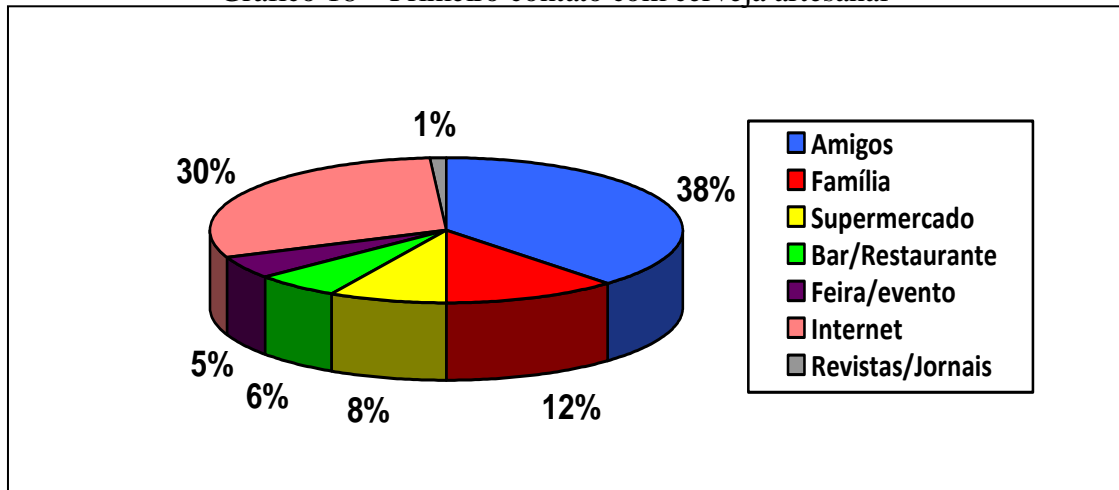


Fonte: elaborado pela autora (2019).

A maioria dos respondentes (70% - 120 pessoas) diminuiu o consumo de cerveja industrial após consumir cerveja artesanal; nesse sentido, 20% (40 pessoas) permaneceram consumindo cerveja industrial com a mesma regularidade; e, 10% (17 pessoas) aumentou o consumo da cerveja industrial, demonstrando não preferirem a cerveja artesanal.

Questionou-se como foi o primeiro contato com cervejas artesanais. O Gráfico 18 demonstra as respostas emitidas pelos respondentes.

Gráfico 18 – Primeiro contato com cerveja artesanal

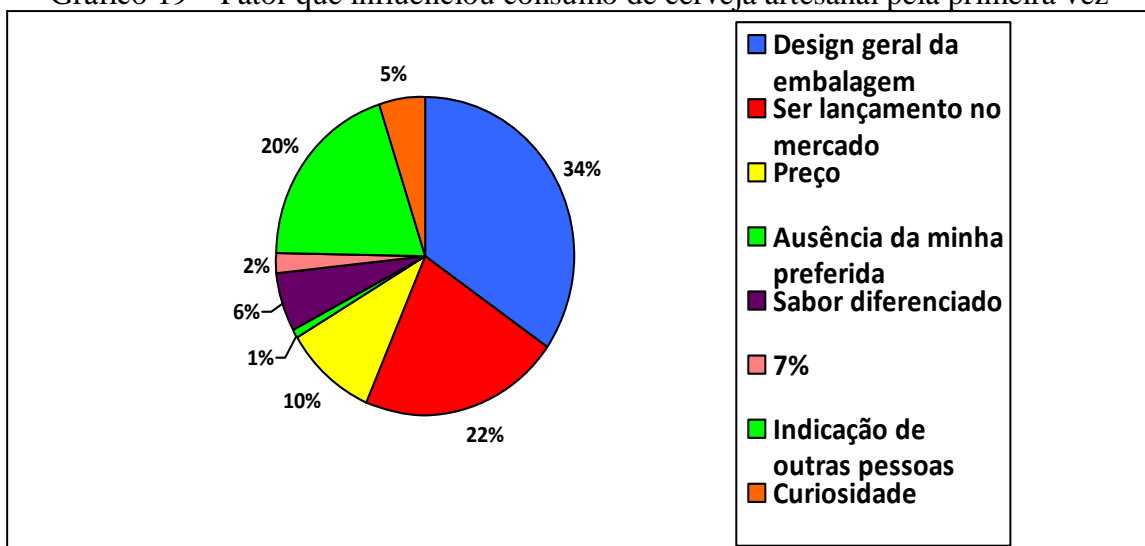


Fonte: elaborado pela autora (2019).

A maioria dos respondentes (38% - 65 pessoas) teve seu primeiro contato com a cerveja artesanal através de amigos; 30% (52 pessoas) através da internet; 12% (20 pessoas) pela família; 9% (14 pessoas) viu no supermercado; 6% (11 pessoas) consumiram em bares e/ou restaurantes; 5% (8 pessoas) em feiras e eventos; 1% (2 pessoas) viu em revistas e/ou jornais.

Apresentados os itens: design da embalagem, ser lançamento no mercado, preço, ausência da minha preferida, sabor diferenciado, indicação de outras pessoas e curiosidade, questionou-se aos respondentes qual o que mais influencia o consumo de cerveja artesanal pela primeira vez. Os dados obtidos encontram-se no Gráfico 19, a seguir.

Gráfico 19 – Fator que influenciou consumo de cerveja artesanal pela primeira vez



Fonte: elaborado pela autora (2019).

A maioria dos respondentes (35% - 60 pessoas) sofreu influência do design da embalagem para consumir cerveja artesanal, pela primeira vez; 22% (38 pessoas) consumiram por ser lançamento no mercado; 20% (34 pessoas) foi por indicação de outras pessoas que experimentaram a cerveja artesanal pela primeira vez; 10% (18 pessoas) adquiriram devido ao preço ser atrativo; 7% (12 pessoas) pelo sabor diferenciado; 5% (8 pessoas) por curiosidade e 1% (2 pessoas) adquiriram e consumiram a cerveja artesanal pela primeira vez porque não encontraram a cerveja preferida.

Ainda, indagou-se qual o valor que o respondente estaria disposto a pagar por uma unidade de cerveja artesanal de 700ml, houve unanimidade (100% - 172 pessoas) na escolha do valor de R\$ 10,00.

Assim, sobre a apreciação do consumo de cerveja artesanal, apurou-se que após o consumo desse tipo de cerveja, os respondentes diminuíram o consumo de cerveja industrial; que experimentaram pela primeira vez por indicação dos amigos e por influência do design da embalagem. Ainda, os respondentes estariam dispostos a pagar R\$ 10,00 por uma cerveja artesanal de 700ml.

### **3.2.7 Categoria: interesse e marketing boca-a-boca de uma fábrica de produção e venda de cerveja artesanal**

Na categoria Interesse e Possibilidade de Praticar Marketing Boca a Boa de uma Fábrica de Produção e Venda de Cerveja Artesanal, apurou-se que 90% (155 pessoas) gostariam de conhecer e frequentar uma fábrica de cerveja artesanal, com ambiente de degustação e visitação do processo de fabrica o, aliada a um espaço onde poderiam adquirir e consumir as cervejas produzidas pela mesma, além de alimenta o, assim como 96% (165 pessoas) indicariam para amigos, conhecidos e/ou familiares uma fábrica de cerveja artesanal que oferecesse degusta o, visita o, consumo e compra de cervejas artesanais.

Sintetizando a pesquisa realizada,   preciso considerar-se que, ao criar um novo negócio, o empreendedor precisa aproveitar oportunidades, mobilizar capital e dotar-se de conhecimentos acerca do negócio e do mercado que irá atuar. Foi nesse sentido que Dolabela (2006), apontou que todo empreendedor precisa identificar oportunidades, mobilizar conhecimentos para investigar e conhecer o mercado em que irá empreender, sendo criativo e ousado para planejar e implementar o negócio.

Foi com este intuito que se propôs a cria o de um novo negócio, empreendendo na produ o e comercializa o de cervejas artesanais com a instala o de uma pequena fábrica

(microcervejaria) na cidade de Canela – RS, preparada para receber clientes em visitação e degusta o e, evolutivamente, assumir posi o estratégica no mercado de cervejaria.

Conforme concep es de Dolabela (2006), o novo empreendedor com uma ideia e/ou oportunidade nas mãos deve investigar e conhecer o mercado para saber a viabilidade deste novo negócio, para descobrir seus possíveis compradores e seus concorrentes.

Com a finalidade de se conhecer o mercado, para saber a viabilidade do novo negócio, realizou-se uma pesquisa de campo, com aplica o do instrumento “questionário”, em uma amostra de moradores, com idade a partir de 21 anos e/ou empresários moradores nas cidades de Gramado e Canela – RS.

Para responder à pesquisa de mercado, disponibilizou-se o referido questionário na internet, no sítio: <<https://docs.google.com/forms/d/1caGijyRQ4zb-RvIQ3twLHorvNqPJvzSEFcH78eHXK0A/edit#responses>>, no período compreendido entre os dias 12 de outubro até 06 de novembro do corrente ano. Finalizado o prazo, obteve-se um retorno de 172 respondentes, sendo esta a amostra que foi considerada para tabula o, reflexão e análise dos dados apurados.

As questões, empregadas no questionário aplicado como pesquisa de mercado, foram agrupadas e categorizadas, conforme a necessidade de se conhecer a viabilidade mercadológica para a abertura de uma cervejaria artesanal na cidade de Canela – RS. Dessa forma, as categorias elencadas foram as seguintes: perfil do consumidor de cerveja; hábito de consumir cerveja; atrativos em uma embalagem de cerveja; decisão de consumo de uma cerveja; consumo ou não de cerveja artesanal; aprecia o do consumo de cerveja artesanal; e, interesse e marketing boca a boca de uma fábrica de produ o e venda de cerveja artesanal.

Em rela o ao perfil do consumidor de cerveja, a amostra definida que participou da pesquisa mercadológica, é composta praticamente pela metade de pessoas do sexo masculino e a outra metade por respondentes do sexo feminino; a maioria possui de 18 a 24 anos ou mais de 45 anos,  casada ou possui união estável, possui um rendimento entre dois e quatro salários mínimos nacionais mensais e  assalariado.

Primeiramente, procurou-se conhecer os hábitos de consumo de cerveja, em geral, para se realizar um comparativo, posterior, com as preferências pelo consumo de cerveja artesanal.

Assim, sobre o hábito de consumir cerveja, constatou-se que a maioria dos integrantes da amostra consome bebidas alcoólicas e, dentre elas, as cervejas são as preferidas, seguidas de cervejas artesanais, que são consumidas uma vez por semana, na quantidade de até um litro por mês, na companhia de amigos ou colegas. Esse consumo se d, predominantemente,

na própria residência, sendo que as cervejas para consumo em casa são adquiridas em supermercados, sendo gastos até R\$ 50,00 ao mês.

Ao se procurar conhecer qual é o atrativo em uma embalagem de cerveja, constatou-se que é o *design* geral da embalagem, assim como a preferência é por embalagem *long neck*. Aqui já se tem duas informações importantes para serem aplicadas na produção da cerveja artesanal: que a embalagem tenha um *design* atrativo, que desperte a atenção do consumidor, e que seja, predominantemente, adotada a embalagem *long neck*. Em relação ao produto, em si, sendo este uma cerveja, o consumidor toma a decisão de comprá-la considerando o sabor que lhe é agradável, pela qualidade da mesma.

Conhecido o perfil do consumidor de cerveja industrial e seus hábitos de consumo, a partir de então procurou-se abordar, especificamente, sobre o consumo de cerveja artesanal, que é o produto representativo do novo negócio a ser empreendido.

Assim, em relação ao consumo de cervejas artesanais, constatou-se que muitas pessoas são consumidores desse tipo de cerveja, e os que não são consumidores é devido a não conhecerem ou preferirem outras bebidas alcoólicas. Essa parcela de consumidores que não conhece a cerveja artesanal é um potencial nicho de mercado a ser atraído e fidelizado pelo novo negócio.

Sobre a apreciação do consumo de cerveja artesanal, apurou-se que após o consumo desse tipo de cerveja, há uma tendência de diminuir o consumo de cerveja industrial, representando uma excelente oportunidade para a microcervejaria a ser empreendida, em atrair clientela disponibilizando no mercado uma cerveja artesanal, com produção local, facilitando a aquisição direto da fábrica, e a qualidade do produto servindo para ampliar o mercado consumidor. A aquisição diretamente da fábrica poderá favorecer, também o preço, considerando que os possíveis consumidores estão dispostos a pagar R\$ 10,00 por uma cerveja artesanal de 700 ml.

Quem experimentou uma cerveja artesanal, pela primeira vez, geralmente o fez por indicação dos amigos e por influência do *design* da embalagem, o que assinala o quanto é importante o investimento na embalagem, assim como o marketing boca a boca. Uma forma de estimular o marketing boca a boca é através do incentivo – já que existe o interesse – para que os consumidores conheçam e frequentem a fábrica de cerveja artesanal, sendo convidados para degustação e visitação do processo de fabrica o e, assim, aliado   organiza o de um espaço onde esses potenciais clientes possam adquirir e consumir as cervejas produzidas pela mesma, além de alimenta o, certamente indicariam para amigos, conhecidos e/ou familiares

a fábrica de cerveja artesanal que oferecesse degustação, visitação, consumo e compra de cervejas artesanais.

Cabe trazer-se, aqui, o entendimento de Gobe (2007), no qual esclarece que o produto é o que os profissionais de marketing oferecem aos seus clientes, mas os serviços prestados em função da aquisição de um determinado produto são vistos pelo cliente/ consumidor como benefícios agregados ao produto adquirido, por isso a ideia de proporcionar um espaço organizado e agradável para recepção, degustação, visita ao processo produtivo e compra irá agregar valor ao negócio.

Portanto, constatou-se que existe um público consumidor para a cerveja artesanal, que esse tipo de cerveja já é consumido e apreciado por parcela significativa de moradores e empresários dos municípios de Gramado e Canela – RS, sendo esse um público que pode se tornar consumidores potenciais para o produto do novo negócio.

Por último, em relação ao mercado, cabe analisar-se a concorrência.

### 3.3 CONCORRENTES

Conhecer e analisar a concorrência são uma estratégia no ponto de vista empresarial, pois poder antecipar as próximas movimentações que os concorrentes realizarão é fundamental para que a empresa se mantenha no mercado. Segundo Kotler (2012, p. 48) “para ser bem-sucedida a empresa deve satisfazer as necessidades e os desejos dos consumidores melhor que seus concorrentes”. Alcançar vantagem competitiva perante os concorrentes é fundamental para que uma empresa se estabeleça no mercado. Portanto, os empreendedores devem estar sempre atentos aos concorrentes, conhecendo-os e entendendo como eles atuam para que se possam aplicar planos de ataque mais precisos antes que o concorrente conquiste o cliente, estando sempre à frente e apostando em inovações nos produtos, nas formas de atendimento e nas promoções.

Especificamente em relação aos concorrentes da Cervejaria Gonçalves Ltda., que produzirá a cerveja Königin, nos municípios de Canela (onde se localizará a fábrica) e Gramado, não existe nenhuma fábrica de cerveja artesanal. No entanto, cervejas artesanais são vendidas em supermercados, em alguns bares e clubes noturnos, e em lojas de conveniência. Estes comércios compram as cervejas artesanais de fornecedores de outras regiões, o que torna o produto com maior custo. Ao ser produzida a cerveja artesanal Königin em fábrica localizada no município de Canela – RS favorecerá tanto as empresas concorrentes, quanto os



consumidores, pela possibilidade de adquirir o produto com menor custo, assim como impulsionará os resultados da Cervejaria Artesanal pelo fornecimento no varejo e no atacado.

### 3.4 ANÁLISE DA IDEIA DE NEGÓCIO, ATRAVÉS DA MATRIZ SWOT (FOFA)

Para que haja uma constante integração com o ambiente externo e interno a empresa deve recorrer sempre a alguns instrumentos de pesquisa para verificar sua situação perante o mercado, para que melhorias e mais investimentos sejam realizados.

Uma das ferramentas mais utilizadas é a análise SWOT que é constituída de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, popularmente conhecidas como matriz FOFA. A Matriz SWOF/FOFA é importante instrumento para a empresa conhecer suas fraquezas para poder corrigi-las e melhorá-las, suas forças para que ganhem mais destaque e investimentos, perceber as oportunidades do mercado e utilizá-las em favor da organização e estar atento às ameaças para que a empresa esteja sempre um passo à frente das concorrentes (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

A análise SWOT, também conhecida como análise FOFA ou matriz SWOT, é uma análise pautada no equilíbrio entre o ambiente interno de uma empresa – Forças (*Strenghts*) e Fraquezas (*Weaknesses*) – e o ambiente externo – Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*). Por isso a sigla SWOT (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

Foi desenvolvida na década de 60, na Universidade de Stanford e, rapidamente, se transformou num exercício/método utilizado por todas as principais empresas do mundo na formulação de suas estratégias. Na análise do ambiente são identificadas as oportunidades e ameaças apresentadas pelo mercado e as forças e fraquezas apresentadas pela própria empresa (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

Segundo Dornelas (2012, p. 131),

a análise do ambiente de negócios (oportunidades e ameaças) mostra como o mercado se apresenta para a empresa. No entanto, é preciso que a empresa conheça seus pontos fortes e fracos, para que consiga definir as oportunidades de negócios mais atrativas e a quais riscos está mais suscetível.

É importante fazer uma análise de mercado bem realista para depois definir objetivos e metas, e a estratégia de negócio.

Apresenta-se, no Quadro 1, a Matriz SWOT da Cervejaria Artesanal (Novo Negócio). Através da análise da Matriz SWOT, é possível identificar quais os pontos que merecem atenção primordial para obtenção de sucesso neste empreendimento.

Quadro 1 – Análise SWOT

	<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
<b>Fatores Internos</b>	<p>Produção artesanal - ingredientes cuidadosamente selecionados, garantindo o processo artesanal com produtos frescos e de qualidade;</p> <p>Entrega no local solicitado;</p> <p>O estabelecimento está localizado em um endereço que facilita a logística de entrega e retirada dos produtos;</p> <p>Constante aperfeiçoamento da equipe de produção e gestores;</p> <p>Site atualizado facilitando a divulgação do produto.</p>	<p>Pouca experiência de gestão no mercado de cervejaria;</p> <p>Pouco conhecimento da marca pelos consumidores em razão da sua recente implantação.</p>
	<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<b>Fatores Externos</b>	<p>Divulgar a marca para atrair a clientela;</p> <p>Participação de feiras e eventos, relacionados ao ramo, para maior divulgação da marca e melhoria da cerveja artesanal;</p> <p>Expansão do modelo de negócio para atender maiores demandas, que existem por se tratar de um mercado em franca expansão (MATOS, 2011).</p>	<p>Aumento da concorrência por ser um mercado que está em ascensão (MATOS, 2011);</p> <p>Grandes empresas da região que trabalham com linhas semelhantes de produtos;</p> <p>Por não ser um item essencial para alimentação, os consumidores tendem a deixar de consumir por fatores econômicos;</p> <p>Aumento excessivo no preço da matéria-prima necessária para a produção com qualidade.</p>

Fonte: elaborado pela autora (2018).

Demonstra-se, na Matriz SWOT (Quadro 1), que são forças do novo negócio: produção artesanal - ingredientes cuidadosamente selecionados, garantindo o processo artesanal com produtos frescos e de qualidade; entrega no local solicitado; o estabelecimento está localizado em um endereço que facilita a logística de entrega e retirada dos produtos; constante aperfeiçoamento da equipe de produção e gestores; site atualizado facilitando a divulgação do produto. Já as fraquezas são as que seguem: pouca experiência de gestão no mercado de cervejaria; pouco conhecimento da marca pelos consumidores em razão da sua recente implantação.

Em relação às oportunidades, tem-se: a divulgação da marca através de site e pelo marketing boca a boca, para atrair a clientela; participação de feiras e eventos, relacionados ao ramo, para maior divulgação da marca e melhoria da cerveja artesanal; expansão do modelo de negócio para atender maiores demandas, que existem por se tratar de um mercado em franca expansão (MATOS, 2011). As ameaças provindas do ambiente externo são: aumento da concorrência por ser um mercado que está em ascensão (MATOS, 2011); grandes empresas da região que trabalham com linhas semelhantes de produtos. Por não ser um item essencial para alimentação, os consumidores tendem a deixar de consumir por fatores econômicos; aumento excessivo no preço da matéria-prima necessária para a produção com qualidade.



## 4 PLANO DE MARKETING

Para Galão (2009), marketing não é venda, e marketing não é propaganda, essas palavras fazem parte do processo de marketing, mas não o definem. Para o autor, marketing está associado à satisfação das necessidades e desejos dos clientes. Fazer marketing é manter os clientes, satisfazendo-os no que eles precisam por meio do processo de trocas. É necessário perceber que as pessoas possuem diferentes necessidades e desejos, e as empresas precisam compreender estas necessidades e desejos com o objetivo de atendê-las melhor do que a concorrência. Ainda, é buscar compreender, interpretar essas necessidades e transformá-las em produtos e serviços que irão, de fato, trazer a solução para os problemas dos clientes.

Las Casas (2010, p. 1) corrobora ao referir que:

Entre as várias definições de marketing, a mais moderna é aquela que contempla todos os avanços que foram sendo agregados ao longo dos anos. Essa definição registra que marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientada para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos das empresas ou indivíduos e considerando sempre o ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade.

O marketing é uma ferramenta de gestão indispensável, utilizada por empresas de todos os portes. Kotler e Armstrong (2007, p. 4) atribuem que:

[...] de modo geral, o marketing é um processo administrativo e social pelo qual indivíduos e organizações obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação e troca de valor com os outros. Em um contexto mais específico dos negócios, o marketing envolve construir relacionamentos lucrativos e de valor com os clientes. Assim, definimos marketing como o processo pelo qual as empresas criam valor para seus clientes e constroem fortes relacionamentos com eles para capturar seu valor em troca.

Assim sendo, o objetivo do marketing é entender a forma que o consumidor se comporta enquanto compra, buscando traduzir e analisar seus desejos e aspirações, oferecendo-lhes vantagens superiores e agregando valor, com troca lucrativa entre as partes, primordial para a vantagem competitiva.

Drucker (2006, p. 34) chega ao seguinte raciocínio:

[...] pode-se presumir que sempre haverá necessidade de algum esforço de vendas, mas o objetivo do marketing é tornar a venda supérflua. A meta é conhecer e compreender tão bem o cliente que o produto ou o serviço se adapte a ele e se venda por si só. O ideal é que o marketing deixe o cliente pronto para comprar, a partir daí, basta tornar o produto ou serviço disponível.

Segundo Drucker (2006), é pelo marketing que a empresa atrai o cliente, passa a conhecê-lo, satisfaz suas necessidades e supera suas expectativas.

Um Sistema de Informação de Marketing (SIM), de acordo com Kotler (2012, p. 84), é composto por “pessoas, equipamentos e procedimentos para a coleta, classificação, análise, avaliação e distribuição de informações necessárias, precisas e atualizadas para os responsáveis pela tomada de decisões de marketing”. No mesmo sentido, Etzel, Walker e Stanton (2001, p. 34) refere-se ao SIM como “um processo sistemático de organização, geração, padronização, armazenamento, análise e disseminação contínua de informação para ser utilizada nas decisões de marketing”. Ou seja, é pelo SIM que os profissionais da área de marketing dotam-se de dados e informações acerca do comportamento do consumidor e de reações de mercado de determinado produto e/ou serviço, dentre outros aspectos que visam atualizar tendências e oportunidades de vendas e negociações, a fim de favorecer a tomada de decisões para a prática de marketing.

Dessa forma, segundo Pôncio (2018, não paginado), o objetivo de um SIM, na empresa, é fornecer dados e informações que, organizados e analisados, assim como obtidos através da realização de uma pesquisa de marketing, servem para:

[...] antever tendências e oportunidades de negócios, contribuindo para criação e lançamento de novos produtos e serviços, identificando o perfil do público-alvo, potencial de abrangência de vendas, preço ao consumidor, desenvolvimento da marca, promoções e o planejamento de marketing.

Um Sistema de Informação de Marketing, composto a partir de uma pesquisa de marketing, é dotado de dados, que podem ser primários ou secundários, e de informações. Crocco et al. (2006, p. 51) esclarece a distinção entre dados e informações:

Os dados são classificados como fatos e estatísticas. Enquanto a informação é a organização dos dados que responda às questões geradas para a pesquisa. Portanto, os dados, quando estão dispersos, não geram nenhuma informação aos profissionais de marketing. Desse modo, os dados podem ser consultados ou gerados a partir de fontes de pesquisa interna e externa à empresa. Os dados primários são coletados durante a execução da pesquisa, direto com o pesquisado, no caso, o cliente, fonte externa de informação. Os dados secundários estão disponíveis em razão de uma pesquisa anterior e suas fontes externas podem ser banco de dados de organizações, publicações especializadas, entidades e institutos de pesquisa. De posse desses dados, depois de organizados e analisados, é possível estruturar um Sistema de Informação de Marketing (SIM), em que se agrega, também, os dados de fontes internas à empresa, como dado sobre quantidade de vendas por região atendida, por exemplo.

Como se pode constatar, os dados são fatos ou constatações estatísticas que só passam a fazer sentido quando organizados e analisados em um contexto pontual, assim se trans-

formam em informações precisas para a tomada de decisões. Os dados podem ser obtidos interna ou externamente à empresa, assim como diretamente junto à fonte (no caso das empresas, ao cliente/consumidor, sendo identificados como dados primários), ou pesquisados em registros já existentes, que são os dados secundários. Ambos são relevantes, ao serem obtidos através de uma pesquisa de marketing, por gerarem informações precisas, atualizadas e que retratam a realidade dos e para os processos e negócios da empresa.

Pôncio (2018, não paginado) assim se refere à pesquisa de marketing:

A pesquisa de mercado ou pesquisa de marketing pode ser definida como o interesse planejado de obter conhecimento para direcionar as decisões de mercado. As necessidades e os desejos do consumidor podem ser explorados em uma pesquisa, determinando, por exemplo, uma adequação de produtos ou serviços já de dados e disponibilizados para ampliar as vendas.

Kotler e Keller (2006, p. 45) definem a pesquisa de marketing como sendo:

A pesquisa de marketing corresponde à elaboração, à coleta, à análise e à edição de relatórios sistemáticos descobertas relevantes sobre uma situação específica de marketing enfrentada pela empresa. A pesquisa de marketing é a função que conecta o consumidor, o cliente e o público ao profissional mercadológico através de informações que usadas para identificar e definir oportunidades e problemas, para gerar, refinar e avaliar ações de mercado para monitorar o desempenho organizacional para melhorar a compreensão do marketing como processo.

A pesquisa de marketing serve de orientação à tomada de decisões no sentido de implementar melhorias e/ou manter outros processos que sejam apontados como eficientes e eficazes. Serve de rumo aos negócios da empresa.

Oliveira (2012, não paginado) complementa que:

A pesquisa de marketing faz parte do sistema de informação da empresa e visa coletar dados pertinentes e transformá-los em informações que venham a ajudar os executivos na solução de problemas. Frequentemente os profissionais de marketing encomendam pesquisas para identificar problemas ou oportunidades através de pesquisas de mercado, teste de preferência de produto, satisfação de clientes, previsão de vendas ou para avaliar uma propaganda.

Portanto, ao coletar dados e transformá-los em informações para a tomada de decisões, através da pesquisa de marketing, os mesmos devem servir para que efetivas ações que visem melhorias e atualizações sejam implementadas, senão a pesquisa de marketing não terá servido à organização, não terá atingido seus objetivos.

Neste capítulo do Plano de Marketing, serão abordados os tipos de mercado, com destaque para o mercado-alvo do novo negócio; a segmentação de mercado e o posicionamen-

to da empresa no mercado; o composto ou mix mercadológico e como se dará o relacionamento com os clientes.

#### 4.1 TIPOS DE MERCADO

Uma das decisões que requer um Plano de Marketing diz respeito ao(s) tipo(s) de mercado(s) que será(ão) atendido(s) pelo novo negócio. Kotler e Armstrong (2007, p. 6) definem Mercado como sendo: “[...] o conjunto de compradores reais e potenciais de um produto. Esses compradores compartilham de um desejo ou uma necessidade específica, sendo que os mesmos podem ser satisfeitos por meio de trocas e relacionamentos”.

Kotler (2012) conduz ao entendimento de Mercado como processo de troca, através da exemplificação de variados tipos básicos de mercados e suas formas de comercialização.

[...] Os fabricantes recorrem aos mercados de recursos (mercados de matérias-primas, mercados de trabalho, mercados financeiros) para adquiri-los e transformá-los em bens e serviços; depois, vendem os produtos acabados a intermediários, que os vendem aos clientes finais. O governo recolhe impostos para comprar bens dos mercados de recursos, de fabricantes e de intermediários, depois usa esses bens e serviços para fornecer serviços públicos. A economia de cada nação e a economia global consistem em conjuntos de mercados integrados e vinculados entre si por processos de troca (KOTLER, 2012, p. 6).

De acordo com Kotler (2012), um dos mercados é o dos fabricantes, que são aqueles que alocam recursos como: matérias-primas (incluindo insumos, equipamentos e maquinários), trabalho (mão-de-obra) e recursos financeiros (capital de investimento inicial e de giro), cada qual em seu tipo de mercado próprio, com a finalidade de produzir bens e serviços para comercializar, efetivando uma troca por dinheiro que, após pagamento de impostos, despesas e custos, resulta no lucro. Este tipo de mercado, comumente, comercializa com dois outros tipos de mercados: o mercado consumidor, quando a empresa fabricante comercializa seus produtos e/ou serviços diretamente com o consumidor final; e mercado organizacional, em que a empresa fabricante comercializa seus produtos e/ou serviços com uma empresa intermediária, a fim de que essa última efetive a revenda ou empregue na produção de outro(s) produto(s) para vender no mercado de consumidores finais.

Kotler (2012) ainda faz alusão a dois outros tipos de mercados: o mercado sem fins lucrativos (terceiro setor e governamental), que é aquele que produz bens e serviços para vender para organizações sem fins lucrativos; e, o mercado global, em que empresas produzem para comercializar com outros países (mercado internacional).



De acordo com estas definições, a Cervejaria Königin enquadra-se em um mercado consumidor, tendo em vista que a empresa iniciará sua comercialização de cervejas artesanais no setor de venda direta ao consumidor final.

Como o novo negócio tem como meta ampliar sua carteira de clientes e, em um prazo de dois anos, pretende passar a comercializar com empresas, vendendo as cervejas artesanais para supermercados, bares, lojas de conveniência, etc., então aí ingressará, também, no mercado organizacional, vendendo seus produtos de empresa para empresa.

Kotler (2012) ainda apresenta três outros tipos de mercados, sendo eles: mercado físico, mercado virtual e metamerco. O mercado físico, ou *marketplace*, constitui-se na venda realizada em espaço concreto, como nas lojas, supermercados, entre outros. No caso da Cervejaria Königin, seu mercado físico constitui-se na fábrica de cervejas artesanais, com espaço para visitação, comercialização e degustação.

Outro importante e movimentado mercado, de acordo com Kotler (2012),   o mercado virtual, ou *marketspace*, que   o mercado que impulsiona as vendas através de sites, na internet. Também   reconhecido, no meio empresarial, como *E-Commerce*.

*E-Commerce*, comércio eletrônico ou comércio virtual   o nome atribuído às negociações de compra, venda, trocas e informações de produtos e serviç os que estão   disposição para comercialização em meios virtuais, podendo ser realizadas as transações através de recursos eletrônicos como: computadores, *tablets*, *smartphones*, *iPad*, *telefones celulares*, entre outros.

Turban, Rainer e Potter (2005, p. 134) assim conceituam *e-commerce*: “[...] processo de compra, venda, transferência ou troca de produtos, serviç os ou informações via redes de computadores, incluindo a internet”. O comércio eletrônico, muitas vezes,   entendido como negócio eletrônico, no entanto os autores chamam a atenção para a distinção que deve ser feita entre ambos os termos, tendo em vista que Negócio Eletrônico (NE), também conhecido por *E-Business*, se constitui “[...] não apenas a compra e venda de bens e serviç os, mas também o atendimento a clientes, colaboração com parceiros empresariais, realização de transações eletrônicas dentro de uma organização” (TURBAN; RAINER; POTTER, 2005, p. 134). O comércio eletrônico   uma das atividades que integra o negócio eletrônico.

Perini (2011, p. 129) complementa que:

O comércio eletrônico obriga as organizações a serem mais eficientes e flexíveis em seus procedimentos internos, em que pode ser verificado uma maior aproximação com seus fornecedores e uma maior agilidade ao atendimento das necessidades dos clientes.

Ou seja, grande parte do sucesso que o *e-commerce* está promovendo aos empresários que tem apostado nessa forma de mercado comercial se dá pelas suas características de tender à fidelização de clientes, pois se bem estruturado, divulgado e eticamente conduzido, tende a fidelizar clientes satisfeitos (PERINI, 2011), e também pela agilidade que proporciona às relações comerciais pelos meios virtuais.

Karakota e Whinston (1997 apud NUERNBERG, 2010, p. 248) apontam que o Comércio Eletrônico deve ser definido sob enfoques ou perspectivas:

[...] A perspectiva da comunicação, o CE é a distribuição de produtos e serviços, informação ou pagamentos por meio de redes de computadores ou outros meios eletrônicos. A perspectiva de processo comercial, o CE é a aplicação de tecnologia para a automatização de transações e de fluxo de trabalho. A perspectiva de serviços, o CE é uma ferramenta que satisfaz a necessidade de empresas, consumidores e administradores quanto à diminuição de custos e à elevação nos níveis de qualidade e agilidade de atendimento. A perspectiva on-line, o CE é a possibilidade de compra e venda de produtos e informação pela internet e por outros serviços on-line. A perspectiva da cooperação, o CE é um instrumento de mediação inter e intracooperativa dentro de uma organização. A perspectiva comunitária, o CE é um ponto de encontro para os outros membros da comunidade poderem aprender, realizar negócios e cooperar uns com os outros.

Ao mesmo tempo em que os autores procuram definir *e-commerce*, apontam suas características, ou seja: envolve as atividades de distribuição de produtos, serviços, informações e pagamentos; utiliza meios eletrônicos, via internet/on-line; reduz custos; envolve alto nível de qualidade; é meio ágil de negociar; beneficia para a realização de negócios de forma cooperativa entre pessoas, entre empresas e entre pessoas e empresas.

É preciso considerar-se, ainda, o que coloca Perini (2011, p. 131):

O comércio eletrônico engloba todo o processo de desenvolvimento on-line, marketing, venda, entrega, atendimento e pagamento. A internet e tecnologias relacionadas (sites de comércio eletrônico, intranet e extranet) funcionam como plataforma de negócios e tecnologia para mercados de comércio eletrônicos direcionados a consumidores e empresas (B2B, B2C, C2B e C2C).

As partes envolvidas nas relações que se estabelecem através do comércio eletrônico é que definem os tipos de *e-commerce*, sendo que os mais comuns são:

*Business-to-business* (B2B): transações em que os vendedores e compradores são empresas.

*Business-to-consumer* (B2C): transações em que os vendedores são empresas e os compradores são indivíduos (pessoa física); também conhecido como *e-tailing*.

*Consumer-to-business* (C2B): transações em que os consumidores tornam conhecida uma necessidade específica por um produto ou serviço, e os fornecedores competem para fornecer o produto ou serviço aos consumidores.

*Consumer-to-consumer (C2C)*: transações nas quais um indivíduo vende seus produtos/serviços a outros indivíduos.

*Comércio colaborativo (c-commerce)*: os parceiros empresariais colaboram (em vez de comprar e vender) eletronicamente. Ele implica comunicação, compartilhamento de informações e colaboração feitas eletronicamente por ferramentas especialmente projetadas para isso.

*Comércio móvel (m-commerce)*: é qualquer *e-commerce* realizado em um ambiente sem fio, como ao usar telefones celulares para acessar a internet e realizar compras.

*Comércio intrabusiness (B2E – Business-to-employee)*: nesse tipo de transação de comércio eletrônico, uma organização oferece produtos ou serviços a seus funcionários.

*Business-to-management (B2M ou e-governement)*: modalidade que cobre as transações entre empresas e organizações governamentais. Um exemplo desse tipo de comércio eletrônico são os pregões eletrônicos realizados por empresa e órgãos estatais.

*Customer-to-management (C2M)*: compreende todo tipo de transação eletrônica entre pessoas físicas ou jurídicas com departamentos do governo. Por exemplo, Receita Federal, DETRAN, Prefeitura, Correios, etc. (PERINI, 2011, p. 130).

Como se pode observar, existem diferenciados tipos de comércio eletrônico (mercado virtual), cada um com sua denominação, conforme os agentes negociadores envolvidos. A Cervejaria Königin vai atuar no mercado *Business-to-consumer (B2C)*, ao oferecer suas cervejas artesanais ao consumidor final, em site a ser criado na internet.

Por último, de acordo com Kotler (2012), há os metamercados, que devem ser entendidos como:

[...] um agrupamento de produtos complementares estreitamente relacionados entre si na mente do consumidor, mas que abrangem vários setores produtivos. Os metamercados resultam da iniciativa dos profissionais de marketing em montar um sistema que simplifique a condução dessas atividades relacionadas de produtos. O metamercado automotivo, por exemplo, consiste em montadoras de automóveis, concessionárias de carros novos e usados, financeiras, seguradoras, oficinas mecânicas, revendedores de autopeças, postos de serviços, revistas especializadas em automóveis, anúncios classificados de carros em jornais e sites sobre carros na internet. Alguém que compra um carro se envolve em muitas partes desse metamercado, o que cria a oportunidade para *metamediários* ajudarem esses consumidores a passar harmoniosamente por elas (KOTLER, 2012, p. 7).

É preciso que, no Plano de Marketing, conste claramente o(s) tipo(s) de mercado(s) que a empresa irá atuar, bem como a segmentação e o posicionamento do mercado, conforme será visto a seguir.

## 4.2 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO E POSICIONAMENTO

Segmentação de Mercado, de acordo com Dias et al. (2011, p. 18), “[...] é o processo de dividir mercados em grupos de consumidores potenciais com necessidades e/ou caracterís-

ticas semelhantes que provavelmente exibirão comportamentos de compra semelhantes”.

De acordo com Kotler e Armstrong (2007, p. 164):

A principal razão para a segmentação de mercado é a grande variedade das necessidades dos consumidores que se transformam constantemente neste mercado competitivo e globalizado, tornando impossível para as organizações satisfazerem todos os consumidores de determinados mercados e um único composto de marketing dificilmente terá condições de atender às necessidades e desejos de todo mercado de um produto ou serviço.

Conforme os autores, há a necessidade das organizações segmentarem seus mercados para que possam atender, de forma mais eficaz, os seus clientes. Sendo assim, as organizações, ao segmentarem seus mercados, geralmente escolhem um ou mais segmentos e desenvolvem produtos e programas de marketing sob medida para esse grupo de clientes, considerando as variáveis que caracterizam cada segmento de consumidores, de forma a tornar mais eficiente e melhor o(s) seu(s) produto(s) e/ou serviço(s) que seus concorrentes.

As principais variáveis que podem ser utilizadas na segmentação de mercados consumidores são: variáveis geográficas, demográficas, psicográficas e comportamentais.

a) Variáveis geográficas: conforme Silva (2010, p. 2), as variáveis geográficas que direcionam o comportamento do consumidor:

[...] atuam dividindo o mercado através das características da população. Segmentando os consumidores de acordo com: sexo, idade, raça, nível de renda, ocupação, nível de instrução e tamanho e composição da família.

**Segmentação por sexo:** é indicada para produtos que agradam mais a um dos sexos ou quando indivíduos do mesmo sexo respondem de forma diferenciada a um composto de marketing (roupas, cosméticos, revistas, cigarros, carros...);

**Segmentação por idade:** os gostos e necessidades mudam com o passar dos anos. Dá a importância de se identificar qual faixa etária está mais atuante e presente no mercado, trabalho este realizado pelo profissional de marketing;

**Segmentação por raça ou etnia:** procura trazer ao mercado produtos que satisfaçam necessidades de diferentes raças. Além disso, retornando para a empresa um lucro mais elevado. Consequentemente atraindo mais clientes para esta organização que deseja agradar a todos. Antes de começar a servir os mercados-alvo étnicos, é necessário um estudo para saber quais produtos são essenciais e almejados por determinado grupo. Tais informações são importantíssimas, delas depende o futuro do produto, consequentemente da empresa;

**Segmentação por renda, instrução, ocupação:** identifica seus consumidores-alvos, através da renda, que é fator determinante na demanda por produtos. Com isso saberá quais consumidores poderão alocar recursos para a compra do produto. Contudo, a renda nem sempre prevê o melhor cliente para o produto específico. A classe social exerce forte influência quanto à preferência do consumidor. Os gostos das classes sociais sofrem alterações e podem mudar com o decorrer do tempo;

**Segmentação por tipos de família:** facilita o trabalho do profissional de marketing, lhe possibilitando atender a diferentes tipos de famílias, independente de seu tamanho, composição ou seu estágio no ciclo de vida.

- b) Variáveis demográficas: o local onde o consumidor vive, a exemplo do país, do estado, da região, da cidade, e até do bairro interfere nas preferências de consumo das pessoas, conforme assegura Silva (2010, p. 3):

A segmentação geográfica requer a divisão do mercado em diferentes unidades geográficas, como nações, estados, regiões, cidades, bairros. A empresa pode atuar em uma, em algumas ou em todas, prestando atenção nas variações locais. As características dos produtos lançados em um mercado-alvo são na maioria das vezes, diferentes diante de outro mercado. A base de tal segmentação é realizada através de estatísticas que refletem mudanças na população. A segmentação geográfica é utilizada para que o produto seja inserido no mercado, onde sua demanda atue de forma intensa, tornando-se mais lucrativa e rentável para a empresa.

- c) Variáveis psicográficas: Silva (2010, p. 3) assegura que as variáveis psicográficas:

[...] são as divisões de mercado realizadas de acordo com o estilo de vida e sua personalidade, constitui-se através da maneira como as pessoas vivem, seus interesses, atividades e opiniões. Uma forma prática de oferecer ao consumidor o produto certo, de acordo com seus anseios e preferências.

**Estilo de vida:** os bens consumidos sugerem o estilo de vida que as pessoas possuem.

**Personalidade:** eles dotam os produtos com “personalidades de marca” que correspondem às personalidades dos consumidores.

**Valores:** alguns segmentos de mercado são baseados em valores centrais, crenças que determinam atitudes e comportamentos de consumo.

A empresa que utiliza a segmentação psicográfica está apta para oferecer a seu cliente o produto adequado, feito sob medida para seu estilo de vida.

- d) Variáveis comportamentais: tem-se que:

Na segmentação comportamental, os compradores são divididos em grupos com base em seus conhecimentos de um produto, em sua atitude com relação a ele, no uso ou na resposta a ele. Muitos profissionais de marketing acreditam que as variáveis comportamentais: ocasião, benefícios, status do usuário, índice de utilização, status de fidelidade, estágio de prontidão e atitudes em relação ao produto, são os melhores pontos de partida para se construir segmentos de mercado.

**Ocasião:** os compradores podem ser identificados de acordo com a ocasião em que sentem necessidade, adquirem um produto ou o utilizam. Por exemplo, as viagens aéreas são feitas em ocasiões relacionadas a negócios, a férias ou a questões familiares. Este tipo de segmentação pode ajudar a empresa a expandir o uso de seu produto em outras ocasiões. (suco de laranja). Uma empresa pode observar que eventos importantes na vida são sempre acompanhados por certas necessidades.

**Benefícios:** os compradores podem ser classificados de acordo com os benefícios que procuram. Exemplo: No mercado de cremes dentais, encontrou-se quatro segmentos distintos de benefícios: econômico (preço baixo), medicinal (prevenção de cáries), cosmético (dentes brancos) e sabor (paladar agradável). Uma empresa de cremes dentais pode utilizar esses dados para melhor focalizar sua marca e lançar novas marcas.

**Status do Usuário:** os mercados podem ser segmentados em não-usuários, ex-usuários, usuários potenciais, usuários iniciantes e usuários regulares de um produto.

**Índice de Utilização:** os mercados podem ser segmentados por *light-users* (usam pouco), *médium-users* (utilização média) e *heavy-users* (utilizam muito). Os *heavy-users* representam uma porcentagem pequena do mercado, mas são responsáveis por

uma alta porcentagem do total de consumo. (80% do consumo de uma empresa é proveniente de 20% dos seus clientes).

**Status de Fidelidade:** podemos identificar quatro níveis de fidelização de clientes de uma empresa. Fieis convictos (aqueles que compram sempre a mesma marca), Fieis divididos (aqueles que são fieis a duas ou três marcas), Fieis Inconstantes (aqueles que mudam constantemente de marca), Infieis (aqueles que não são fieis a nenhuma).

**Estágio de Prontidão:** um mercado é formado por pessoas com diferentes níveis de interesse pela compra de um produto. Alguns desconhecem a existência do produto, outros o conhecem ou estão informados a respeito, alguns estão interessados, alguns desejam o produto e outros pretendem comprá-lo.

**Atitude em Relação ao Produto:** cinco grupos de atitudes podem ser encontrados em um mercado: entusiasta, positivo, indiferente, negativo e hostil (SILVA, 2010, p. 4).

Embora sejam muitas as variáveis relacionadas à segmentação de mercado, é requisito essencial para que o gestor possa moldar seus negócios, ao estabelecer estratégias que contemplem e definam o tipo de consumidor a ser satisfeito.

Considerando as definições sobre as segmentações de mercado existentes, a Cervejaria Königin determina que as suas segmentações de mercado sejam: a geográfica, a comportamental, a demográficas e a psicográfica.

Geográfica, pelo novo negócio considerar os moradores da cidade de Canela – RS e entorno, a exemplo da cidade de Gramado – RS, em que predominam famílias de imigrantes alemães e italianos, que possuem a tradição de consumo de cervejas.

Demográfica, em decorrência da localização da empresa que está situada na cidade de Canela – RS, então por conta disso o público-alvo principal serão moradores da cidade de instalação juntamente com a cidade de Gramado – RS que se situa muito próxima, ainda pela localização da demanda de turistas que visitam a Região das Hortênsias. Cabe destacar-se que só serão vendidas as cervejas artesanais para consumidores maiores de 18 anos.

Comportamental devido às pessoas que apreciam cervejas artesanais (prevalecendo esta preferência às cervejas industrializadas); e psicográfica, em decorrência das opções de produtos que a empresa irá oferecer, desde uma cerveja Königin mais leve até mesmo uma Königin mais marcante, com notas mais elaboradas, assim como o que condiz com gostos ou vontades pessoais dos clientes.

Após determinar o segmento de mercado, a empresa necessita posicionar seu produto ou serviço no mercado. Kotler (2012, p. 8) define que “Posicionamento de Mercado é mostrar para seu público-alvo qual é a diferença entre você e seus competidores”.

Ainda, consoante Kotler e Keller (2006, p. 270):

Posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de forma que ocupem um lugar distinto e valorizado nas mentes dos consumidores alvo. O posicionamento exige que a empresa decida quantas diferenças e quais delas promover junto aos consumidores.

De acordo com Cabral (2009, p. 6):

[...] o posicionamento do produto é a visão dos clientes potenciais a respeito do produto em comparação com outras alternativas. O posicionamento pode ser em nível de marca empresarial, quando, por exemplo, Bradesco Prime, o Itaú Personalité, posicionam-se como bancos para clientes vips. Outra forma de posicionar-se é em nível de produtos e serviços. Nesse caso, busca-se fazer uma diferenciação no produto e posicioná-lo como o melhor da categoria. A Natura e a The Body Shop posicionam-se como possuidores de produtos ecologicamente corretos, os quais possuem ingredientes sócio-ambientalmente corretos. O estudo do posicionamento pode ser facilmente verificado em suas propagandas. Veja aqui um exemplo do Eco-parking, uma empresa que se posiciona pelo atributo de *eco-friendliness* (ou seja, preocupada com o meio ambiente). [...] Para reter uma imagem na mente do consumidor, a empresa deve ser boa em alguma coisa em que ela se diferencie das demais. O importante para criar um posicionamento é estabelecer um diferencial, tratar características distintas que sejam avaliadas como importantes no público-alvo a se atingir. Dessa forma, é necessário criar uma diferenciação para que o seu produto não seja igual ao da concorrência e, com isso, seja distinto, diferente, no mercado. Há várias formas das empresas diferenciarem seus produtos: pelos produtos, pelos serviços, e pela imagem.

Assim, conforme Cabral (2009), alguns atributos que são atribuídos aos produtos devem ser levados em consideração ao se definirem estratégias para conquista de mercado:

- [...]
- Possibilidade de se diferenciar pelas características do produto. Por exemplo: geladeiras comuns e geladeiras *frost free*
  - Possibilidade de se diferenciar pelo desempenho do produto. Por exemplo: Automóveis com motores 8 válvulas x automóveis com motores 16 válvulas
  - Possibilidade de se diferenciar pelo *design* do produto. Por exemplo: Garrafa da Vodca Absolut, embalagem da Cachaça Nega Fulo e do Whisky Jack Daniels.
  - Possibilidade de se diferenciar pelos serviços: quando o produto não pode ser facilmente diferenciado, a chave para o sucesso competitivo frequentemente está na ampliação de serviços que agregam valor e na melhoria da qualidade. Por exemplo: facilidade do pedido (Ex.: pedido pela Internet, 0800), de entrega (entrega rápida após os pedidos), de instalação (móveis, computadores);
  - Possibilidade de se diferenciar pela imagem: Uma imagem procura transmitir uma ideia de valor do produto que não pode ser confundida com outro produto. Por exemplo: o tigre do Sucrilhos, a maçã da Apple, o azul da IBM (CABRAL, 2009, p. 6).

A imagem que os consumidores criam em relação a produtos e serviços definem seu poder de compra e satisfação de consumo. A imagem é um dos posicionamentos que a Cerve-

jaria Königin almeja transmitir para seus potenciais consumidores, sendo uma empresa única, com atributos voltados ao produto: a cerveja criada a partir do diferencial de ser feita totalmente artesanal e com uma qualidade acima do padrão de mercado, como se cada tiragem fosse para um cliente exclusivo, tratando a todos com exclusividade e atenção.

### 4.3 COMPOSTO (MIX) MERCADOLÓGICO

Urdan e Urdan (2006) mencionam que na primeira metade da década de 1960, estudiosos e praticantes norte-americanos difundiram a expressão composto de marketing - ou mix de marketing ou apenas sigla 4 Ps- referente aos elementos Produto, Praça ou Ponto, Preço e Promoção.

Conforme Palmer (2006), o composto de marketing não é uma teoria de gestão que derivou de uma análise científica, mas uma estrutura conceitual que destaca as principais decisões que gerentes e executivos devem tomar ao configurar suas ofertas para atender às necessidades dos clientes.

O composto de marketing, na visão de Limeira (2003), é o conjunto de quatro ferramentas que a empresa utiliza na criação de valor para o cliente é: produto, preço, promoção e ponto de distribuição.

Complementam Campomar e Ikeda (2006) que as variáveis do composto são consideradas controláveis, porque cada variável pode ser modificada, ajustada e adaptada por decisões gerenciais, lembrando que a tarefa básica da organização é encontrar as melhores combinações para essas variáveis de modo integrado. Ainda para os autores, o preço deve ser compatível com a qualidade do produto; os canais de distribuição/prança devem ser compatíveis com o preço e também com a qualidade do produto, da mesma forma que a promoção deve estar alinhada com os canais escolhidos, com o preço e também com a qualidade dos produtos.

Ao definir-se o composto mercadológico para a Cervejaria Artesanal, passa-se a analisar as seguintes variáveis: Produto, Preço, Promoção e Distribuição/Praça.

#### 4.3.1 Produto

Para Ambrósio (2007), produto é um benefício oferecido a um mercado, visando à satisfação de um desejo ou necessidade.



Lima et al. (2012) diferencia duas grandes tipologias de produtos: os materiais, como os tangíveis; e, serviços como intangíveis. Norman (apud URDAN; URDAN, 2006) demonstra, conforme Quadro 2, características que distinguem os dois tipos de produtos:

Quadro 2 – Produtos tangíveis e intangíveis

<b>Produtos Tangíveis (bens)</b>	<b>Produtos Intangíveis (serviços)</b>
Produção precede consumo	Produção e consumo simultâneos
Produção e consumo ocorrem em locais diferentes	Produção e consumo ocorrem no mesmo local
Com a venda, a propriedade do bem é transferida	Não há transferência de propriedade com a venda, no geral
Podem ser revendidos	Não podem ser revendidos
Podem ser estocados	Não há como estocar
Podem ser transportados	Não podem ser transportados

Fonte: Norman (apud URDAN; URDAN, 2006, p. 101).

Os produtos da Cervejaria Königin serão tangíveis, tendo em vista tratarem-se de variações de cervejas artesanais.

- *Blonde Ale*: cerveja marcante pela sua sutileza e leveza, pode apresentar coloração amarelo-claro a dourado, aroma de lúpulo, malte suave, notas condimentadas, frutadas e baixo amargor (Rótulo verde e amarelo, conforme Figura 5).

Figura 5 – Rótulo da Cerveja *Blonde Ale*



Fonte: elaborado pela autora (2019).

- *Pale Ale*: cerveja de coloração puxando ao cobre, com uma lata fermentação e complexidade do seu sabor, possui um nível de amargor de médio a alto, com aroma terroso e herbal, onde seu copo fica mais robusto e espumoso pela fermen-

tação, ainda podendo ganhar um sabor que remete ao caramelo; as notas frutadas também podem ser sentidas, assim ela é mais complexa ao ser degustada (Rótulo verde e laranja, conforme Figura 6).

Figura 6 – Rótulo da Cerveja *Pale Ale*



Fonte: elaborado pela autora (2019).

- *Belgian Blond Ale*: cerveja encorpada, que confere a ela um dourado tom que se percebe facilmente quando servida no copo, notas e amargores moderados, sente-se nitidamente na degustação um perfil saboroso de malte, difere pela alta fermentação (Rótulo verde e prata, conforme Figura 7).

Figura 7 – Rótulo da Cerveja *Belgian Blond Ale*



Fonte: elaborado pela autora (2019).

Cada variedade da cerveja artesanal Königin será identificada por uma cor em seu rótulo, levando o consumidor a reconhecer cada uma: *Blonde Ale*, *Belgian Blond Ale* e *Pale Ale*.

### 4.3.2 Promoção

Promoção, no composto mercadológico, envolve todas as ações relacionadas à divulgação e comunicação. Podem-se citar muitas ações dentro da promoção: publicidade, e-mail, mala direta, *fan pages*, entre outras ações que tem o objetivo de divulgar produtos e/ou serviços.

Ainda: “Entende-se por promoção o uso de um conjunto de ações de curto prazo com o objetivo de incentivar o consumidor a comprar mais rapidamente e/ou comprar uma quantidade maior de determinados produtos e/ou serviços” (BIAGIO; BATOCCHIO, 2015, p. 141).

Segundo Cobra (2003, p. 29): “o composto promocional do produto ou serviço compreende a publicidade, as relações públicas, a promoção de vendas, a venda pessoal e o *merchandising*”.

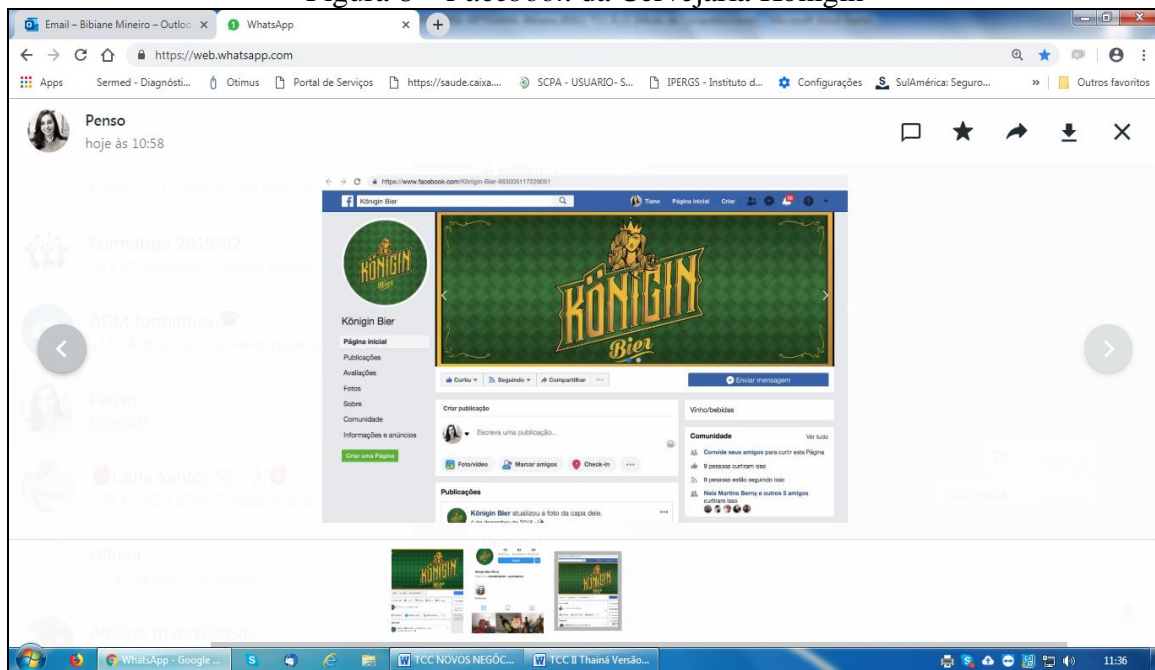
Para Kotler (2003, p. 188):

A promoção de vendas diz respeito a incentivos e recompensas para induzir os clientes a comprar agora, em vez de depois. Enquanto a propaganda é ferramenta de efeitos de longo prazo para modelar as atitudes do mercado em relação à marca, a promoção de vendas é ferramenta de resultados de curto prazo para suscitar a ação de compra.

O processo promocional a ser adotado pela Cervejaria Königin envolve a utilização de: site próprio da empresa; adoção de redes sociais, como o *Facebook* (<https://www.facebook.com/Königin-Bier-963005117229051>, conforme Figura 8) e *Instagram* ([instagram.com/koniginbieroficial](https://www.instagram.com/koniginbieroficial) – ver Figura 9); e-mail ([koniginbieroficial@gmail.com](mailto:koniginbieroficial@gmail.com) – Figura 10); participação em eventos, feiras, encontros de cervejeiros, etc.; além de propagandas e divulgações de ofertas, por meio de *outdoors* fixados em pontos de grande circulação de moradores de Canela – RS e turistas da Região das Hortênsias, bem como de cartazes fixados na loja física e folhetos distribuídos na mesma.

Um exemplo de promoção que se pretende realizar é a organização, em cada data festiva, como: Páscoa, Dia das Mães, Dia dos Pais, Dia dos Namorados, Natal e Ano Novo, de kits de presentes, contendo cervejas e taças, a fim de atrair consumidores, acarretando lucro extra.

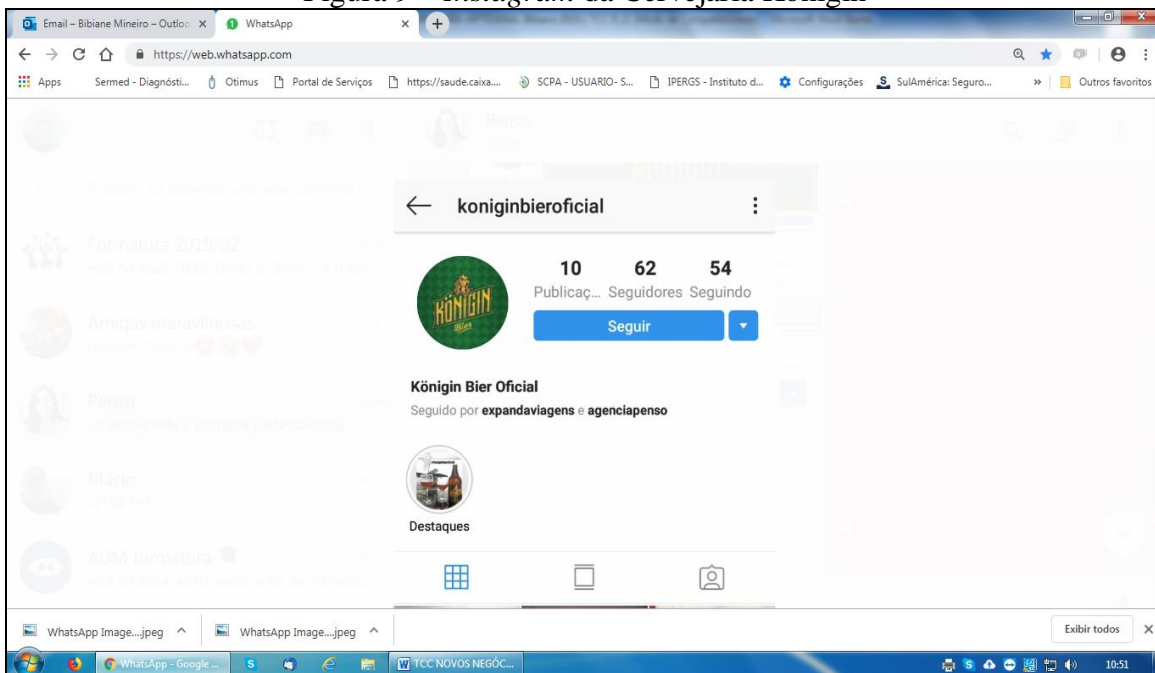
Figura 8 – Facebook da Cervejaria Königin



Fonte: elaborado pela autora (2019).

Na Figura 8 demonstra-se a página da Cervejaria Königin no Facebook, assim como a Figura 9 apresenta a empresa no Instagram.

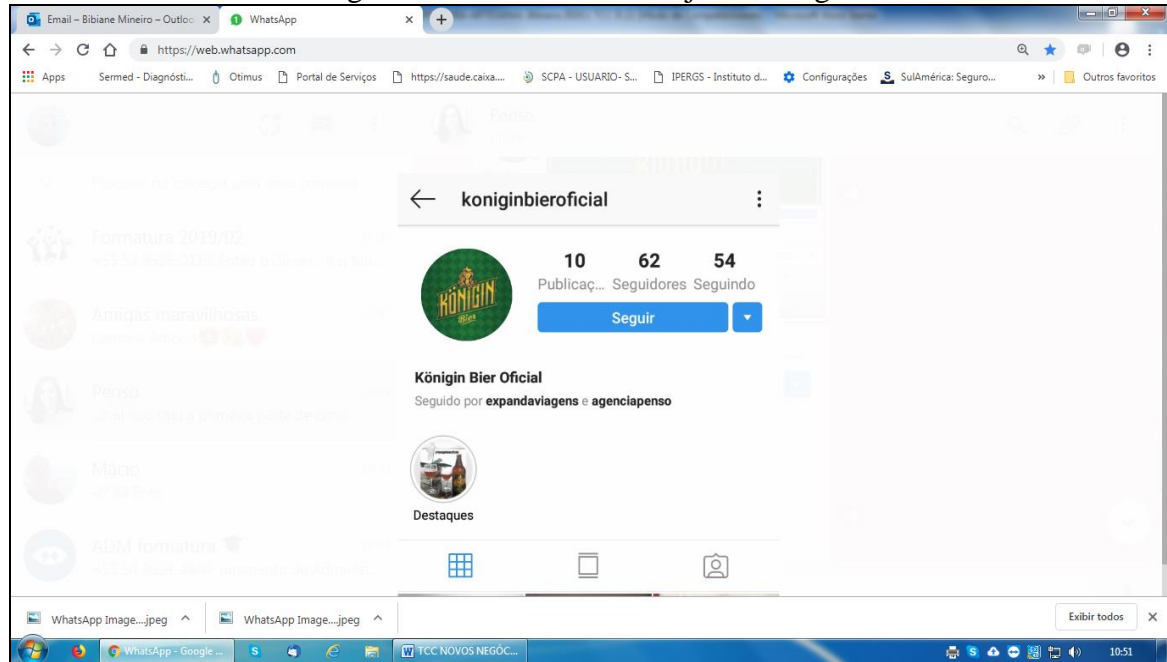
Figura 9 – Instagram da Cervejaria Königin



Fonte: elaborado pela autora (2019).

A Figura 10 demonstra o e-mail criado para a Cervejaria Königin, a fim de facilitar a comunicação da empresa para com seus clientes internos, externos, fornecedores e parceiros.

Figura 10 – E-mail da Cervejaria Königin



Fonte: elaborado pela autora (2019).

Sobre o preço como parte do composto mercadológico se verá, a seguir.

### 4.3.3 Preço

A determinação do preço em produtos e/ou serviços a serem comercializados é elemento complexo e difícil, por requerer a tomada de decisões estratégicas, de forma que atenda às necessidades dos clientes/consumidores, ao mesmo tempo em que sirva para impulsionar os resultados da empresa.

Ambrósio (2007) diz que é um elemento muito complexo do marketing e muitíssimo sensível, afinal, o preço afeta diretamente a receita e o lucro, além disso, pode ser alterado com facilidade, devendo ser administrado com cautela.

Para Lima et al. (2012), o preço é o elemento utilizado pela empresa na concretização da troca de seu produto com o consumidor. Representa a equivalência entre os custos envolvidos na produção e a remuneração de todo esforço envolvido até a disponibilização do produto ao mercado. Para eles, ainda, mas no ponto de vista dos consumidores, o preço nada

mais é do que quanto lhe custa a aquisição do produto, isto é, a quantia em dinheiro de que ele precisa para tê-lo.

Em contrapartida para Urdan e Urdan (2006), o preço configura-se como o custo para o consumidor, mas para a empresa significa o retorno de investimento, a recompensa obtida pela relação de troca.

Bernardino et al. (2011) apregoam que o preço é uma variável relevante, pois influi diretamente na rentabilidade, bem como na transmissão de uma imagem ao consumidor, como definição dizem que preço é uma declaração de valor, mas não necessariamente uma declaração de custos.

Para Biagio e Batocchio (2015, p. 133):

Preço é o valor monetário atribuído a algo disponibilizado para a venda. Quando o mercado está vendedor, ou seja, a oferta está maior que a demanda, quem determina o preço é o cliente, que indica quanto está disposto a pagar por determinado produto. Quando o mercado está comprador, ou seja, a demanda está maior que a oferta, o preço é determinado pelo fornecedor, que indica por quanto está disposto a comercializar o produto.

No novo negócio, os preços das cervejas artesanais serão atribuídos de acordo com a pesquisa de mercado realizada, considerando-se o quanto o cliente está disposto a pagar. Ao indagar-se qual o valor que o consumidor estaria disposto a pagar por uma unidade de cerveja artesanal de 600ml, houve unanimidade (100%) na escolha do valor de R\$ 10,00, assim como a preferência é por embalagem *Long Neck*.

Assim, os preços das cervejas artesanais foram atribuídos considerando a preferência dos consumidores, segundo pesquisa de mercado realizada e considerando que, no mercado, trata-se de uma cerveja com diferencial (produzida artesanalmente), o valor precisa ser maior que a cerveja industrializada, pretende-se praticar os seguintes preços: cerveja artesanal *Long Neck* (350ml), valor: R\$ 5,00 a unidade; cerveja *Blond Ale* (600ml), valor: R\$ 16,00 a unidade; cerveja *Pale Ale* (600ml), valor: R\$ 18,00 a unidade; cerveja *Belgin Blond Ale* (600ml), valor: R\$ 20,00 a unidade, sendo adquiridas na Cervejaria Königin (fábrica). No caso da venda pelo *E-Commerce*, será acrescido o custo cobrado por uma empresa transportadora, que será escolhida para ser fidelizada e transformada em parceira do novo negócio.

#### 4.3.4 Distribuição/Praça

Ambrósio (2007) chama de praça ou distribuição um conjunto complexo de elementos que visa tornar o produto disponível para o consumidor onde e quando ele o desejar, incluindo elementos importantes como canais de distribuição, logística de mercado e variáveis que integram esses elementos.

Para Lima et al. (2012), os canais que as organizações utilizam servem para distribuir seus produtos no mercado, procurando distribuí-los o mais próximo possível do consumidor, de forma que ele tenha suas necessidades atendidas fácil e rapidamente.

Para Chiavenato (2011, p. 157), praça:

É também a movimentação e a manipulação dos produtos/serviços desde a fonte de produção até o ponto de consumo ou utilização. E envolve o fluxo dos produtos/serviços do produtor até o consumidor final e faz parte do composto de marketing (marketing mix), com a denominação de praça (*place* ou *placement*).

O produto ou serviço, de acordo com Cobra (2003), só tem utilidade se posicionado junto ao seu mercado consumidor. A escolha do ponto de distribuição ou praça relaciona-se com a escolha do canal de distribuição:

- a) atacado, varejo ou distribuidor;
- b) ao transporte;
- c) e a armazém.

O canal a ser adotado pela Cervejaria Königin é o varejo, cujo local de distribuição/venda ou praça será a fábrica de cervejaria artesanal, localizada no interior da cidade de Canela – RS, na rota de pontos turísticos visitados por muitas pessoas o ano todo, por integrar a Região das Hortênsias.

Diz Cobra (2003, p. 39) que: “O local de compra deve ser mágico, para preservar certo misticismo [...], a localização deve considerar a estrutura de distribuição, para os pontos de venda existentes, estoques disponíveis e a logística de entrega”.

Considerando as colocações de Cobra (2003), na loja física, situada junto à fábrica de cerveja artesanal, será oferecido aos clientes/consumidores um espaço acolhedor e aconchegante para degustação e aquisição dos produtos, contendo mesinhas e cadeiras, assim como sofás confortáveis, em que os clientes poderão ver paisagens com hortênsias no exterior, através de amplas janelas de vidros, em espaço arejado e claro, sempre priorizando o relacionamento de satisfação e fidelização dos clientes externos, conforme se abordará, a seguir.

#### 4.4 RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

A maneira mais eficaz para fidelizar o cliente é trabalhar o relacionamento. Desta forma, é possível despertar o verdadeiro valor da empresa no consumidor. Esse deve ser o objetivo crucial de uma empresa que queira retê-los (KOTLER, 2012).

De acordo com Kotler e Armstrong (2007, p. 397), “marketing de relacionamento significa criar, manter e acentuar sólidos relacionamentos com os clientes e outros públicos”.

Limeira (2003, p. 6) afirma que “o marketing de relacionamento surge na década de 1990, com o objetivo de mostrar que conquistar um novo cliente iria custar para a empresa em média cinco vezes mais que reter um cliente”.

Minadeo (2008, p. 217) comenta que:

Diante da multiplicidade de informações disponíveis e da dificuldade para a manutenção de uma base de consumidores fiéis, as empresas passaram a investir em atividades de relacionamento com seus consumidores, que são normalmente conhecidas como Marketing de Relacionamento, que procuram oferecer benefícios e não apenas vender produtos.

Para Kotler e Keller (2006, p. 36):

Um dos principais objetivos do marketing é manter um bom e duradouro relacionamento com pessoas, empresas, sejam elas clientes ou fornecedores que direta ou indiretamente levam o sucesso de suas atividades, pois todos são considerados parceiros de marketing e peças “chaves”, sendo de extrema importância construir uma forte ligação econômica, técnica e social entre as partes. O marketing de relacionamento leva ao cultivo de parceria com o grupo certo.

Percebe-se, nas várias definições dos autores, que um relacionamento pode se tornar possível, muitas vezes, sendo necessárias algumas ações estratégicas, nas avaliações dos processos e métodos e também, nas dimensões de contatos com os clientes. Sendo os relacionamentos primordiais para a empresa, é indispensável que todos os colaboradores da organização estejam alinhados no sentido de construí-los.

A adoção do marketing boca a boca, é uma das ações a ser adotada como forma de acirramento do relacionamento com os clientes. Ainda, no momento em que o cliente comparece na Cervejaria Königin para realizar uma compra, o(s) mesmo(s) será(ão) acolhido(s) em um ambiente agradável, aconchegante, será oferecida degustação dos tipos de cervejas artesanais produzidas pela empresa, também será(ão) convidado(s) a conhecer os ambientes e o processo de fabricação artesanal da cerveja Königin.



A realização de Avaliação Pós-Compra é outra ação que visa a satisfação e fidelização dos clientes/consumidores. De acordo com Chiavenato (2014, p. 56):

A avaliação pós-venda trata-se do momento do próprio consumidor/cliente avaliar se sua compra ou negócio estabelecido o tornou satisfeito ou insatisfeito em relação ao produto ou serviço adquirido no processo de compra. É somente após a utilização do produto ou quando o serviço (no caso da compra de um serviço) começa a atender ou não a necessidade que gerou a compra é que o consumidor poderá autoavaliar-se quanto a estar satisfeito ou insatisfeito com o produto/serviço adquirido.

Realizar *feedback* a partir do sexto mês de funcionamento da empresa, disponibilizando um espaço e formulário próprio, que será criado após a empresa captar sua clientela e conforme o movimento na comercialização apresentado no decorrer das vendas, para que os consumidores avaliem sua experiência de compra e produto adquirido é muito importante para a empresa conhecer o grau de satisfação dos clientes, tendo em vista que, se a compra conseguiu satisfazer o cliente, ele se tornará fiel à empresa e a organização não terá maiores custos para produzir os mesmos produtos para satisfazê-lo novamente, o que ocorreria de maneira diferente se fossem outros clientes, clientes novos, em que são necessárias muitas ofertas, tipos, variedades de produtos e serviços a fim de atingir o gosto dos novos consumidores, segundo Chiavenato (2014). No caso do produto não satisfazer o cliente, a empresa poderá ver nessa avaliação um *feedback* que a auxiliará a melhorar suas ofertas, sua qualidade, sua variedade de produtos, a fim de atender e fidelizar seu cliente final.

Por último, cabe destacar-se que a Cervejaria Königin investirá, no primeiro ano, um montante de R\$ 3.000,00 (três mil reais) mensais como investimento em estratégias de Marketing onde será realizada a proposta a seguir:

Gestão de Redes Sociais

#### 1) INTRODUÇÃO

Tipo: Conteúdo para Redes Sociais.

Local: Canela e Gramado – RS.

O trabalho será composto de:

- Planejamento;
- Edição de imagem;
- Conteúdo.

#### 2) ESCOPO DE TRABALHO

- Pesquisa e Desenvolvimento de conteúdo personalizado;
- Edição de imagem;

- Programação nas Redes Sociais. (*Facebook e Instagram*);
- Campanhas de *Facebook ads* e *Instagram ads*.

3) VALORES PARA:

- Plano de 6 postagens por semana

Havendo a necessidade de contratar mais pacotes de serviços para impulsionar o negócio, a Cervejaria Königin reservará uma quantia ainda não estipulada, pois não possui previsão de vendas até o momento.

## 5 PLANO DAS OPERAÇÕES

Neste capítulo apresenta-se o Plano das Operações do novo negócio, devendo-se compreender que se trata do planejamento das atividades que envolvem a fabricação/ industrialização de um ou mais tipo (s) de produto(s). Nesse sentido, são apresentados dados representativos do investimento em: infraestrutura; máquinas, equipamentos e ferramentas; matérias-primas, insumos e materiais; estoque de produtos acabados e em fabricação; agregados e terceirizados; manutenção de máquinas e equipamentos; processos; e, informações.

### 5.1 INVESTIMENTO EM INFRAESTRUTURA

Investimento para Gitman e Joehnk (2005, p. 3) “[...] é simplesmente qualquer instrumento em que os fundos disponíveis podem ser colocados com a expectativa de que gerem renda positiva e/ou que seu valor será preservado ou aumentado.”

Ainda segundo Gitman e Joehnk (2005), a propriedade (patrimônio) são investimentos realizados em bens imóveis ou bens pessoais tangíveis. Os bens imóveis podem ser terrenos, edificações, prédios, casas ou qualquer estrutura permanentemente fixada na terra. Já os bens pessoais intangíveis incluem obras de artes, ouro, ou outros itens como objetos colecionáveis.

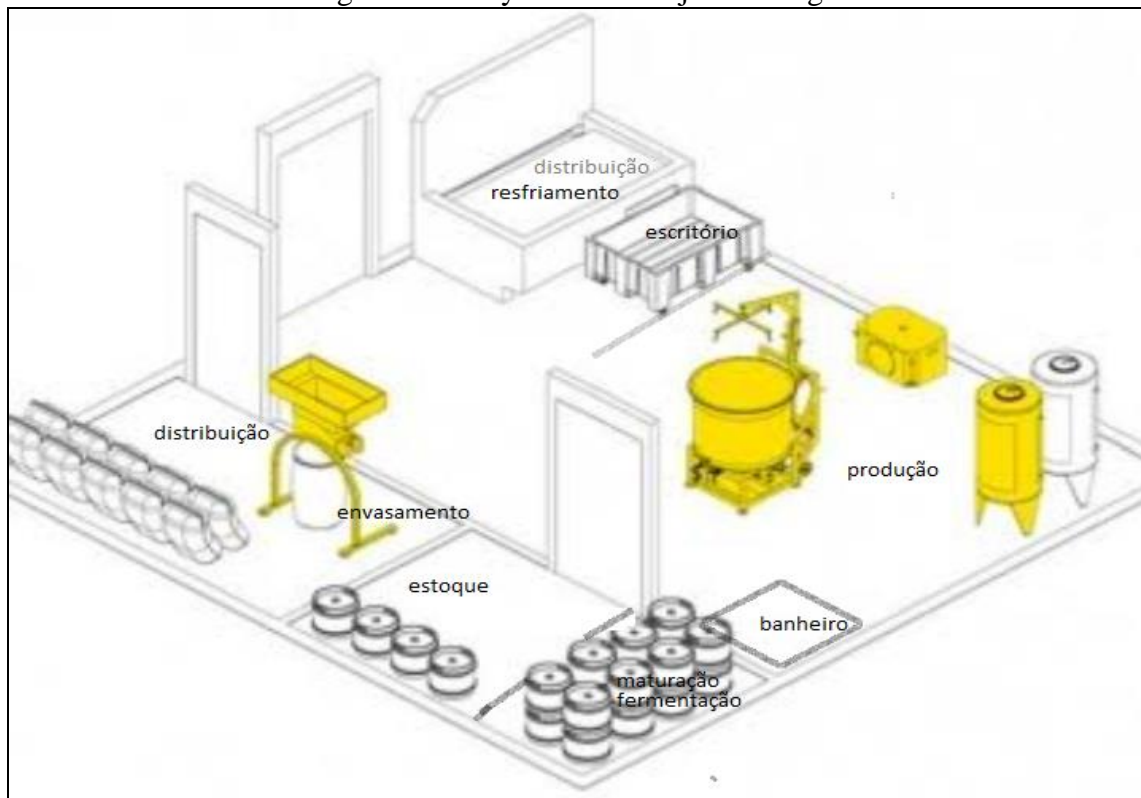
Já para Corrêa e Corrêa (2011), um bom projeto de *layout* pode proporcionar para a empresa alguns benefícios, como redução de custos de manuseio e movimentação interna de materiais, utilização eficiente de todo o espaço disponível assim como da mão de obra, facilita a comunicação entre os processos além de favorecer o fluxo de pessoas.

Corroborando Krajewski, Ritzman e Malhotra (2009, p. 259) declaram que “Os layouts são encontrados em todas as áreas de um negócio porque toda instalação tem um. Bons layouts podem melhorar a coordenação entre departamentos e áreas funcionais.”

A Cervejaria Königin será construída na área rural do município de Canela – RS, em um terreno de 03 (três) hectares. O prédio no qual funcionará a empresa comportará uma construção em alvenaria, de 06 (seis) metros por 09 (nove) metros, totalizando uma área construída de 54 m<sup>2</sup> (cinquenta e quatro metros quadrados). A estrutura do prédio será feita com placas cimentícias, divisórias de drywall e pé direito de 04 (quatro) metros. A área construída comportará 05 (cinco) ambientes, sendo: um banheiro, uma área de fabricação, uma área de refrigeração, uma área de armazenamento e expedição, e uma área onde funcionará a loja físi-

ca (escritório) para a venda e espaço acolhedor e confortável para degustação, conforme Figura 11.

Figura 11 – Layout da Cervejaria Königin



Fonte: elaborado pela autora (2019).

Ressalta-se que será feito um investimento de R\$ 200.000,00 para a compra do terreno e de R\$ 65.000,00 para a construção do prédio da cervejaria artesanal, desse valor R\$ 25.000,00 serão os gastos com mão-de-obra e os R\$ 40.000,00 restantes serão empregados para a compra de materiais de construção, elétricos e hidráulicos.

## 5.2 MÁQUINAS, EQUIPAMENTOS E FERRAMENTAS

No planejamento de um novo negócio, após a definição do local da empresa e sua infraestrutura, se faz necessário realizar um levantamento de todos os equipamentos, máquinas e demais ferramentas que serão utilizadas nos desenvolvimentos das atividades da empresa.

Para Slack, Chambers e Johnston (2009, p. 241) a “Tecnologia de processo é o conjunto de máquinas, equipamentos ou dispositivos que ajudam as operações a criar ou entregar produtos e serviços. Tecnologia de processo indireto ajuda a facilitar a criação direta de produtos e serviços.”

Máquinas, equipamentos e ferramentas são necessários para que se efetive a produção da cerveja artesanal. Inicialmente, serão necessários os seguintes, conforme Quadro 3:

Quadro 3 – Máquinas, equipamentos e ferramentas para produção da cerveja artesanal

<b>Ordem</b>	<b>Espécie</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Valor Unitário (R\$)</b>	<b>Total (R\$)</b>
01	Paneles de 100 litros	02	R\$ 550,00	R\$ 1.100,00
02	Panela de 50 litros	01	R\$ 400,00	R\$ 400,00
03	Moedor	01	R\$ 800,00	R\$ 800,00
04	Termômetros	03	R\$ 150,00	R\$ 450,00
05	Mangueiras atóxicas	03	R\$ 50,00	R\$ 150,00
06	Bombas	02	R\$ 100,00	R\$ 200,00
07	Colheres de teflon industrial	05	R\$ 50,00	R\$ 250,00
08	Freezer Horizontal	03	R\$ 3.000,00	R\$ 9.000,00
09	Equipamento de fervura e fermentação	01	R\$ 16.000,00	R\$ 16.000,00
<b>TOTAL</b>				<b>R\$ 28.350,00</b>

Fonte: elaborado pela autora (2019).

O gasto inicial com máquinas, equipamentos e ferramentas será no montante de R\$ 28.350,00. Conforme os negócios forem reagindo e as vendas aumentarem, a empresa investirá em mais máquinas, equipamentos e ferramentas para ampliar a produção.

### 5.3 MATÉRIAS-PRIMAS, INSUMOS E MATERIAIS

Segundo Krajewski, Ritzman e Malhotra (2009, p. 314) as matérias-primas “[...] são os estoques necessários para a geração de serviços ou bens. São considerados insumos para os processos de transformação da empresa.”

Dias et al. (2011) acrescentam ainda que são consideradas matérias primas todos os materiais agregados ao produto acabado. Desta forma, uma empresa que fabrica um produto com diversos componentes pode ter em seu estoque de matérias primas itens já processados que foram adquiridos de outras empresas ou ainda transferidos de outro departamento da mesma empresa.

Ainda segundo Dias et al. (2011, p. 4) “É da responsabilidade de compras assegurar que as matérias-primas, material de embalagem e peças exigidas pela produção estejam à disposição nas quantidades certas, nos períodos desejados, nas especificações corretas e com o menor preço.”

Complementando Dornelas (2012) afirma que os insumos são todos os itens utilizados no processo de produção, agregando ou não ao que está sendo produzido, assim como alguns tipos de materiais para uso e consumo também são considerados insumos quando são utilizados no processo produtivo.

Na fabricação da cerveja artesanal Königin serão empregados quatro ingredientes básicos: malte, lúpulo, leveduras e água (Figura 12).

Figura 12 – Ingredientes básicos da cerveja artesanal



Fonte: elaborado pela autora (2019).

Para a produção de 100 litros de cerveja artesanal, são necessários os seguintes insumos, materiais e matérias-primas, com seu correspondente custo, conforme apresenta-se no Quadro 4.

Quadro 4 – Matérias-primas, insumos e materiais para a produção de cerveja artesanal

<b>Ingrediente / Quantidade</b>	<b>Valor Total (R\$)</b>
Água 133 litros	R\$ 3,00
Malte 25 Kg	R\$ 174,10
Fermento 69 gr	R\$ 78,00
<i>Lúpulo 20 gr</i>	R\$ 15,80
Clarificante 30 gr	R\$ 5,10
Garrafa R\$ 1,00 un	R\$ 166,00
Álcool 1 litro	R\$ 4,00
Rótulos 100 un R\$ 0,24 a un	R\$ 24,00

Fonte: elaborado pela autora (2019).

As matérias-primas, insumos e materiais listados no Quadro 4 serão adquiridos e são indicados para que a Cervejaria Königin produza, inicialmente, 166 (cento e sessenta e seis) garrafas de 600ml.

#### 5.4 ESTOQUE DE PRODUTOS ACABADOS E EM FABRICAÇÃO

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2009, p. 356) estoque é definido “[...] como a acumulação armazenada de recursos materiais em um sistema de transformação.”

Corroborando Dias et al. (2011, p. 335) afirmam que estoque “[...] é a parte da logística responsável pela guarda de produtos e uma das atividades da armazenagem. Geralmente este termo é utilizado para produtos acabados.”

Já Ballou (2007) classifica os estoques em cinco categorias, são elas:

- a) de canal: aonde a movimentação dos materiais é lenta e geralmente o montante existente no canal tende a ser maior que os estoques em depósitos;
- b) de especulação: são as matérias-primas compradas e armazenadas a fim de esperar a demanda do cliente, como por exemplo, ouro e cobre;
- c) regular ou física: que são os estoques necessários para suprir a demanda média durante o tempo transcorrido entre os sucessivos reabastecimentos;
- d) de segurança: onde se tem um acréscimo do estoque normal necessário para suprir a demanda, caso ocorra alguma mudança em entregas ou oscilações na demanda;

e) obsoleto: quando as armazenagens dos estoques se tornam muito longas ou o cuidado com a mesma torna inutilizável os itens guardados.

Serão mantidos, em estoque, 10 kit de 100 litros de cerveja artesanal, ao custo de produção de R\$ 273,00 cada kit.

## 5.5 AGREGADOS E TERCEIRIZADOS

A terceirização de serviços ou produtos pode ser entendida como a possibilidade de uma empresa transferir para terceiros a capacidade produtiva de negócios que não se enquadrem na linha de produção da organização. A essa companhia é dado um tempo para que com os seus recursos ela invista no seu ramo de atuação (DIAS et al., 2011).

Complementando Chopra e Meindl (2011, p. 410) afirmam que:

Um terceiro pode ser capaz de oferecer um crescimento sustentável no excedente agregando a um nível mais alto do que a própria empresa. O crescimento no excedente vem da agregação de capacidade, estoques, transportes de chegada e saída, armazenagem, aquisição, informação, recebíveis ou relacionamento, a um nível que a empresa não pode conseguir por conta própria.

Um serviço que será terceirizado pela Cervejaria Königin é o de Administração Financeira e Contábil, a fim de que a empresa especializada (Escritório de Contabilidade Condor, localizada no centro da cidade de Canela – RS) realize o controle contábil e fiscal, emitindo os devidos instrumentos de controle, como balancetes, balanços, Guias de arrecadação do Simples Nacional, folha de pagamento, entre outros. O custo mensal a ser pago será de R\$ 1.500,00, sendo estabelecido um contrato entre a empresa e a organização terceirizada, inicialmente pelo prazo de 01 (um) ano, com previsão da possibilidade de renovação do aludido prazo. Os serviços de Internet e Alarme terão um investimento inicial de instalação conforme Quadro 5.

Quadro 5 – Valores instalação serviços terceirizados

Serviços	Custo da instalação	Custo total do investimento
Alarme	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
Internet	R\$ 380,00	R\$ 380,00
<b>Total:</b>		<b>R\$ 1.880,00</b>

Fonte: elaborado pela autora (2019).



Posteriormente, a empresa terá um valor mensal a ser pago pelo serviço de monitoramento do alarme instalado e da internet, além dos outros serviços que serão terceirizados pela empresa, conforme Quadro 6.

Quadro 6 – Valores dos serviços terceirizados

Serviços	Quantidade	Custo Mensal	Custo Anual
Contabilidade	1 por mês	R\$ 1.000,00	R\$ 10.000,00
Monitoramento de alarme	1 por mês	R\$ 100,00	R\$ 1.200,00
Internet	1 por mês	R\$ 130,00	R\$ 1.560,00
Limpeza	4 diárias mês	R\$ 320,00	R\$ 3.840,00
<b>Total:</b>	-	<b>R\$ 1.550,00</b>	<b>R\$ 16.600,00</b>

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Inicialmente, a empresa se utilizará somente destes serviços terceirizados, na medida das necessidades que venham a surgir se adaptará para suprir as mesmas.

## 5.6 MANUTENÇÃO

A manutenção para Slack, Chambers e Johnston (2009, p. 610)

[...] é como as organizações tentam evitar as falhas cuidando de suas instalações físicas [...] Os benefícios da manutenção são significativas, incluindo segurança melhorada, confiabilidade aumentada, qualidade maior (equipamentos mal mantidos têm maior probabilidade de causar problemas de qualidade), custos de operação mais baixos (dado que muitos elementos de tecnologia de processo funcionam mais eficientemente quando recebem manutenção regularmente), tempo de vida mais longo para processo de tecnologia e “valor residual” mais alto [...].

Corroborando Corrêa e Corrêa (2011, p. 642) afirmam que:

A manutenção (substantivo relacionado ao verbo manter) refere-se, então, ao conjunto de atividades organizadas na operação com o objetivo de manter os recursos físicos operacionais em bom estado de funcionamento e prontos para o uso, quando necessários.

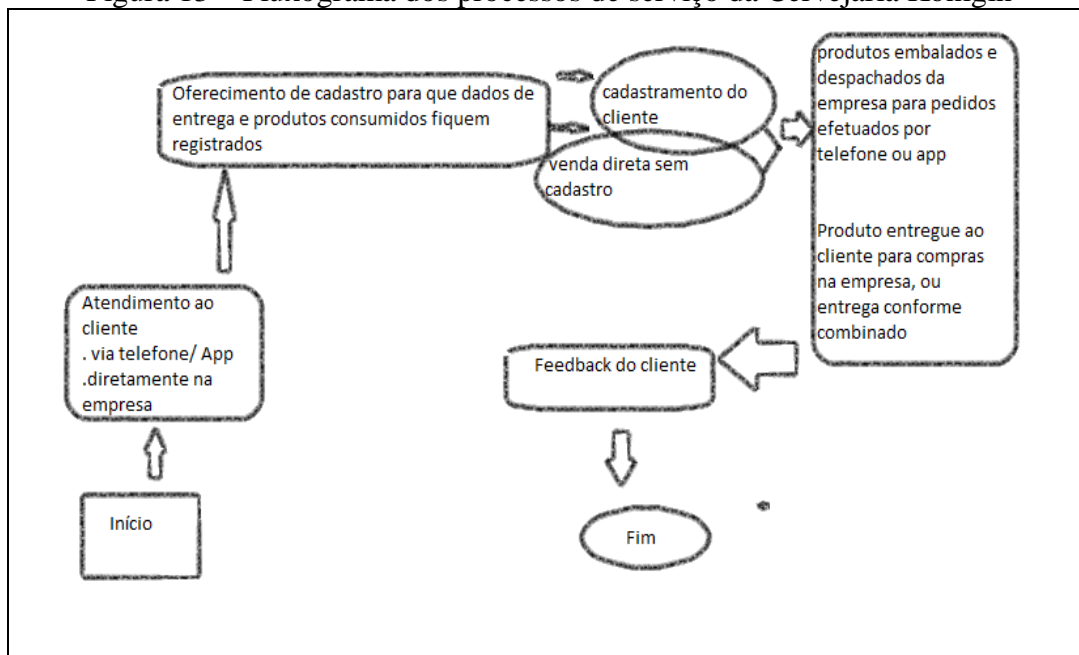
A Cervejaria Königin utiliza equipamento ainda que rústicos, onde a necessidade de manutenção preventiva é indispensável, as peças se desgastam com facilidade, a troca e o aperfeiçoamento com adaptação de peças são identificados durante o processo. Por isso mesmo, a empresa investirá em manutenção preventiva, ao custo mensal de R\$ 200,00, mais as

trocas de peças a serem realizadas, no qual será reservado um valor de R\$ 300,00 mensalmente, caso sejam necessárias tais trocas de peças.

## 5.7 PROCESSOS

Conforme Silva (2009), fluxograma é um mapa visual no qual são mostradas as atividades e funções, através de simbologias, dentro de uma cadeia de processos com início e fim determinados. A maioria dos problemas de vendas, finanças, *marketing*, planejamento, na realidade, constitui-se em problemas de processos, por isso, o fluxograma é vital para as organizações. O fluxograma transmite informações, significados e compreensão, eliminando barreiras entre emissor e receptor, criando um trabalho ordenado e sequencial entre os setores das organizações. A Figura 13 mostra o fluxograma de atendimento da empresa, desde a chegada do cliente até a entrega ou retirada do produto:

Figura 13 – Fluxograma dos processos de serviço da Cervejaria Königin



Fonte: elaborado pela autora (2019).

Os processos de serviço da Cervejaria Königin iniciam com o atendimento ao cliente, por meio de telefone, por e-mail a partir do site da empresa, ou diretamente na loja física da Cervejaria. Na sequência, é realizado um cadastro do cliente, com coleta de dados que permitam facilitar a entrega, bem como a prática de marketing on-line. As vendas serão realizadas com a realização de cadastramento do cliente, mas, também, sem o cadastro, caso o cliente se oponha à realização do mesmo. A seguir, será efetivada a venda, com a entrega do(s) produ-

to(s) embalados para os clientes que o(s) adquirir(irem) diretamente na empresa, ou será(ão) despachado(s) o(s) produto(s) por meio de transportadora, para as compras efetivadas pela internet ou pelo telefone. A próxima etapa será a aplicação de um *feedback* pós-venda, a fim de conhecer o grau de satisfação do cliente com sua compra, encerrando-se, dessa forma, os processos de serviço da Cervejaria. Cabe destacar-se que as informações do feedback servirão para que sejam reformuladas ações, produções e formas de atendimento, conforme as críticas e/ou sugestões apresentadas pelos clientes nessa fase pós-venda.

## 5.8 INFORMAÇÕES

Ambrósio (2007) congrega os possíveis meios de comunicação com o mercado.

Lima et al. (2012) atribuem que as empresas precisam comunicar ao mercado quais os produtos que disponibilizam, com quais atributos e benefícios, em quais condições, preços e onde podem ser encontrados. Para tanto, o marketing do novo negócio empregará, predominantemente, a internet (site criado para a Cervejaria Artesanal) e as redes sociais para comunicar-se com o mercado consumidor e empresarial, conforme endereços eletrônicos:

**Site** (Será criado ao longo do primeiro ano de funcionamento da empresa).

**Facebook:** <https://www.facebook.com/Königin-Bier-963005117229051> (Figura 8).

**Instagram:** [instagram.com/koniginbieroficial](https://www.instagram.com/koniginbieroficial) (Figura 9).

**E-mail:** [koniginbieroficial@gmail.com](mailto:koniginbieroficial@gmail.com) (Figura 10).



## 6 PLANO DE GESTÃO DE PESSOAS

A Gestão de Pessoas, nos últimos tempos, assumiu elevada importância por ser responsável pelo gerenciamento dos recursos humanos e destes dependerem os resultados a serem apresentados pelas empresas.

Conforme expõe Costa (2007, p. 1):

O principal ativo de uma empresa sem dúvidas é a sua força de trabalho. É necessária uma boa Gestão de Pessoas para que os colaboradores se disponham a trabalhar em prol da empresa para alcançar os objetivos por ela estabelecidos. Em contrapartida, os colaboradores esperam receber salários justos com sua função e benefícios que o façam realizar cada vez melhor suas tarefas estabelecidas.

Da mesma forma que a área de Recursos Humanos é reconhecida por ser a que administra a força de trabalho, segundo Costa (2007), os resultados são condicionados a como as empresas tratam as pessoas, valorizam-nas, reconhecem e fidelizam, bem como gerenciam os fatores negativos que acometem os ambientes empresariais, a exemplo do estresse, da desmotivação, etc.

Vive-se cercado por mudanças todos os dias, em todos os lugares, e na área de Recursos Humanos não é diferente. Tempos atrás, era apenas uma área que dava suporte na administração de pessoal, sem uma importância considerável dentro da maioria das instituições. Hoje, se opondo totalmente a isso, a Gestão de Pessoas faz a diferença dentro da instituição e tem um papel fundamental no novo cenário empresarial (COSTA, 2007).

Sobre a Gestão de Pessoas Bezerra (2004, não paginado) salienta que:

A gestão de pessoas baseia-se no fato de que o desempenho de uma organização depende fortemente da contribuição das pessoas, da forma como elas estão organizadas, estimuladas, capacitadas, e como são mantidas no ambiente de trabalho. A visão atual é de que as organizações são conjuntos de pessoas que atuam como agentes proativos e empreendedores, inovadoras, que prestam serviços aos clientes, decidem, lideram, motivam, comunicam, supervisionam e gerenciam os negócios das empresas. Assim, a gestão de pessoas passa a ser uma responsabilidade compartilhada por todas as lideranças na organização. O diferencial na gestão de pessoas reside em superar a visão tradicional da administração de recursos humanos que concebe as pessoas como recursos semelhantes aos demais recursos da organização. A partir do enfoque sistêmico, a gestão de pessoas é compreendida como um conjunto de políticas e práticas definidas para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho.

Portanto, considera-se a Gestão de Pessoas um tema de relevância para o futuro Administrador, tendo em vista que são as pessoas que compõem as empresas, é delas que dependem os resultados alcançados, bem como a prática de processos empresariais.

Quando abordagens se voltam à atividade empresarial, nos tempos atuais, a primeira ideia que é registrada pelos autores e estudiosos do tema, assim como é manifestada por muitos empresários, consultores de empresas e até acadêmicos é em relação à Gestão de Pessoas, atribuindo que se está vivendo um tempo em que as “pessoas” são o mais importante em uma empresa, as pessoas precisam ser valorizadas, motivadas, respeitadas, reconhecidas (CHIAVENATO, 2004), mas, na prática, é isso que acontece, nas empresas?

Conforme reflete Silva (2009), no dia-a-dia é passível se observar, por exemplo, ao se chegar em uma loja, um supermercado, até mesmo em um órgão governamental, que existem muitos funcionários de mau humor, sem prontidão para atender as pessoas, muitas vezes até apresentam comportamentos agressivos e de estupidez, posturas que demonstram o quanto aquele trabalhador ou trabalhadora está saturado do que está fazendo, ou está insatisfeito quanto a como está sendo tratado, enfim, alguma coisa não está bem naquele ambiente de trabalho que, por falta de preparo, a pessoa não consegue discernir suas insatisfações e acaba refletindo no atendimento às outras pessoas.

Mas por que isso acontece se se fala tanto em liderança nas empresas, em que um líder tem que ter a “capacidade de exercer influência sobre outros indivíduos” (SILVA, 2009, p. 88), o que significa que ele pode e deve influenciar de maneira positiva a ação profissional de seus liderados. Agir dessa forma, com menosprezo ao cliente externo, sendo indelicado, sem educação e com pouca vontade de atender suas solicitações e/ou necessidades não faz parte das funções de nenhum profissional, portanto, um líder deveria saber influenciar para que isso não acontecesse, mas acontece, e muito e em muitos lugares, em muitas empresas (SILVA, 2009).

Em sua exposição, Silva (2009) induz questionamentos no sentido de se saber qual a consideração que as empresas têm em relação à Gestão de Pessoas:

Mas e a Gestão de Pessoas, como é entendida, então, por empresas, órgãos ou entidades? Será que as pessoas – clientes internos – não estão sendo valorizados, atendidos em suas necessidades, a ponto de gerar, pelo menos, comprometimento do funcionário para com a empresa e o bom andamento dos negócios desta? (SILVA, 2009, p. 89).

Diz Chiavenato (2013) que:

As pessoas constituem o mais valioso dos recursos da organização. O dilema da Área de Recursos Humanos é: tratar as pessoas como pessoas (dotadas de características próprias de personalidade, motivações, valores pessoais, etc.) ou como recursos (dotadas de habilidades, capacidades, conhecimentos, etc.). Como as organizações

são compostas de pessoas, o estudo das pessoas é fundamental para a Área de Recursos Humanos e para a empresa, como um todo (CHIAVENATO, 2013, p. 105).

Como se vê, as empresas precisam ver as pessoas não como um recurso tecnológico ou um recurso financeiro que é quantificado, mas como seres humanos dotados de habilidades, capacidades, conhecimentos, personalidade, motivações, valores pessoais, anseios e necessidades (CHIAVENATO, 2013).

Muitas empresas – principalmente as de pequeno porte, como uma loja, um supermercado, uma farmácia, que igualmente são importantes tanto quanto uma grande empresa, por gerar oportunidade de emprego, renda e desenvolvimento pessoal e profissional – não têm esse conhecimento ou se negam a adequar-se aos atuais tempos de inconstâncias, de mudanças, de aprimoramentos, de inovações (SILVA, 2009).

É uma realidade, de acordo com Kanaane e Gasalla (2004), principalmente nas empresas menores, os funcionários atuarem sem nenhuma motivação para trabalhar, sem nenhum entusiasmo e amor pelo que fazem, sem nenhum apego e comprometimento pela empresa. Muitos e muitos trabalhadores estão nos seus locais de trabalho como se estivessem em um lugar de sacrifícios, lastimando não estarem em uma condição melhor, em não serem reconhecidos através de um salário mais justo ou de benefícios que compensem esforçar-se. Também é verdade que existem muitas empresas com funcionários satisfeitos e que têm orgulho do que fazem na organização (KANAANE; GASALLA, 2004).

Barnard (apud Chiavenato, 2013), diz que:

A interação entre pessoas e organizações é um tema complexo e dinâmico e pode ser visualizado a partir da distinção entre eficiência e eficácia quanto aos resultados das pessoas na organização. Toda pessoa precisa ser eficiente para satisfazer suas necessidades individuais mediante sua participação na organização, mas também precisa ser eficaz para atingir os objetivos organizacionais por meio de sua participação. [...] Por outro lado, a empresa também precisa existir reciprocidade, a empresa satisfazer as necessidades e expectativas das pessoas, o que implica em compromisso com direitos, obrigações e incentivos, que são processos de responsabilidade da atual Gestão de Pessoas (BARNARD, 1971 apud CHIAVENATO, 2013, p. 112-113).

De acordo com Barnard (1971 apud CHIAVENATO, 2013) é preciso haver um comprometimento recíproco, empresa e funcionários/pessoas, no sentido da empresa atribuir à Gestão de Pessoas o devido valor e a consecução de obrigações e incentivos que as pessoas merecem, assim como os funcionários, ao terem na empresa a satisfação de suas necessidades e anseios, precisam se comprometer em produzir, em agir com eficiência e eficácia, para que a empresa cresça e se mantenha produtiva, senão todos sairão perdendo.

Considerando a Gestão de Pessoas como o “conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho” (KANAANE; GASALLA, 2004, p. 45), é preciso que as empresas, mesmo as pequenas, tenham conhecimento que como gerir seus recursos humanos, como conduzir a Gestão de Pessoas e as políticas dela decorrentes e necessárias, evitando, assim, que continue acontecendo dos clientes externos sofrerem os revezes de um funcionário insatisfeito e frustrado em seu ambiente de trabalho.

Uma Gestão de Pessoas – função que sintetiza a área de Recursos Humanos na atualidade, conforme se verá a seguir – que é conduzida por profissionais conscientes e competentes empreende em mudanças a favor de seus recursos humanos, dentre elas, a mudança/ transformação da importância que a Gestão de Pessoas assumiu, do passado ao presente, como função empresarial responsável em administrar as pessoas da organização.

Ao abordar-se acerca dos Recursos Humanos e/ou Gestão de Pessoas, é preciso considerar-se que Sampaio e Bento (2007) muito bem nomeiam a evolução da área de Recursos Humanos ocorrida ao longo dos tempos: “a evolução do Departamento de Recursos Humanos à Gestão de Pessoas” (SAMPAIO; BENTO, 2007, não paginado), ou seja, segundo as autoras, as pessoas, nas organizações, eram consideradas “[...] de forma mecanicista, sistemática e metódica, onde o empregado, controlado pelo chefe, deveria apenas obedecer e executar suas tarefas sem questionamentos” (SAMPAIO; BENTO, 2007, não paginado) por um Departamento de RH igualmente ineficiente, passivo e desumanizado, sendo que esse setor transformou-se em uma Gestão de Pessoas, em que os trabalhadores “[...] são chamados de colaboradores e deixam de ser agentes passivos para serem agentes ativos [...] ser único, que logo se torna foco de atenção” (SAMPAIO; BENTO, 2007, não paginado).

As autoras explicam melhor essa evolução da área de Recursos Humanos:

O RH que ditava regras e tomava decisões sobre recrutamento, seleção, admissão, treinamento, remuneração, agora tem nova visão mais focada na missão, nos valores, no futuro, logo está mais estratégico. [...] As organizações estão considerando o homem como um capital intelectual e o RH passa a ter como principal função humanizar as organizações promovendo desafios, disseminando a ideia de trabalho em equipe, proporcionando satisfação, motivação e prazer (SAMPAIO; BENTO, 2007, não paginado).

A cada década do século XX, a área de Recursos Humanos foi sofrendo alterações essencialmente decorrentes da Revolução Industrial que, por consequência, promoveu “mudanças de paradigmas ocorridas com a globalização e novas exigências de mercado” (SAMPAIO; BENTO, 2007, não paginado).



O RH vem sofrendo mudanças desde a Era da Industrialização Clássica, compreendida entre as décadas de 1900 a 1950 e reconhecido, inicialmente, como Departamento de Pessoal e, após, como Departamento de Relações Industriais, tendo em vista a Revolução Industrial que demarcou um novo cenário produtivo, em que as pessoas eram consideradas apenas como mão-de-obra que devia seguir rotinas, ordens centralizadas e havia estabilidade na organização (CHIAVENATO, 2010).

Após, na Era da Industrialização Neoclássica, compreendida entre as décadas de 1950 a 1990, o RH assumiu um pouco mais de dinamismo, já exigia mudanças e adaptações aos novos tempos e aos moldes de um mercado em que a competitividade já se fazia presente, passou a denominar-se Departamento de Recursos Humanos e, posteriormente, Departamento de Gestão de Pessoas, isso porque as pessoas passaram a ser vistas como Recursos Humanos disponíveis à empresa, e não mais apenas mão-de-obra a ser moldada conforme as necessidades dos negócios empresariais (CHIAVENATO, 2010).

Com o avanço dos recursos tecnológicos e a chegada da Era da Informação (após 1990), o RH transformou-se em uma área formada por equipes e a palavra de ordem é Gestão de Pessoas, significando extremo dinamismo, necessidade de mudanças constantes e a consideração das pessoas como parceiras das organizações (CHIAVENATO, 2010).

Mas as mudanças do RH foram além, adentraram o século XXI, e pode-se ter uma ideia dessa evolução ao se comparar a Gestão de Pessoas praticada no século XX e no século XXI, conforme consta no Quadro 7, na sequência.

Quadro 7 – Gestão de pessoas: comparativo entre os séculos XX e XXI

(continua)

Século XX	Século XXI
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estabilidade, previsibilidade</li> <li>- Porte e escala de produção</li> <li>- Comando e controle de cima para baixo</li> <li>- Rigidez organizacional</li> <li>- Controle por meio de regras e hierarquia</li> <li>- Informações em segredo</li> <li>- Racionalidade e análise quantitativa</li> <li>- Necessidade de certeza</li> <li>- Reativo e avesso ao risco</li> <li>- Orientado para o processo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhoria contínua, descontinuidade da mudança</li> <li>- Velocidade e responsividade</li> <li>- <i>Empowerment</i> e liderança de todos</li> <li>- Organizações virtuais e flexibilidade permanente</li> <li>- Controle por meio da visão e dos valores</li> <li>- Informações compartilhadas</li> <li>- Criatividade e intuição</li> <li>- Tolerância à ambigüidade</li> <li>- Proativo e empreendedor</li> </ul>

Século XX	Século XXI
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autonomia e independência corporativa</li> <li>- Integração vertical</li> <li>- Foco na organização inteira</li> <li>- Busca de consenso</li> <li>- Orientação para o mercado nacional</li> <li>- Vantagem competitiva sustentável</li> <li>- Competição por mercados atuais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientado para os resultados</li> <li>- Interdependência e alianças estratégicas</li> <li>- Integração virtual</li> <li>- Foco no ambiente competitivo</li> <li>- Contenção construtiva</li> <li>- Foco internacional</li> <li>- Vantagem colaborativa e reinvenção da vantagem</li> <li>- Hiperconcorrência por mercados futuros</li> </ul>

Fonte: CHIAVENATO (2010, p. 39).

Devido aos mercados terem se tornado ainda mais exigentes e a competitividade mais acirrada, ao RH no século XXI impôs-se até mesmo uma mudança de denominação, tendo em vista ter se tornado uma área ainda mais importante e estratégica, uma vez que é das pessoas que as empresas dependem para manterem-se competitivas no mercado empresarial.

Chiavenato (2010) destaca que o Terceiro Milênio, marcado por tendências como: “globalização, tecnologia, informação, conhecimento, serviços, ênfase no cliente, qualidade, produtividade e competitividade” (CHIAVENATO, 2010, p. 42) acentuou as mudanças de denominações que passaram a ser atribuídas à área de Recursos Humanos por diferentes autores, destacando como se deve compreender a Administração de Recursos Humanos e/ou a Gestão de Pessoas:

[...]

*Administração de Recursos Humanos (ARH)* é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as “pessoas” ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho.

*ARH* é a função administrativa devotada à aquisição, treinamento, avaliação e remuneração dos empregados. Todos os gerentes são, em um certo sentido, gerentes de pessoas, porque todos eles estão envolvidos em atividades como recrutamento, entrevistas, seleção e treinamento.

*ARH* é o conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos funcionários e das organizações.

*ARH* é a função na organização que está relacionada com a provisão, treinamento, desenvolvimento, motivação e manutenção dos empregados.

*Gestão de Pessoas* é o conjunto integrado de atividades de especialistas e de gestores – como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas – no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização.

*Gestão de Pessoas* é a área que constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações, o elemento fundamental do seu capital intelectual e a base do seu sucesso (CHIAVENATO, 2010, p. 9).

Agora, de acordo com Chiavenato (2010, p. 37), o “RH tornou-se o mais importante recurso organizacional e fator determinante do sucesso empresarial”. Isso porque novos processos passaram a ser de sua responsabilidade, sob a denominação de Gestão de Pessoas.

A Gestão de Pessoas, na Cervejaria Königin, será administrada pela Gerente Administrativa (cargo ocupado pela sócia/proprietária Bibiane) com práticas atualizadas e que priorizem os recursos humanos, da organização.

## 6.1 DESCRIÇÕES DE CARGOS

A descrição de cargos segundo Marras (2011, p. 94), “[...] registra a análise dos diversos requisitos exigidos pelo cargo, como: escolaridade, experiência, responsabilidade, condições de trabalho, complexidade das tarefas, conhecimento, etc.”

Corroborando Gil (2001, p. 171) afirma que “As organizações podem ser concebidas como sistemas de papéis. Cada indivíduo que ocupa uma posição na organização é solicitado a desempenhar um conjunto de atividades e a manter determinados comportamentos.”

A Gestão de Pessoas, na Cervejaria Königin, será administrada pela Gerente Administrativa Bibiane Mineiro, a Gerente Administrativa (cargo ocupado pela sócia/proprietária Bibiane), é acadêmica do Curso de Administração na Universidade de Caxias do Sul, no campus de Canela – RS. O sócio Mácio Gonçalves tem como formação o Curso de Administração e especialização no ramo de mergulho e inspeção em grandes profundidades, e, no novo negócio, ocupará o cargo de Gerente Operacional. Será responsável pelo processo produtivo e equipe de fabricação da cerveja artesanal que terá seis colaboradores auxiliares de produção da cerveja.

Os cargos serão divididos por setor e, de forma clara e objetiva, podendo-se observar as diretrizes no Quadro 8.

Quadro 8 – Descrição dos cargos

Sócios	Funcionários – Atendimento
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administração geral</li> <li>• Compra de mercadorias</li> <li>• Atendimento</li> <li>• Pagamento de conta</li> <li>• <i>Marketing</i> da empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atendimento</li> <li>• Separação de produtos para entrega</li> <li>• Reposição de produtos</li> <li>• Produção</li> <li>• Pedidos</li> </ul>

Fonte: elaborado pela autora (2019).

A empresa iniciará suas atividades com apenas três colaboradores registrados, que irão auxiliar nos processos tanto de fabricação, como no atendimento e nas tarefas já mencionadas. Nos próximos seis meses, a empresa irá contratar outros três Auxiliares de Produção. A ênfase para a seleção e contratação dos colaboradores se dará para o exercício da principal atividade, que é a produção de cervejas artesanais.

Para a contratação do profissional Auxiliar de Produção, apresenta-se o Quadro 9, a seguir, onde consta a descrição do referido cargo, foram usadas as informações fornecidas pelo sistema de Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), elaborado pelo Ministério do Trabalho e Emprego, do Governo Federal (BRASIL, 2007-2017).

Quadro 9 – Descrição do cargo de Auxiliar de Produção

(continua)

<b>DESCRIÇÃO DE CARGO</b>		
<b>CARGO:</b> Auxiliar de Produção		<b>SETOR:</b> Produção
<b>CARGO DO SUPERIOR IMEDIATO:</b> Gerente Operacional.		
<b>RESPONSABILIDADES DO CARGO (Descrição resumida do cargo):</b> Preparam materiais para alimentação de linhas de produção; organizam a área de serviço; abastecem linhas de produção; alimentam máquinas e separam materiais para reaproveitamento.		
<b>ATRIBUIÇÕES DO CARGO (Descrição detalhada do cargo):</b>		
<b>O QUE FAZ?</b>	<b>COMO FAZ?</b>	<b>PARA QUE FAZ?</b>
Preparar materiais para alimentação da linha de produção	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifica materiais, com número de série.</li> <li>- Transporta materiais entre áreas de estoque, almoxarifado e pré-forma (molda materiais para atender requisitos).</li> <li>- Separa materiais.</li> <li>- Confere materiais.</li> <li>- Identificar depósitos para materiais.</li> <li>- Depositar materiais em caixas identificadas.</li> <li>- Monitorar desenvolvimento do processo.</li> </ul>	Todas as atividades de competência do Auxiliar de Produção, como o próprio nome já diz são feitas para que esse profissional contribua com os profissionais da linha de frente da produção possam confeccionar os produtos para serem colocados à venda, pela empresa.
Abastecer linha de produção	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conferir a frequência de uso dos materiais.</li> <li>- Carregar materiais para a linha de produção.</li> <li>- Depositar materiais nos <i>estorbins</i> (caixas de <i>marfinites</i>).</li> <li>- Monitorar quantidade de materiais na linha de produção.</li> <li>- Realimentar linha de produção.</li> <li>- Identificar materiais com defeitos.</li> <li>- Repor materiais com defeitos.</li> </ul>	

(conclusão)

<b>DESCRIÇÃO DE CARGO</b>		
<b>CARGO:</b> Auxiliar de Produção		<b>SETOR:</b> Produção
<b>ATRIBUIÇÕES DO CARGO (Descrição detalhada do cargo):</b>		
<b>O QUE FAZ?</b>	<b>COMO FAZ?</b>	<b>PARA QUE FAZ?</b>
Alimentar máquinas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Checar ordem de trabalho.</li> <li>- Selecionar materiais de trabalho.</li> <li>- Colocar matéria-prima na máquina.</li> <li>- Realizar testes operacionais.</li> <li>- Iniciar produção.</li> </ul>	Todas as atividades de competência do Auxiliar de Produção, como o próprio nome já diz são feitas para que esse profissional contribua com os profissionais da linha de frente da produção possam confeccionar os produtos para serem colocados à venda, pela empresa.
Organizar a área de serviço	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recolher resíduos.</li> <li>- Limpar área de trabalho.</li> <li>- Acondicionar materiais.</li> <li>- Identificar materiais não-conformes.</li> <li>- Separar materiais conformes e não-conformes.</li> <li>- Enviar materiais não-conformes para estoque e almoxarifado.</li> </ul>	
Separar materiais para reaproveitamento (SCRAP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conferir visualmente os materiais.</li> <li>- Sinalizar defeitos dos materiais.</li> <li>- Preencher formulários de solicitação de materiais danificados.</li> <li>- Solicitar baixa dos materiais, no sistema.</li> <li>- Carregar materiais defeituosos para de área de reaproveitamento.</li> <li>- Solicitar reposição de materiais.</li> </ul>	
<b>REQUISITOS PARA O CARGO</b>		
<b>(Requisitos necessários para o desempenho do cargo):</b>		
<b>Competências Técnicas (conhecimentos)</b>	<b>Descrição</b>	
Separar matéria-prima e abastecer máquinas, montar, soldar, lavar, limpar, medir, cortar, injetar, prensar, inspecionar e embalar produtos.	As competências técnicas exigidas são necessárias para que o profissional possa atuar na função através do preparo dos materiais para a produção, na realização de tarefas de abastecimento de matérias-primas, de seleção de materiais para reaproveitamento e para contribuir em todas as frentes em que se fizer necessária a sua atuação.	
<b>Competências Comportamentais</b>	<b>Descrição</b>	
Demonstrar iniciativa; manter as operações diárias; trabalhar em equipe; reconhecer limitações pessoais; trabalhar em sintonia com outras operações; utilizar equipamento de proteção individual (EPI); controlar o tempo de trabalho; controlar o estresse; iniciativa; autonomia; produzir com criatividade.	As competências comportamentais se voltam, principalmente, para o trabalho em equipe, para as relações interpessoais que são estabelecidas no ambiente de trabalho e para o trabalho no coletivo da empresa.	

Fonte: adaptado da Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) (BRASIL, 2007-2017).

Portanto, para serem recrutados e selecionados os colaboradores da Cervejaria Königin, a empresa divulgará o cargo e os requisitos para o trabalhador concorrer às seis vagas de Auxiliar de Produção. Atendendo aos requisitos e sendo selecionado, o trabalhador receberá treinamento para as atividades de vendas e atendimento aos clientes.

## 6.2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Recrutamento, para Ivancevich (2008, p. 187), “[...] refere-se às atividades organizacionais que determinam a quantidade e o tipo de candidato que se apresenta para uma vaga e a aceitação ou não do emprego oferecido.”

Segundo Chiavenato (2014, p. 52), “recrutamento é um conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes conforme a necessidade de ocupar cargos dentro da organização.”

Existem diversos modos de recrutamento: o recrutamento interno ocorre quando a empresa procura preencher uma vaga através de remanejamento de seus empregados, que podem ser promovidos (movimentação vertical), ou ainda transferidos (movimentação horizontal), ou ainda transferidos com promoção (movimentação diagonal) (ARAÚJO, 2006).

O recrutamento externo é uma forma de captar novos talentos e procurar ocupar as vagas com candidatos estranhos à empresa e que estejam aptos, dentro das necessidades da vaga, selecionando assim o candidato melhor preparado para ocupar a vaga aberta. (CHIAVENATO, 2014)

Ainda, segundo Chiavenato (2014, p. 58) “seleção constitui a escolha do homem certo para o lugar certo”. De acordo com Pontes (2009, p. 72) “seleção vem a ser o processo de escolha de candidatos entre aqueles recrutados”.

No processo de recrutamento deverão ser atingidos vários candidatos potencialmente aptos para a vaga e no processo de seleção serão encontrados os candidatos ideais que atendam às necessidades da empresa. No processo de seleção deve ocorrer um comparativo, de um lado as definições do perfil de cargo e de outro as características dos candidatos, fazendo assim um comparativo entre as necessidades da empresa e qualidades do candidato. (IVANCEVICH, 2008)

Tratando-se da Cervejaria Königin, uma empresa nova e assim impossibilitando o recrutamento interno, efetuar-se-á o recrutamento externo, disseminando o mesmo por mídias digitais, como *Facebook*, *WhatsApp* e *Instagram*. O período de recrutamento será de 15 dias, atingindo o maior número possível de candidatos, a seleção será efetuada, primeiramente, por

uma triagem de currículo e, posteriormente, entrevistas com os candidatos aprovados na primeira etapa, a seleção ocorrerá em um período de 15 dias.

Após a aprovação dos candidatos, a empresa irá efetuar treinamento em atendimento e vendas com uma carga horária de 16 horas, que será efetuado no SENAC, na cidade de Gramado. Os treinamentos irão ser efetuados trimestralmente, com uma carga horária mínima de 4 horas, os cursos serão ministrados com temas solicitados pelos funcionários, atendendo, assim, aos pontos, que os mesmos vislumbrem como mais importantes.

### 6.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho, de acordo com Chiavenato (2013, p. 220), “é a avaliação sistemática do desempenho de cada ocupante no cargo, bem como seu potencial de desenvolvimento. Toda avaliação é um processo para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa”. Para o autor, como as pessoas passaram a representar diferenciais de acentuada relevância no ambiente empresarial devido à acirrada concorrência e às exigências de constantes atualizações que são impostas pelo mercado competitivo, estimar o desempenho das pessoas, através da prática da avaliação de desempenho, visa aprimorar não só a capacidade produtiva dos servidores, como qualificar processos e redefinir objetivos e metas determinadas pela empresa. Para Chiavenato (2013, p. 220), a avaliação do desempenho “constitui um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida dentro das organizações”.

Ainda, de acordo com Chiavenato (2013, p. 222):

A avaliação de desempenho é um tema constante e corriqueiro em nossas vidas particulares. O mesmo ocorre nas organizações. Elas sempre se defrontam com a necessidade de avaliar os mais diferentes desempenhos: financeiro, operacional, técnico, em vendas e marketing. Como está a qualidade dos produtos, a produtividade da empresa, o atendimento ao cliente. E, principalmente, como está o desempenho humano. Afinal, são as pessoas que dão vida à organização. Elas constituem a mola mestra da dinâmica organizacional. Na moderna organização não há mais tempo para remediar um desempenho sofrível ou abaixo da média. O desempenho humano precisa ser excelente em todos os momentos para que a organização tenha competitividade para atuar e sair-se bem no mundo globalizado de hoje.

Como se constata, todos os processos que envolvem as pessoas e a produtividade, na organização, precisam ser avaliados a fim de evitar que desvios ou equívocos nas decisões comprometam os resultados a serem atingidos pela empresa.

Bergamini e Beraldo (2008, p. 29) conceituam avaliação de desempenho destacando

a essencialidade de o avaliador estar familiarizado ao ambiente profissional e aos avaliados:

[...] a avaliação de desempenho é uma avaliação sistemática de empregados, feita por seus supervisores ou outros que estejam familiarizados com o seu desempenho no trabalho. [...] A avaliação de desempenho deve ser entendida como um processo dinâmico que envolve o avaliado e seu gerente, e representa uma técnica de direção importante na atividade administrativa. É o principal caminho onde se pode localizar problemas de supervisão e gerência, de integração da pessoa à organização, de adequação ao cargo, carências de treinamento e estabelecimento de programas para eliminar tais problemas.

Ou seja, a avaliação de desempenho envolve um avaliador, que pode ser um gerente, um supervisor ou outro profissional da empresa que tenha conhecimento das atividades e performances exigidas a cada cargo exercido pelos empregados, tendo em vista que a avaliação permitirá que sejam mensurados os desempenhos dos trabalhadores de acordo com a função, cargo, atividades e resultados obtidos diante de metas e objetivos a serem atingidos. Mais importante, de acordo com Bergamini e Beraldo (2008), é que haja o envolvimento tanto dos gestores e comissionados (avaliadores), quanto dos funcionários (avaliados) no processo de avaliação do desempenho, pois, assim, “[...] a avaliação deixa de ser uma ‘simples técnica’ de avaliação para transformar-se em ‘mudança de atitudes’ pessoais” (BERGAMINI; BERALDO, 2008, p. 31), ou seja, quando há comprometimento mútuo de empregadores e empregados, o processo de avaliação de desempenho torna-se excelente instrumento para apontar necessidades de melhorias, que envolvem tanto a empresa como as atitudes das pessoas, sejam elas os superiores ou os subordinados.

Robbins (2010) chama a atenção para o fato de que a avaliação de desempenho, nos tempos atuais, não tem sido empregada somente para avaliar a atuação de cada um dos empregados, de forma individualizada, mas para mensurar a *performance* dos trabalhadores atuando em equipes, tendo em vista que as pessoas, nas organizações, têm atuado de forma integrada para a consecução de objetivos e metas. Por isso mesmo, o autor indica que, visando constatar o desempenho das equipes, a avaliação de desempenho precisa ser adotada a partir de quatro características importantes:

[...] a. Vincular os resultados da equipe às metas da organização. b. Começar pelos clientes da equipe e pelo processo de trabalho adotado pela equipe para atender às necessidades desses clientes. c. Medir tanto o desempenho da equipe como o desempenho individual. d. Treinar a equipe para criar seus próprios objetivos (ROBBINS, 2010, p. 250).

A avaliação de desempenho, ao se voltar à mensuração da atuação dos profissionais



em equipe, proporciona informações mais valiosas, porque possibilita a análise da atuação individual e a participação/desempenho de cada um na equipe, em consonância com o atingimento de objetivos comuns, que é como deve ocorrer em um ambiente empresarial, ou seja, a obtenção da otimização dos resultados deve ser de responsabilidade de todos, da organização, assim como o usufruir dos resultados favoráveis.

Pedrotti (2012) destaca as contribuições da avaliação de desempenho, relacionando as razões pela qual ela é elaborada. Conforme a finalidade, ou o “como” ela é elaborada será a contribuição que a avaliação de desempenho proporcionará à empresa. Na visão da autora, as principais razões e contribuições que uma avaliação de desempenho proporciona a uma empresa são:

[...]

1. **Recompensa:** a avaliação de desempenho proporciona um julgamento sistemático para justificar aumentos salariais, promoções, transferências e, muitas vezes, demissões de funcionários. É a avaliação por mérito.

2. **Retroação:** a avaliação proporciona conhecimento a respeito de como as pessoas com quem o colaborador interage percebem seu desempenho, atitudes e suas competências.

3. **Desenvolvimento:** a avaliação permite que cada colaborador saiba exatamente quais são seus pontos fortes (aquilo em que poderá aplicar mais intensamente o seu trabalho) e pontos frágeis (o que deverá ser objeto de melhoria através do treinamento ou desenvolvimento pessoal).

4. **Relacionamento:** a avaliação permite que cada colaborador possa melhorar o seu relacionamento com as pessoas ao seu redor – gerente, pares, subordinados – ao saber como avaliam o seu desempenho.

5. **Percepção:** a avaliação proporciona meios para que cada colaborador conheça e saiba como as pessoas ao seu redor pensam ao seu respeito. Isso melhora sua auto-percepção e sua percepção do entorno social.

6. **Potencial de desenvolvimento:** a avaliação proporciona meios para conhecer em profundidade o potencial de desenvolvimento de seus colaboradores a fim de definir programas de T & D, sucessão, carreiras, etc.

7. **Aconselhamento:** a avaliação oferece informações ao gerente ou ao especialista de gestão de pessoas sobre como fazer aconselhamento e orientação aos colaboradores (PEDROTTI, 2012, p. 5, grifo do autor).

De acordo com Pedrotti (2012) a avaliação de desempenho deve ser conduzida de forma que efetivamente contribua para apurar possibilidades de melhorias tanto na empresa, quanto em relação aos funcionários, atendendo, assim, aos interesses da organização e dos colaboradores.

A Cervejaria Königin irá promover reuniões para poder medir o desempenho dos colaboradores. Uma vez ao mês, os sócios realizarão uma reunião junto aos colaboradores para poder abrir os serviços para novas sugestões, complementos ou reajustes. O *feedback* será feito a cada quinze dias porém de forma individual, cada funcionário terá um tempo junto aos

sócios, caso seja necessário, no qual serão feitas algumas colocações, sejam positivas ou negativas, e o funcionário também terá a oportunidade de expressar suas opiniões livremente.

#### 6.4 PLANO DE CARREIRA

De acordo com Behnken (2006) o fator humano é importante e se torna essencial no desenvolvimento, crescimento e sucesso das organizações. Dessa forma, cabe o investimento no capital intelectual da organização e repensá-lo como o maior ativo que a empresa deve preservar. Nos dias atuais, as empresas têm preocupações com as questões emocionais de seus trabalhadores. Passou a funcionar como *endomarketing*, uma forma de mostrar que a organização se preocupa com os indivíduos e não apenas com a lucratividade proporcionada por estes.

Para Pontes (2009), o plano de carreira consiste em uma ferramenta para que a empresa determine as trajetórias existentes em seu ambiente interno. Definindo, neste plano, as trajetórias que serão construídas a partir da obtenção de resultados previamente estipulados para fomentar o crescimento profissional do colaborador, o autor ainda aponta algumas das vantagens e benefícios que podem resultar do planejamento de carreiras, desde que tenha interesse mútuo e também seja desenvolvido de maneira adequada. As vantagens descritas pelo autor podem ser observadas no Quadro 10, conforme segue:

Quadro 10 – Vantagens do plano de carreira

<b>Vantagens do Plano de Carreira</b>
• Contribuir para o crescimento profissional dos colaboradores;
• Motivar os colaboradores de modo que estes adquiram competências técnicas mais aprimoradas;
• Encorajar os funcionários para que estes explorem suas capacidades e seus potenciais;
• Criar um ambiente propício e estimulante para o desenvolvimento do colaborador;
• Oferecer integração ao colaborador no ambiente interno, através da perspectiva de desenvolvimento profissional;
• Diminuição <i>turn-over</i> ;
• Estipular trajetória de carreira a serem seguidas, garantindo que o colaborador terá perspectivas de crescimento e ascensão profissional.

Fonte: elaborado pela autora (2019).

No entanto, a empresa não terá plano de carreira, pois será uma empresa com apenas dois níveis hierárquicos (Gerentes, que são os dois sócios, e os Auxiliares de Produção, a serem recrutados, selecionados e contratados).

## 6.5 SALÁRIOS

De acordo com Chiavenato (2004, p. 258): “Salário é a retribuição em dinheiro ou equivalente paga pelo empregador ao empregado em função do cargo que este exerce e dos serviços que presta durante determinado período de tempo”. Segundo o autor, o salário representa o pagamento, a compensação pela realização de um trabalho; contempla uma “medida de valor” que é atribuída a um indivíduo que compromete sua mão de obra, esforço e tempo a serviço de uma organização.

No mesmo sentido, na visão de Souza e Moreira (2015, p. 1):

Salário é a contraprestação devida pelo empregador em função do serviço prestado pelo empregado. Objetivamente, salário é o preço da força de trabalho que o empregado coloca à disposição do empregador através do contrato de trabalho. Seu valor é determinado pelo mercado de trabalho, em função da demanda de mão-de-obra. Assim, o salário tem o seu valor fixado de acordo com a lei da oferta e da procura, sempre respeitado o mínimo legal. O salário deve constar obrigatoriamente do contrato de trabalho. O salário não é devido tão-somente pela contraprestação do serviço, mas também pelo tempo em que o empregado fica à disposição do empregador.

Na relação trabalhador/empresa, o salário representa “a troca entre direitos e responsabilidades recíprocos entre empregado e empregador” (CHIAVENATO, 2004, p. 260). Pela parte do trabalhador, o salário define seu poder aquisitivo, seu padrão de vida, atribui poder e prestígio quando o montante financeiro percebido como salário ocasiona satisfação e atendimento às suas necessidades, mas também pode gerar sentimentos de baixa autoestima, de frustração e de desmotivação, quando representa uma compensação menor, defasada, em relação à valorização do trabalho esperada pelo empregado. Para a organização, o pagamento de salário ao empregado representa um custo e um investimento, ao mesmo tempo, conforme expõe Chiavenato (2004, p. 261):

Custo, porque o salário se reflete no custo do produto ou do serviço final. Investimento, porque representa a aplicação de dinheiro em um fator de produção – o trabalho – como um meio de agregar valor e obter um retorno maior a curto ou médio prazo. [...] os salários sempre representam para a organização um respeitável volume de dinheiro que precisa ser muito bem administrado.

Para que o dinheiro gasto com salários represente um equilíbrio entre o custo e resultados positivos decorrentes do investimento, de acordo com Marras (2011), é preciso que a empresa adote uma Política Salarial que contemple decisões articuladas com os objetivos da empresa e as expectativas dos trabalhadores. Isso, porque: “A política salarial é um instrumento pelo qual a empresa determina os parâmetros que deseja imprimir fixando condições e normas a serem seguidas ao longo de toda a estrutura organizacional” (MARRAS, 2011, p. 127). Uma política salarial precisa ser eficaz, de forma a contemplar vantagens tanto para a empresa quanto para o empregado, por isso mesmo Chiavenato (2013, p. 306) indica que uma política salarial, a ser definida e adotada pela empresa, deve atender aos seguintes critérios:

[...]

**Adequada:** A compensação deve distanciar-se dos padrões mínimos estabelecidos pelo governp ou pelo acordo sindical.

**Equitativa:** Cada pessoa deve ser paga proporcionalmente de acordo com seu esforço, habilidades e capacitação profissional.

**Balanceada:** Salário, benefícios e outras recompensas deem proporcionar um pacote total de recompensas que seja razoável.

**Eficácia quanto a custos:** Os salários não podem ser excessivos, em função do que a organização pode pagar.

**Segura:** Os salários devem ser suficientes para ajudar os empregados a sentirem-se seguros e ajudá-los a satisfazer as suas necessidades básicas.

**Incentivadora:** Os salários devem motivar eficazmente o trabalho produtivo.

**Aceitável para os empregados:** As pessoas devem compreender o sistema de salários e sentir que ele representa um sistema razoável para eles e também para a organização.

No caso da Cervejaria Königin, no primeiro ano de seu funcionamento não será criada uma política salarial, tendo em vista que a empresa estará em processo de implantação como um novo negócio, iniciará suas atividades com apenas seis funcionários, que exercerão a função de auxiliar de produção. A partir do segundo ano de funcionamento e com a previsão de que sua atuação no mercado de cervejas artesanais irá prosperar, a administração da empresa pretende ampliar sua produção, por isso necessitará contratar mais funcionários, definir melhor os cargos de forma que a empresa passe a contar, além dos dois sócios atuando como Gerentes Administrativo e Operacional, com uma equipe que será formada por: uma recepcionista/vendedora para atendimento ao público na loja física; uma vendedora on-line e responsável pelo marketing; um mestre cervejeiro (especialista responsável pela produção e orientação aos auxiliares de produção quanto à fabricação e manipulação dos ingredientes da cerveja artesanal, atividade que será de responsabilidade do Gerente Operacional no primeiro

ano de funcionamento da empresa); ainda, será necessária a contratação de outros quatro auxiliares de produção. Então, sim, a empresa irá implantar uma política salarial.

No entanto, para definir o salário dos colaboradores desde o início do novo negócio, a Cervejaria Königin adotou o método: “pesquisa salarial”, indicado por Marras (2011), que assegura ser viável considerar os salários que têm sido praticados em empresas do ramo, podendo ser buscados parâmetros máximo e mínimo de valores através da internet. Nesse sentido, a Cervejaria decidiu adotar o valor de R\$ 1.531,73 (mil, quinhentos e trinta e um reais e setenta e três centavos) para o cargo de auxiliar de produção, por ser esse valor considerado pelos sócios/gerentes como adequado, equitativo, eficaz quanto a custos, suficiente para gerar segurança aos trabalhadores, deve servir de incentivo para a atuação profissional e, ainda, há tendência de ser aceitável pelos mesmos, por ser o valor comumente praticado para a função, no mercado de trabalho.

Além de considerar o salário como um investimento, através da oferta de um valor que sirva à satisfação das necessidades dos empregados, a empresa também precisa considerar os custos a serem honrados, dentre eles os encargos trabalhistas, conforme se verá, na sequência.

A empresa contará inicialmente com seis colaboradores na categoria de Auxiliar de Produção, conta também com dois sócios, um Sócio Gerente no cargo de Administrador, e o segundo no cargo de Sócio Gerente Operacional, conforme pode ser observado na Figura 14.

Figura 14 – Remuneração e encargos trabalhistas

Função	Nº Func.	SB	Total	Fun. Empresa Empresa Empresa			50% 50%		P. S. B	P. S. +	P. S. -	P. A.	Custo F	S.L.F	Pr. A
				INSS	INSS	Terceiros	FGTS	P. S. +							
Gerente Administrativo	1	1.500,00	1.500,00	165,00	300,00			-	-	-	1.665,00	3.465,00	3.000,00	43.380,00	
Gerente Operacional	1	1.500,00	1.500,00	165,00	300,00			-	-	-	1.665,00	3.465,00	3.000,00	43.380,00	
Aux. Produção	6	1.531,73	9.190,38	1.010,94	1.838,08	533,04	735,23				10.936,55	20.126,93	20.126,93	250.180,50	
							-								
<b>Totais</b>	<b>8</b>	<b>4.531,73</b>	<b>12.190,38</b>	<b>1.340,94</b>	<b>2.438,08</b>		<b>735,23</b>	-	-	-	<b>14.266,55</b>	<b>27.056,93</b>	<b>26.126,93</b>	<b>336.940,50</b>	

Fonte: elaborado pela autora (2019).

A empresa, além dos salários, terá que mensalmente pagar um total de R\$ 14.266,55 de encargos para os seis colaboradores da equipe.

Já os cargos de Gerente Administrativo e Gerente Operacional assumirão todas as responsabilidades necessárias para gerir a empresa e a remuneração consta na Figura 14.

## 6.6 ENCARGOS TRABALHISTAS

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina (SEBRAE/SC, 2018) esclarece quais os encargos trabalhistas que cabem às empresas cervejeiras cumprirem, ao adotarem o Sistema do Simples Nacional:

Em 2018, o regime tributário Simples Nacional, que reduz e simplifica tributos, passou a enquadrar as cervejarias. Isso tornou a atividade cervejeira mais atrativa, uma vez que as microcervejarias passaram a ser beneficiadas com esse novo regime. Até junho de 2018, 820 delas já haviam aderido ao Simples Nacional. Ao optarem pelo Simples, as cervejarias passam a ser tributadas pelo Anexo II do Simples, possibilitando que a alíquota de tributação varie de 4,5% a 30% sobre o faturamento. Os tributos inclusos na alíquota são: IRPJ, CSLL, Cofins, PIS/Pasep, CPP, IPI e ICMS.

Corroborando, Fernandes (2018) especifica quais são os encargos trabalhistas a serem custeados pela empresa em relação a cada funcionário, considerando a adoção, pela organização, pelo sistema do Simples Nacional, como é o caso da Cervejaria Königin:

As empresas registradas no Simples Nacional, de acordo com a legislação, não pagam encargos referentes ao INSS patronal, salário educação, seguro acidente do trabalho (SAT) e contribuições ao SENAI, SESI, SEBRAE ou Incra. De todo modo, os outros encargos e benefícios devem entrar na conta:

- Férias: 11,11%
  - 13º salário: 8,33%
  - FGTS: 8%
  - FGTS/Provisão de multa para rescisão: 4%
  - Previdenciário sobre 13º/Férias/DSR: 7,93%
- Total: 39,37% (FERNANDES, 2018, não paginado).

Cabe ressaltar-se que a Cervejaria Königin não concederá Vale Refeição e nem Vale Transporte, porque todos os funcionários a serem selecionados serão moradores do Município, em bairros do entorno da empresa, que não dependerão de transporte e poderão realizar a refeição (almoço) em suas casas.

## 7 PROJEÇÕES FINANCEIRAS

Este capítulo dedica-se à apresentação de projeções financeiras relativas ao novo negócio, demonstrando sua viabilidade econômica. Os dados informados integram: o plano de investimentos e fontes de financiamento a serem adotados pela Cervejaria Königin; projeções econômicas, previsões de vendas, custos e despesas variáveis e fixos, avaliação econômico-financeira do negócio, além de previsões projetadas como: fluxo de caixa, Demonstração de Resultado do Exercício (DRE) e índices econômicos.

### 7.1 PLANO DE INVESTIMENTOS

De acordo com Girelli (2008, p. 13):

Uma decisão de investimento é essencialmente uma decisão de quanto não consumir hoje, gerando a possibilidade de consumir mais no futuro, esta dualidade é importante em todos os setores da economia. Na economia privada, a gerência deve sempre decidir se atribui os lucros, ou os retêm para investi-los em oportunidades produtivas que compensarão o consumo presente.

O ato de decidir implica na escolha das opções disponíveis, após uma análise baseada nos critérios dos fundamentos econômicos que envolvem o investimento. É preciso que se estabeleça um comparativo entre o rendimento do investimento a ser empreendido e “o rendimento de aplicações financeiras correntes no mercado, disponíveis ao investidor para o mesmo volume de recursos” (GIACOMIN, 2008, p. 12).

A planilha de investimentos apresentada através do Quadro 11, a seguir, contém uma previsão estimada para materiais permanentes, melhorias de infraestrutura, estoque de produtos, outros materiais e processos que envolvem custos e montante determinado para capital de giro.

Quadro 11 – Plano de investimentos iniciais

(continua)

<b>Investimento</b>	<b>Valor Investido</b>
Marketing	R\$ 3.000,00
Infraestrutura	R\$ 265.000,00
Equipamentos de produção	R\$ 23.950,00

(conclusão)

<b>Investimento</b>	<b>Valor Investido</b>
Freezer horizontal	R\$ 9.000,00
Capital de giro	R\$ 50.000,00
Despesas administrativas (abertura da empresa)	R\$ 2.500,00
Insumos de produção	R\$ 6.990,00
Manutenção (preparação das máquinas)	R\$ 200,00
Material de escritório	R\$ 2.500,00
Móveis	R\$ 20.000,00
Instalações de serviços	R\$ 1.880,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 385.020,00</b>

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Foram previstos gastos com equipamentos permanentes (freezer e equipamentos de produção) no total de R\$ 32.950,00, sendo previsto o valor de R\$ 200,00 para manutenção dos equipamentos.

Os gastos com obras e benfeitorias de infraestrutura em termos de rede lógica, rede elétrica e espaço físico, será no montante de R\$ 265.000,00.

Com materiais diversos, que envolvem materiais de escritório, de informática, registro da empresa e uniforme será investido o total de R\$ 2.500,00. Em marketing (identidade visual, site, folder e cartão), o investimento inicial será de R\$ 3.000,00.

Com serviços terceirizados, foi previsto o montante de R\$ 1.880,00.

Para despesas administrativas de abertura da empresa um valor de R\$ 2.500,00 e nos móveis R\$ 20.000,00.

Um estoque de insumos no valor de R\$ 6.990,00 para produção do primeiro mês.

O capital de giro será de R\$ 50.000,00. Todo o investimento será realizado pelos sócios e por isso será considerada como taxa de atratividade como investimentos a taxa Selic corrente.



## 7.2 FONTES DE FINANCIAMENTO

De acordo com Girelli (2008, p. 13):

Uma decisão de investimento é essencialmente uma decisão de quanto não consumir hoje, gerando a possibilidade de consumir mais no futuro, esta dualidade é importante em todos os setores da economia. Na economia privada, a gerência deve sempre decidir se atribui os lucros, ou os retêm para investi-los em oportunidades produtivas que compensarão o consumo presente.

O ato de decidir implica na escolha das opções disponíveis, após uma análise baseada nos critérios dos fundamentos econômicos que envolvem o investimento. É preciso que se estabeleça um comparativo entre o rendimento do investimento a ser empreendido e “o rendimento de aplicações financeiras correntes no mercado, disponíveis ao investidor para o mesmo volume de recursos” (GIACOMIN, 2008, p. 12). Ainda, há de se considerar que: “As taxas destas aplicações serão os parâmetros de comparação, definindo a taxa de desconto do investimento” (COSTA NETO; BRIM JR.; AMORIM, 2003, p. 11; GIACOMIN, 2008, p. 12).

É importante ressaltar que a avaliação de investimentos vem ganhando importância no ambiente econômico, dentre diversas razões pelo fato de atualmente as empresas estarem inseridas num contexto de crescente competitividade, no qual frequentemente ocorrem compra e venda de negócios, fusões, aquisições, privatizações, entre outras.

De acordo com Giacomini (2008), os investimentos podem ser classificados em função da sua modalidade. As principais são: investimentos para expansão da capacidade; financiamentos recorrentes; financiamento *leasing*.

Conforme Brasil (2002, p. 3):

Expansão da capacidade são investimentos que ampliam a capacidade da corporação em oferecer mais produtos ou serviços. Uma empresa que produz determinada quantidade de ferro gusa no ano, ao instalar novo alto-forno para funcionar em conjunto com os antigos está ampliando sua capacidade de produção. A expansão da capacidade deve levar em conta o estado da arte. Portanto, é considerada frequentemente dentro do escopo da atualização tecnológica.

Brasil (2002) exemplifica o financiamento para expansão da capacidade quando uma empresa no qual já efetiva um potencial produtivo com alguns equipamentos, no entanto, no momento de pretender expandir seus negócios carece de um novo equipamento, de maior capacidade produtiva e avanço tecnológico.

Sobre os investimentos recorrentes, Chiavenato (2012, p. 314) assim explicita: “são aqueles em que a tecnologia envolvida e o comportamento do mercado já são conhecidos. A estrutura de custos e as projeções de receitas são conhecidas e podem ser estimadas com segurança”. O investimento recorrente pode ser apurado com base na produtividade atual e a reação dos negócios no mercado, que já são conhecidas.

Segundo Paes (1993, p. 15):

*O leasing é um contrato de arrendamento, mas com peculiaridades: o fabricante dos bens fecha o contrato com uma sociedade leasing (instituição financeira) e não diretamente com o locatário. É um contrato mediante o qual uma pessoa jurídica que deseja utilizar determinado bem ou equipamento, por determinado lapso de tempo, o faz por intermédio de uma sociedade de financiamento, que adquire o aludido bem e lhe aluga. Terminado o prazo locativo, passa a optar entre a devolução do bem, a renovação da locação, ou a aquisição pelo preço residual fixado inicialmente.*

A parcela paga pelo cliente durante o contrato de *leasing* é composta por duas partes: Contraprestação, que é o valor pago periodicamente à empresa de *leasing* (mais os encargos e impostos), que colabora com a amortização do valor integral do bem; e, Valor Residual Garantido (VRG), que é uma porcentagem do valor da operação definido no início do processo, que servirá de valor base para aquisição ou renovação do contrato ao final da operação (BRASIL, 2002).

Os sócios da Cervejaria Königin optaram por integralizar todo o valor do investimento do negócio, no montante de R\$ 385.020,00, com capital próprio, não havendo, desta forma, dívida com nenhum financiamento ou empréstimo, conforme Quadro 12.

Quadro 12 – Investimento dos sócios

<b>Investimento Inicial</b>		
<b>Sócios</b>	<b>Participação</b>	<b>Valor</b>
Sócio 1	50%	R\$ 192.510,00
Sócio 2	50%	R\$ 192.510,00

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Portanto, cada sócio da Cervejaria investirá o montante de R\$ 192.510,00 (cento e noventa e dois mil, quinhentos e dez reais).

Prosseguindo os sócios estipularam a taxa mínima de Atratividade (TMA) que segundo Assaf Neto (2012) é referência para a análise de um investimento, pois os mesmos cri-

am um valor, e mostram-se economicamente atraentes quando o retorno esperado excede a taxa de retorno exigida pelos proprietários de capital.

Para isso a sócia autora do presente trabalho consultou a gerente de conta do Banco Santander onde possui uma conta com aplicação CDB (certificado de depósito Bancário) atrelada ao CDI (certificado de depósito) onde tem aplicado em uma taxa de 10% ao ano.

Assim sendo pelo risco submetido ao criar o novo negócio e em acordo com o outro sócio, foi estipulada uma taxa de risco de 5%, ficando assim a TMA do presente projeto em 15%.

### 7.3 PROJEÇÕES ECONÔMICAS

O mercado de cervejas artesanais tem sido apontado como um dos mercados em constante ascensão e com projeções para tornar-se ainda mais próspero, no mundo todo. O SEBRAE/SC (2018, p. 8) apresenta dados estatísticos que comprovam as projeções econômicas otimizadas para esse mercado.

Globalmente, o mercado de cervejas artesanais foi responsável por US\$ 38 bilhões em 2018, de acordo com o Global Craft Beer Market – Growth, Trends and Forecasts. É esperado ainda que a taxa composta anual de crescimento (CAGR) fique em 14% durante o período de 2018 até 2023. Também segundo o relatório, a Europa e os Estados Unidos têm liderado a produção da bebida nos últimos anos graças a um crescimento exponencial, mas em breve devem atingir a maturidade e começar a procurar por mercados emergentes, como a Europa Oriental, a Ásia e o Oriente Médio. Nos Estados Unidos, a produção de cerveja artesanal alcançou a cifra de US\$ 26 bilhões em 2017 um crescimento de 8% em relação ao ano anterior. Esse crescimento deve refletir também em outros países: estima-se que a Europa atinja US\$ 37,8 bilhões até 2024 e que o mercado global de cervejas artesanais alcance US\$ 502,9 bilhões até 2025.

No Brasil, a evolução promissora do mercado de cervejas artesanais é igualmente reconhecida, segundo o SEBRAE/SC (2018), tendo em vista que, em 2007, o País ocupava a décima posição entre os países consumidores de cervejas artesanais e, em 2017, o Brasil passou a ocupar a terceira posição quanto ao consumo desse tipo de cerveja.

Outras projeções importantes apuradas pelo SEBRAE/SC (2018), em relação ao mercado de cervejas artesanais, e que integraram o estudo “O mercado de cervejas artesanais”, são:

Em apenas dois anos, de 2015 a 2017, o número de empresas de cervejas artesanais mais que dobrou foi um crescimento de 105%. Esse número fica ainda mais incrível ao considerar o conjunto: de 2007 a 2017, a quantidade de estabelecimentos passou de 87 para 679 um crescimento de 680% em 10 anos! De acordo com o Ministério

da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA, em 2017, os estados que mais possuíam cervejarias foram: Rio Grande do Sul (142), São Paulo (124), Minas Gerais (87), Santa Catarina (78) e Paraná (67). Acre e Tocantins são os únicos estados que não possuem cervejarias registradas no MAPA. O número de cervejas e chopes registrados também é grande: são 8.903 rótulos de acordo com o MAPA, cerca de 13 para cada marca com registro. Ainda que a produção de cerveja artesanal no Brasil esteja aumentando, falta muito para alcançar o mesmo nível de outros países e isso não é ruim. Ao segmento brasileiro restam muitas oportunidades de crescimento, se compararmos às nações cuja tradição cervejeira é mais antiga (SEBRAE/SC, 2018, p. 9).

Pode-se constatar que o mercado de cervejas artesanais apresenta-se potencialmente atrativo e viável, considerando-se a demanda de consumo que vem crescendo a cada ano.

Considerando este cenário, o presente projeto será analisado observando-se três cenários: realista, otimista, com uma previsão de incremento de 15% sobre o cenário realista e ainda um cenário conservador, onde se prevê 15% menos do que o cenário realista.

#### 7.4 PREVISÕES DE VENDAS

Em Canela – RS, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2018a), a população total estimada é de 44.489 pessoas, já em Gramado – RS é de 35.875 pessoas dentro da faixa etária de 19 anos até 69 anos de idade (IBGE, 2018b), que é considerado o público-alvo do novo negócio.

Levando em consideração que as duas cidades juntas tem, como público-alvo somadas 67382 pessoas, e considerando a pesquisa de campo realizada, em que a população com idade acima de 19 anos, 10,5% deste total tomam cerveja artesanal, sendo que destes potenciais clientes a autora pretende atingir 4% ao mês como objetivo para o novo negócio.

Assim sendo, 4% deste montante seria o público de 283 pessoas a serem atendidas mensalmente sem contar os turistas porque nesta projeção há uma visão apenas referente aos moradores das duas cidades.

Também importante considerar que, na pesquisa de campo realizada, os respondentes manifestaram a intenção de comprar em média 6 unidades de cerveja artesanal ao mês, em média.

Para alcançar a projeção de vendas em números, a autora considerou 283 pessoas x 6 unidades cada uma, o que atingiu uma quantidade mensal de 2600 cervejas. A partir disto, a autora distribuiu estas quantidade para cada tipo de cerveja, considerando conversa informal com um concorrente, que informou as cervejas mais consumidas de sua produção. Desta forma, atingiu-se a previsão de vendas apontada no Quadro 13.

Quadro 13 – Previsão de vendas para o primeiro ano em unidades de cerveja

Tipos de Cervejas	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total ano
Pale Ale	500	500	500	400	400	400	400	500	1000	1000	1000	1500	8100
Belgian Blond	500	500	500	400	400	400	400	500	1000	1000	1000	1500	8100
Blond Ale	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3600
Subtotal	1300	1300	1300	1100	1100	1100	1100	1300	2300	2300	2300	3300	19800

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Conforme se demonstra no Quadro 13, pode se verificar as projeções de vendas no primeiro ano de funcionamento da empresa, os valores iniciais são modestos tendo em vista a sua inserção e a busca pela ampliação da marca no mercado.

Já para o segundo ano, busca manter a cartela de clientes adquiridas no primeiro ano e, por este motivo, o mês de janeiro do segundo ano, inicia-se com projeção igual ao mês de dezembro do ano 1.

No primeiro ano a empresa ainda estará se estabelecendo no mercado, e para o segundo ano conforme o Quadro 14, levando em consideração a linha de crescimento, encerra o mês de dezembro do primeiro ano e entra no mês de Janeiro do segundo ano com previsão de aumento de venda em unidade de cerveja dando seguimento na projeção de vendas a partir dos dados alcançados em dezembro do ano, corrigindo esta curva de crescimento em função de a empresa já ser conhecida no mercado. O Quadro 14 apresenta a previsão de vendas para o Ano II.

Quadro 14 – Previsão de vendas para o ano 2 em unidades de cerveja

Tipos de cervejas	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total ano
Pale Ale	1500	1500	1500	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1500	1500	13500
Belgian Blond	1500	1500	1500	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1500	1500	13500
Blond Ale	300	300	500	500	500	500	500	500	500	500	300	300	5200
Subtotal	3300	3300	3500	3500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	3300	3300	32200

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Com o alinhamento das vendas no ano 2, a empresa tem como projeção um aumento de 15% sobre o ano 2, de 10% sobre o ano 3 e 4.

Estas porcentagens estabelecidas conforme a realidade atual econômica do nosso país, a sazonalidade que sempre estará presente no decorrer do ano, devido às características do produto que são adequadas as estações do ano e sua demanda.

A autora fez um levantamento em quantidades, das projeções de vendas em unidades de cervejas do ano 1 ao ano 5 conforme Quadro 15.

Quadro 15 – Previsão de vendas do ano 1 ao ano 5 em quantidades

Tipos cervejas	Ano 01	Ano 02	Ano 03	Ano 04	Ano 05
Pale Ale	8100	13500	15525	17077	18785
Belgian Blond	8100	13500	15525	17077	18785
Blond Ale	3600	5200	5980	6578	7235
Total	19800	32200	37030	40732	44805

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Na sequência, observa-se no Quadro 16, o valor de venda das Cervejas Königin, valores estes e suas definições de preços conforme já apresentado no Capítulo 4 deste trabalho.

Quadro 16 – Valores das cervejas Königin

Tipos de Cervejas Königin	Valor
Pale Ale	R\$ 16,00
Belgian Blond Ale	R\$ 18,00
Blond Ale	R\$ 20,00

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Com estas informações, a autora projetou inicialmente o faturamento detalhado mensalmente do ano 1 da Cervejaria Königin conforme apresentado na Figura 15, a partir dos dados de quantidade projetados para o ano 1.

Figura 15 – Ano 1 - Projeção financeira da Cervejaria Königin

Tipos de cerveja	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Pale Ale	R\$ 8.000,00	R\$ 8.000,00	R\$ 8.000,00	R\$ 6.400,00	R\$ 6.400,00	R\$ 6.400,00	R\$ 6.400,00	R\$ 8.000,00	R\$ 16.000,00	R\$ 16.000,00	R\$ 16.000,00	R\$ 24.000,00	R\$ 129.600,00
Belgian Blond Ale	R\$ 9.000,00	R\$ 9.000,00	R\$ 9.000,00	R\$ 7.200,00	R\$ 7.200,00	R\$ 7.200,00	R\$ 7.200,00	R\$ 9.000,00	R\$ 18.000,00	R\$ 18.000,00	R\$ 18.000,00	R\$ 27.000,00	R\$ 145.800,00
Blond Ale	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 72.000,00
Total	R\$ 23.000,00	R\$ 23.000,00	R\$ 23.000,00	R\$ 19.600,00	R\$ 19.600,00	R\$ 19.600,00	R\$ 19.600,00	R\$ 23.000,00	R\$ 40.000,00	R\$ 40.000,00	R\$ 40.000,00	R\$ 57.000,00	R\$ 347.400,00

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Com a projeção de faturamento para o ano 1, acompanhando a linha de crescimento para o ano 2, segue o faturamento previsto para o ano 2, como pode ser observado na Figura 16.

Figura 16 – Projeção financeira da Cervejaria Königin

Tipos de cerveja	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Pale Ale	R\$ 24.000,00	R\$ 24.000,00	R\$ 24.000,00	R\$ 16.000,00	R\$ 16.000,00	R\$ 16.000,00	R\$ 16.000,00	R\$ 16.000,00	R\$ 16.000,00	R\$ 16.000,00	R\$ 24.000,00	R\$ 24.000,00	R\$ 232.000,00
Belgian Blond Ale	R\$ 27.000,00	R\$ 27.000,00	R\$ 27.000,00	R\$ 18.000,00	R\$ 18.000,00	R\$ 18.000,00	R\$ 18.000,00	R\$ 18.000,00	R\$ 18.000,00	R\$ 18.000,00	R\$ 27.000,00	R\$ 27.000,00	R\$ 261.000,00
Blond Ale	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 104.000,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 57.000,00</b>	<b>R\$ 57.000,00</b>	<b>R\$ 61.000,00</b>	<b>R\$ 44.000,00</b>	<b>R\$ 44.000,00</b>	<b>R\$ 44.000,00</b>	<b>R\$ 44.000,00</b>	<b>R\$ 44.000,00</b>	<b>R\$ 44.000,00</b>	<b>R\$ 44.000,00</b>	<b>R\$ 57.000,00</b>	<b>R\$ 57.000,00</b>	<b>R\$ 597.000,00</b>

Fonte: elaborado pela autora (2019).

No cálculo de vendas, observa-se um constante crescimento no faturamento no decorrer do ano. Este crescimento se dá em virtude do tempo de alocação da empresa no mercado, chegando à obtenção de números mais expressivos nos últimos meses do ano.

Vislumbra-se o faturamento projetado para os cinco primeiros anos no Quadro 17, conforme segue:

Quadro 17 – Projeção faturamento 5 anos

Cervejas	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Pale Ale	R\$ 129.600,00	R\$ 232.000,00	R\$ 266.800,00	R\$ 293.480,00	R\$ 322.828,00
Belgian Blond	R\$ 145.800,00	R\$ 261.000,00	R\$ 300.150,00	R\$ 330.165,00	R\$ 363.181,00
Blond Ale	R\$ 72.000,00	R\$ 104.000,00	R\$ 119.600,00	R\$ 131.560,00	R\$ 144.716,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 347.400,00</b>	<b>R\$ 597.000,00</b>	<b>R\$ 686.550,00</b>	<b>R\$ 755.205,00</b>	<b>R\$ 830.725,00</b>

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Acima, descreve-se para o ano 1 e o ano 2 o acompanhamento da linha de crescimento e para os anos seguintes conforme aumento de 15% sobre o ano 2, 10% sobre o ano 3 e 10% sobre o ano 4, o faturamento consequentemente aumentou proporcionalmente.

## 7.5 CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS E FIXOS

Os custos fixos, segundo Fagundes (2004, p. 39),

São aqueles que mantêm um dimensionamento constante, independentemente do volume de produção, ou ainda, os custos de estrutura que permanecem período após período sem variações, não ocorrendo em consequência de variação no volume de atividade em períodos iguais. São os custos que permanecem constantes dentro de determinada capacidade instalada, independente do volume de produção, ou seja, uma alteração no volume de produção para mais ou para menos não altera o valor total do custo. Exemplo: salário dos chefes, aluguel, seguros etc. O exemplo característico é o aluguel de imóvel ocupado por indústria, cujo valor mensal é o mesmo em cada período, independentemente do volume produzido. Mesmo quando o valor do aluguel é reajustado, o custo continua fixo porque houve apenas uma atualização do valor contratado, em função da desvalorização do poder aquisitivo da moeda.

Fagundes (2004, p. 40) ainda complementa que os custos fixos podem se subdividir em:

**Custo Fixo de Capacidade** - é o custo relativo às instalações da empresa e reflete a própria capacidade instalada, como depreciação, amortização etc.

**Custo Fixo Operacional** - é o relativo às operações das instalações da companhia, como seguro, imposto predial, etc.

Portanto, os custos fixos são os custos que não variam em relação à taxa de produção. Nessa categoria estão incluídos alugueis, salários mensais, encargos correspondentes e despesas associadas à estrutura (luz, água). Trata-se de desembolsos periódicos que a empresa tem de realizar, independentemente de suas receitas e lucros.

Fagundes (2004, p. 41) assim define os custos variáveis:

São custos que variam de acordo com o objeto de custeio ou ainda, em alguns casos que se modificam em função da variação do volume/atividades das operações, ou seja, da variação na quantidade produzida no período. Quanto maior o volume de produção, no período, maior será o custo variável. Em uso geral, a palavra “variável” significa simplesmente “mutável”, porém em contabilidade, variável tem um significado mais restrito. Refere-se, não as mudanças que ocorrem no tempo, ou a estações, mas somente as mudanças associadas com o nível de atividades, isto é, com o volume. Se o custo aumenta à medida que cresce o volume, é um custo variável. Segundo Anthony, “os custos variáveis variam direta e proporcionalmente com o volume”. Na realidade são os custos que mantêm relação direta com o volume de produção ou serviço. Dessa maneira, o total dos custos variáveis cresce à medida que o volume de atividades da empresa aumenta.

Os custos variáveis são os custos devidos à utilização de insumos variáveis no processo de produção. Nessa categoria estão incluídos os materiais diretos, os materiais auxiliares, e as unidades.

É possível estabelecer-se um comparativo entre Custos Fixos e Custos Variáveis a partir das características dos mesmos, apontadas por Fagundes, conforme Quadro 18.

Quadro 18 – Comparativo entre custos fixos e custos variáveis

(continua)

CUSTOS	
Fixos	Variáveis
a) o valor total permanece constante dentro de determinada faixa da produção;	a) seu valor total varia na proporção direta do volume de produção;
b) o valor por unidade produzida varia à medida que ocorre variação no volume de produção, por tratar-se de um valor fixo diluído por uma quantidade maior;	b) o valor é constante por unidade, independentemente da quantidade produzida;



(conclusão)

CUSTOS	
Fixos	Variáveis
<p>c) sua alocação para os departamentos ou centros de custos necessita, na maioria das vezes, de critérios de rateios determinados pelo contador de custos;</p> <p>d) a variação dos valores totais pode ocorrer em função de desvalorização da moeda ou por aumento/redução significativa do volume de produção.</p>	<p>c) a alocação aos produtos ou centros de custos é, normalmente, feita de forma direta, se a necessidade de utilização de critérios de rateios.</p>

Fonte: elaborado pela autora, com base em FAGUNDES (2004, p. 39-41).

Andrade (2016, p. 2) assim especifica a distinção entre despesas fixas e variáveis:

O que são despesas fixas? Apesar de o nome sugerir tal associação, as despesas fixas não necessariamente têm valores intocáveis. A principal característica desse gasto é, na verdade, sua **periodicidade**. Assim, em outras palavras, as contas fixas são aquelas que ocorrem **todos os meses**, não sendo necessariamente ligadas ao volume de produção ou de vendas. É muito importante lembrar que esses gastos ocorrem em caso de faturamento ou não. Por isso devem ser considerados em projeções, levando em conta épocas de alta ou de baixa nas vendas, uma vez que as despesas aparecem sempre e devem, de qualquer forma, ser honradas. Dentro dessa categoria, podemos citar como exemplos as contas de consumo em geral, que têm uma parcela mínima a ser paga — incluindo aí água, energia e telefone — e ainda o salário dos funcionários, o aluguel do imóvel onde o negócio se localiza, os honorários do contador e outros gastos frequentes da empresa.

O que são despesas variáveis? Despesas variáveis são aqueles gastos que têm relação direta com o negócio da empresa. No caso de uma revendedora de automóveis, por exemplo, podemos citar a comissão dos vendedores, que varia de acordo com as vendas de cada período. Assim, quanto mais carros são vendidos, maior é a gratificação a ser paga. Outros custos dessa categoria podem ser a matéria-prima em uma indústria e os impostos sobre a quantidade de mercadorias ou serviços negociados. Também podem ser consideradas despesas variáveis os gastos com publicidade e propaganda, que não costumam ser contínuos. Fretes e carretos para a entrega dos produtos também fazem parte desse grupo.

Em relação ao novo negócio, os custos e despesas fixos e variáveis da Cervejaria Königin são apresentados no Quadro 19.

Quadro 19 – Despesas fixas e variáveis da Cervejaria Königin

(continua)

CUSTO FIXO	VALOR MENSAL	VALOR ANUAL
Depreciações	R\$ 154,03	R\$ 1.848,36
Outras despesas	R\$ 33,33	R\$ 399,96
Telefone	R\$ 100,00	R\$ 1.200,00
Escrita Fiscal e Contábil	R\$ 333,33	R\$ 3.999,96
Manutenção Preventiva	R\$ 200,00	R\$ 2.400,00

(conclusão)

<b>CUSTO FIXO</b>	<b>VALOR MENSAL</b>	<b>VALOR ANUAL</b>
Mão de obra Indireta	R\$ 20.126,93	R\$ 241.523,16
Pro labore	R\$ 3.000,00	R\$ 36.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 23.947,62</b>	<b>R\$ 287.371,44</b>
<b>CUSTO VARIÁVEL</b>	<b>VALOR MENSAL</b>	<b>VALOR ANUAL</b>
Embalagem Secundária	R\$ 667,67	R\$ 8.012,04
Energia Elétrica + Água	R\$ 600,00	R\$ 7.200,00
Malte	R\$ 2.262,00	R\$ 27.144,00
Fermento	R\$ 1.014,00	R\$ 12.168,00
Lúpulo	R\$ 208,00	R\$ 2.496,00
Clarificante	R\$ 65,00	R\$ 780,00
Garrafa	R\$ 2.158,00	R\$ 25.896,00
Álcool	R\$ 52,00	R\$ 624,00
Água	R\$ 39,00	R\$ 468,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 7.065,67</b>	<b>R\$ 84.788,04</b>

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Para custos fixos, a empresa terá um gasto mensal de R\$ 23.947,62 e um total de R\$ 287.371,33 anual, relacionando, na Tabela 3 acima, as depreciações, despesas com materiais, contas fiscais, manutenção preventiva, comunicação, incluindo mão de obra da empresa, Pro labore, décimo terceiro e férias, no qual o pagamento não ocorre mensalmente e, sim, uma vez ao ano, e a matéria-prima.

Já para o levantamento de despesas fixas e variáveis, a autora procurou informar-se primeiramente sobre o cálculo do Simples Nacional, regime tributário definido pela autora para o segmento do negócio.

Segundo Müller (2018), o cálculo do Simples Nacional segue três passos, primeiro a empresa necessita ter o faturamento dos últimos doze meses da empresa, posterior a isso verifica na tabela padrão a faixa de enquadramento do faturamento e por último multiplica o faturamento mensal pela alíquota encontrada na tabela.

A fórmula utilizada para o cálculo do Simples Nacional de acordo com Müller (2018) é apresentada na Figura 17.

Figura 17 – Fórmula do Simples Nacional

$$\frac{\text{RBT12} \times \text{Aliq} - \text{PD}}{\text{RBT12}}$$

Fonte: Adaptado de Müller (2018).

Para o cálculo, é necessário que a organização disponha do faturamento dos últimos 12 meses, considerando que a empresa é nova e não possui estes dados, a mesma irá iniciar o cálculo com base nos faturamentos levantados nas previsões de vendas e faturamentos conforme Capítulo 7.4 deste trabalho.

De acordo com a Figura 18, a empresa traz como base para cálculos os respectivos faturamentos.

Figura 18 – Projeções financeiras do ano 1

Tipos de cerveja	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Pale Ale	R\$ 8.000,00	R\$ 8.000,00	R\$ 8.000,00	R\$ 6.400,00	R\$ 6.400,00	R\$ 6.400,00	R\$ 6.400,00	R\$ 8.000,00	R\$ 16.000,00	R\$ 16.000,00	R\$ 16.000,00	R\$ 24.000,00	R\$ 129.600,00
Belgian Blond Ale	R\$ 9.000,00	R\$ 9.000,00	R\$ 9.000,00	R\$ 7.200,00	R\$ 7.200,00	R\$ 7.200,00	R\$ 7.200,00	R\$ 9.000,00	R\$ 18.000,00	R\$ 18.000,00	R\$ 18.000,00	R\$ 27.000,00	R\$ 145.800,00
Blond Ale	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 72.000,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 23.000,00</b>	<b>R\$ 23.000,00</b>	<b>R\$ 23.000,00</b>	<b>R\$ 19.600,00</b>	<b>R\$ 19.600,00</b>	<b>R\$ 19.600,00</b>	<b>R\$ 19.600,00</b>	<b>R\$ 23.000,00</b>	<b>R\$ 40.000,00</b>	<b>R\$ 40.000,00</b>	<b>R\$ 40.000,00</b>	<b>R\$ 57.000,00</b>	<b>R\$ 347.400,00</b>

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Diante disso a autora utilizou o mês de janeiro, multiplicou por 12 e obteve o primeiro faturamento anual da empresa para fins de cálculo de Simples Nacional, posteriormente a autora somou o mês de janeiro e fevereiro, multiplicou por 12 e dividiu por 2 para obter a projeção de faturamento dos próximos meses, e assim consecutivamente, até possuir os 12 meses para fins de cálculo do tributo (MÜLLER, 2018).

Para cálculos da fórmula, a autora, segundo sua segmentação de mercado, irá utilizar Simples Nacional, seguindo as alíquotas da Figura 19.

Figura 19 – Simples Nacional – Comércio – 2018

Tabela Simples Nacional - Comércio - 2018			
Faixa	Alíquota	Receita Bruta em 12 Meses (em R\$)	Valor a Deduzir
1ª Faixa	4,00%	Até 180.000,00	
2ª Faixa	7,30%	De 180.000,01 a 360.000,00	R\$5.940,00
3ª Faixa	9,50%	De 360.000,01 a 720.000,00	R\$13.860,00
4ª Faixa	10,70%	De 720.000,01 a 1.800.000,00	R\$22.500,00
5ª Faixa	14,30%	De 1.800.000,01 a 3.600.000,00	R\$87.300,00
6ª Faixa	19,00%	De 3.600.000,01 a 4.800.000,00	R\$378.000,00

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Até o décimo segundo mês a empresa por não possuir o faturamento dos últimos 12 meses, foi somando mês a mês, multiplicando por 12 meses e dividindo pelo número de meses até o final do primeiro ano obtendo os faturamentos para fins de cálculo, a partir do décimo terceiro mês já possuindo o faturamento dos últimos 12 meses a empresa passou a utilizar a fórmula do cálculo do Simples Nacional para projetar os valores a serem pagos.

No Quadro 20, segue levantamento dos valores do Simples Nacional projetados para pagamento da empresa do ano 1 aberto de mês a mês. Para os próximos 4 anos a autora consi-

derou para pagamento de simples nacional as oscilações decorrentes nas novas previsões de vendas.

Quadro 20 – Projeções do Simples Nacional do ano 1

<b>Meses</b>	<b>Ano 1</b>
Jan	R\$ 1.182,20
Fev	R\$ 1.182,20
Mar	R\$ 1.182,20
Abr	R\$ 991,76
Mai	R\$ 981,96
Jun	R\$ 974,12
Jul	R\$ 968,24
Ago	R\$ 1.143,10
Set	R\$ 2.072,00
Out	R\$ 2.128,00
Nov	R\$ 2.236,00
Dez	R\$ 3.266,00
<b>Subtotal</b>	<b>R\$ 18.307,78</b>

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Os valores do Simples Nacional irão variar mês a mês de acordo com os faturamentos apresentados pela empresa. Assim como água e energia elétrica também não terão valores fixados por mês, conforme Tabela 3 deste capítulo, a sócia estipulou um valor inicial e com base nele projetou os próximos valores a serem pagos mensalmente, considerando as oscilações presente nas previsões de vendas realizada no Capítulo 7.4 deste trabalho.

## 7.6 AVALIAÇÃO ECONÔMICA – FINANCIAMENTO DO NEGÓCIO

Sobre avaliação econômica, na atividade empresarial, Falcini (1995) manifesta que:

[...] uma avaliação econômica, ao contrário do que possa parecer, não é a fixação concreta de um preço ou valor específico para um bem, mas é uma estimativa de base, uma tentativa de estabelecer, dentro de uma faixa, um valor referencial de tendência, em torno do qual atuarão as forças de mercado; é um ponto de referência muito importante para a análise e compreensão das diversas forças que movimentam a motivam os indivíduos, em economias livres e eficientes, nas suas relações de troca (FALCINI, 1995, p. 15).

Ao realizar-se a apuração da viabilidade econômico-financeira da atividade produtiva do novo negócio, através da análise de variados índices econômicos de investimentos, se esta-

rá efetivando uma avaliação econômica que permitirá a comparação entre o investimento realizado e o retorno do mesmo, conforme o esperado.

## 7.7 FLUXO DE CAIXA

Um Fluxo de Caixa é importante, porque, segundo Santos (2006), a empresa precisa dispor internamente de informações organizadas que permitam a visualização das contas a receber, contas a pagar e de todos os desembolsos geradores dos custos fixos. A forma de obtenção e organização dessas informações auxiliares passa pela utilização de ferramentas de gestão, cuja forma dependerá do tipo da empresa, do seu porte e disponibilidade financeira. O Fluxo de Caixa é um grande sistema de informações para o qual convergem os dados financeiros gerados em diversas áreas da empresa.

De acordo com Gitman (1994, p. 172): “Fluxo de Caixa é a apreciação das contribuições monetárias (entradas e saídas de dinheiro) ao longo do tempo a uma caixa simbólica já construída. Pode ser representada de uma forma analítica ou gráfica”.

Ainda: “De forma condensada, a Demonstração do Fluxo de Caixa indica a origem de todo o dinheiro que entrou no Caixa, bem como a aplicação de todo o dinheiro que saiu do Caixa em determinado período, e, ainda o Resultado do Fluxo Financeiro” (GITMAN, 1994, p. 172).

Sobre a relevância do Fluxo de Caixa para a empresa, Santos (2006, p. 3) assegura que:

O fluxo de caixa é considerado um dos principais instrumentos de análise e avaliação de uma empresa, proporcionando ao administrador uma visão futura dos recursos financeiros da empresa, integrando o caixa central, as contas correntes em bancos, contas de aplicações, receitas, despesas e as previsões. As decisões relacionadas a compra, venda, investimentos, aportes de capital pelos sócios captação ou pagamento de empréstimos e desinvestimentos, constituem um fluxo contínuo entre as fontes geradoras e as utilizadoras de recursos. Deve e pode ser utilizado por empresas de qualquer porte, dada a sua importância e simplicidade.

Portanto, se o Fluxo de Caixa indicar déficit no movimento financeiro mensal, assinala que a empresa deverá mobilizar mais dinheiro, ampliando seu capital de giro por meio de empréstimos e/ou captação de recursos por financiamentos. Por outro lado, se o Fluxo de Caixa indicar superávit representa que a empresa “pediu dinheiro emprestado em excesso ou que os recursos que estão sobrando poderiam ser investidos. O objetivo é desenvolver um plano que proporcione um Fluxo de Caixa equilibrado” (NORONHA et al., 2002, p. 5).

Ainda, Santos (2006) explicita, sobre o Fluxo de Caixa:

O principal objetivo dessa previsão (Fluxo de Caixa) é fornecer informações para a tomada de decisões, tais como: prognosticar as necessidades de captação de recursos bem como prever os períodos em que haverá sobras ou necessidades de recursos; aplicar os excedentes de caixa nas alternativas mais rentáveis para a empresa sem comprometer a liquidez. Resumidamente, podemos afirmar que FLUXO DE CAIXA é a demonstração visual das receitas e despesas distribuídas pela linha do tempo futuro. Para a montagem da projeção do fluxo de caixa devemos considerar os seguintes dados: Entradas: contas a receber; empréstimos; dinheiro dos sócios. Saídas: a) contas a pagar; b) despesas gerais de administração (custos fixos); c) pagamento de empréstimos; d) compras à vista (SANTOS, 2006, p. 3).

Em síntese, um Fluxo de Caixa é comumente empregado pelos gestores financeiros na administração de um negócio empresarial, uma vez que fornece informações nos quais estão refletidas operações financeiras realizadas no passado e no presente, servindo como uma provisão para o futuro, por isso contribui para a tomada de decisões.

O Fluxo de Caixa projetado para o cenário realista referente ao ano 1 para a Cervejaria Königin é demonstrado na Figura 20.

Figura 20 – Fluxo de caixa ano 1, do cenário realista

	Até 31/12/2019	ANO1												
		jan/20	fev/20	mar/20	abr/20	mai/20	jun/20	jul/20	ago/20	set/20	out/20	nov/20	dez/20	
<b>1 TOTAL DE ENTRADAS</b>	<b>R\$ 385.020,00</b>	<b>R\$ 23.000,00</b>	<b>R\$ 23.000,00</b>	<b>R\$ 23.000,00</b>	<b>R\$ 19.600,00</b>	<b>R\$ 19.600,00</b>	<b>R\$ 19.600,00</b>	<b>R\$ 19.600,00</b>	<b>R\$ 23.000,00</b>	<b>R\$ 40.000,00</b>	<b>R\$ 40.000,00</b>	<b>R\$ 40.000,00</b>	<b>R\$ 57.000,00</b>	<b>R\$ 347.400,00</b>
1.1 Capital Próprio Investido na empresa	R\$ 385.020,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	R\$ -
1.2 RECEITAS -Vendas		R\$ 23.000,00	R\$ 23.000,00	R\$ 23.000,00	R\$ 19.600,00	R\$ 19.600,00	R\$ 19.600,00	R\$ 23.000,00	R\$ 40.000,00	R\$ 40.000,00	R\$ 40.000,00	R\$ 57.000,00	R\$ 347.400,00	
<b>2 TOTAL SAÍDAS</b>	<b>R\$ (339.779,94)</b>	<b>R\$ (12.559,84)</b>	<b>R\$ (33.336,77)</b>	<b>R\$ (33.336,77)</b>	<b>R\$ (32.206,33)</b>	<b>R\$ (32.196,53)</b>	<b>R\$ (32.188,69)</b>	<b>R\$ (32.182,81)</b>	<b>R\$ (33.297,67)</b>	<b>R\$ (38.926,54)</b>	<b>R\$ (38.982,54)</b>	<b>R\$ (43.685,73)</b>	<b>R\$ (49.048,09)</b>	<b>R\$ (411.948,32)</b>
2.1 DESPESAS DE PRODUÇÃO	R\$ (11.749,94)	R\$ (6.109,97)	R\$ (6.109,97)	R\$ (6.109,97)	R\$ (5.169,97)	R\$ (5.169,97)	R\$ (5.169,97)	R\$ (5.169,97)	R\$ (6.109,97)	R\$ (10.809,94)	R\$ (10.809,94)	R\$ (10.809,94)	R\$ (15.509,92)	R\$ (93.059,51)
.. Insumos -Compras	R\$ (11.749,94)	R\$ (6.109,97)	R\$ (6.109,97)	R\$ (6.109,97)	R\$ (5.169,97)	R\$ (5.169,97)	R\$ (5.169,97)	R\$ (5.169,97)	R\$ (6.109,97)	R\$ (10.809,94)	R\$ (10.809,94)	R\$ (10.809,94)	R\$ (15.509,92)	R\$ (93.059,51)
2.2 DESPESAS C/PESSOAL	R\$ -	R\$ -	R\$ (20.126,93)	R\$ (20.126,93)	R\$ (20.126,93)	R\$ (20.126,93)	R\$ (20.126,93)	R\$ (20.126,93)	R\$ (20.126,93)	R\$ (20.126,93)	R\$ (20.126,93)	R\$ (24.722,12)	R\$ (24.354,50)	R\$ (230.218,99)
2.2.1 Salários / Encargos			(20.126,93)	(20.126,93)	(20.126,93)	(20.126,93)	(20.126,93)	(20.126,93)	(20.126,93)	(20.126,93)	(20.126,93)	(20.126,93)	(20.126,93)	R\$ (221.396,23)
2.2.2 13º / Férias												(4.595,19)	(4.227,57)	R\$ (8.822,76)
2.3 DESPESAS ADMINISTRATIVAS	R\$ (7.580,00)	R\$ (5.267,67)	R\$ (5.917,67)	R\$ (5.917,67)	R\$ (5.917,67)	R\$ (5.917,67)	R\$ (5.917,67)	R\$ (5.917,67)	R\$ (5.917,67)	R\$ (5.917,67)	R\$ (5.917,67)	R\$ (5.917,67)	R\$ (5.917,67)	R\$ (70.362,04)
2.3.1 Propag. /Public.														
2.3.2 Água		R\$ -	R\$ (300,00)	R\$ (300,00)	R\$ (300,00)	R\$ (300,00)	R\$ (300,00)	R\$ (300,00)	R\$ (300,00)	R\$ (300,00)	R\$ (300,00)	R\$ (300,00)	R\$ (300,00)	R\$ (3.300,00)
2.3.3 Luz		R\$ -	R\$ (300,00)	R\$ (300,00)	R\$ (300,00)	R\$ (300,00)	R\$ (300,00)	R\$ (300,00)	R\$ (300,00)	R\$ (300,00)	R\$ (300,00)	R\$ (300,00)	R\$ (300,00)	R\$ (3.300,00)
2.3.4 Desp. de Distribuição/Embalagem		R\$ (667,67)	R\$ (667,67)	R\$ (667,67)	R\$ (667,67)	R\$ (667,67)	R\$ (667,67)	R\$ (667,67)	R\$ (667,67)	R\$ (667,67)	R\$ (667,67)	R\$ (667,67)	R\$ (667,67)	R\$ (8.012,04)
2.3.5 Pró labore		R\$ (3.000,00)	R\$ (3.000,00)	R\$ (3.000,00)	R\$ (3.000,00)	R\$ (3.000,00)	R\$ (3.000,00)	R\$ (3.000,00)	R\$ (3.000,00)	R\$ (3.000,00)	R\$ (3.000,00)	R\$ (3.000,00)	R\$ (3.000,00)	R\$ (36.000,00)
2.3.6 Despesas Bancárias		R\$ (50,00)	R\$ (50,00)	R\$ (50,00)	R\$ (50,00)	R\$ (50,00)	R\$ (50,00)	R\$ (50,00)	R\$ (50,00)	R\$ (50,00)	R\$ (50,00)	R\$ (50,00)	R\$ (50,00)	R\$ (550,00)
2.3.7 Desp. Gerais e Adminis.	R\$ (7.580,00)	R\$ (1.600,00)	R\$ (1.600,00)	R\$ (1.600,00)	R\$ (1.600,00)	R\$ (1.600,00)	R\$ (1.600,00)	R\$ (1.600,00)	R\$ (1.600,00)	R\$ (1.600,00)	R\$ (1.600,00)	R\$ (1.600,00)	R\$ (1.600,00)	R\$ (19.200,00)
2.4 DESPESAS TRIBUTÁRIAS	R\$ -	R\$ (1.182,20)	R\$ (1.182,20)	R\$ (1.182,20)	R\$ (991,76)	R\$ (981,96)	R\$ (974,12)	R\$ (968,24)	R\$ (1.143,10)	R\$ (2.072,00)	R\$ (2.128,00)	R\$ (2.236,00)	R\$ (3.266,00)	R\$ (18.307,78)
2.4.1 Imposto a pagar		R\$ (1.182,20)	R\$ (1.182,20)	R\$ (1.182,20)	R\$ (991,76)	R\$ (981,96)	R\$ (974,12)	R\$ (968,24)	R\$ (1.143,10)	R\$ (2.072,00)	R\$ (2.128,00)	R\$ (2.236,00)	R\$ (3.266,00)	R\$ (18.307,78)
2.5 INVESTIMENTOS	R\$ (320.450,00)													
2.5.1 Máquinas	R\$ (32.950,00)													
2.5.2 Móveis e Utensílios	R\$ (22.500,00)													
2.5.3 Obras Civis	R\$ (265.000,00)													
SALDO INICIAL	R\$ -	R\$ 45.240,06	R\$ 55.680,22	R\$ 45.343,45	R\$ 35.006,69	R\$ 22.400,35	R\$ 9.803,82	R\$ (2.784,87)	R\$ (15.367,69)	R\$ (25.665,35)	R\$ (24.591,90)	R\$ (23.574,44)	R\$ (27.260,18)	R\$ (19.308,26)
TOTAL DE ENTRADAS	R\$ 385.020,00	R\$ 23.000,00	R\$ 23.000,00	R\$ 23.000,00	R\$ 19.600,00	R\$ 19.600,00	R\$ 19.600,00	R\$ 19.600,00	R\$ 23.000,00	R\$ 40.000,00	R\$ 40.000,00	R\$ 40.000,00	R\$ 57.000,00	R\$ 347.400,00
TOTAL DE SAÍDAS	R\$ (339.779,94)	R\$ (12.559,84)	R\$ (33.336,77)	R\$ (33.336,77)	R\$ (32.206,33)	R\$ (32.196,53)	R\$ (32.188,69)	R\$ (32.182,81)	R\$ (33.297,67)	R\$ (38.926,54)	R\$ (38.982,54)	R\$ (43.685,73)	R\$ (49.048,09)	R\$ (411.948,32)
SALDO ATUAL (MÊS)	R\$ 45.240,06	R\$ 10.440,16	R\$ (10.336,77)	R\$ (10.336,77)	R\$ (12.606,33)	R\$ (12.596,53)	R\$ (12.588,69)	R\$ (12.582,81)	R\$ (10.297,67)	R\$ 1.073,46	R\$ (3.885,73)	R\$ 7.951,91	R\$ (64.548,32)	
<b>SALDO CAIXA ACUMULADO</b>	<b>R\$ 45.240,06</b>	<b>R\$ 55.680,22</b>	<b>R\$ 45.343,45</b>	<b>R\$ 35.006,69</b>	<b>R\$ 22.400,35</b>	<b>R\$ 9.803,82</b>	<b>R\$ (2.784,87)</b>	<b>R\$ (15.367,69)</b>	<b>R\$ (25.665,35)</b>	<b>R\$ (24.591,90)</b>	<b>R\$ (23.574,44)</b>	<b>R\$ (27.260,18)</b>	<b>R\$ (19.308,26)</b>	<b>R\$ (19.308,26)</b>

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Através destes resultados, a autora desenvolveu o fluxo de caixa até o quinto ano da empresa, no cenário realista, e obteve os saldos conforme Figura 21.

Figura 21 – Fluxo de caixa do ano 1 ao 5, do cenário realista

	Até 31/12/2019	ANO I	ANO II	ANO III	ANO IV	ANO V	
<b>1</b>	<b>TOTAL DE ENTRADAS</b>	<b>R\$ 385.020,00</b>	<b>R\$ 347.400,00</b>	<b>R\$ 597.000,00</b>	<b>R\$ 686.550,00</b>	<b>R\$ 755.205,00</b>	<b>R\$ 830.725,50</b>
1.1	Capital Próprio Investido na empresa	R\$ 385.020,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
1.2	RECEITAS - Vendas	R\$ -	R\$ 347.400,00	R\$ 597.000,00	R\$ 686.550,00	R\$ 755.205,00	R\$ 830.725,50
<b>2</b>	<b>TOTAL SAÍDAS</b>	<b>R\$ (339.779,94)</b>	<b>R\$ (411.948,32)</b>	<b>R\$ (492.859,12)</b>	<b>R\$ (540.001,59)</b>	<b>R\$ (583.797,82)</b>	<b>R\$ (631.449,49)</b>
<b>2.1</b>	<b>DESPESAS DE PRODUÇÃO</b>	<b>R\$ (11.749,94)</b>	<b>R\$ (93.059,51)</b>	<b>R\$ (151.339,21)</b>	<b>R\$ (174.040,09)</b>	<b>R\$ (191.439,40)</b>	<b>R\$ (210.582,40)</b>
2.1.1	Insumos - Compras	R\$ (11.749,94)	R\$ (93.059,51)	R\$ (151.339,21)	R\$ (174.040,09)	R\$ (191.439,40)	R\$ (210.582,40)
<b>2.2</b>	<b>DESPESAS C/PESSOAL</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ (230.218,99)</b>	<b>R\$ (248.636,51)</b>	<b>R\$ (268.527,43)</b>	<b>R\$ (290.009,62)</b>	<b>R\$ (313.210,39)</b>
2.2.1	Salários / Encargos	R\$ -	R\$ (221.396,23)	R\$ (239.107,93)	R\$ (258.236,56)	R\$ (278.895,48)	R\$ (301.207,12)
2.2.2	13º / férias	R\$ -	R\$ (8.822,76)	R\$ (9.528,58)	R\$ (10.290,87)	R\$ (11.114,14)	R\$ (12.003,27)
<b>2.3</b>	<b>DESPESAS ADMINISTRATIVAS</b>	<b>R\$ (7.580,00)</b>	<b>R\$ (70.362,04)</b>	<b>R\$ (73.111,00)</b>	<b>R\$ (76.079,88)</b>	<b>R\$ (79.286,27)</b>	<b>R\$ (82.749,17)</b>
2.3.1	Propag./Public.	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
2.3.2	Água	R\$ -	R\$ (3.300,00)	R\$ (3.564,00)	R\$ (3.849,12)	R\$ (4.157,05)	R\$ (4.489,61)
2.3.3	Luz	R\$ -	R\$ (3.300,00)	R\$ (3.564,00)	R\$ (3.849,12)	R\$ (4.157,05)	R\$ (4.489,61)
2.3.4	Desp. de Distribuição	R\$ -	R\$ (8.012,04)	R\$ (8.653,00)	R\$ (9.345,24)	R\$ (10.092,86)	R\$ (10.900,29)
2.3.5	Pró labore	R\$ -	R\$ (36.000,00)	R\$ (36.000,00)	R\$ (36.000,00)	R\$ (36.000,00)	R\$ (36.000,00)
2.3.6	Despesas Bancárias	R\$ -	R\$ (550,00)	R\$ (594,00)	R\$ (641,52)	R\$ (692,84)	R\$ (748,27)
2.3.7	Desp. Gerais e Adminis.	R\$ (7.580,00)	R\$ (19.200,00)	R\$ (20.736,00)	R\$ (22.394,88)	R\$ (24.186,47)	R\$ (26.121,39)
<b>2.4</b>	<b>DESPESAS TRIBUTÁRIAS</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ (18.307,78)</b>	<b>R\$ (19.772,40)</b>	<b>R\$ (21.354,19)</b>	<b>R\$ (23.062,53)</b>	<b>R\$ (24.907,53)</b>
2.4.1	Imposto a pagar	R\$ -	R\$ (18.307,78)	R\$ (19.772,40)	R\$ (21.354,19)	R\$ (23.062,53)	R\$ (24.907,53)
<b>2.5</b>	<b>INVESTIMENTOS</b>	<b>R\$ (320.450,00)</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>
2.5.1	Máquinas	R\$ (32.950,00)	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
2.5.2	Móveis e Utensílios	R\$ (22.500,00)	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
2.5.3	Obras Cíveis	R\$ (265.000,00)	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
	SALDO INICIAL	R\$ -	R\$ 45.240,06	R\$ (19.308,26)	R\$ 84.832,62	R\$ 231.381,02	R\$ 402.788,20
	TOTAL DE ENTRADAS	R\$ 385.020,00	R\$ 347.400,00	R\$ 597.000,00	R\$ 686.550,00	R\$ 755.205,00	R\$ 830.725,50
	TOTAL DE SAÍDAS	R\$ (339.779,94)	R\$ (411.948,32)	R\$ (492.859,12)	R\$ (540.001,59)	R\$ (583.797,82)	R\$ (631.449,49)
	SALDO ATUAL (ANO)	R\$ 45.240,06	R\$ (64.548,32)	R\$ 104.140,88	R\$ 146.548,41	R\$ 171.407,18	R\$ 199.276,01
	<b>SALDO CAIXA ACUMULADO</b>	<b>R\$ 45.240,06</b>	<b>R\$ (19.308,26)</b>	<b>R\$ 84.832,62</b>	<b>R\$ 231.381,02</b>	<b>R\$ 402.788,20</b>	<b>R\$ 602.064,21</b>

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Observa-se que, nos primeiros meses da empresa, em virtude de sua implantação e alocação no mercado, a mesma apresenta fluxos de caixa com valores menores. No final do primeiro ano, o empreendimento apresentará um saldo operacional negativo de (R\$ 64.548,32).

Pode-se observar, na Figura 21, o fluxo de caixa projetado para os próximos quatro anos. Verifica-se que, após um ano de implantação, a empresa começa a apresentar resultados mais expressivos e saldo operacional de R\$ 104.140,88 no final do segundo ano; R\$ 146.548,41 no terceiro ano; R\$ 171.407,18 no quarto ano e R\$ 199.276,01 no final do quinto ano.

## 7.8 DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO

Paula (2014, não paginado) assim define a Demonstração de Resultado do Exercício (DRE):

O DRE é um dos três relatórios indispensáveis para gestão e um procedimento de suma importância para avaliar a saúde financeira de qualquer empresa, não impor-

tando o tamanho ou área de atuação. Com ele a empresa pode avaliar sua capacidade de geração de riqueza (lucro) e quando necessário, realizar modificações na administração para melhorar os resultados. O principal objetivo de confeccionar uma Demonstração de Resultados para sua empresa é detalhar cada passo que compõe o resultado líquido da companhia em um exercício através do confronto das Receitas, Custos e Despesas apuradas, gerando informações significativas para tomada de decisão. A Demonstração de Resultados do Exercício auxilia tanto na avaliação de desempenho geral da empresa, quanto na análise de eficiência dos gestores em obter resultado positivo em suas respectivas áreas.

Na visão de Gitman e Zutter (2017, p. 60):

A demonstração de resultados fornece um resumo financeiro dos resultados operacionais da empresa durante um determinado período [...] as mais comuns são relativas ao período de um ano, encerradas em uma data específica, normalmente em 31 de dezembro do ano civil.

A Demonstração de Resultado do Exercício (DRE) demonstra o andamento dos negócios de uma empresa de um período específico, como um ano, por exemplo. Como o Balanço Patrimonial, a DRE também é estática, pois ela demonstra o resultado do que foi efetuado durante um ano ou entre dois momentos pré-definidos.

A Figura 22 apresenta o DRE do ano 1 no cenário realista da Cervejaria Königin.

Figura 22 – DRE do ano 1, no cenário realista

	jan/20	fev/20	mar/20	abr/20	mai/20	jun/20	jul/20	ago/20	set/20	out/20	nov/20	dez/20	
<b>RECEITAS BRUTA</b>	R\$ 23.000	R\$ 23.000	R\$ 23.000	R\$ 19.600	R\$ 19.600	R\$ 19.600	R\$ 19.600	R\$ 23.000	R\$ 40.000	R\$ 40.000	R\$ 40.000	R\$ 57.000	R\$ 347.400,00
<b>DEDUÇÕES</b>													
(-) Imposto s/ Receita	R\$ (1.182,20)	R\$ (1.182,20)	R\$ (1.182,20)	R\$ (991,73)	R\$ (981,96)	R\$ (974,12)	R\$ (968,24)	R\$ (1.143,10)	R\$ (2.072,00)	R\$ (2.128,00)	R\$ (2.236,00)	R\$ (3.266,00)	R\$ (18.307,75)
<b>RECEITA LÍQUIDA</b>	R\$ 21.818	R\$ 21.818	R\$ 21.818	R\$ 18.608	R\$ 18.618	R\$ 18.626	R\$ 18.632	R\$ 21.857	R\$ 37.928	R\$ 37.872	R\$ 37.764	R\$ 53.734	R\$ 329.092,25
(-) Custo de Produção	R\$ (11.999,94)	R\$ (11.999,94)	R\$ (11.999,94)	R\$ (11.999,94)	R\$ (11.999,94)	R\$ (11.999,94)	R\$ (11.999,94)	R\$ (11.999,94)	R\$ (11.999,94)	R\$ (11.999,94)	R\$ (11.999,94)	R\$ (11.999,94)	R\$ (143.999,28)
<b>LUCRO BRUTO</b>	R\$ 9.818	R\$ 9.818	R\$ 9.818	R\$ 6.608	R\$ 6.618	R\$ 6.626	R\$ 6.632	R\$ 9.857	R\$ 25.928	R\$ 25.872	R\$ 25.764	R\$ 41.734	R\$ 185.092,97
<b>DESPESAS</b>	R\$ (5.267,67)	R\$ (26.044,60)	R\$ (26.044,60)	R\$ (26.044,60)	R\$ (26.044,60)	R\$ (26.044,60)	R\$ (26.044,60)	R\$ (26.044,60)	R\$ (26.044,60)	R\$ (26.044,60)	R\$ (30.639,79)	R\$ (30.272,17)	R\$ (300.581,03)
DEPRECIÇÃO ACUMULADA	R\$ (462,08)	R\$ (462,08)	R\$ (462,08)	R\$ (462,08)	R\$ (462,08)	R\$ (462,08)	R\$ (462,08)	R\$ (462,08)	R\$ (462,08)	R\$ (462,08)	R\$ (462,08)	R\$ (462,08)	R\$ (5.544,96)
<b>RESULTADO OPER. LÍQUIDO</b>	R\$ 4.088,11	R\$ (16.688,82)	R\$ (16.688,82)	R\$ (19.898,35)	R\$ (19.888,58)	R\$ (19.880,74)	R\$ (19.874,86)	R\$ (16.649,72)	R\$ (578,62)	R\$ (634,62)	R\$ (5.337,81)	R\$ 10.999,81	R\$ (121.033,02)
<b>LAIR</b>													
Imposto s/ Lucro	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>LUCRO LÍQUIDO</b>	R\$ 4.088,11	R\$ (16.688,82)	R\$ (16.688,82)	R\$ (19.898,35)	R\$ (19.888,58)	R\$ (19.880,74)	R\$ (19.874,86)	R\$ (16.649,72)	R\$ (578,62)	R\$ (634,62)	R\$ (5.337,81)	R\$ 10.999,81	R\$ (121.033,02)

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Já a Figura 23 apresenta a projeção de DRE para os cinco anos de atividade da empresa também dentro do cenário realista.



Figura 23 – DRE do ano 1 ao ano 5, no cenário realista

	ANO I	ANO II	ANO III	ANO IV	ANO V
<b>RECEITAS BRUTA</b>	R\$ 347.400	R\$ 597.000	R\$ 686.550	R\$ 755.205	R\$ 830.726
<b>DEDUÇÕES</b>					
(-) Imposto s/ Receita	R\$ (18.307,75)	R\$ (21.053,91)	R\$ (24.212,00)	R\$ (27.843,80)	R\$ (32.020,37)
<b>RECEITA LÍQUIDA</b>	R\$ 329.092,25	R\$ 575.946,09	R\$ 662.338,00	R\$ 727.361,20	R\$ 798.705,13
(-) Custo de Produção	R\$ (93.059,51)	R\$ (100.504,28)	R\$ (108.544,62)	R\$ (117.228,19)	R\$ (126.606,44)
<b>LUCRO BRUTO</b>	R\$ 185.092,97	R\$ 475.441,81	R\$ 553.793,38	R\$ 610.133,01	R\$ 672.098,69
<b>DESPESAS</b>	R\$ (300.581,03)	R\$ (327.665,18)	R\$ (350.524,98)	R\$ (375.213,56)	R\$ (401.877,23)
DEPRECIÇÃO ACUMULADA	R\$ (5.544,96)	R\$ (5.544,96)	R\$ (5.544,96)	R\$ (5.544,96)	R\$ (5.544,96)
<b>RESULTADO OPER. LÍQUIDO</b>	R\$ (121.033,02)	R\$ 142.231,67	R\$ 197.723,44	R\$ 229.374,49	R\$ 264.676,50
<b>LAIR</b>					
Imposto s/ Lucro	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>LUCRO LÍQUIDO</b>	R\$ (121.033,02)	R\$ 142.231,67	R\$ 197.723,44	R\$ 229.374,49	R\$ 264.676,50

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Dessa forma, o DRE da Cervejaria Königin será efetuado com base no fluxo de caixa e sendo efetuado, mês a mês, no primeiro ano e, de forma consolidada, nos próximos quatro anos. A empresa estará enquadrada na faixa 2 do Simples Nacional, podendo operar com receita bruta máxima de R\$ 360.000,00 e pagará 7,30% de impostos.

No primeiro ano a empresa irá apresentar prejuízos e chegará ao final do resultado do ano de 2020 com prejuízo acumulado. Não ocorrerá divisão, entre os sócios, do prejuízo deste ano; sendo assim será descontado no valor do capital de giro que era inicialmente de R\$ 50.000,00, no final do ano de 2021 com valor R\$ 142.231,67.

## 7.9 ÍNDICES ECONÔMICOS

Os índices econômicos são projeções que contribuem com a análise de investimentos, demonstrando em que momento dos negócios a empresa recuperará os investimentos praticados.

### 7.9.1 Período de Retorno do Investimento (*Payback*)

O Período de Recuperação do Capital – ou *Payback*, de acordo com Brasil (2002, p. 14), “é o método que mede o tempo necessário para se ter de volta o capital investido, considerando-se a mudança de valor do dinheiro no tempo (efeito do custo de capital)”. Seu valor fornece indicativo do risco do investimento. Quanto maior é o *Payback* de um investimento mais tempo deverá ser necessário para obter-se o capital investido de volta e, portanto, maior é seu risco. Por outro lado, projetos de *Payback* pequenos são menos arriscados, uma vez que se projeta um período menor de recuperação do capital investido.

“Em projetos onde ocorrem múltiplas mudanças de sinal no fluxo de caixa líquido, a obtenção do *Payback* deve ser realizada com cautela, assim como sua interpretação, para que os resultados sejam consistentes” (GONÇALVES, 2004, p. 14).

De acordo com Bernardo (2005, p. 17), referindo-se às desvantagens do método *Payback*:

Os pontos fracos desse método são:

- Não considera o valor do dinheiro no tempo;
- Não considera os fluxos de caixa após a recuperação do capital;
- Não pode ser aplicado quando o fluxo de caixa não é convencional. Um fluxo de caixa não convencional é aquele em que existe mais de uma mudança de sinal (negativo para positivo ou vice-versa).

Já o autor Clemente (2002, p. 161), diz que:

O Período de Recuperação do Investimento (PRI) ou *Payback* é muito útil porque pode ser interpretado como uma medida do grau de risco do projeto. Como já mencionado, as incertezas associadas a projetos de investimento tendem a aumentar à medida que as previsões das receitas e dos custos afastam-se no tempo. Nesse sentido, o PRI pode ser utilizado para mensurar o risco associado ao projeto, isto é, quanto maior for o PRI mais incerta será a recuperação do capital. Algumas empresas podem ter como estratégia de investimento não aceitarem projeto cujo período de recuperação esteja acima de certo número de anos.

Com isso, a autora projetou o *payback* descontado utilizando a taxa de atratividade mínima de 15%, conforme apresentada no Capítulo 7.2 deste trabalho. Calculando-se o *Payback* da Cervejaria Königin, tem-se, conforme demonstra-se na Figura 24.

Figura 24 – *Payback* da Cervejaria Königin

PAYBACK DESCONTADO						
	Saldo do Investimento	TMA	Total	Saldo Anual do Caixa	Total	
ANO 1	-R\$ 385.020,00		15% R\$442.773,00	-R\$64.548,32	R\$ 507.321,32	R\$ 507.321,32
ANO 2	R\$ 507.321,32		15% R\$ 583.419,52	R\$ 104.140,88	R\$ 479.278,64	R\$ 479.278,64
ANO 3	R\$ 479.278,64		15% R\$ 551.170,44	R\$ 146.548,41	R\$ 404.622,03	R\$ 404.622,03
ANO 4	R\$ 404.622,03		15% R\$ 465.315,34	R\$ 171.407,18	R\$ 293.908,16	R\$ 293.908,16
ANO 5	R\$ 293.908,16		15% R\$ 337.994,38	R\$ 199.276,01	R\$ 138.718,37	R\$ 138.718,37

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Desta forma, aplicada a fórmula:  $Payback = (Payback + TMA) -$  valor estimado do caixa, o *Payback* da Cervejaria Königin será efetuado de forma a descobrir quando o investimento será recuperado. Neste sentido, conforme pode ser observado no DRE, a empresa não terá retorno do investimento inicial até o quinto ano.

### 7.9.2 ROS – Retorno Sobre as Vendas (RSV)

De acordo com Souza e Moreira (2015, p. 4), o “Retorno sobre as Vendas (RSV), também chamado de Margem Líquida, mostra percentualmente em quanto corresponde o lucro líquido do exercício em relação às vendas líquidas”.

Para calcular-se o RSV aplica-se a seguinte fórmula:

$$RSV = \frac{LL}{VL} \cdot 100$$

Onde:

LL = Lucro Líquido do exercício.

VL = Venda Líquida.

Calculando-se o RSV da Cervejaria Königin, conforme Figura 25 tem-se:

Figura 25 – RSV da Cervejaria Königin

Retorno Sobre as Vendas				
Anos	Lucro líquido	Venda Líquida	RSV	
1	-R\$ 121.033,02	329.092,25	-36,78%	
2	R\$ 142.231,67	575.946,09	24,70%	
3	R\$ 197.723,47	662.338,00	29,85%	
4	R\$ 229.374,49	727.361,20	31,54%	
5	R\$ 264.676,50	798.705,13	33,14%	

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Observa-se, na Figura 25, que no primeiro ano o retorno sobre as vendas da empresa mostrou-se negativo, um percentual de -36,78%. Entretanto, a partir do segundo ano a Cervejaria Königin, com um percentual expressivo, passou a demonstrar resultados, encerrando o quinto ano de empresa positivamente com 33,14% de RSV.

### 7.9.3 ROI – Retorno Sobre o Investimento (RSI)

De acordo com Tibúrcio (2012, p. 3):

ROI é a sigla em inglês para “retorno sobre o investimento”. O ROI é uma métrica usada para saber quanto a empresa ganhou com investimentos. Para calcular o ROI, é preciso levantar a receita total, subtrair dela os custos e, por fim, dividir esse resultado pelos custos. [...] O ROI relaciona o lucro operacional com o investimento da empresa. O retorno sobre o investimento, também denominado de ROI, mostra a taxa de retorno obtida pela empresa para seus financiadores, seja capital próprio ou capital de terceiros. Quanto maior o ROI maior o retorno obtido.

A fórmula empregada para apurar o ROI é demonstrada segundo Custódio (2018, não paginado):

Como calcular o ROI

Existe uma fórmula simples para calcular o ROI, que consiste em:

$$ROI = \frac{Receita - Custo}{Custo}$$

Imagine que o ganho da sua empresa tenha sido de 100 mil reais e o investimento inicial tenha sido de 10 mil. Utilizando a fórmula acima, temos:

- $ROI = (100.000 - 10.000) / 10.000$
- $ROI = 9$

Nesse exemplo meramente ilustrativo, o retorno sobre o investimento foi de 9 vezes o investimento inicial. Você pode também multiplicar o resultado por 100 para obtê-lo em porcentagem — no caso, 900% de retorno.

Calculando-se o ROI em relação à Cervejaria Königin, conforme Figura 26, tem-se:

Figura 26 – ROI da Cervejaria Königin

	Lucro Líquido	Investimento	ROI %
ANO 1	-R\$ 121.033,02	R\$385.020,00	-31,44%
ANO 2	R\$ 142.231,67	R\$385.020,00	36,94%
ANO 3	R\$ 197.723,47	R\$385.020,00	51,35%
ANO 4	R\$ 229.374,49	R\$385.020,00	59,57%
ANO 5	R\$ 264.676,50	R\$385.020,00	68,74%

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Com base nos dados apresentados na Figura 26, é possível afirmar que no primeiro ano a empresa não obtém retorno sobre o investimento realizado. Contudo, a partir do segundo ano, acompanhando o aumento de vendas a taxa de retorno já é positiva, 36,94%. No nos próximos anos a empresa teve aumento na taxa, passando a 51,35% no terceiro ano, ainda aumentando no quarto ano a empresa obteve 59,57% e no quinto ano uma taxa de 68,74% de retorno do investimento. Ao final dos 5 anos tem-se uma taxa 13,75% (68,74% / 5 anos) que fica abaixo da taxa mínima de atratividade estipulada.

#### 7.9.4 Valor Presente Líquido (VPL)

O método do Valor Presente Líquido utiliza as estimativas de fluxo de caixa futuros líquidos do investimento, descontados ao custo de capital ou a uma taxa de retorno exigida.

Brasil (2002, p. 8) conceitua Valor Presente Líquido (VPL) como sendo:

O critério do *valor presente líquido* (VPL) fornece indicação a respeito do potencial de criação de valor de um investimento. Se o valor presente líquido for maior do que zero, significa que o investimento deve fornecer um valor adicional ao investidor, após devolver o capital empregado e remunerar todos os agentes financiadores do investimento (o próprio investidor e os credores). Em suma, VPL maior do que zero significa valor extra para o investidor. Nesse sentido o projeto deve ser aceito. Se o VPL for menor do que zero, significa que o investidor deverá perder valor com o investimento. Uma empresa que decide implementar um projeto de VPL menor do que zero está reduzindo seu valor de mercado na mesma proporção.

“O VPL compreende a soma de uma série de fluxos de caixa, desde a data zero até a data final da série. Os fluxos de caixa são todos referidos à data zero, já que não se podem somar valores que serão auferidos em datas diferentes” (CORDEIRO; SILVA, 2010, p. 3).

Sintetizando as conceituações de Brasil (2002) e Cordeiro e Silva (2010), se:

$VPL > 0 \rightarrow$  Aceita projeto.

$VPL \leq 0 \rightarrow$  Rejeita projeto.

Gitman (1994, p. 56) diz que o VPL “é uma técnica de orçamento sofisticada, e o seu valor é determinado pela subtração do valor inicial de um projeto, do valor presente dos fluxos de entrada de caixa, descontados a uma taxa igual ao custo do capital da empresa”.

Dessa maneira, o VPL obedece ao princípio da aditividade, que significa a possibilidade de somar valores levados a uma mesma data.

$$VPL = FC_0 + \frac{FC_1}{(1+i)} + \frac{FC_2}{(1+i)^2} + \frac{FC_3}{(1+i)^3} + \dots + \frac{FC_n}{(1+i)^n}$$

Através da análise do VPL da empresa, apresentado na Figura 27, a seguir, observa-se que o projeto do novo negócio não é viável visto que o resultado do cálculo do VPL apresentou um valor negativo sendo este de R\$ 68.970,88, ou seja, o Valor Presente Líquido do fluxo de caixa dos primeiros cinco anos de atividade da empresa é inferior ao valor investido no negócio, o que o tornaria inviável dentro do cenário realista, no qual não se consegue recuperar o investimento inicial.

Figura 27 – VPL

VPL=	$\frac{[-64.548,32]}{(1+0,15)^1}$	$+$	$\frac{104.140,88}{(1+0,15)^2}$	$+$	$\frac{146.548,41}{(1+0,15)^3}$	$+$	$\frac{171.407,18}{(1+0,15)^4}$	$+$	$\frac{199.276,01}{(1+0,15)^5}$	$-385.020,00$
VPL=	$\frac{[-64.548,32]}{1,15}$	$+$	$\frac{104.140,88}{1,3225}$	$+$	$\frac{146.548,41}{1,5209}$	$+$	$\frac{171.407,18}{1,749}$	$+$	$\frac{199.276,01}{2,0114}$	$-385.020,00$
VPL=	-56.128,97	$+$	78.745,47	$+$	96.356,37	$+$	98.002,96	$+$	99.073,29	-385.020,00
VPL=	316.049,12	$-$	385.020,00							
VPL=	-68.970,88									

Fonte: elaborado pela autora (2019).

VPL = Valor Presente Líquido.

FC<sub>n</sub> = Saldo do fluxo de caixa no período n.

i = taxa de juros estipulada; taxa mínima de atratividade; investimento de capital na época zero.

Quanto maior é o custo de um investimento, menor é a sua probabilidade de rentabilidade em curto prazo.

Para o cálculo do valor presente das entradas e saídas de caixa é utilizada a Taxa Mínima de Atratividade (TMA) como taxa de desconto, que é a taxa de juros equivalente à rentabilidade das aplicações correntes e de pouco risco (CORDEIRO; SILVA, 2010).

No conceito de Ross, Jaffe e Westerfield (1995), o VPL ilustra como se avalia um projeto, haja vista que este deve gerar uma taxa de retorno superior à que poderia ser obtida nos mercados de capitais. Somente se isto ocorrer é que o VPL de um projeto será positivo.

Todo o projeto de investimento que tiver um VPL positivo será rentável; para um projeto analisado, havendo mais de uma variante rentável, o de maior VPL será o mais lucrativo. Giacomini (2008, p. 18) apresenta como principais vantagens do método do VPL:

[...]

- usa fluxos de caixa (lucro líquido + depreciação) em lugar de lucro líquido;
- analisa o valor do dinheiro no tempo;
- identifica o aumento de riqueza do empreendimento;
- é usado para tomar decisões entre investimentos;
- aceita projetos com VPL positivo;
- considera o risco embutido na TMA.

O mesmo autor aponta as desvantagens do método do VPL:

[...]

- necessidade de usar uma TMA fixa como taxa de desconto para todo o período de projeto;
- usa períodos estanques para a análise de projetos;
- não possibilita a captação de opções;
- não possibilita flexibilidade no gerenciamento de projetos (GIACOMINI, 2008, p. 18).

Embora o método VPL tenha seu valor e seja bastante empregado pelas empresas para apurar a viabilidade do negócio de análise dos montantes movimentados e a serem mobilizados no tempo, a literatura pertinente aponta que outros métodos vão surgindo, no entanto o VPL pode ser empregado concomitantemente, conforme o domínio pelos operadores financeiros, com a finalidade de apurar a lucratividade de um futuro investimento.

### **7.9.5 Taxa Interna de Retorno (TIR)**

Por definição, TIR é a taxa que anula o valor presente líquido do empreendimento, “é a taxa que torna o valor presente dos fluxos de caixa igual ao investimento inicial” (TAVARES JR.; CASTRO; BRAGA, 2007, p. 215).

Em relação à Taxa Interna de Retorno (TIR), Clemente (2002, p. 161) assim a refere:

A TIR (Taxa Interna de Retorno) é outro indicador importante utilizado para mensurar a viabilidade de projetos de investimentos. Para fluxos de caixa convencionais, um projeto é considerado viável se a sua Taxa Interna de Retorno for maior do que a Taxa de Mínima Atratividade. A TIR faz com que o VPL de um projeto seja igual a zero. Representa o ponto de reversão da decisão de investir. Projetos com taxas de desconto (taxa mínima de atratividade) superiores à TIR devem ser rejeitados. Projetos cujos valores de taxa de desconto são inferiores aos seus valores de TIR devem ser aceitos.

Assim:

se  $TIR > i \rightarrow$  aceita projeto.

se  $TIR \leq i \rightarrow$  rejeita projeto.

Para  $i =$  taxa de desconto.

“A apuração da Taxa Interna de Retorno é feita de maneira iterativa ou por métodos de interpolação. As planilhas eletrônicas e as calculadoras financeiras possuem funções pré-programadas, capazes de fazer tais iterações” (PEREIRA, 2006, p. 16).

Essas tentativas são feitas no sentido de se encontrar a raiz da equação do VPL:

$$VPL = 0 = FC_0 + \frac{FC_1}{(1+TIR)} + \frac{FC_2}{(1+TIR)^2} + \frac{FC_3}{(1+TIR)^3} + \dots + \frac{FC_n}{(1+TIR)^n}$$

Na visão de Gitman (1994), a TIR é a técnica mais utilizada para se avaliar investimentos, e é definida como a taxa de desconto que leva o valor atual das entradas de caixa a se igualarem ao investimento inicial de um projeto.

A TIR é vantajosa, na tomada de decisão, porque exige apenas informações internas ao projeto, a exemplo de taxa de juros ou do custo de oportunidade do capital.

Por fim, a TIR pode ser considerada como a potencialidade do projeto de gerar retornos. Dessa forma, quanto mais alta for a TIR, mais rapidamente retornará o capital investido e maior será o excedente de ganhos.

A TIR pode ser obtida também através de uma equação matemática realizada na calculadora HP12C conforme é demonstrado na Figura 28, em que a TIR do novo negócio é calculada.

Figura 28 – Cálculo da TIR na HP12C, no cenário realista

Investimento Inicial/DREs	Valores	Teclas HP12C
Investimento Inicial	385.020,00	CHS g Cfo
Fluxo de caixa Ano 1	-64548,32	CHS g Cfj
Fluxo de caixa Ano 2	104.140,88	g CFj
Fluxo de caixa Ano 3	146.548,41	g CFj
Fluxo de caixa Ano 4	171.407,18	g CFj
Fluxo de caixa Ano 5	199.276,01	g CFj
		f IRR
	TIR= 9,52	

Fonte: elaborado pela autora (2019).



De acordo com o cálculo realizado através da calculadora HP12C apresentado na Figura 28, é possível observar que a taxa interna de retorno é inferior à taxa mínima de atratividade de 15% estabelecida pela autora para o novo negócio, o que classifica que o negócio não é viável, no cenário realista.

### 7.9.6 Ponto de Equilíbrio

De acordo com Camargo (2017, não paginado, grifo do autor):

**O Ponto de Equilíbrio (PE)** – também conhecido como **Break Even Point**, em inglês – é o **ponto de igualdade financeira entre receitas totais e despesas em um mesmo período**. Com esse indicador é possível saber **qual deve ser o faturamento mínimo mensal que a empresa deve ter para cobrir gastos fixos e variáveis – ou seja, conseguir pagar suas contas – e começar a lucrar**. Existe uma fórmula para encontrar o *Break Even Point*. O resultado da equação, portanto, dirá qual deve ser a quantidade de vendas que deverá ser alcançada para a empresa lucrar.

Para que o gestor financeiro apure o ponto de equilíbrio, ou seja, quanto de produtos deverá produzir e comercializar para cobrir o investimento inicial e passar a lucrar é preciso aplicar a seguinte fórmula:

$$\text{PEF} = \frac{(\text{Gastos Fixos} - \text{Gastos não Desembolsáveis})}{\text{Margem de Contribuição}}$$

Camargo (2017, não paginado) explica detalhadamente como deve ser feito o cálculo do Ponto de Equilíbrio financeiro:

#### *Calculando o Ponto de Equilíbrio Financeiro*

Para encontrar o Ponto de Equilíbrio Financeiro temos a fórmula:

$$\text{PEF} = (\text{Gastos Fixos} - \text{Gastos não Desembolsáveis}) / \text{Margem de Contribuição}$$

Para exemplificar, imagine uma empresa produzindo um produto com preço de venda de R\$ 10,00 por unidade. Os custos variáveis são R\$ 8,00 por unidade e os custos fixos totalizam R\$ 18.000,00 por ano, dos quais R\$ 4.000,00 são relativos à depreciação. O Patrimônio Líquido da empresa é de R\$ 50.000,00 e a sua taxa mínima de atratividade é de 10% ao ano.

Em primeiro lugar, ao observar a fórmula do PEF já percebemos que precisamos da Margem de Contribuição, a qual é representada pelo preço de venda menos os custos e despesas variáveis. Em suma, é o valor que cada unidade produzida e vendida contribuirá para o pagamento dos custos e despesas fixas. Assim, temos:

$$\text{Margem de Contribuição} = \text{Valor das Vendas} - (\text{Custos Variáveis} + \text{Despesas Variáveis})$$

Preço de venda unitário (receita) = R\$ 10,00

(-) Custo variável unitário = R\$ 8,00

**Margem de contribuição unitário = R\$ 2,00 (ou 20% do Preço de Venda)**

Aplicando a fórmula do Ponto de Equilíbrio Financeiro:

**PEF = (R\$ 18.000,00 – R\$ 4.000,00) / R\$ 2,00 = 7.000 unidades (Ponto de Equilíbrio Financeiro em quantidade)**

Para descobrir o PEF em valor, basta multiplicar as 7.000 unidades pelo preço de venda unitário (R\$ 10,00). Com isso, temos:

**7.000 unidades x R\$ 10,00 = R\$ 70.000,00 (Ponto de Equilíbrio Financeiro em valor)**

Podemos ainda dividir a base de cálculo do PEF pelo % da MC.

**R\$ 14.000,00 ÷ 20% = R\$ 70.000,00 (Ponto de Equilíbrio Financeiro em Reais).**

Ou seja, a empresa precisará vender 7 mil unidades de seu produto por ano, faturando R\$ 70.000,00, para chegar ao Ponto de Equilíbrio Financeiro.

Assim, calculando-se o Ponto de Equilíbrio financeiro da Cervejaria Königin, primeiramente precisamos da margem de contribuição por ser definida como sendo o resultado das vendas, já descontadas os impostos, e abatidos os valores referentes aos custos e despesas variáveis. Desta forma a margem de contribuição é apresentada na Figura 29.

Figura 29 – Margem de contribuição

<b>Fórmula: MC = Receita Total - Custos e despesas variáveis</b>				
	Total de receitas	Custos e despesas variáveis	MC em R\$	MC em %
ANO 1	347.400,00	323.278,14	R\$ 24.121,86	6,94
ANO 2	597.000,00	399.975,72	R\$ 197.024,28	33,00
ANO 3	686.500,00	442.567,53	R\$ 243.932,47	35,53
ANO 4	755.205,00	481.449,02	R\$ 273.755,98	36,25
ANO 5	830.725,00	523.792,79	R\$ 306.932,21	36,95

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Conhecidas as margens de contribuição em cada um dos cinco anos analisados no cenário realista, torna-se possível calcular o ponto de equilíbrio para a empresa em análise no trabalho. Seguem apresentados os valores do ponto de equilíbrio para os cinco anos da empresa, na Figura 30.

Figura 30 – Ponto de equilíbrio

<b>Fórmula: PE = Custos e despesas fixas/%MC</b>			
	Custos e despesas fixa	%MC sob a receita total	PE
ANO 1	R\$ 70.362,04	6,94	R\$ 1.013.345,27
ANO 2	R\$ 73.111,00	33,00	R\$ 221.532,43
ANO 3	R\$ 76.079,88	35,53	R\$ 214.111,87
ANO 4	R\$ 79.286,27	36,25	R\$ 218.725,40
ANO 5	R\$ 82.749,17	36,95	R\$ 223.964,13

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Desta forma a Cervejaria Königin no cenário realista, considerando todos os custos e despesas fixas precisaria faturar em média R\$ 1.013.345,27 para atingir seu ponto de equilí-

brio no primeiro ano e nos demais anos este ponto de equilíbrio diminuiu consideravelmente em relação ao ano 1, em função de aumento de faturamento e diminuição das despesas.

### 7.9.7 Cenário Otimista

Em função dos resultados obtidos no cenário realista desenvolvido pela autora neste trabalho, demonstrarem segundo alguns indicados que não será viável, a autora não irá fazer projeções em cenário conservador, somente no cenário otimista.

O diferente cenário econômico otimista enfrentado pela empresa será apresentado como parte do planejamento estratégico que combina ferramentas para administrar as incertezas do futuro, antecipar as possíveis dificuldades do mercado.

Conclui-se a análise financeira com a projeção otimista, na qual a empresa apresentou vendas de aproximadamente 15% superiores em relação à projeção realista. No Quadro 21, as projeções de vendas em quantidade no ano 1 e no Quadro 22 para o ano 2, assim considerando o mesmo aumento, a autora faz as projeções para os próximos 3 anos conforme Quadro 23.

Quadro 21 – Previsão de vendas para o ano 1 em quantidades no cenário otimista

Tipos de cervejas	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total ano
Pale Ale	575	575	575	460	460	460	460	575	1150	1150	1150	1725	9315
Belgian Blond	575	575	575	460	460	460	460	575	1150	1150	1150	1725	9315
Blond Ale	345	345	345	345	345	345	345	345	345	345	345	345	4140
Subtotal	1495	1495	1495	1265	1265	1265	1265	1495	2645	2645	2645	3795	22770

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Já para o ano 2, seguindo a mesma linha de crescimento de 15%, a autora obteve as quantidades projetadas, conforme Quadro 22.

Quadro 22 – Previsão de vendas para o ano 2 em quantidades no cenário otimista

Tipos de cervejas	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total ano
Pale Ale	1725	1725	1725	1150	1150	1150	1000	1150	1150	1150	1725	1725	15525
Belgian Blond	1725	1725	1725	1150	1150	1150	1150	1150	1150	1150	1725	1725	15525
Blond Ale	345	345	575	575	575	575	575	575	575	575	345	345	5980
Subtotal	3795	3795	4025	4025	2875	2875	2875	2875	2875	2875	3795	3795	37030

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Diante disso conforme Quadro 23 seguem as previsões de vendas projetadas no cenário otimista para os próximos 3 anos.

Quadro 23 – Previsão de vendas do ano 1 ao ano 5 em quantidades no cenário otimista

<b>Tipos cervejas</b>	<b>Ano 01</b>	<b>Ano 02</b>	<b>Ano 03</b>	<b>Ano 04</b>	<b>Ano 05</b>
Pale Ale	9315	15525	17853	19368	21602
Belgian Blond	9315	15525	17853	19638	21602
Blond Ale	4140	5980	6877	7908	9094
<b>Total</b>	<b>22770</b>	<b>37030</b>	<b>42583</b>	<b>46914</b>	<b>52298</b>

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Com os dados coletados da previsão de vendas realizadas no cenário otimista, também se apresenta as projeções de faturamento dos 5 anos.

Os preços dos produtos da Cervejaria Königin foram mantidos, e com isso a autora fez a projeção de faturamento do ano um 1, conforme Figura 31, de acordo com as novas previsões de vendas apresentadas no cenário otimista.

Figura 31 – Previsão de faturamento do ano 1, no cenário otimista

<b>Cervejas</b>	<b>Jan</b>	<b>Fev</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>Mai</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Set</b>	<b>Out</b>	<b>Nov</b>	<b>Dez</b>	<b>Total</b>
<b>Pale Ale</b>	R\$ 9.200,00	R\$ 9.200,00	R\$ 9.200,00	R\$ 7.360,00	R\$ 7.360,00	R\$ 7.360,00	R\$ 7.360,00	R\$ 9.200,00	R\$18.400,00	R\$18.400,00	R\$18.400,00	R\$27.600,00	R\$149.040,00
<b>Belgian Blond</b>	R\$10.350,00	R\$10.350,00	R\$10.350,00	R\$ 8.280,00	R\$ 8.250,00	R\$ 8.250,00	R\$ 8.250,00	R\$10.350,00	R\$20.700,00	R\$20.700,00	R\$20.700,00	R\$31.050,00	R\$167.580,00
<b>Blond Ale</b>	R\$ 6.900,00	R\$ 6.900,00	R\$ 6.900,00	R\$ 6.900,00	R\$ 6.900,00	R\$ 6.900,00	R\$ 6.900,00	R\$ 6.900,00	R\$ 6.900,00	R\$ 6.900,00	R\$ 6.900,00	R\$ 6.900,00	R\$ 82.800,00
<b>Total</b>	R\$26.450,00	R\$26.450,00	R\$26.450,00	R\$22.540,00	R\$22.510,00	R\$22.510,00	R\$22.510,00	R\$26.450,00	R\$46.000,00	R\$46.000,00	R\$46.000,00	R\$65.550,00	R\$399.420,00

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Já para o ano 2, considerando o aumento de vendas do cenário otimista, a autora encontrou os faturamentos apresentados na Figura 32.

Figura 32 – Previsão de faturamento do ano 2, no cenário otimista

<b>Cervejas</b>	<b>Jan</b>	<b>Fev</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>Mai</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Set</b>	<b>Out</b>	<b>Nov</b>	<b>Dez</b>	<b>Total</b>
<b>Pale Ale</b>	R\$27.600,00	R\$ 27.600,00	R\$ 27.600,00	R\$ 18.400,00	R\$ 18.400,00	R\$ 18.400,00	R\$ 18.400,00	R\$ 18.400,00	R\$ 18.400,00	R\$ 18.400,00	R\$ 27.600,00	R\$ 27.600,00	R\$ 266.800,00
<b>Belgian Blond</b>	R\$31.050,00	R\$ 31.050,00	R\$ 31.050,00	R\$ 20.700,00	R\$ 20.700,00	R\$ 20.700,00	R\$ 20.700,00	R\$ 20.700,00	R\$ 20.700,00	R\$ 20.700,00	R\$ 31.050,00	R\$ 31.050,00	R\$ 300.150,00
<b>Blond Ale</b>	R\$ 6.900,00	R\$ 6.900,00	R\$ 11.500,00	R\$ 11.500,00	R\$ 11.500,00	R\$ 11.500,00	R\$ 11.500,00	R\$ 11.500,00	R\$ 11.500,00	R\$ 11.500,00	R\$ 6.900,00	R\$ 6.900,00	R\$ 119.600,00
<b>Total</b>	R\$65.550,00	R\$ 65.550,00	R\$ 70.150,00	R\$ 50.600,00	R\$ 50.600,00	R\$ 50.600,00	R\$ 50.600,00	R\$ 50.600,00	R\$ 50.600,00	R\$ 50.600,00	R\$ 65.550,00	R\$ 65.550,00	R\$ 686.550,00

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Com isso para os próximos 3 anos, a autora, também considerando o mesmo aumento de 15% do cenário otimista, projetou os faturamentos conforme Quadro 24.

Quadro 24 – Previsão de faturamento do ano 1 ao ano 5 no cenário otimista

Cervejas	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Pale Ale	R\$ 129.600,00	R\$ 232.000,00	R\$ 266.800,00	R\$ 293.480,00	R\$ 322.828,00
Belgian Blond	R\$ 145.800,00	R\$ 261.000,00	R\$ 300.150,00	R\$ 330.165,00	R\$ 363.181,00
Blond Ale	R\$ 72.000,00	R\$ 104.000,00	R\$ 119.600,00	R\$ 131.560,00	R\$ 144.716,00
Total	R\$ 347.400,00	R\$ 597.000,00	R\$ 686.550,00	R\$ 755.205,00	R\$ 830.725,00

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Para a realização dos fluxos de caixa no cenário otimista, a autora manteve os mesmos valores para custos e despesas fixas, alterando somente os custos e despesas variáveis, tabela já apresentada no neste mesmo capítulo do trabalho, como pode se observar no Quadro 25.

Quadro 25 – Custos da empresa ano 1, no cenário otimista

CUSTO FIXO	VALOR MENSAL	VALOR ANUAL
Depreciações	R\$ 154,03	R\$ 1.848,36
Outras despesas	R\$ 33,33	R\$ 399,96
Telefone	R\$ 100,00	R\$ 1.200,00
Escrita Fiscal e Contábil	R\$ 333,33	R\$ 3.999,96
Manutenção Preventiva	R\$ 200,00	R\$ 2.400,00
Mão de Obra Indireta	R\$ 20.126,93	R\$ 241.523,16
Pro labore	R\$ 3.000,00	R\$ 36.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 23.947,62</b>	<b>R\$ 287.371,44</b>
CUSTO VARIÁVEL		
Embalagem secundária	R\$ 767,82	R\$ 7.145,91
Energia Elétrica + Água	R\$ 690,00	R\$ 9.522,00
Malte	R\$ 2.601,30	R\$ 35.897,25
Fermento	R\$ 1.166,10	R\$ 16.092,18
Lúpulo	R\$ 239,20	R\$ 3.300,50
Clarificante	R\$ 74,75	R\$ 1.031,55
Garrafa	R\$ 2.481,70	R\$ 34.247,46
Alcool	R\$ 59,80	R\$ 825,24
Água	R\$ 44,85	R\$ 618,93
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 8.125,52</b>	<b>R\$ 97.506,24</b>

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Seguindo, para poder calcular os fluxos de caixas no cenário otimista, a autora também refez as tabelas de Simples Nacional e de despesas fixas e variáveis da empresa no ano 1 e 2 apresentada

Conforme Quadro 26, segue novos valores de Simples Nacional a serem pagos pela empresa no ano 1 de atividade dentro do cenário otimista.

Quadro 26 – Simples Nacional do ano 1, no cenário otimista

Meses	Ano 1
Jan	R\$ 1.359,53
Fev	R\$ 1.359,53
Mar	R\$ 1.359,53
Abr	R\$ 1.140,52
Mai	R\$ 1.129,25
Jun	R\$ 1.120,24
Jul	R\$ 1.113,48
Ago	R\$ 1.314,57
Set	R\$ 2.382,80
Out	R\$ 2.447,26
Nov	R\$ 2.571,40
Dez	R\$ 3.755,90
<b>Subtotal</b>	<b>R\$ 21.054,01</b>

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Através destas informações, a autora projetou no cenário otimista o fluxo de caixa do ano 1 da empresa conforme Figura 33.

Figura 33 – Fluxo de caixa ano 1, no cenário otimista

	Até 31/12/2019	ANO 1												
		jan/20	fev/20	mar/20	abr/20	mai/20	jun/20	jul/20	ago/20	set/20	out/20	nov/20	dez/20	
<b>1 TOTAL DE ENTRADAS</b>	<b>R\$ 385.020,00</b>	<b>R\$ 26.450,00</b>	<b>R\$ 26.450,00</b>	<b>R\$ 26.450,00</b>	<b>R\$ 22.540,00</b>	<b>R\$ 22.540,00</b>	<b>R\$ 22.540,00</b>	<b>R\$ 22.540,00</b>	<b>R\$ 26.450,00</b>	<b>R\$ 46.000,00</b>	<b>R\$ 46.000,00</b>	<b>R\$ 46.000,00</b>	<b>R\$ 55.550,00</b>	R\$ 399.510,00
1.1 Capital Próprio Investido na empresa	R\$ 385.020,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	R\$
1.2 RECEITAS - Vendas	-	R\$ 26.450,00	R\$ 26.450,00	R\$ 26.450,00	R\$ 22.540,00	R\$ 22.540,00	R\$ 22.540,00	R\$ 22.540,00	R\$ 26.450,00	R\$ 46.000,00	R\$ 46.000,00	R\$ 46.000,00	R\$ 55.550,00	R\$ 399.510,00
<b>2 TOTAL SAÍDAS</b>	<b>R\$ (339.779,94)</b>	<b>R\$ (13.753,81)</b>	<b>R\$ (34.630,74)</b>	<b>R\$ (34.630,74)</b>	<b>R\$ (33.330,74)</b>	<b>R\$ (33.319,47)</b>	<b>R\$ (33.310,46)</b>	<b>R\$ (33.303,70)</b>	<b>R\$ (34.585,78)</b>	<b>R\$ (41.058,99)</b>	<b>R\$ (41.123,39)</b>	<b>R\$ (45.842,78)</b>	<b>R\$ (52.064,63)</b>	R\$ (430.955,22)
2.1 DESPESAS DE PRODUÇÃO	R\$ (11.749,94)	R\$ (7.026,46)	R\$ (7.026,46)	R\$ (7.026,46)	R\$ (5.945,47)	R\$ (5.945,47)	R\$ (5.945,47)	R\$ (5.945,47)	R\$ (7.026,46)	R\$ (12.431,44)	R\$ (12.431,44)	R\$ (12.431,44)	R\$ (17.836,41)	R\$ (107.018,44)
2.1.1 Insumos - Compras	R\$ (11.749,94)	R\$ (7.026,46)	R\$ (7.026,46)	R\$ (7.026,46)	R\$ (5.945,47)	R\$ (5.945,47)	R\$ (5.945,47)	R\$ (5.945,47)	R\$ (7.026,46)	R\$ (12.431,44)	R\$ (12.431,44)	R\$ (12.431,44)	R\$ (17.836,41)	R\$ (107.018,44)
2.2 DESPESAS C/ PESSOAL	R\$ -	R\$ -	R\$ (20.126,93)	R\$ (20.126,93)	R\$ (20.126,93)	R\$ (20.126,93)	R\$ (20.126,93)	R\$ (20.126,93)	R\$ (20.126,93)	R\$ (20.126,93)	R\$ (20.126,93)	R\$ (20.126,93)	R\$ (24.722,12)	R\$ (230.218,99)
2.2.1 Salários / Encargos	-	-	R\$ (20.126,93)	R\$ (20.126,93)	R\$ (20.126,93)	R\$ (20.126,93)	R\$ (20.126,93)	R\$ (20.126,93)	R\$ (20.126,93)	R\$ (20.126,93)	R\$ (20.126,93)	R\$ (20.126,93)	R\$ (20.126,93)	R\$ (211.396,23)
2.2.2 13ª / férias	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	R\$ (4.227,57)	R\$ (8.822,76)
2.3 DESPESAS ADMINISTRATIVAS	R\$ (7.580,00)	R\$ (5.367,82)	R\$ (6.117,82)	R\$ (6.117,82)	R\$ (6.117,82)	R\$ (6.117,82)	R\$ (6.117,82)	R\$ (6.117,82)	R\$ (6.117,82)	R\$ (6.117,82)	R\$ (6.117,82)	R\$ (6.117,82)	R\$ (6.117,82)	R\$ (72.663,84)
2.3.1 Protag. Public.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.3.2 Água	-	R\$ (350,00)	R\$ (350,00)	R\$ (350,00)	R\$ (350,00)	R\$ (350,00)	R\$ (350,00)	R\$ (350,00)	R\$ (350,00)	R\$ (350,00)	R\$ (350,00)	R\$ (350,00)	R\$ (350,00)	R\$ (3.850,00)
2.3.3 Luz	-	R\$ (350,00)	R\$ (350,00)	R\$ (350,00)	R\$ (350,00)	R\$ (350,00)	R\$ (350,00)	R\$ (350,00)	R\$ (350,00)	R\$ (350,00)	R\$ (350,00)	R\$ (350,00)	R\$ (350,00)	R\$ (3.850,00)
2.3.4 Desp. de Distribuição/Embalagem	-	R\$ (767,82)	R\$ (767,82)	R\$ (767,82)	R\$ (767,82)	R\$ (767,82)	R\$ (767,82)	R\$ (767,82)	R\$ (767,82)	R\$ (767,82)	R\$ (767,82)	R\$ (767,82)	R\$ (767,82)	R\$ (9.213,84)
2.3.5 Despesas Bancárias	-	R\$ (50,00)	R\$ (50,00)	R\$ (50,00)	R\$ (50,00)	R\$ (50,00)	R\$ (50,00)	R\$ (50,00)	R\$ (50,00)	R\$ (50,00)	R\$ (50,00)	R\$ (50,00)	R\$ (50,00)	R\$ (550,00)
2.3.6 Desp. Gerais e Adminis.	R\$ (7.580,00)	R\$ (1.600,00)	R\$ (1.600,00)	R\$ (1.600,00)	R\$ (1.600,00)	R\$ (1.600,00)	R\$ (1.600,00)	R\$ (1.600,00)	R\$ (1.600,00)	R\$ (1.600,00)	R\$ (1.600,00)	R\$ (1.600,00)	R\$ (1.600,00)	R\$ (19.200,00)
2.3.7 Pró labore	-	R\$ (3.000,00)	R\$ (3.000,00)	R\$ (3.000,00)	R\$ (3.000,00)	R\$ (3.000,00)	R\$ (3.000,00)	R\$ (3.000,00)	R\$ (3.000,00)	R\$ (3.000,00)	R\$ (3.000,00)	R\$ (3.000,00)	R\$ (3.000,00)	R\$ (36.000,00)
2.4 DESPESAS TRIBUTÁRIAS	R\$ -	R\$ (1.359,53)	R\$ (1.359,53)	R\$ (1.359,53)	R\$ (1.140,52)	R\$ (1.129,25)	R\$ (1.120,24)	R\$ (1.113,48)	R\$ (1.314,57)	R\$ (2.382,80)	R\$ (2.447,20)	R\$ (2.571,40)	R\$ (3.755,90)	R\$ (21.053,95)
2.4.1 Imposto a pagar	-	R\$ (1.359,53)	R\$ (1.359,53)	R\$ (1.359,53)	R\$ (1.140,52)	R\$ (1.129,25)	R\$ (1.120,24)	R\$ (1.113,48)	R\$ (1.314,57)	R\$ (2.382,80)	R\$ (2.447,20)	R\$ (2.571,40)	R\$ (3.755,90)	R\$ (21.053,95)
2.5 INVESTIMENTOS	R\$ (320.450,00)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.5.1 Máquinas	R\$ (32.950,00)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.5.2 Móveis e Utensílios	R\$ (22.500,00)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.5.3 Obras Civis	R\$ (265.000,00)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SALDO INICIAL	R\$ -	R\$ (19.308,26)	R\$ (6.612,08)	R\$ (14.792,82)	R\$ (22.973,56)	R\$ (33.764,30)	R\$ (44.543,77)	R\$ (55.314,23)	R\$ (66.077,93)	R\$ (74.213,71)	R\$ (69.272,70)	R\$ (64.396,08)	R\$ (64.238,86)	R\$ (50.753,49)
TOTAL DE ENTRADAS	R\$ 385.020,00	R\$ 26.450,00	R\$ 26.450,00	R\$ 26.450,00	R\$ 22.540,00	R\$ 22.540,00	R\$ 22.540,00	R\$ 22.540,00	R\$ 26.450,00	R\$ 46.000,00	R\$ 46.000,00	R\$ 46.000,00	R\$ 55.550,00	R\$ 399.510,00
TOTAL DE SAÍDAS	R\$ (339.779,94)	R\$ (13.753,81)	R\$ (34.630,74)	R\$ (34.630,74)	R\$ (33.330,74)	R\$ (33.319,47)	R\$ (33.310,46)	R\$ (33.303,70)	R\$ (34.585,78)	R\$ (41.058,99)	R\$ (41.123,39)	R\$ (45.842,78)	R\$ (52.064,63)	R\$ (430.955,22)
SALDO ATUAL (MÊS)	R\$ 45.240,06	R\$ 12.696,19	R\$ (8.180,74)	R\$ (8.180,74)	R\$ (10.790,74)	R\$ (10.775,47)	R\$ (10.770,46)	R\$ (10.763,70)	R\$ (8.135,78)	4.941,01	4.876,61	157,22	13.485,37	R\$ (31.445,22)
SALDO CAIXA ACUMULADO	R\$ (19.308,26)	R\$ (6.612,08)	R\$ (14.792,82)	R\$ (22.973,56)	R\$ (33.764,30)	R\$ (44.543,77)	R\$ (55.314,23)	R\$ (66.077,93)	R\$ (74.213,71)	R\$ (69.272,70)	R\$ (64.396,08)	R\$ (64.238,86)	R\$ (60.753,49)	R\$ (50.753,49)

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Pode se observar que do ano 1 do cenário realista para o ano 1 do cenário otimista a empresa manteve o saldo de caixa acumulado negativo, entretanto diminuindo de R\$ 64.548,32 para R\$ 31.545,22.

Com isso, a autora desenvolveu o fluxo de caixa dos próximos quatro anos da empresa, no cenário otimista, e obteve os resultados conforme Figura 34.

Figura 34 – Fluxo de caixa do ano 1 no cenário otimista

		Até 31/12/2010	ANO I		ANO II		ANO III		ANO IV		ANO V		
<b>1</b>	<b>TOTAL DE ENTRADAS</b>	R\$	<b>385.020,00</b>	R\$	<b>399.510,00</b>	R\$	<b>686.550,00</b>	R\$	<b>789.532,50</b>	R\$	<b>907.962,38</b>	R\$	<b>1.044.156,74</b>
1.1	Capital Próprio Investido na empresa	R\$	385.020,00	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-
1.2	RECEITAS - Vendas	R\$	-	R\$	399.510,00	R\$	686.550,00	R\$	789.532,50	R\$	907.962,38	R\$	1.044.156,74
<b>2</b>	<b>TOTAL SAÍDAS</b>	R\$	<b>(339.779,94)</b>	R\$	<b>(430.955,22)</b>	R\$	<b>(479.876,11)</b>	R\$	<b>(512.936,90)</b>	R\$	<b>(557.969,37)</b>	R\$	<b>(607.008,93)</b>
<b>2.1</b>	<b>DESPESAS DE PRODUÇÃO</b>	R\$	<b>(11.749,94)</b>	R\$	<b>(107.018,44)</b>	R\$	<b>(190.255,01)</b>	R\$	<b>(200.146,11)</b>	R\$	<b>(220.155,31)</b>	R\$	<b>(242.169,76)</b>
2.1.1	Insumos - Compras	R\$	(11.749,94)	R\$	(107.018,44)	R\$	(190.255,01)	R\$	(200.146,11)	R\$	(220.155,31)	R\$	(242.169,76)
<b>2.2</b>	<b>DESPESAS C/PESSOAL</b>	R\$	<b>-</b>	R\$	<b>(230.218,99)</b>	R\$	<b>(230.218,99)</b>	R\$	<b>(248.636,51)</b>	R\$	<b>(268.527,43)</b>	R\$	<b>(290.009,62)</b>
2.2.1	Salários / Encargos	R\$	-	R\$	(221.396,23)	R\$	(221.396,23)	R\$	(239.107,93)	R\$	(258.236,56)	R\$	(278.895,48)
2.2.2	13º / férias	R\$	-	R\$	(8.822,76)	R\$	(8.822,76)	R\$	(9.528,58)	R\$	(10.290,87)	R\$	(11.114,14)
2.3.1	Propag./Public.	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-
2.3.2	Água	R\$	-	R\$	(3.850,00)	R\$	(3.850,00)	R\$	(4.158,00)	R\$	(4.490,64)	R\$	(4.849,89)
2.3.3	Luz	R\$	-	R\$	(3.850,00)	R\$	(3.850,00)	R\$	(4.158,00)	R\$	(4.490,64)	R\$	(4.849,89)
2.3.4	Desp. de Distribuição	R\$	-	R\$	(9.213,84)	R\$	(9.213,84)	R\$	(9.950,95)	R\$	(10.747,03)	R\$	(11.606,79)
2.3.5	Despesas Bancárias	R\$	-	R\$	(550,00)	R\$	(550,00)	R\$	(594,00)	R\$	(641,52)	R\$	(692,84)
2.3.6	Desp. Gerais e Adminis.	R\$	(7.580,00)	R\$	(19.200,00)	R\$	(19.200,00)	R\$	(20.736,00)	R\$	(22.394,88)	R\$	(24.186,47)
<b>2.4</b>	<b>DESPESAS TRIBUTÁRIAS</b>	R\$	<b>-</b>	R\$	<b>(21.053,95)</b>	R\$	<b>(22.738,27)</b>	R\$	<b>(24.557,33)</b>	R\$	<b>(26.521,92)</b>	R\$	<b>(28.643,67)</b>
2.4.1	Imposto a pagar	R\$	-	R\$	(21.053,95)	R\$	(21.053,95)	R\$	(22.738,27)	R\$	(24.557,33)	R\$	(26.521,92)
<b>2.5</b>	<b>INVESTIMENTOS</b>	R\$	<b>(320.450,00)</b>	R\$	<b>-</b>	R\$	<b>-</b>	R\$	<b>-</b>	R\$	<b>-</b>	R\$	<b>-</b>
2.5.1	Máquinas	R\$	(32.950,00)	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-
2.5.2	Móveis e Utensílios	R\$	(22.500,00)	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-
2.5.3	Obras Cívicas	R\$	(265.000,00)	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-
	SALDO INICIAL	R\$	-	R\$	45.240,06	R\$	(50.753,49)	R\$	155.920,41	R\$	432.516,01	R\$	782.509,02
	TOTAL DE ENTRADAS	R\$	385.020,00	R\$	399.510,00	R\$	686.550,00	R\$	789.532,50	R\$	907.962,38	R\$	1.044.156,74
	TOTAL DE SAÍDAS	R\$	(339.779,94)	R\$	(430.955,22)	R\$	(479.876,11)	R\$	(512.936,90)	R\$	(557.969,37)	R\$	(607.008,93)
	SALDO ATUAL (ANO)	R\$	45.240,06	R\$	(31.445,22)	R\$	206.673,89	R\$	276.595,60	R\$	349.993,01	R\$	437.147,81
	<b>SALDO CAIXA ACUMULADO</b>	R\$	<b>(19.308,26)</b>	R\$	<b>(50.753,49)</b>	R\$	<b>155.920,41</b>	R\$	<b>432.516,01</b>	R\$	<b>782.509,02</b>	R\$	<b>1.219.656,83</b>

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Seguindo para o primeiro ano da empresa no cenário otimista, a autora também projetou o DRE conforme Figura 35, de acordo com o desenvolvimento dos fluxos apresentados.

Figura 35 – DRE do ano 1, no cenário otimista

	jan/20	fev/20	mar/20	abr/20	mai/20	jun/20	jul/20	ago/20	set/20	out/20	nov/20	dez/20	
<b>RECEITAS BRUTA</b>	R\$ 26.450	R\$ 26.450	R\$ 26.450	R\$ 22.540	R\$ 22.540	R\$ 22.540	R\$ 22.540	R\$ 26.450	R\$ 46.000	R\$ 46.000	R\$ 46.000	R\$ 65.550	R\$ 399.510
<b>DEDUÇÕES</b>													
(i) Imposto s/ Receita	R\$ (1.359,53)	R\$ (1.359,53)	R\$ (1.359,53)	R\$ (1.140,52)	R\$ (1.129,25)	R\$ (1.120,24)	R\$ (1.113,48)	R\$ (1.314,57)	R\$ (2.382,80)	R\$ (2.447,20)	R\$ (2.571,40)	R\$ (3.755,90)	R\$ (21.053,95)
<b>RECEITA LÍQUIDA</b>	R\$ 25.090,47	R\$ 25.090,47	R\$ 25.090,47	R\$ 21.399,48	R\$ 21.410,75	R\$ 21.419,76	R\$ 21.426,52	R\$ 25.135,43	R\$ 43.617,20	R\$ 43.552,80	R\$ 43.428,60	R\$ 61.794,10	R\$ 378.456,05
(i) Custo de Produção	R\$ (13.762,43)	R\$ (8.918,20)	R\$ (8.918,20)	R\$ (8.918,20)	R\$ (8.918,20)	R\$ (8.918,20)	R\$ (8.918,20)	R\$ (8.918,20)	R\$ (8.918,20)	R\$ (8.918,20)	R\$ (8.918,20)	R\$ (8.918,20)	R\$ (111.862,67)
<b>LUCRO BRUTO</b>	R\$ 11.328,04	R\$ 16.172,27	R\$ 16.172,27	R\$ 12.481,28	R\$ 12.492,55	R\$ 12.501,56	R\$ 12.508,32	R\$ 16.217,23	R\$ 34.699,00	R\$ 34.634,60	R\$ 34.510,40	R\$ 52.875,90	R\$ 266.593,38
<b>DESPESAS</b>	R\$ (5.367,82)	R\$ (26.244,75)	R\$ (26.244,75)	R\$ (26.244,75)	R\$ (26.244,75)	R\$ (26.244,75)	R\$ (26.244,75)	R\$ (26.244,75)	R\$ (26.244,75)	R\$ (26.244,75)	R\$ (30.839,94)	R\$ (30.472,32)	R\$ (302.882,83)
DEPRECIACÃO ACUMULADA	R\$ (462,08)	R\$ (462,08)	R\$ (462,08)	R\$ (462,08)	R\$ (462,08)	R\$ (462,08)	R\$ (462,08)	R\$ (462,08)	R\$ (462,08)	R\$ (462,08)	R\$ (462,08)	R\$ (462,08)	R\$ (5.544,96)
<b>RESULTADO OPER. LÍQUIDO</b>	R\$ 5.498,14	R\$ (10.534,56)	R\$ (10.534,56)	R\$ (14.225,55)	R\$ (14.214,28)	R\$ (14.205,27)	R\$ (14.198,51)	R\$ (10.489,60)	R\$ 7.992,17	R\$ 7.927,77	R\$ 3.208,38	R\$ 21.941,50	R\$ (41.834,41)
<b>LAIR</b>													
Imposto s/ Lucro	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>LUCRO LÍQUIDO</b>	R\$ 5.498,14	R\$ (10.534,56)	R\$ (10.534,56)	R\$ (14.225,55)	R\$ (14.214,28)	R\$ (14.205,27)	R\$ (14.198,51)	R\$ (10.489,60)	R\$ 7.992,17	R\$ 7.927,77	R\$ 3.208,38	R\$ 21.941,50	R\$ (41.834,41)

Fonte: elaborado pela autora (2019).

A autora pode observar, conforme Figura 35, que a empresa no primeiro ano do cenário otimista obteve um prejuízo de R\$ 36.990,18, sendo que no ano 1 do cenário realista a empresa obteve também um prejuízo, entretanto maior, sendo de R\$ 121.033,02.

Com isso, conforme Tabela 36, a autora projetou o DRE para os próximos 4 anos de atividade da empresa no cenário otimista.

Figura 36 – DRE do ano 1 ao 5 no cenário otimista

	ANO I		ANO II		ANO III		ANO IV		ANO V	
<b>RECEITAS BRUTA</b>	R\$	399.510	R\$	399.510	R\$	789.533	R\$	907.962	R\$	1.044.157
<b>DEDUÇÕES</b>										
(-) Imposto s/ Receita	R\$	(21.053,95)	R\$	(24.212,04)	R\$	(27.843,85)	R\$	(32.020,43)	R\$	(36.823,49)
<b>RECEITA LÍQUIDA</b>	R\$	378.456,05	R\$	375.297,96	R\$	761.688,65	R\$	875.941,95	R\$	1.007.333,25
(-) Custo de Produção	R\$	(107.018,44)	R\$	(190.255,01)	R\$	(200.146,11)	R\$	(220.155,31)	R\$	(242.169,76)
<b>LUCRO BRUTO</b>	R\$	271.437,61	R\$	185.042,95	R\$	561.542,55	R\$	655.786,64	R\$	765.163,49
<b>DESPESAS</b>	R\$	(302.882,83)	R\$	(273.000,65)	R\$	(294.351,28)	R\$	(317.409,96)	R\$	(342.313,32)
DEPRECIACÃO ACUMULADA	R\$	(5.544,96)	R\$	(5.544,96)	R\$	(5.544,96)	R\$	(5.544,96)	R\$	(5.544,96)
<b>RESULTADO OPER. LÍQUIDO</b>	R\$	(36.990,18)	R\$	(93.502,66)	R\$	261.646,31	R\$	332.831,72	R\$	417.305,21
<b>LAIR</b>										
Imposto s/ Lucro	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-
<b>LUCRO LÍQUIDO</b>	R\$	(36.990,18)	R\$	(93.502,66)	R\$	261.646,31	R\$	332.831,72	R\$	417.305,21

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Através da análise do DRE dos cinco anos da empresa no cenário otimista, nota-se que somente a partir do terceiro ano a Cervejaria Königin obtém resultados positivos, encerrando o quinto ano com R\$ 417.305,21.

Para a projeção do *payback* da empresa no cenário otimista, a sócia utilizou a fórmula do *payback* descontado, considerando a TMA definida de 15%, conforme Figura 37.

Figura 37 – *Payback* descontado da empresa no cenário otimista

PAYBACK DESCONTADO					
	Saldo do Investimento	TMA	Total	Saldo Anual do Caixa	Total
ANO 1	-R\$ 385.020,00	15%	-R\$442.773,00	-R\$31.445,20	R\$ 474.218,20
ANO 2	R\$ 474.218,20	15%	R\$ 545.350,93	R\$ 206.673,89	R\$ 338.677,04
ANO 3	R\$ 338.677,04	15%	R\$ 389.478,60	R\$ 276.595,60	R\$ 112.883,00
ANO 4	R\$ 112.883,00	15%	R\$ 129.815,45	R\$ 349.993,01	-R\$ 220.177,56
ANO 5	-R\$ 220.177,56	15%	-R\$ 253.204,20	R\$ 437.147,81	-R\$ 690.352,01
(R\$ 112,883,00*12)/220.177,56=6,15*30=184,57= 6 meses e 5 dias					

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Diante dos resultados obtidos no cálculo do *payback*, o mesmo se dará em 3 anos, 6 meses e 5 dias, o que se apresenta como um resultado satisfatório.



Seguindo, a autora calculou a TIR dos cinco anos de atividade da empresa no cenário otimista, que foi obtida através da equação matemática realizada na calculadora HP12C conforme apresentada no Quadro 27.

Quadro 27 – Taxa Interna de Retorno

TIR		
Investimento Inicial/DREs	Valores	Teclas HP12C
Investimento Inicial	385.020,00	CHS g Cfo
Fluxo de caixa Ano 1	-31.445,22	CHS g Cfj
Fluxo de caixa Ano 2	206.673,89	g CFj
Fluxo de caixa Ano 3	276.595,60	g CFj
Fluxo de caixa Ano 4	349.993,01	g CFj
Fluxo de caixa Ano 5	437.147,18	g CFj
		f IRR
	TIR= 36,96	

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Com isso, é possível observar que, no cenário otimista, a empresa obtém retorno superior à taxa mínima de atratividade de 15% definida, o que classifica que o negócio neste cenário seria viável.

A autora, considerando a TMA definida de 15% realizou o cálculo do valor presente líquido da empresa nos cinco anos no cenário otimista conforme Figura 38 a seguir.

Figura 38 – Valor presente líquido, no cenário otimista

VPL=	$\frac{(-31.445,22)}{(1+0,15)^1}$	$+$	$\frac{206.676,89}{(1+0,15)^2}$	$+$	$\frac{276.595,60}{(1+0,15)^3}$	$+$	$\frac{349.993,01}{(1+0,15)^4}$	$+$	$\frac{437.147,81}{(1+0,15)^5}$	$-385.020,00$
VPL=	$\frac{(-31.445,22)}{1,15}$	$+$	$\frac{206.673,89}{1,3225}$	$+$	$\frac{276.595,60}{1,5209}$	$+$	$\frac{349.993,01}{1,749}$	$+$	$\frac{437.147,81}{2,0114}$	$-385.020,00$
VPL=	-27.343,66	$+$	156.275,15	$+$	181.863,10	$+$	200.110,35	$+$	217.335,09	-385.020,00
VPL=	728.240,03	$-$	385.020,00							
VPL=	343.220,03									

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Através da análise do VPL da empresa, apresentado na Figura 38, observa-se que dentro do cenário otimista o projeto do novo negócio é viável, visto que o resultado do cálculo apresentou um valor positivo, sendo este de R\$ 343.220,03, ou seja, os fluxos de caixa dos primeiros cinco anos da empresa, no cenário otimista, são superiores ao valor investido inicialmente, o que tornaria o negócio viável neste período de tempo.



## 8 PLANOS DE CONTINGÊNCIAS E ANÁLISE DE RISCOS

Alguns riscos pontuais preocupam as empresas que pretendem produzir e comercializar, principalmente quando se trata de um novo negócio. De acordo com Azevedo (2010), nos tempos atuais, têm sido os riscos políticos, econômicos e relativos às limitações administrativas que mais têm servido para comprometer os resultados e a saúde econômico-financeira das organizações. Os riscos políticos são aqueles referentes às instabilidades nos governos, edição e publicação de leis e normas, novos regulamentos, entre outros. Os riscos econômicos referem-se à possibilidade de mudança no cenário e ambiente econômico de país, a exemplo da taxa de câmbio. As limitações administrativas correspondem exigências de especificações de produtos, entre outros empecilhos que demandam custos, tempo e risco de perda de oportunidade de comercialização.

De forma específica, de acordo Azevedo (2010, p. 12) os riscos políticos são aqueles que implicam na

[...] instabilidade nos governos, edição e publicação de leis e normas, novos regulamentos, enfim, uma série de situações que podem prejudicar não só as empresas que estão importando produtos de um outro país ou exportando produtos para ele, mas aquelas que têm atividades produtivas (multinacionais) naquele país ou até mesmo contratos de agenciamento ou franquia com unidades terceirizadas.

Os riscos políticos dizem respeito a oscilações que ocorrem nas decisões dos governos, bem como referem-se a leis e normas que são estabelecidas por países que dependem de negociações exteriores para obtenção de matéria-prima ou para comercializam os produtos e que, muitas vezes, representam entraves às negociações.

Nesse sentido, a Cervejaria Königin corre o risco de ter a aquisição de sua principal matéria-prima (grãos de malte de cevada) comprometida, pois é obtida no mercado internacional, e devido às limitações que vêm sendo deliberadas pelo Governo Federal quanto às negociações com os países do MERCOSUL.

Outros tipos de riscos são os econômicos, representados, por exemplo, por “mudanças no cenário e ambiente econômico de um país, ou em decorrência das oscilações da moeda [...]” (AZEVEDO, 2010, p. 13). A Cervejaria Königin corre risco relativo a aspectos econômicos como a variação do dólar, que influencia na compra da cevada: negativamente, quando seu valor é elevado, gerando mais custos, assim como positivamente, ao sofrer baixas, fazendo com que a empresa obtenha essa importante matéria-prima com menor custo.

Outro tipo de risco apontado por Azevedo (2010, p. 13) são as “limitações adminis-

trativas [...] o comércio global complica todas as tarefas e cria questões difíceis relacionadas a todas as funções da empresa”. As limitações para a Cervejaria Königin podem se referir a especificações dos produtos, por exemplo, tendo em vista que implica em uma produção (de bebidas que contêm álcool), que passa pela inspeção da Vigilância Sanitária. É preciso considerar-se como um risco a falta de experiência dos gerentes

Ainda, Azevedo (2010) aponta como risco a assessoria contábil e jurídica da empresa, pois uma empresa sempre precisa de profissionais da área do Direito e de Contabilidade para proceder aos cumprimentos legais de abertura de uma empresa, fiscais quanto a honrar corretamente com todos os tributos, inclusive no caso de pagamentos relativos aos encargos trabalhistas, sendo que esses profissionais precisam ter competências e conhecimentos específicos, e a empresa Königin não tem, em sua equipe, profissionais capacitados para orientar/assessorar os gestores.

Todos os riscos apresentados acima, como podendo ocorrer na Cervejaria Königin, tratam-se de riscos previstos e que podem ser evitados, com a adoção de medidas preventivas como: manter uma linha de crédito aberta para contratação de financiamento quando acontecer de a empresa não conseguir honrar seus compromissos diante da ocorrência de uma crise econômica; estabelecer parceria com fornecedor de cevada a nível nacional, mesmo que este forneça a matéria-prima com um custo mais elevado em relação ao fornecedor internacional, mas servirá para que a empresa tenha uma opção de garantia do componente para a fabricação da cerveja artesanal; e, contratação de assessoria especializada para prevenir e/ou contornar as consequências de riscos pelas limitações administrativas.

No entanto, na Cervejaria Königin pode ocorrer uma situação grave que representará uma emergência, um risco acentuado, que exigirá ações dinâmicas, um plano já previsto e de conhecimento de todos os funcionários da empresa, a fim de que possam controlar a situação e minimizar as consequências do risco. Trata-se da possibilidade de ocorrer uma explosão, incêndio e/ou acidente de trabalho devido a se tratar da fabricação de um produto que contém álcool em sua composição, assim como a fermentação para converter açúcares no mosto em álcool e dióxido de carbono, produzindo um gás, identificado como o gás da cerveja, que pode ocasionar intoxicação no funcionário, assim como danos mais graves como incêndio e/ou explosão.

Tendo em vista este risco mais grave, faz-se necessária a composição de um Plano de Contingência.

De acordo com Alencar (2017, não paginado):

Um plano de contingência é um planejamento de medidas a serem adotados para ajudar a controlar uma situação de emergência. Com isso é possível minimizar os prejuízos e consequências negativas. Ele também é conhecido como plano de continuidade ou plano de recuperação. O plano de contingência é uma importante ferramenta para minimizar o risco de inoperância de componentes essenciais de uma operação. Ele é um documento composto por uma sequência de procedimentos necessários para fazer com que processos afetados voltem a funcionar. Seja de forma plena ou pelo menos em uma condição minimamente aceitável a operação precisa retornar o mais rápido possível. Ou seja, em caso de surgir um problema, o plano de contingência trabalha para manter a normalidade e evitar que uma paralisação afete o funcionamento da operação de forma mais grave.

Como estratégias a compor o Plano de Contingência que atenderá à Cervejaria Köni- gin, destacam-se: manter, na empresa, um profissional Técnico de Segurança do Trabalho, que orientará sobre o cumprimento, dentre outras normas de segurança e qualidade de vida no trabalho, da Norma Regulamentadora nº. 33 – NR 33, do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), por meio da Portaria nº. 202, de 22 de dezembro de 2006, que normatiza o trabalho realizado em espaços confinados, tendo por objetivo:

[...] estabelecer os requisitos mínimos para identificação de espaços confinados e o reconhecimento, avaliação, monitoramento e controle dos riscos existentes, de forma a garantir permanentemente a segurança e saúde dos trabalhadores que interagem direta ou indiretamente nestes espaços (BRASIL, 2006, não paginado).

Os espaços confinados são locais extremamente perigosos; contém inúmeros riscos, tais como os de explosão, dentre outros, que podem ser fatais, tanto para aqueles que estiverem dentro, realizando alguma atividade, quanto para aqueles que estiverem de fora, em outros ambientes da empresa.

Ainda, a empresa deverá treinar os funcionários para saberem agir no caso da ocorrência de um acidente, evitando danos maiores à saúde do trabalhador, bem como para que o patrimônio da empresa seja preservado, dentro do possível face à ocorrência de um sinistro.



## 9 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Quando se está em fase de planejamento de um novo negócio, muitas são as dificuldades, dúvidas e inseguranças na tomada de decisões que surgem pela amplitude dos processos e aspectos que envolvem a estruturação e implantação de um negócio empresarial. Elaborar um plano de negócios requer conhecimentos de várias áreas da Administração empresarial, além de pesquisas para coleta de dados atualizados acerca do mercado no qual se irá atuar.

Ao elaborar-se o presente Plano de Negócios para a criação da empresa Cervejaria Königin, que produzirá e comercializará cervejas artesanais, a principal limitação que se apresentou diz respeito à falta de experiência desta acadêmica na previsão de todos os processos que envolvem o novo negócio, dificuldade esta que poderia ser facilmente superada por um real empreendedor/empresário ao contratar uma assessoria técnica, capacitada e conhecedora de áreas mais críticas de um negócio empresarial, a exemplo da área contábil e de gestão de pessoas.

Por tratar-se de um estudo amplo, que apresenta detalhamentos essenciais quanto a contextos e situações de uma atividade empresarial, ideal seria unir este estudo de teorias já aprendidas durante o curso de Administração com experiências práticas, relatadas a partir da realização de observações *in loco* de empresas do ramo de atuação da nova empresa (no caso, cervejarias), para, comparativamente, propor-se o novo negócio.





## 10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema principal abordado neste trabalho de conclusão de curso foi “Plano de Negócio”, no qual foi aprofundado a partir da elaboração de um Plano de Negócio para criação de um novo negócio, mobilizando conhecimentos da Administração empresarial.

A abordagem do tema em questão teve como objetivo analisar a viabilidade econômico financeiro da abertura de uma cervejaria artesanal, na cidade de Canela – RS, por isso apresentou-se um plano de negócio, para constatar-se a viabilidade do novo negócio.

O Plano de Negócio possibilita ao empreendedor uma visão sistêmica do negócio, considerando a análise mais aprofundada de cada parte que constitui a empresa.

No decorrer do trabalho, foi elaborada a sua missão, visão da cervejaria e seus valores. Assim foi se construindo a empresa com dados da análise SWOT, com o plano de marketing atrelado ao mercado alvo e foi desenvolvida uma pesquisa de mercado, que demonstrou ter espaço no mercado para este novo negócio. No decorrer do Plano de Negócios, realizou-se estudo de todos os custos, despesas e o investimento necessário para efetivar o projeto, sendo percebida a inviabilidade da proposta inicial.

No início deste trabalho, percebeu-se a necessidade de fabricar outros tipos de cervejas em uma escala maior, considerando o alto investimento necessário na infraestrutura do negócio. Por conta disso, percebeu-se que a pesquisa de campo realizada foi direcionada a um público inadequado, o que prejudicou a interpretação real do projeto.

Cabe destacar-se que o projeto apresenta-se inviável no cenário realista, mas para o cenário otimista apresenta-se viável no terceiro ano.

Para que a empresa possua viabilidade econômica, ainda no cenário realista, deverá diminuir o investimento inicial, projetar abertura da loja e investir em outros produtos para agregar à Cervejaria e gerar receita, ainda diminuir suas contratações (no início do mês de janeiro do ano 01 há a previsão de produção de 1.300 unidades de cerveja, mas a partir da linha de crescimento, em dezembro, a produção vai chegar a 3.300 unidades; no final do ano 2 fica na mesma média, com isso pode-se dizer que se o novo negócio produzir cerveja uma vez ao dia e cada vez produzir 300 unidades, vai produzir somente 11 dias no mês, sem considerar que a linha de produção pode fazer duas vezes ao dia, então a Cervejaria Königin terá que produzir mais e ter somente dois funcionários na produção, assim os encargos diminuem, que foi o que gerou uma despesa muito alta, igualando-se com o que entrava de receita.

Para colocar o negócio em prática, seus sócios/empreendedores teriam que investir uma quantia considerável de dinheiro e, nesta ideia do negócio, o retorno seria lento. Caso os

sócios alugassem um espaço para implantar a Cervejaria, o investimento seria menor e geraria um valor maior nas receitas do novo negócio.

Através deste trabalho, foi possível demonstrar-se todo o aprendizado adquirido durante o curso de Administração empresarial, analisando todas as áreas positivas e negativas de um novo negócio, através de consultas às concepções de autores específicos da área.

Sem a realização de um plano de negócio, um empreendedor poderia cometer erros ao investirem sem saber as totalidades das informações sobre o mercado consumidor, custos e despesas, o valor necessário para o investimento, a margem de lucro, e encerrar a empresa perdendo tempo, dinheiro e esforço.

Por fim, esta acadêmica continuará a análise do investimento posterior a este trabalho, considerando a vontade de abrir este negócio, mais serão repensados os valores investidos e a possibilidade de refazer a ideia, desenvolvendo o projeto de outra forma, sendo este um anseio de realização pessoal de ser empreendedora.

## REFERÊNCIAS

- AIDAR, Marcelo Marinho. **Empreendedorismo**. São Paulo: Thomson, 2007.
- ALENCAR, Wellington. **Plano de contingência: o que é e como desenvolvê-lo?** 2017. Disponível em: <<https://www.produtividademaxima.com/plano-de-contingencia>>. Acesso em: 23 abr. 2019.
- AMBRÓSIO, Vicente. **Planos de marketing: passo a passo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- ANDRADE, Marcio Roberto. **Despesas fixas e variáveis**. 2016. Disponível em: <<https://contaazul.com/despesas-fixas-e-variaveis>>. Acesso em: 23 abr. 2019.
- ARAÚJO, Luis César Gonçalves de. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- AZEVEDO, Luiz Eduardo. **Economia de mercado**. Instituto de Ciências Sociais e Comunicação. São Paulo: Novatec, 2010.
- BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. São Paulo: Atlas, 2007.
- BEHNKEN, Sergio Paulo. **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. Rio de Janeiro: Atlas, 2006.
- BERGAMINI, Cecilia Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. São Paulo: Atlas, 2008.
- BERNARDINO, Eliane de Castro et al. **Marketing de varejo**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.
- BERNARDO, Márcio da Costa. **Implantação da cultura do algodoeiro herbáceo (*Gossypium hirsutum*) na região de Correntina – BA**. 2005. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Agronomia) – União Pioneira de Integração Social. Brasília, 2005. Disponível em: <<http://www.upis.br/pesquisas/pdf/.../projeto...Márcio%20Artigo%20Científico.pdf>>. Acesso em: 23 abr. 2019.
- BEZERRA, Ana Lúcia Queiroz. Os desafios na gestão de pessoas. **Revista Eletrônica de Enfermagem**, [online], v. 6, n. 2, 2004. Editorial. Disponível em: <[http://www.fen.ufg.br/revista/revista\\_6/2/editorial.html](http://www.fen.ufg.br/revista/revista_6/2/editorial.html)>. Acesso em: 03 mar. 2019.
- BIAGIO, Luiz Arnaldo; BATOCCHIO, Antonio. **Plano de negócios: estratégia para micro e pequenas empresas**. São Paulo: Manole, 2015.
- BRASIL, Haroldo Guimarães. **Avaliação moderna de investimentos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria de Trabalho. **Norma regulamentadora nº 33:** segurança e saúde nos trabalhos em espaços confinados. Publicada pela Portaria MTE nº 202, de 22 de dezembro de 2006. Brasília, MTE, 2006. Disponível em: <portal.mte.gov.br/legislacao/normas-regulamentadoras-1.htm>. Acesso em: 23 abr. 2019.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **CBO:** Classificação Brasileira de Ocupações. 2007-2017. Disponível em: <http://www.mteco.gov.br/cbosite/pages/home.jsf>. Acesso em: 23 abr. 2019.

CABRAL, Alexandre. **Estratégia de marketing.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

CAMARGO, Renata Freitas de. **Ponto de equilíbrio financeiro:** tudo que você precisa saber para sua empresa não escorregar no fluxo de caixa. 2017. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/ponto-de-equilibrio-financeiro-break-even-point>. Acesso em: 10 abr. 2019.

CAMPOMAR, Marcos Cortez; IKEDA, Ana Akemi. **O planejamento de marketing e confecções de planos.** São Paulo: Saraiva, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração para não administradores:** a gestão de negócio ao alcance de todos. 2. ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração:** teoria, processo e prática. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional:** a dinâmica do sucesso das organizações. São Paulo: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2013.

CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. **Gestão da cadeia de suprimentos:** estratégia, planejamento e operações. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

CLEMENTE, Ademir (Org.). **Projetos empresariais e públicos.** São Paulo: Atlas, 2002.

COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Administração de marketing no Brasil.** São Paulo: Atlas, 2003.

CORDEIRO, Sidney Araujo; SILVA, Márcio Lopes da. Rentabilidade e risco de investimento na produção de palmito de Pupunha (*Bactris gaspuaes Kunth*). **Cerne**, Lavras, v. 16, n. 1, p. 53-59, jan./mar. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cerne/v16n1/a06v16n1.pdf>. Acesso em: 03 mar. 2019.

CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. **Administração de produção e operações:** manufatura e serviços – uma abordagem estratégica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

COSTA NETO, José Anísio Leal; BRIM JR., José Viana; AMORIM, Paulo Henrique Melo de. **Estudo de um modelo para análise prévia de viabilidade econômico-financeira de empreendimentos imobiliários em Salvador – BA**. 2003. 47f. Monografia (Curso de Especialização em Gerenciamento de Obras) – Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2003. Disponível em: <<http://www.gerenciamento.ufba.br/Monografias%202002-2004/An%C3%A1lise%20Pr%C3%A9via%20de%20Viabilidade.pdf>>. Acesso em: 18 abr. 2019.

COSTA, Tarcízio Diniz. **Qual o futuro para a área de recursos humanos nas empresas?** Como pensam profissionais da área, associações de recursos humanos e dirigentes empresariais. São Paulo: Makron Books, 2007.

CROCCO, Luciano et al. **Fundamentos de marketing: conceitos básicos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

CUSTÓDIO, Mônica. **ROI: o que é, como e porque calcular o retorno sobre o investimento**. 2018. Disponível em: <<https://resultadosdigitais.com.br/blog/o-que-e-roi-retorno-sobre-investimento>>. Acesso em: 23 abr. 2019.

DIAS, Sergio Roberto et al. **Gestão de marketing**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

DIVULGADOR DE NOTÍCIAS – DINO. **A Serra Gaúcha no verão e seu potencial turístico**. 2018. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/dino/a-serra-gaucha-no-verao-e-seu-potencial-turistico>>. Acesso em: 15 mar. 2019, p. 2.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura, 2006.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à administração**. São Paulo: Thomas Learning, 2006.

ETZEL, Michael J; WALKER, Bruce J.; STANTON, William J. **Marketing**. São Paulo: Makron Books, 2001.

FAGUNDES, Jair Antonio. **Polígrafos contabilidade de custos**. 2004. Disponível em: <<http://www.jair.fema.com.br>>. Acesso em: 10 mar. 2019.

FALCINI, Primo. **Avaliação econômica de empresas**. São Paulo: Atlas, 1995.

FERNANDES, Daniela Pereira. **Veja quanto custa um funcionário e todos os encargos trabalhistas envolvidos**. 2018. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/encargos-trabalhistas>>. Acesso em: 10 abr. 2019.

GALÃO, Fabian Janaina Vanzo Berto. **Fundamentos de marketing**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

GIACOMIN, Jacksson Hester. **Estudo de viabilidade econômico-financeira de uma micro-cervejaria no estado de Santa Catarina**. 2008. 89f. Monografia (Graduação em Ciências Econômicas) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2008. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/122545>>. Acesso em: 24 maio 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIRELLI, Ricardo. **Viabilidade econômica da implantação de uma agroindústria para processamento de palmito de pupunha (*Bactris gasipaes*) no Núcleo Rural de Tabatinga – Planaltina – DF**. 2008. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós MBA Agronomia) – UPIS Faculdades Integradas. Planaltina, 2008. Disponível em: <[www.upis.br/.../Ricardo\\_Girelli\\_AC\\_Viabilidade\\_econômica\\_implantação\\_agroindústria\\_processamento\\_palmito\\_pupunha\\_pdf](http://www.upis.br/.../Ricardo_Girelli_AC_Viabilidade_econômica_implantação_agroindústria_processamento_palmito_pupunha_pdf)>. Acesso em: 23 abr. 2019.

GITMAN, Lawrence J. **Administração financeira**. São Paulo: Harba, 1994.

GITMAN, Lawrence J.; JOEHNK, Michael D. **Princípios de investimento**. 8. ed. São Paulo: Pearson Education, 2005.

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

GOBE, Antonio Carlos et al. **Administração de vendas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

GONÇALVES, Ricardo. **Gestão de projetos: uma abordagem prática**. 2004. Disponível em: <[http://portal.iefp.pt/xeobd/attachfileu.jsp?look\\_parentBoui=25838957](http://portal.iefp.pt/xeobd/attachfileu.jsp?look_parentBoui=25838957)>. Acesso em: 12 abr. 2019.

GONÇALVES, Werik. **Psicologia das cores: descubra o significado de cada cor e como usá-las para aumentar sua taxa de conversão**. 2015. Disponível em: <<https://marketingdeconteudo.com/psicologia-das-cores>>. Acesso em: 10 nov. 2018.

HASHIMOTO, Marcos. **Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo**. São Paulo: Saraiva, 2013.

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

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **População: Canela**. 2018a. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/canela/panorama>>. Acesso em: 10 abr. 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **População: Gramado**. 2018b. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/gramado/panorama>>. Acesso em: 10 abr. 2019.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de recursos humanos**. 10. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

KANAANE, Roberto C.; GASALLA, José Maria. **Marketing e formação de executivos: o novo executivo na cultura da aprendizagem**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

KOTLER, Philip. **O marketing sem segredos**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice, 2007.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KRAJEWSKI, Lee J.; RITZMAN, Larry; MALHOTRA, Manoj. **Administração de produção e operações**. São Paulo: Pearson Prentice hall, 2009.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing: conceitos, planejamentos e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2010.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LIMA, Miguel et al. **Marketing**. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

LIMEIRA, Tania Maria Vidigal. **Comportamento do consumidor brasileiro**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MARQUES, José Roberto. **Missão, visão e valores organizacionais**. 2016. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/o-que-e-visao-missao-organizacional/>>. Acesso em: 15 mar. 2019.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Saraiva, 2011.

MATOS, Ricardo Augusto Grasel. **Cerveja: panorama do mercado, produção artesanal, e avaliação de aceitação e preferência**. 2011. 90f. Monografia (Curso de Agronomia) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de ciências Agrárias. Florianópolis, 2011. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/25472>>. Acesso em: 30 ago. 2018.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MENDES, Jerônimo. **Manual do empreendedor**. Como construir um empreendimento de sucesso. São Paulo: Atlas, 2009.

MINADEO, Roberto. **Gestão de marketing**. São Paulo: Atlas, 2008.

MÜLLER, Carla Lidiane. **Simples Nacional 2018: vamos aprender a calcular?** 2018. Disponível em: <<https://www.contabeis.com.br/noticias/37822/simples-nacional-2018-vamos-aprender-a-calcular/>>. Acesso em: 26 maio 2019.

NORONHA, Joice et al. **Fluxo de caixa**. Florianópolis: UFSC, 2002. Disponível em: <<http://www.inf.ufsc.br/saulo/mk2000/Trab.FC.doc>>. Acesso em: 26 abr. 2019.

NUERNBERG, Júlio César. O futuro do comércio eletrônico. **Olhar Científico**, Ariquemes, v. 1, n. 2, p. 247-256, ago./dez. 2010. Disponível em: <<http://www.olharcientifico.kinghost.net/index.php/olhar/article/viewFile/54/38>>. Acesso em: 15 abr. 2019.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Soeli de. A importância da pesquisa de marketing. **Revista Portuária Economia & Negócios**, Itajaí, ano 3, n. 5, 2012. Disponível em: <<http://www.revistaportuaria.com.br/site/?home=artigos&n=CdqU&t=a-importancia-pesquisa-marketing>>. Acesso em: 23 ago. 2018.

PAES, Paulo Roberto Tavares. **Leasing**. 2. ed. São Paulo: RT, 1993.

PALMER, Adrian. **Introdução ao marketing**: teoria e prática. São Paulo: Ática, 2006.

PAULA, Gilles B. de. **Balanco patrimonial**: o que é, como usar e dicas práticas. 2014. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/balanco-patrimonial>>. Acesso em: 02 maio 2019.

PEDROTTI, Priscila Ono. **Avaliação de desempenho**. Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale do Juruena, abril de 2012. Disponível em: <[http://www.pos.ajes.edu.br/arquivos/referencial\\_20120418143125.pdf](http://www.pos.ajes.edu.br/arquivos/referencial_20120418143125.pdf)>. Acesso em: 15 abr. 2019.

PEREIRA, Nelson Braga Chelini. **A utilização de metodologias de análise de investimentos empresariais voltada para análise de investimentos pessoais**. 2006. 41f. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora, MG: 2006. Disponível em: <[http://www.ufjf.br/engenhariadeproducao/files/2014/09/2005\\_3\\_Nelson.pdf](http://www.ufjf.br/engenhariadeproducao/files/2014/09/2005_3_Nelson.pdf)>. Acesso em: 05 mar. 2019.

PERINI, Luis Cláudio. **Administração de sistemas de informação**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

PILLEGGI, Marcus Vinicius. As principais características de um empreendedor de sucesso. **Pequenas Empresas & Grandes Negócios**, 23 jul. 2014. Disponível em: <<https://revistapegn.globo.com/Noticias/noticia/2014/07/principais-caracteristicas-deum-empendedor-de-sucesso.html>>. Acesso em: 05 mar. 2019.

PÔNCIO, Rafael José. **Sistema de informação de marketing – SIM**. 2018. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/sistema-de-informacao-de-marketing-sim/106418/>>. Acesso em: 01 set. 2018.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Técnicas de recrutamento e seleção**. São Paulo: LTr, 2009.

PROFESSORES DO DEPARTAMENTO DE MERCADOLOGIA DA FGV- EAESP E CONVIDADOS. **Gestão de marketing**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2010.



RODRIGUES, Murilo Ramos Alambert et al. **Estratégia de empresas**. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

ROSS, Stephen A.; JAFFE, Jeffrey F.; WESTERFIELD, Randolph W. **Administração financeira: corporate finance**. São Paulo: Atlas, 1995.

SAMPAIO, Izabel Cristina de Moura; BENTO, Vânia Luzia de Freitas. **Dos recursos humanos à gestão de pessoas**. 2007. Disponível em: <<http://knol.google.com/k/izabel-e-moura-sampaio.htm>>. Acesso em: 03 maio 2019.

SANTOS, Ivan. **Fluxo de caixa financeiro**. 2006. Disponível em: <<http://www.ivansantos.com.br/fluxo.htm>>. Acesso em: 30 abr. 2018.

SCHNEIDER, Elton Ivan; BRANCO, Henrique José Castelo. **A caminhada empreendedor: a jornada de transformação de sonhos em realidade**. Curitiba: IBPEX, 2012.

SERRA, Fernando; TORRES, Maria Candida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica**. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso Editores, 2004.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SANTA CATARINA – SEBRAE/SC. **O mercado de cervejas artesanais no Brasil e em Santa Catarina: cenários 2018-2020**. 2018. Disponível em: <<http://simmebnegocios.com.br/images/simmebnegocios.com.br/noticias/OMercadoDeCervejasArtesanais.pdf>>. Acesso em: 15 maio 2019.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO RIO GRANDE DO SUL – SEBRAE/RS. **Quem somos**. 2019. Disponível em: <<https://sebraers.com.br/quem-somos/>>. Acesso em: 17 mar. 2019.

SILVA, Mayra Reis Jordão David. **Segmentação de mercado**. 2010. Disponível em: <[www.faceca.br/bsi/documentos/pem\\_aula4.doc](http://www.faceca.br/bsi/documentos/pem_aula4.doc)>. Acesso em: 02 mar. 2019.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson, 2009.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2009.

SOUZA, Kelly Ribeiro de; MOREIRA, Héber Lavor. **Índices de lucratividade e desempenho: importantes ferramentas para análise financeira da empresa**. 2015. Disponível em: <<http://peritocontador.com.br/wp-content/uploads/2015/03/Kelly-Ribeiro-de-Souza-%C3%8Dndices-de-Lucratividade-e-Desempenho-Importantes-Ferramentas-para-An%C3%A1lise-Financeira-da-Empresa.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2019.

STEPHEN, P. Robbins; TIMOTHY, A. Judge; FILIPE, Sobral. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

TAVARES JÚNIOR, Wandemberg; CASTRO, Marcelo Augusto Farias de; BRAGA, Flávia Oliveira. Análise expedita de viabilidade econômico-financeira de investimento imobiliário aplicada a empreendimento residencial unifamiliar – um estudo de caso. **Revista Tecnologia**, Fortaleza, v. 28, n. 2, p. 210-221, dez. 2007. Disponível em: <[http://www.unifor.br/joomla/images/pdfs/pdfs\\_notitia/1806.pdf](http://www.unifor.br/joomla/images/pdfs/pdfs_notitia/1806.pdf)>. Acesso em: 26 maio 2019.

TIBÚRCIO, César A. **Retorno sobre o investimento – ROI**. 2012. Disponível em: <<http://avaliacaodeempresas.com.br/2012/03/roi.html>>. Acesso em: 10 abr. 2019.

TURBAN, Efraim; RAINER, R. Kelly; POTTER, Richard E. **Administração de tecnologia da informação: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

URDAN, Flávio; URDAN, André T. **Gestão do composto de marketing**. São Paulo: Atlas, 2006.