

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

IZADORA GABRIELI MENDES

PLANO DE NEGÓCIO
MAKE BEER

UBERLÂNDIA - MG

2018

IZADORA GABRIELI MENDES

PLANO DE NEGÓCIO

MAKE BEER

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Gestão e Negócio da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Profa. Ma. Andrea Costa van Herk Vasconcelos

UBERLÂNDIA - MG

2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

Inserir aqui a ficha gerada a partir do Sistema de Geração Automática de Fichas
Catalográficas, disponível no endereço

<http://www.ufrgs.br/bibliotecas/ferramentas-de-producao/ficha-catalografica>.

IZADORA GABRIELI MENDES

PLANO DE NEGÓCIO

MAKE BEER

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado a Faculdade de Gestão e Negócios da Faculdade Federal de Uberlândia como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em: ____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA

Nome do professor - instituição

Nome do professor - instituição

Nome do professor - instituição (orientador)

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Representação da Análise SWOT da MakeBeer.....	16
Figura 2 – Estrutura das cinco forças de Porter.....	22
Figura 3 – O setor de cerveja em 2015.....	28
Figura 4 – Carga tributária e fatia de mercado do setor cervejeiro.....	29
Figura 5 – Cervejarias por região, 2017.....	30
Figura 6 – Evolução da importação de cervejas no Brasil.....	31
Figura 7 – Market share dos produtores brasileiros de cerveja em 2013, segundo o volume produzido.....	34
Figura 8 – Segmentação de mercado.....	36
Figura 9 – Logomarca da make beer.....	39
Figura 10 – Layout Físico da Make Beer.....	43
Figura 11 – Organograma Uberbrau e MakeBeer.....	47
Quadro 01 – Descrição dos cargos.....	48
Tabela 01 – Investimento Inicial.....	50
Tabela 02 – Fluxo de Caixa.....	51
Tabela 03 – Demonstração de Resultados de Exercício (DRE).....	52
Tabela 04 – Indicadores de Viabilidade.....	53
Tabela 05 – Análise de Cenários.....	54

Sumário

1. Introdução	6
2. Revisão BIBLIOGRÁFICA	7
2.1 EMPREENDEDORISMO	7
2.2 PLANO DE NEGÓCIOS	9
2.3 CONCEITO DO NEGÓCIO	9
2.4 ANÁLISE ESTRATÉGICA	10
2.5 ANÁLISE DE MERCADO	11
2.6 PLANO DE MARKETING	12
2.7 PLANO OPERACIONAL/ORGANIZACIONAL	14
2.8 PLANEJAMENTO FINANCEIRO	14
3.1 SUMÁRIO EXECUTIVO	15
3.2 ANÁLISE ESTRATÉGICA	17
3.2.1 Macro Ambiente: Ameaças e Oportunidades	18
3.2.2 Microambiente: Forças e Fraquezas	21
3.3 ANALISE DE MERCADO	26
3.3.1 Setor	26
3.3.2Evolução recente do setor e suas perspectivas	32
3.3.3Análise do Público Alvo	35
3.4 PLANO DE MARKETING	37
3.4.1 Produto/Serviço	37
3.4.2 Preço	40
3.4.2 Estratégias promocionais	40
3.4.2 Estrutura de comercialização	41
3.4.2 Localização do negócio	41
3.5 PLANO OPERACIONAL/ORGANIZACIONAL	42
3.5.1 Layout ou arranjo físico	42
3.5.2Capacidade produtiva	43
3.5.2Processo operacional	44
3.5.2Necessidade de pessoal	47
3.5.2Descrição dos cargos	48
3.6 PLANO FINANCEIRO	49
3.6.1 Investimento Inicial	49

3.6.2 Fluxo de Caixa	50
Fonte: autoria própria.	51
3.6.3 Demonstração do Resultado do Exercício (DRE).....	51
Fonte: autoria própria.	52
3.6.4 Indicadores de Viabilidade	52
Fonte: autoria própria	53
3.6.5 Análise de Cenários	53
Fonte: autoria própria.	54
4. Considerações Finais	54
5.Referencias Bibliograficas	55

1. INTRODUÇÃO

O sucesso empresarial é aspirado por todos os empreendedores e é comum na atual economia capitalista, no entanto, o risco de falhar é real em todo o ciclo de vida da empresa. A atual instabilidade econômica do Brasil propicia a fragilidade das organizações e os consumidores, que por sua vez estão mais exigentes, o ciclo de vida dos produtos está menor e o relacionamento com os funcionários mudou.

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), em pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) no ano de 2013, Minas apontou que 60% das empresas fecham até o segundo ano de existência e mais da metade das empresas fecha após quatro anos de atividade. A capacidade de sobrevivência depende do ramo de atuação e do porte de cada organização, além disso, as estratégias e o modelo de gestão são fatores imprescindíveis para a eficiência e eficácia das empresas.

A diferenciação alinhada com a boa gestão do negócio são fatores críticos de sucesso para uma empresa. A indústria cervejeira por sua vez consolidou-se em grandes grupos pelo mundo produzindo bilhões de litros de cerveja tipo Lager e Pilsen, que devem ser consumidas de forma gelada e rápida desenvolvendo o seu diferencial por meio de outras características. Contrário a essa padronização surge as cervejarias artesanais com o resgate da história, da cultura e do prazer de se fazer e beber boas cervejas, associada à gastronomia de qualidade.

Dados divulgados pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) apontam um crescimento de 37,7% no número de cervejarias registradas no Brasil em 2017 – 2016 terminou com 493, já 2017 encerrou com 679. O crescimento constante do setor é inegável, sendo assim se torna imprescindível que as cervejarias artesanais busquem se diferenciar não apenas por o produtor ofertado como antes.

Assim, nasce a necessidade de reflexão da atual realidade dos empreendedores e a importância do planejamento para iniciar um negócio. Nesse contexto, este trabalho tem como objetivo desenvolver um plano de negócio para o setor de cerveja artesanal.

Com o intuito de oferecer uma experiência completa no universo da cerveja, desde o consumo até o processo de fabricação, a *Uberbrau/MakeBeer* busca oferecer uma ampla variedade de serviços e produtos para atender as necessidades dos seus consumidores com ambiente agradável. O bar com suas 6 torneiras, além de uma variedade grande de cervejas engarrafadas e produtos ligados ao mundo cervejeiro, como *growlers*, *coops*, kits, garrafas, *souvenirs* em geral, que tem o propósito de entregar ao cliente a oportunidade de viver a experiência de ser um mestre cervejeiro. Este propósito vem ao encontro do pioneirismo em

Uberlândia, o consumidor possuirá a possibilidade de produzir a sua própria cerveja com equipamentos profissionais acompanhados de um mestre cervejeiro.

Assim, utilizar-se-á da experiência de um dos proprietários que trabalhou e adquiriu experiência fora do Brasil, procurou conhecer a fundo o setor, atualizando-se a respeito das principais tendências do mercado e melhores formas de produção com qualidade. O outro sócio, por sua vez, possui experiência administrativa e irá juntamente com o mestre cervejeiro criar estratégias que melhor atende o negócio mantendo a qualidade.

Este plano de negócios possui 04 capítulos além dessa introdução. Na segunda seção apresenta-se o referencial teórico, importante, porém não essencial à confecção do plano de negócio. Na terceira seção é apresentado o plano de negócio da *MakeBeer*, parte integrante da empresa Uberbrau, bem como todas as partes do plano que compõem a parte prática do plano. Na quarta seção são apresentadas as considerações finais, seguido das referências bibliográficas.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A elaboração de um plano de negócios necessita embasamento teórico e conhecimento sobre o empreendimento que será implementado ou ampliado, como está o setor, quais as ameaças e como melhor aplicar o investimento. É um processo longo e trabalhoso que exige dedicação do empreendedor.

Neste referencial teórico, buscou-se estudar o tema mais a fundo através da perspectiva de vários autores nos seguintes assuntos: empreendedorismo, plano de negócio e etapas do plano de negócio.

2.1 Empreendedorismo

Para muitos, empreendedorismo é criar algo novo, no entanto, o conceito vai além desse propósito. Segundo Hisrich, Peters e Sheperd (2009, p. 30), empreendedorismo é “o processo de criar algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários e assumindo os riscos financeiros, sociais e psíquicos para obter independência financeira e pessoal”.

Atualmente, o empreendedorismo é fundamental para o crescimento financeiro de diversos países. Desde o século XX é perceptível que mudanças ocorreram no mundo, uma vez que as taxas de desemprego bateram recordes, forçando as pessoas a buscarem alternativas para gerar renda.

Este cenário traz à tona o conceito de empreendedorismo, como sendo uma alternativa de emprego e reforça a ideia de Shumpeter (1934), citado por (DOLABELA, 1999, p.54) de que o “empreendedor é como motor da economia, agente de inovação e mudanças, capaz de desencadear o crescimento econômico”, através da “destruição criativa”, que produtos ou métodos de produção são destruídos e substituídos por novos (SCHUMPETER, 1988). Segundo Dornelas (2011), as novas ideias são, geralmente, inéditas ou uma nova visão de como inovar dentro dos negócios já existentes.

Para Dornelas (2008) estamos vivendo a Era do Empreendedorismo:

Os empreendedores que estão eliminando barreiras comerciais e culturais, encurtando distancias, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riqueza para a sociedade (DORNELAS, 2008, p.6).

Segundo o SEBRAE/SP (2003) um novo empreendimento ou ampliação deste, necessita de um Plano de Negócio para minimizar os riscos referentes à ideia, dado que é preciso transformar os sonhos em ações reais e mensuráveis para construir um negócio real, e com possibilidades de sucesso. O ambiente competitivo no qual as empresas estão inseridas está sujeito a grandes transformações e repleto de oportunidades e riscos.

De acordo com o relatório de sobrevivência e mortalidade das empresas, realizado em outubro do ano de 2016 pelo SEBRAE, a taxa de mortalidade de empresas com até dois anos é de 23,4%. Vale ressaltar que o Microempreendedor Individual (MEI), ao ser introduzido na análise, provocou um impacto significativo e positivo dado que a participação deste no mercado aumentou de 0% em 2008 para 63% em 2012 e, este, possui a taxa de sobrevivência elevada. Se não incluir o MEI no conjunto total das empresas a taxa de mortalidade sobe para 41,6%.

Neste cenário de instabilidade, é imprescindível que o empreendedor identifique fatores que contribuem para a sobrevivência da empresa, dado que os riscos são parte de quaisquer atividades e administra-los corretamente poderá aumentar as chances de permanecer no mercado. Dentro dos fatores contribuintes para o sucesso da empresa, o SEBRAE aponta o planejamento do negócio, também conhecido como o Plano de Negócio.

O Plano de Negócios deve ajudar a responder questões importantes relativas ao negócio antes mesmo de seu lançamento, sendo focado nos seguintes aspectos-chave (BANGS, 1998):

- Em que negócio você está?
- O que você vende?
- Qual o seu mercado alvo?

2.2 Plano de Negócios

Segundo o SEBRAE (2016),

Um plano de negócio é um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado (SEBRAE, 2016, p.13).

O plano de negócios permite observar a real situação do mercado e conforme Dornelas (2003), a principal utilização é a de ser uma ferramenta de gestão para o planejamento e desenvolvimento das empresas e geração de ganho.

Os empreendedores não redigem planos de negócios apenas para persuadir os outros a investir em seus próprios empreendimentos. Eles também os escrevem para fornecer a si mesmos uma compreensão mais clara das melhores maneiras de proceder, o que – esperamos que você concorde – são informações valiosas que devem ser buscadas por todos os empreendedores no início do processo. (BARON; SHANE, 2007, p.186)

Os planos de negócios são diferentes, assim como os empreendedores e suas ideias. Cada negócio possui suas particularidades, no entanto todo documento deve ter características e etapas básicas, o que de acordo com Dornelas (2008) são: capa; sumário; sumário executivo; análise estratégica; descrição da empresa; produtos e serviços; plano operacional; plano de recursos humanos; análise de mercado; estratégia de marketing; e plano financeiro.

2.3 Conceito do Negócio

Criar uma identidade para a organização é fundamental para gerar alicerces estruturados e direcionar os funcionários, seja da área operacional ou estratégica, afim de embasar e alinhar as estratégias do negócio, assim como o conjunto de missão, visão, valores e objetivos que representam a identidade organizacional.

Quando todos esses conceitos são bem definidos e estabelecidos, o negócio se torna mais racional uma vez que todas as decisões e ações são regidas e orientadas para o alcance de determinados fins que se tem em vista. A racionalidade decorre da escolha dos meios certos para atingir determinados fins (CHIAVENATO, 2012, p. 8).

Visão: é o futuro almejado pela empresa. Propósito e objetivos a serem alcançados através de esforço individual e coletivo.

Missão: propósito e responsabilidade da empresa no mercado e perante o cliente.

Valores: conjunto de regras e crenças que norteiam o comportamento dos funcionários perante seus colegas e clientes definindo a personalidade da empresa (CHIAVENATO, 2012).

2.4 Análise Estratégica

Pode-se definir estratégia, como sendo um dos vários conjuntos de decisão para orientar o comportamento de uma organização e está integrada ao processo decisório, sendo entendida como um procedimento articulador dos resultados das empresas tais como: regras para orientar a relação da empresa com o meio ambiente (produtos e tecnologias que a empresa irá comercializar) e regras para orientar relações internas e processos dentro da organização; com o auxílio de padrões (objetivos e metas), segundo os quais o desempenho das relações acima possa ser mensurado (ANSOFF, 1991).

Diversas estratégias relacionam-se com a capacidade de crescimento das empresas, como: estratégia de penetração de mercado; desenvolvimento de mercados; desenvolvimento de produtos; diversificação; integração vertical; e diferenciação (ANSOFF, 1991; GRAZIANO et al., 2007). As estratégias de crescimento podem estar diretamente relacionadas em como as empresas analisam seus produtos atuais, novos produtos, novos mercados, além de como estruturam esse crescimento (ANSOFF, 1991).

Desenvolvida por Kenneth Andrews e Roland Christensen, professores da Harvard Business School, a análise SWOT é uma ferramenta para avaliar a posição competitiva de uma empresa no mercado, através da análise de quatro pontos, sendo eles: pontos fortes e fracos da organização (análise interna); oportunidades e ameaças (ambiente externo). Assim sendo, o termo SWOT, como citado por Cordioli (2001), é que uma abreviatura dos quatro focos da análise: *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças).

A análise do ambiente externo consiste na avaliação de fatores com influência externa, como origens culturais, ambientais, mercadológicas, geográficas/demográficas, políticas, econômicas, sociais e tecnológicas. Estas, geralmente, independem da organização, ou seja, não podem ou são extremamente difíceis de ser controladas. Por um lado, a empresa deve estar atenta às tendências e acontecimentos para desenvolver estratégias de marketing capazes de identificar e se beneficiar das oportunidades apresentadas, além de identificar e minimizar as ameaças.

Por outro lado, o ambiente interno é aquele que pode ser controlado pela empresa e, portanto, é diretamente sensível às estratégias formuladas pela organização. Para Costa (2004)

os atributos internos da organização são os pontos fortes, pontos fracos e pontos a melhorar e podem colocá-la em posição vantajosa ou desvantajosa aos olhos de sua clientela ou de seu público-alvo.

Portanto, resumidamente, a análise SWOT é uma avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma empresa ou unidade de negócio, sob a ótica de dois ambientes: o externo e o interno. Na construção da matriz, as variáveis são sobrepostas para facilitar a sua análise e a procura de sugestões para a tomada de decisões, o que atribui a esta ferramenta grande importância na formação de Planos de Negócio e na definição de Estratégias. Ela pode contribuir para a organização de diversas formas, como, dar mais segurança para a tomada de decisão; conhecer profundamente o cenário; compreender a posição em relação aos concorrentes; antecipar-se a movimentos externos; dentre outros.

De fato, as oportunidades, forças, fraquezas e ameaças, são relativas e mutáveis de acordo com o segmento em que a empresa opera e o tempo, a concorrência e o próprio mercado dita diferentes particularidades na análise SWOT e por consequência na concepção estratégica.

É neste contexto que a vantagem competitiva é fundamental para a continuidade da organização, dado que, esta, procura elementos que geram maior valor para empresas se destacarem das rivais. Para garantir a continuidade da empresa é preciso criar vantagens competitivas sustentáveis procurando características sólidas, duráveis e distintas dos demais concorrentes, isto é, são vantagens que duram mais tempo.

2.5 Análise de Mercado

A análise do ambiente externo consiste em analisar o macroambiente, composto pelos ambientes: econômico, demográfico, sociopolítico político-legal e tecnológico, e o microambiente operacional, que contempla a análise de mercado, análise do consumidor e análise da concorrência, permitindo identificar as oportunidades, as ameaças e as questões estratégicas que poderão afetar os fatores chave de sucesso da empresa. Uma vez identificadas, a tarefa de minimizar o impacto e direcionar os esforços para os resultados do novo negócio se torna mais fácil.

Esses fatores não são controláveis, nenhuma ação da empresa pode influenciar sua existência. Segundo Chiavenato (2012) todos os negócios e empresas estão submetidos ao macroambiente, afetando-os, impulsando umas e afetando restritivamente outras. Empresas que estão atentas aos movimentos do mercado, do setor, da economia, da política, da

sociedade em geral, estarão mais bem preparadas para o futuro. Ninguém consegue prever o futuro, mas é possível identificar tendências e se preparar para elas.

O microambiente divide-se em interno e externo. O ambiente interno é referente à empresa como funcionários, produção, setor financeiro, comercial, marketing, entre outros. Já o externo diz respeito ao mercado, ou seja, concorrentes, fornecedores, clientes, etc.

É preciso identificar quais são os atributos essenciais no seu mercado e a sua situação em relação a eles. Esses são alguns pontos que é possível analisar na empresa para identificar suas forças e fraquezas:

- Localização
- Tempo de mercado
- Reputação
- Recursos humanos
- Recursos financeiros
- Marketing
- Gestão
- Capacidade de operação
- Acesso à matéria-prima
- Materiais e equipamentos

O microambiente refere-se ao setor em que você atua, ou seja, tudo que está dentro dos domínios da empresa e, portanto, ela pode controlar. Conforme Lacombe (2004), correspondem a sistemas próximos à empresa, os quais interagem com ela com maior frequência e detêm maior importância nos negócios, abrangendo os fornecedores, clientes, concorrentes e os órgãos governamentais ou reguladores.

Seriam variáveis como instalações, treinamentos, pessoal, maquinário, layout, propaganda, localização, pontos de venda, benefícios e salários (dentro dos limites da lei), clima organizacional, valores, planejamento, cliente, fornecedores, concorrentes, etc. Ao analisar o ambiente interno, o administrador deve destacar e aproveitar os pontos fortes e corrigir ou minimizar os pontos fracos em relação ao mercado e seus concorrentes, conforme citados na análise ambiental externa (LACOMBE, 2004).

2.6 Plano de Marketing

O Plano de Marketing é um documento escrito que detalha as ações necessárias para atingir um ou mais objetivos de marketing, podendo ser um planejamento para a marca, para

um produto ou serviço, ou para as linhas de produtos. Além disso, o plano de marketing deve basear-se numa sólida estratégia de marketing, caso contrário este será de pouca utilidade, e deve refletir também as características presentes no ambiente econômico, de mercado, tecnológico e interno à empresa (KOTLER, 2008).

Segundo o SEBRAE (2013) o plano de marketing, que é uma das etapas do plano de negócios, deve descrever os principais itens oferecidos ou serviços prestados, a estratégia de preço, conveniente ao produto e ao público-alvo, as estratégias de promoção, como por exemplo, propaganda, amostras grátis, brindes, mala direta e etc., e também como serão os canais de distribuição, além da localização física.

Las Casas em seu livro “marketing de serviços” descreve marketing como a:

“Área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos da organização” Las Casas (1991, p.12).

O autor também explica a diferença entre produtos tangíveis e intangíveis que devem ser trados de formas distintas, exatamente por, respectivamente, um possuir características físicas e o outro ser baseado no serviço.

Cobra (2009) também explica sobre o composto de marketing, conhecido como “os 4 Ps”, praça, produto, preço e promoção. Segundo o autor, as principais características do marketing são interdependentes e dependem uma da outra para ter sucesso. Assim, “para satisfazer as necessidades dos consumidores, os produtos ou serviços a serem ofertadores devem ter uma boa qualidade, [...], com ferramentas promocionais eficientes, [...], a distribuição precisa levar o produto certo até o lugar exato” (COBRA, 2009, p. 13), isso tudo sem esquecer-se de um preço justo que o público alvo aceite pagar.

Segundo Kotler e Keller (2006) as características do composto mercadológico são:

Produto: Bem tangível ou intangível que é vendido ao consumidor buscando satisfazer uma necessidade.

Preço: O único P que produz receita, os demais produzem somente custo. Portanto, é de acordo com o preço que a organização consegue atingir os seus objetivos de lucro.

Promoção: Atualmente, o marketing consiste mais do que somente criar produtos e colocar a venda, é necessário também comunicar com o cliente. Suas principais ferramentas são propaganda, promoção de vendas, venda pessoal e relações públicas.

Praça: Este P se referente à localização física, também chamado de ponto de vendas e tem referência com os canais de distribuição, ou seja, o caminho que o produto percorre até chegar ao consumidor final, podendo passar por uma distribuidora, atacadista, varejista e etc.

2.7 Plano Operacional/Organizacional

Chiavenato (2004) ressalta que as organizações são compostas por recursos humanos e não humanos, e ambos necessitam um do outro para alcançar seus objetivos. Atualmente, as organizações vivem em um contexto de concorrência acirrada, fazendo que o administrador tenha uma visão pluralista para poder acompanhar e gerir as mudanças que ocorrem cada vez mais rápidas de forma eficiente e eficaz.

A gestão de pessoas teve muitas mudanças nesses últimos anos, sendo responsável pela capacitação das organizações, em relação ao capital intelectual, que atualmente faz a diferença no sucesso empresarial. Chiavenato (2004) informa que, com a globalização dos negócios, o capital humano tornou-se a principal vantagem competitiva das organizações bem-sucedidas, que são aquelas que mantêm ou inovam os processos, seja em serviços ou em bens.

Segundo Dutra (2006) citado por Araújo (2010), gestão de pessoas consiste em políticas e práticas que correspondem às expectativas, objetivos e interesses dos funcionários e da organização. Chiavenato (2004, p. 6) complementa que “as organizações surgem para aproveitar a sinergia dos esforços de várias pessoas que trabalham em conjunto”.

Para que a empresa possa manter-se competitiva, ela depende das pessoas, pois são elas que atualmente fazem a diferença. Nesse sentido, é importante valorizar e investir no colaborador, a política de RH deve ser justa e transparente, sendo de grande importância o plano de cargos e salários, bem como dar equidade entre o cargo e o salário ganho.

2.8 Planejamento Financeiro

Para Dornelas (2001), a assessoria financeira e contábil é fundamental para a execução das atividades, dado que mensura financeiramente todas as variáveis citadas anteriormente como investimentos, despesas de marketing, de vendas, custos com funcionários, variação de custos, análises de rentabilidade do negócio, entre outros fatores. É abordado todo o contexto, desde o início do negócio até o seu pleno funcionamento, com a finalidade de manter a empresa lucrativa e com funcionamento regular de suas atividades de venda e produção, ou seja, no plano financeiro o empreendedor tem uma visão geral do seu investimento e o retorno do mesmo.

Em outras palavras, os empreendedores precisam saber o quanto pretendem e podem gastar com relação ao que vão ganhar cada mês. Neste sentido, os principais demonstrativos

do plano financeiro estão contidos no Demonstrativo de Fluxo de Caixa (mensalmente), com projeções para o futuro. São estes demonstrativos que possibilitam a avaliação da viabilidade do negócio e do retorno financeiro (DORNELAS, 2001), além do ponto de equilíbrio.

3.1 Sumário Executivo

O conceito MakeBeer é uma extensão da Uberbrau, criando um ambiente inovador que não fosse voltado para a família ou mesmo para os jovens, mas que estivesse focado nos amantes da cerveja, em pessoas que venham a frequentar o espaço na busca por um ambiente descontraído e sentir-se um verdadeiro mestre cervejeiro, produzindo a sua própria cerveja. Esse conceito de negócio constitui em um ambiente que se caracterizaria como um "paraíso" dos cervejeiros, abordando a história da bebida, seus tipos, suas matérias primas e todos os elementos de decoração voltados para esse tema.

A Uberbrau é uma empresa que visa superar o nível de satisfação dos clientes e com a MakeBeer pretende tornar-se o bar mais conceituado da cidade, podendo se tornar franquia ou gerar parcerias. Com o intuito de oferecer uma experiência completa no universo da cerveja, desde o processo de fabricação até o consumo, o bar oferece uma ampla variedade de serviços e produtos para atender as necessidades dos seus consumidores com ambiente agradável. Pioneiros em Uberlândia, o consumidor possuirá a possibilidade de produzir a sua própria cerveja com equipamentos profissionais acompanhados de um mestre cervejeiro.

A proposta de criação da MakeBeer utilizará da experiência de um dos proprietários que trabalhou e adquiriu experiência fora do Brasil, procurou conhecer a fundo o setor, atualizando-se a respeito das principais tendências do mercado e as melhores formas de produção com qualidade.

Atualmente, o setor das de micro cervejarias vem crescendo no Brasil, permitindo que as pessoas tenham mais possibilidades de escolha. Dados divulgados pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) apontam um crescimento de 37,7% no número de cervejarias registradas no Brasil em 2017 – 2016 terminou com 493, já 2017 encerrou com 679. Além disso, uma das características do público alvo é a busca de produtos diferentes para degustar novos sabores e ter novas experiências, porém este não deixa de comprar das marcas antigas.

A Uberbrau possui 06 torneiras de chope, além de uma variedade grande de cervejas engarrafadas e produtos ligados ao mundo cervejeiro, como *growlers*, *coops*, kits, garrafas, *souvenirs* em geral, com a MakeBeer a proposta será oferecer ao cliente a oportunidade de viver a experiência de ser um mestre cervejeiro. Vale ressaltar que estudo em questão é

referente à expansão da empresa Uberbrau, uma vez que oferecerá a oportunidade do consumidor produzir a sua própria cerveja através da MakeBeer, a qual ficará dentro da Uberbrau, bar que está instalado no mercado municipal há três anos.

Missão:

Difundir a cultura cervejeira em um ambiente agradável, propício ao conhecimento sobre a sua produção e seus vários estilos, com a experiência de um mestre cervejeiro satisfazendo os mais diferentes apreciadores de cerveja.

Visão:

Tornar-se referência no segmento de cervejas artesanais na cidade de Uberlândia até o ano de 2022, oferecendo um serviço de degustação de cervejas de qualidade superior em um ambiente simples e agradável, ofertando também produtos para clientes que desejam fabricar sua própria cerveja.

Valores:

Os valores que norteiam o funcionamento da empresa são:

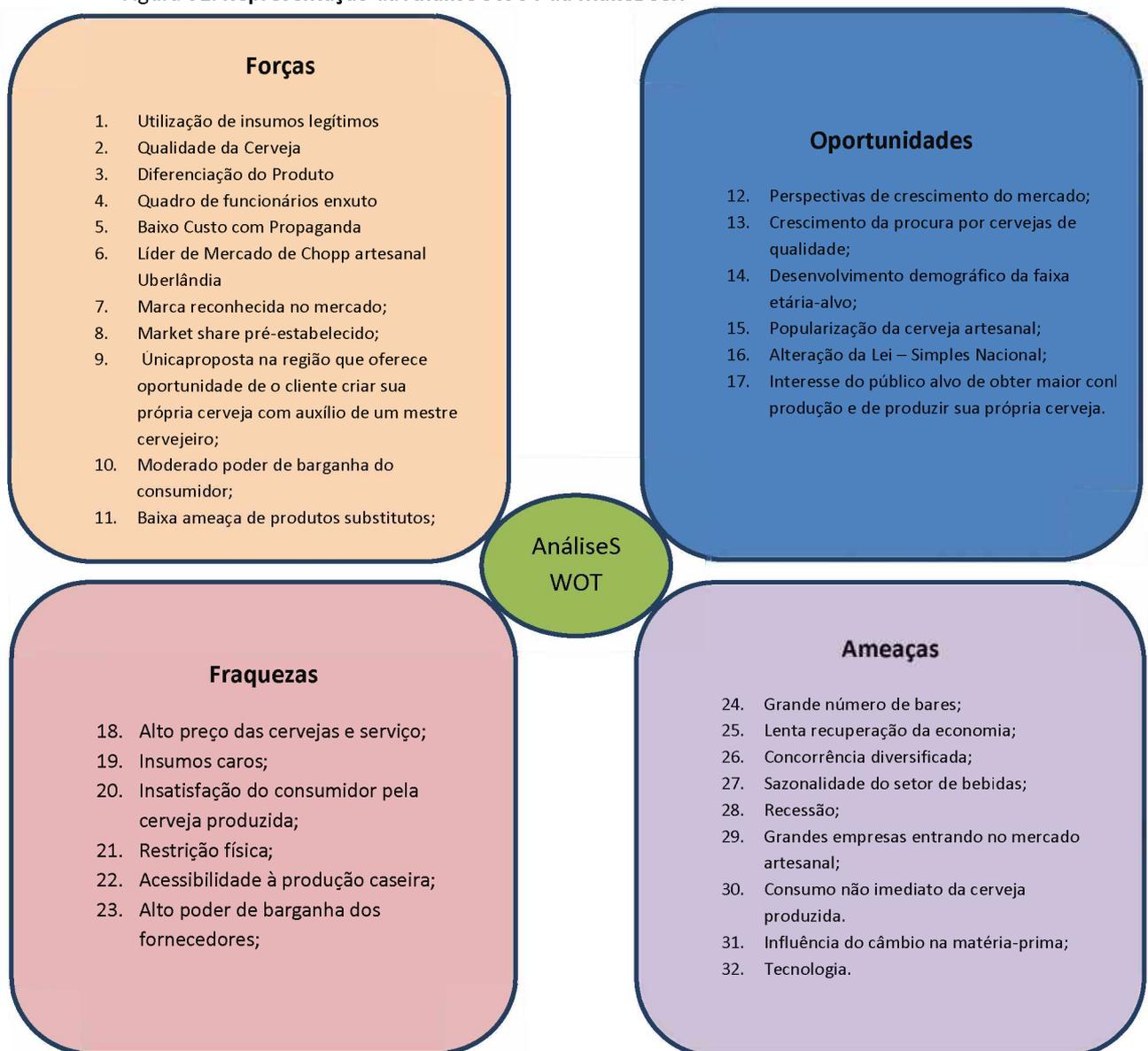
- a) Qualidade;
- b) Diferenciação;
- c) Responsabilidade social e ambiental;
- d) Higiene;
- e) Sustentabilidade;
- f) Inovação;
- g) Ética e Respeito.

Após a análise do macro e micro ambiente e construção do plano de negócio da MakeBeer conclui-se que o projeto é economicamente viável dado que a rentabilidade é de 93% e o *payback* de um ano, além de gerar diferenciação frente aos concorrentes e novos entrantes, vale ressaltar que a rentabilidade calculada está alta, pois considera apenas o investimento inicial da implementação da MakeBeer com relação ao Lucro Líquido total, ou seja, o lucro total da Uberbrau. A Make Beer faz com os que clientes fiquem imersos ao mundo das cervejas artesanais gerando valor e criando um vínculo com a Uberbrau.

3.2 Análise Estratégica

Realizou-se uma avaliação das competências internas da MakeBeer, sendo classificadas como forças os principais diferenciais competitivos, além de potenciais de crescimento da empresa e as fraquezas como as deficiências preliminares que devem ser avaliadas com o foco de mitigação para melhorar o desempenho futuro. No mapeamento do ambiente externo, foram consideradas como oportunidades as principais possibilidades que o mercado de atuação oferece para o sucesso e expansão da Uberbrau/MakeBeer, já as ameaças são representadas por fatores alheios às ações internas que podem afetar direta ou indiretamente. A representação da ferramenta Análise SWOT está apresentada na figura 01.

Figura 01: Representação da Análise SWOT da MakeBeer.



Fonte: autoria própria.

3.2.1 Macro Ambiente: Ameaças e Oportunidades

Dimensão Política-Legal

O processo de abertura de uma micro cervejaria possui inúmeros fatores que podem torná-lo um processo complicado a ponto de desencorajar o empreendedor. Um dos principais riscos, até o início do ano de 2018, estava associado ao sistema de tributação brasileira, que não diferenciava as grandes empresas das micro cervejarias, ou seja, o segmento de micro cervejaria não podia optar pelo Simples Nacional – Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições devidos pelas microempresas e empresas de pequeno porte. No entanto, no início de 2018, a Câmara dos Deputados aprovou a Lei Complementar [155/16](#), que incluiu os fabricantes de cerveja especial no regime de tributação do Simples Nacional (Lei Complementar [123/06](#)), que é um grande facilitador para os micro e pequenos empreendimentos, uma vez que diminui a carga tributária e torna a tributação menos complexa (CONASS, 2015).

Outro fator importante é que a dependência de matéria prima importada, do conhecimento técnico do mestre cervejeiro e a facilidade de se encontrar produtos substitutos pode colocar o negócio em risco. No ambiente político-legal, existem pressões para que haja uma restrição nos comerciais de cerveja, uma vez que estes comerciais estão restritos a bebidas com teor alcoólico. Com isso, há limitações de horário para publicidade, de presença de famosos em propagandas e de associação da imagem ao esporte e bem-estar, segundo o Conselho Nacional de Secretários de Saúde (CONASS, 2015).

A lei 11.705 de 19 de junho de 2008, conhecida como Lei Seca, alterou o Código Brasileiro de Trânsito e proíbe que o condutor tenha concentração de álcool por litro de sangue igual ou superior a seis decigramas. Isso afetou o perfil de consumo da cerveja da população. Um estudo do Ministério da Saúde (MS) revelou que a frequência de adultos que dirigem após o consumo abusivo de álcool foi reduzida em 45%, quando o índice passou de 2% em 2007, para 1,1% em 2013 (TOLEDO, 2014). Com fiscalização intensa, multas elevadas, perda da carteira de motorista e prisões, o número de vítimas fatais nos acidentes envolvendo pessoas alcoolizadas caiu 16% na cidade de São Paulo (CISA, 2011). Assim, essas leis terão cada vez mais impacto no negócio da empresa.

Dimensão Econômica

Por se tratar de um produto de alto valor agregado, com pequena escala de produção, os altos preços das cervejas artesanais para os consumidores finais pode se tornar uma ameaça

devido ao cenário econômico presente de recessão e projeções futuras para o Brasil. Ademais, a taxa de desemprego segundo o IBGE chegou a 13,7% no trimestre de janeiro a março de 2017 e é a maior taxa desde 2012, já em janeiro de 2018 caiu para 12,2%, o que mostra uma leve recuperação. Este fator, aliado à queda no poder aquisitivo da população, pode impactar nos resultados esperados pela empresa, já que os serviços oferecidos pela MakeBeer são considerados “supérfluos” por uma parcela da população.

O perfil do consumidor, seus hábitos e a situação econômica do momento devem ser sempre monitorados para que novas tendências de consumo continuem alinhadas com os serviços prestados pela MakeBeer e continuem sendo atraentes para o seu público alvo.

Outro fator econômico de destaque é a possível desvalorização do real frente ao dólar. Este fator cambial se torna mais uma ameaça econômica ao setor de cervejas artesanais, uma vez que muito de seus insumos são importados, o que pode acarretar no encarecimento dos custos de produção das cervejas.

No entanto, não há como negar que o mercado consumidor nos últimos anos (2008 a 2013), de uma forma geral, tem aumentado seu poder aquisitivo assim como seu padrão de consumo e se mantido resiliente mesmo com a crise a partir de 2014, principalmente devido aos aumentos do salário mínimo, de acordo com IBGE, que teve um aumento nominal de 6,78% em 2014. Segundo o IPC Marketing (2015) a classe B, em 2014, representou 50,8% do consumo nacional. Dessa forma, passa a ser um fator macroeconômico que vem contribuindo para alavancar as vendas de diversos setores da economia do país.

O mercado de cervejas artesanais ainda possui uma pequena fatia do mercado de cervejas quando comparado com as cervejarias industriais. No entanto, este aspecto do crescente aumento da renda familiar no Brasil e a elevação dos padrões de consumo, os quais se mantiveram resilientes com a atual crise, tem ajudado bastante para que as cervejarias artesanais aumentem suas vendas e passem a ter um maior crescimento de mercado.

Dimensão Sociocultural

Os consumidores de cervejas artesanais possuem características bem diferentes daqueles que consomem as cervejas industriais. Os últimos são clientes sensíveis ao preço e à quantidade em detrimento da qualidade. Já, o público de cervejas artesanais é mais exigente e valoriza outros aspectos. Dentre esses aspectos, tem-se o fato de que esses consumidores procuram por uma experiência inigualável ao degustar uma cerveja produzida de forma diferenciada.

Pode-se dizer, portanto, que os indivíduos que apreciam a cerveja artesanal estão dispostos a pagar um preço maior, haja vista que, estas, custam o dobro ou mais de uma cerveja comum. Sendo assim, caracteriza-se esse público enquanto consumidores com alto poder aquisitivo e estabilidade financeira.

O aumento do consumo deste tipo de bebida é justificado pela melhor distribuição de renda após o ano de 2011 com o crescimento da classe média, além da maior oferta do produto. Com o aumento da renda no Brasil, a população conseguiu aumentar seu padrão ou qualidade de consumo, conseqüentemente procura produtos com maior valor agregado, como por exemplo, as cervejas artesanais. Em pesquisa realizada pelo Sebrae (2015), consumidores das cervejas artesanais estão dispostos a desembolsar um valor mais alto comparado com as cervejas industrializadas tradicionais, pela qualidade e diferenciação do produto.

Com o aumento da demanda a oferta também cresceu, percebe-se pela variedade de cervejas encontradas em supermercados. Em determinadas redes de supermercado é possível encontrar mais de 20 variedades entre nacionais e importadas, além das várias lojas que vendem especificamente este tipo de cerveja (SEBRAE, 2015).

Além disso, com o aumento do poder aquisitivo da população como mostra a Pesquisa por Amostra de Domicílios (Pnad), divulgada pelo IBGE (2011), é possível perceber que, o rendimento médio mensal do brasileiro aumentou 8,3% entre 2009 e 2011, chegando a R\$ 1.345,00, conseqüentemente o número de pessoas viajando para o exterior vem aumentando. Essas pessoas têm tido maior contato com países que apresentam uma maior cultura cervejeira, onde a cerveja artesanal é consumida com maior frequência. Assim, ao experimentarem novas cervejas com sabores diferenciados essas pessoas, ao retornarem ao Brasil, acabam mudando seu padrão de consumo e sua exigência em relação às cervejas que consumirão em território nacional.

Em muitos casos, a fabricação de cerveja artesanal é encarada como um *hobby* para os fiéis apreciadores de cervejas diferenciadas. Acompanhar os processos de transformação dos ingredientes selecionados e adquiridos por si mesmo e combinados, da sua própria maneira para atingir sabores e aromas mais sofisticados, é um atrativo e sinônimo de entretenimento prazeroso para os consumidores de cervejas artesanais.

Dimensão Tecnológica

Os equipamentos envolvidos podem variar com o nível de tecnologia e complexidade utilizada na fabricação, no entanto os essenciais são: caldeiras ou até mesmo panelas de grande capacidade, o fogareiro para ferver o conteúdo presente na caldeira, o moedor de

cereais, fermentador, filtro de bagaços para filtrar as impurezas, termômetro, muito importante principalmente no processo de fermentação, fermentador, densímetro e trocador de temperatura.

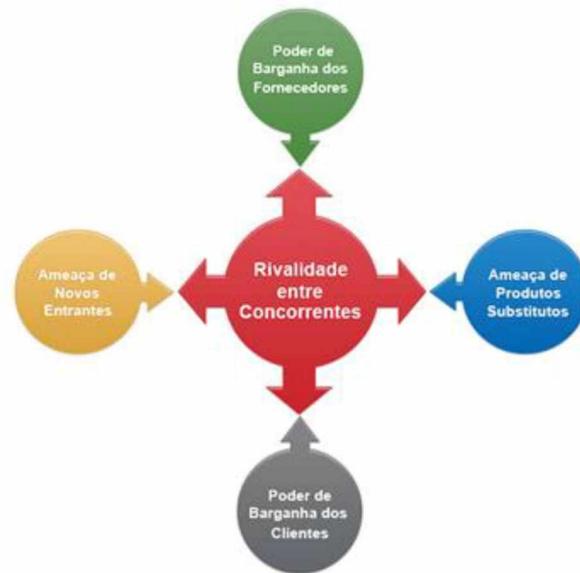
Os equipamentos sugeridos para a produção de cerveja que contemplam os seguintes itens: moinho de malte, cozinha bibloco, trocador de calor brasado com tanques com motor de refrigeração incluso e controle de temperatura, pasteurizador para as garrafas, enchedora de garrafas e arrolhador de garrafas. Porém, como a produção será de no máximo 40 litros, os itens usados serão uma panela especial de brasagem com válvula extratora e sistema de filtração, uma panela para água quente, jarra plástica, termômetro com proteção plástica, um bico de envase, um elemento filtrante em cobre (acoplado na panela), fermentador, *chiller* em alumínio (trocador de temperatura) e bico de envase.

Quanto à concorrência, novos modelos de negócio devem ser constantemente avaliados, bem como as inovações em produtos e em serviços. Se forem necessárias mudanças rápidas em formulações e sabores, a equipe (principalmente o mestre cervejeiro) deve estar capacitada para reagir com velocidade frente aos concorrentes, para que os clientes não sejam influenciados e mudem de local de consumo. A empresa deve manter um mapeamento das principais tecnologias empregadas na produção dos concorrentes, pois isso poderá atrair a atenção dos clientes.

3.2.2 Microambiente: Forças e Fraquezas

Segundo o modelo elaborado por Michael Porter na década de 1970, para analisar o grau de atratividade de um setor, é necessário identificar e estudar os cinco fatores que são chamados de cinco forças de Porter e que são os principais fatores na determinação da competitividade do setor. A figura 02 demonstra a representação gráfica do modelo proposto por Porter.

Figura 02: Estrutura das cinco forças de Porter.



Fonte: WebGlobal – Big Data Analytics

Como observado acima, as cinco forças consistem em: 1) Rivalidade entre concorrentes; 2) Poder de barganha dos fornecedores; 3) Ameaça de produtos substitutos; 4) Poder de barganha dos clientes; 5) Ameaça de novos entrantes.

Visando a utilização correta das ferramentas, de maneira a contribuir para o planejamento estratégico da empresa, é importante responder as seguintes perguntas para cada uma das forças: “Quem são os agentes da força?”; “Como eles atuam?”; e “Com qual intensidade?”.

Poder de barganha dos consumidores

Os consumidores exercem sua força quando estimulam a concorrência entre as empresas por terem uma variedade de escolhas possíveis de consumo. Isto acontece com clientes de nicho de mercado, pois geralmente pagam preços mais elevados dessas cervejas na busca por um produto diferenciado das cervejas padronizadas. Os consumidores das cervejas artesanais costumam experimentar diferentes sabores e tipos de cerveja, dessa forma entende-se que não se configuram como um público fiel a uma marca, apesar de possuírem preferências, fazendo com que haja maior competição entre as diferentes marcas e estimulando lançamentos de novos tipos de cervejas.

Logo, devido ao fato dos clientes terem pouca influência sobre os preços que as cervejarias artesanais podem cobrar e, exercerem influência ao diversificar os produtos que consomem, considera-se que o poder de barganha dos clientes é moderado. Além disso, o

setor tem uma tendência de baixa elasticidade preço da demanda e a qualidade/diferenciação, como vantagem competitiva, é mais forte do que o baixo preço.

Rivalidade entre concorrentes

A intensidade da competição entre os concorrentes no setor de cervejas artesanais tem criado um aumento do potencial deste mercado, beneficiando os negócios neste ramo como um todo. O número de cervejarias artesanais é alto, principalmente quando comparado à quantidade de grandes cervejarias. Atualmente, a AMBEV fez aquisições de cervejarias de pequeno porte e, nesse caso, poderá desequilibrar o mercado, devido ao grande poder financeiro da empresa. A diversidade desses concorrentes, seja pelo tamanho, pela proposta de serviços, pelas diferentes características dos produtos oferecidos e estratégias usadas por as micro cervejarias, também intensificam a rivalidade. A ameaça de novos entrantes é mais uma característica do setor que contribui para o aumento da competição.

Neste cenário, não há uma empresa que apresente um modelo de negócio parecido com a proposta da MakeBeer em Uberlândia, de produzir sua própria cerveja. Porém, a cervejaria Benedith, com um porte equivalente, foca em um ambiente que propicia o consumo da sua marca com diversas variedades, mas que não possibilita a fabricação da sua própria cerveja.

A comparação das estratégias e operações da organização com as empresas concorrentes é um pratica comum atualmente. Isso permite identificar ações, recursos, processos ou produtos melhores para serem adotados ou aperfeiçoados, otimizando a empresa.

O número de empresas concorrentes da MakeBeer pode ser considerado alto, principalmente quando comparado às cervejarias de grande porte. A diferenciação entre esses concorrentes é essencial para a permanência no mercado, assim a MakeBeer difere, como dito acima, principalmente na qualidade única e especial dos seus produtos, além de oferecer um serviço inovador, qual seja, o cliente produzir sua própria cerveja.

Devido a possibilidade de muitos concorrentes, fez-se uma seleção de cervejas que possuem as características essenciais para serem consideradas como tal, como por exemplo, insumos utilizados, região localizada, sabor e distribuição. Assim, os concorrentes identificados foram a Colorado, Invicta, Lund, Walfangere e WeirdBarrelBrewingco., de Ribeirão Preto; Backer, GuimasBeer, Krug Bier e Wals, de Belo Horizonte; além da Baden Baden, de Campos do Jordão; Benedith e Alienada, de Uberlândia.

Dentre os concorrentes listados, a organização foca na empresa Benedith por ser um concorrente local. A Benedith nasceu em 2011 e seu mix possui cinco produtos engarrafados.

A estratégia de atuação não é intensa, ou seja, não está claro o foco do seu produto, uma vez que seu apelo é voltado para seus valores, os monges beneditinos por conta do nome. Vale ressaltar que a fábrica é aberta a visitas, logo é possível que os clientes não desejem produzir sua própria cerveja, mas sim, apenas conhecer o processo produtivo optando pelos serviços oferecidos pela Benedith.

A Cervejaria Colorado é uma grande concorrente que está no mercado há mais de 18 anos, com oito variedades de produtos e é comercializada em garrafas e barril. Possui uma loja que fornece *souvenirs* exclusivos e um bar oficial em Ribeirão Preto, além disso, possui estratégias como combinação de cervejas com sabores tipicamente brasileiros como rapadura, mel, castanha do Pará, etc, patrocina eventos, dispõe de recursos diferenciados para divulgação da marca, como por exemplo, utilização de carros antigos para a venda de chopp, entre outros. O preço da garrafa varia entre R\$10,00 a R\$30,00 reais.

A Cervejaria Backer, fundada em 1999, se destaca devido a sua grande variedade de produtos oferecidos, contando com aproximadamente doze diferentes cervejas. Além de cervejas, também disponibiliza chopp para delivery em quatorze cidades, dentre elas Uberlândia. A marca busca uma maior diversidade de preço e tamanho das suas garrafas para atender um público maior, variando entre R\$5,00 a R\$25,00.

Outro concorrente importante, Cervejaria Wäls, foi a primeira cerveja brasileira a ganhar uma medalha de ouro na principal competição de cervejeira do mundo, a *World BeerCup* 2014. A Wäls nasceu em 1999 com a visão de um mercado em potencial não explorado, com os anos, consolida-se como uma das mais premiadas cervejarias no Brasil e da América do Sul, e inaugurou uma fábrica em San Diego/EUA.

As empresas do setor focam na elaboração de receitas inovadoras para o produto, sendo um segmento que deve buscar a inovação constante e a diferenciação dos produtos em busca de vantagens competitivas perante aos concorrentes, acirrando a rivalidade existente.

Por estes motivos, a rivalidade entre os concorrentes do setor de micro cervejarias artesanais podem ser considerada alta, além de uma grande quantidade de novas marcas que surgem a cada ano, aumentando a oferta de produtos diferentes e que concorrem pela preferência do público.

Ameaças de produtos substitutos

As cervejas artesanais possuem como produtos substitutos bebidas alcoólicas que também apresentam a qualidade como principal diferencial. As principais bebidas alcoólicas que competem com a cerveja são o vinho, licor, cachaça, uísque, vodka entre outros. Segundo

Wolff (2010), a preferência, em primeiro lugar, é pela cerveja, com cerca de 50%, seguida pela cachaça e depois pelo vinho.

Apesar da cerveja ainda ser a principal escolha do consumidor, a cachaça artesanal, a vodka e o vinho são bebidas destiladas que tiveram aumento de consumo nos últimos anos e são produtos de alta qualidade e sabor *premium*, entretanto, possuem um teor alcoólico maior e são mais caros.

A ameaça dos produtos substitutos às cervejas artesanais é considerada fraca, pois a pressão exercida no mercado não é tão impactante, já que os preços tanto do vinho quanto da cachaça são na média maiores do que o da cerveja artesanal.

A cerveja tradicional não pode ser considerada um produto substituto devido a sua concentração em um público alvo diferente, o qual não está interessado em pagar mais por uma cerveja com atributos que vão além de uma cerveja comum. Além disso, os pontos de venda das cervejas tradicionais e artesanais costumam ser diferentes, com exceção de alguns supermercados, o que diminui a concorrência desses produtos. Os preços e sabores também são bastante diferentes entres os dois tipos de cerveja, tornando seus consumidores com características distintas e, assim, não se considera como produtos substitutos.

Ameaça de novos entrantes

Para avaliar a ameaça que novos entrantes podem exercer na competitividade do setor é importante definir e mensurar os aspectos que influenciam o nível da barreira de entrada de novos competidores.

Primeiramente, o investimento inicial necessário para se começar a fabricação de cervejas artesanais é considerado alto, uma vez que é preciso comprar equipamentos caros e adquirir ou alugar uma instalação para iniciar sua produção. Outra questão importante que é considerada como uma barreira à criação de novas cervejarias é a regulamentação necessária, que exige diferentes tipos de licenças ambientais, sanitárias, dentre outras, as quais requerem certa burocracia.

No entanto, existem também aspectos que favorecem a entrada de novos concorrentes. Devido às cervejarias artesanais não possuírem uma larga produção, este setor possui baixa economia de escala, o que faz com que o competidor já atuante não tenha uma grande vantagem em custo em relação ao entrante. Além disso, os preços das diferentes marcas de cervejas artesanais não variam muito entre si, estando geralmente numa mesma faixa, assim favorecem os novos concorrentes a não encontrarem resistência dos consumidores, já que a troca de um produto para o outro não é custosa.

Deste modo, a ameaça de novos entrantes é considerada moderada visto que apesar de possuir um investimento inicial alto e regulamentação exigente, a economia de escala é baixa e o custo de troca entre os concorrentes não é alto para o consumidor final.

Poder de barganha dos fornecedores

A fabricação de cerveja artesanal requer a utilização de insumos de alta qualidade que compõem um dos principais fatores de diferenciação do produto. Pela dinâmica do setor, em que as empresas buscam sempre a diferenciação e os clientes estão à procura de qualidade no produto final, a qualidade dos insumos é um dos aspectos prioritários na produção das cervejas artesanais. Os insumos fundamentais (malte, lúpulo e fermentos), na maioria dos casos são importados, logo se tratam de matérias primas que sofrem bastante com a tributação de importações presente no país gerando um alto custo, e cujos preços ainda sofrem também com as variações do câmbio. Além disso, a cadeia de fornecedores nacional para pequenos cervejeiros é bastante restrita não oferecendo muita opção para os fabricantes.

Portanto, devido os insumos utilizados serem importados e comprados em baixa quantidade, pois a produção é de baixa escala, e principalmente à escassez de diversidade de opções de fornecedores, o poder de barganha destes é considerado alto.

Vale ressaltar que, a MakeBeer, assim como a Uberbrau, atuará em um imóvel alugado, assim, o locador do imóvel exerce um papel importante no negócio. O reajuste do valor do aluguel deve ser previsto em contrato por um índice como o IPCA, uma vez que este índice é menos volátil, não podendo haver reajustes arbitrários durante o contrato. O poder de negociação do locador é médio quando o imóvel está desocupado, no entanto a MakeBeer irá se instalar em uma loja do Mercado Municipal de Uberlândia, que por sua vez possui um preço fixo de aluguel, sendo apenas a manutenção que varia a cada ano. Além disso, a MakeBeer perderia o espaço apenas caso a empresa não cumprisse com as normas exigidas pela prefeitura, caso contrário ela desocuparia o local apenas quando desejasse.

3.3 Análise de Mercado

3.3.1 Setor

No Brasil, o setor de bebidas frias (no qual se encontram: a produção de sucos, águas, refrigerantes, cervejas, chás e isotônicos) tem grande participação no PIB nacional, cerca de 1,6%, de acordo com informações da CervBrasil (2015). Quanto à contribuição para o emprego, o setor cervejeiro é um dos que mais empregam no país. Segundo a CervBrasil (2015), cerca de 2,2 milhões de postos de trabalho, incluindo empregos diretos, indiretos e

induzidos são relacionados a esse setor. Além disso, informação da CervBrasil (2015) tendo como base estudo da FGV, aponta que a cada emprego criado na indústria cervejeira são criados outros 52 empregos no restante da cadeia produtiva.

O mercado brasileiro de cervejas é o terceiro maior do mundo em volume de produção, e tem passado por uma grande modificação. A massificação da produção de cerveja comum, um dos principais *players* do mercado nacional, aliados a uma queda da qualidade percebida pelos consumidores deste produto, fazem com que os consumidores busquem outras opções de acordo com o BNDES Setorial 40 (2014).

É um setor que se desenvolve bem no Brasil, uma vez que não exige grandes investimentos e pesquisas, pois a tecnologia já está difundida. Esse setor é liderado por grandes grupos, embora haja presença de significativo número de empresas de pequeno porte. A estrutura é de oligopólio com significativo grau de concentração. As indústrias oligopolistas apresentam as seguintes características: (a) existência de barreiras à entrada; (b) existência de economias de escala; (c) as firmas marginais têm taxas de lucros superiores a zero e capacidade de resistência financeira.

Segundo dados do SEBRAE (2015), o setor de cerveja no Brasil entre os anos de 2010 e 2014 atraiu R\$17 bilhões em investimentos, além disso, em 2015 produziu 14 bilhões de litros e gerou R\$ 23 bilhões de tributos, faturou R\$ 77 bilhões e constava com um parque industrial com 50 fábricas associadas, conforme figura 3 abaixo.

Em relação ao mercado de cervejas artesanais, o relatório de inteligência de mercado elaborado pelo SEBRAE (2015), apresenta que no ano de 2013, foram produzidos 13,5 bilhões de litros de cerveja artesanal que gerou cerca de R\$55 bilhões, um aumento de 60% do valor de 2009. Além disso, havia no Brasil em 2013 cerca de 200 produtores de cerveja artesanal que juntos produziram um volume total de 188 mil litros (RIBEIRO; PAMPLONA, 2014). O Brasil fechou o ano de 2015 com 372 cervejarias artesanais no país, com crescimento de 17% em relação a 2014. Além disto, nos últimos anos a taxa de crescimento vem acima de 50 novas cervejarias artesanais por ano, o que representa em média uma nova cervejaria por semana.

Figura 03: O setor de cerveja em 2015.



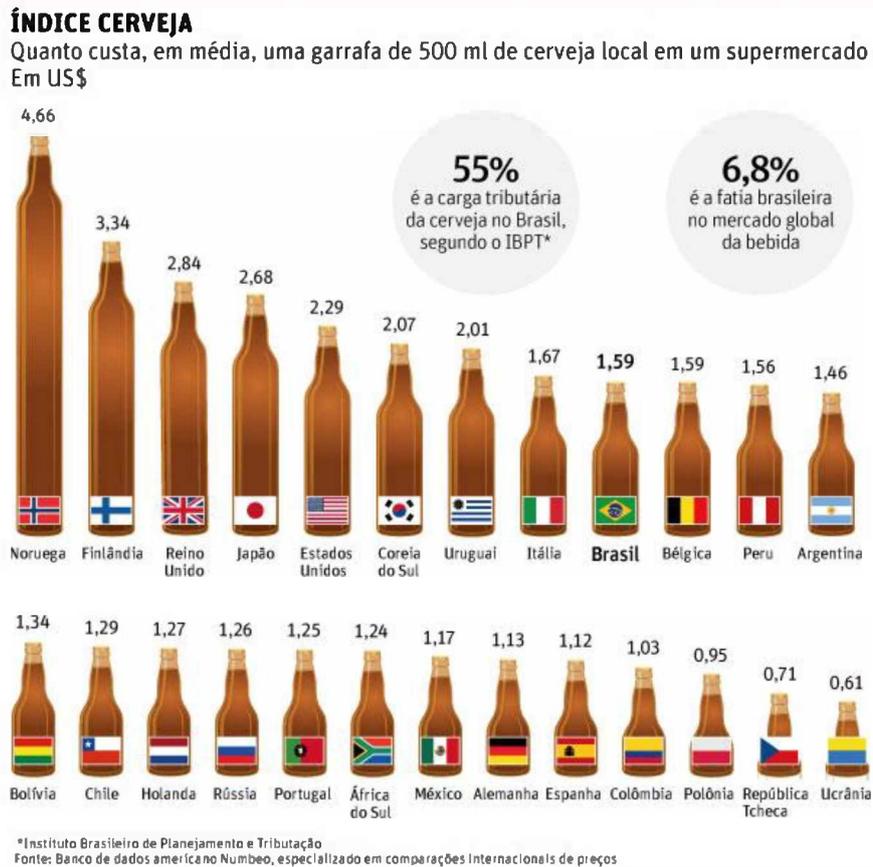
Fonte: CERVBASIL (2015).

Nos dados regionais, segundo a CervBrasil (2014), o estado com o maior número de cervejarias é o Rio Grande do Sul, com 142. Segue a lista: São Paulo (124), Minas Gerais (87), Santa Catarina (78) e Paraná (67). No índice per capita, o Rio Grande do Sul também lidera com uma cervejaria para cada 79.873 habitantes. Santa Catarina ocupa o segundo lugar com uma para cada 89.758 e o Paraná está em terceiro com 169.476 habitantes por cervejaria.

O processo produtivo dessa indústria é simples, envolve a fabricação do produto básico, o engarrafamento e a distribuição. O Brasil é um país com forte potencial para essa indústria visto que, como a tecnologia de produção está difundida, esta, se torna ainda mais importante a partir das matérias primas, fator no qual o Brasil encontra-se em uma situação favorável, em relação a outros países, quando consideradas as reservas naturais e a diversidade. As empresas, além de se engajarem da produção à distribuição com o objetivo de diminuição de custos, ainda se dedicam à construção de uma marca forte, essencial fator de diferenciação e de competitividade nessa indústria.

Segundo o relatório de inteligência do BNDES SETORIAL 40 (2014), a importação de cervejas, de maneira geral, cresceu mais de 148% nos últimos anos (Figura 4). Isso demonstra que os consumidores têm buscado produtos de qualidade superior e que há espaço para produtos de qualidade produzidos localmente, principalmente após a forte desvalorização sofrida pelo Real.

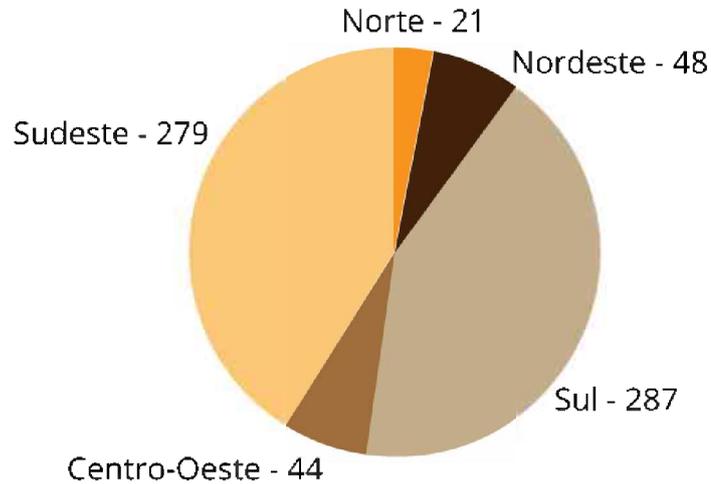
Figura 04: Carga tributária e fatia de mercado do setor cervejeiro.



Fonte: IBPT (2014).

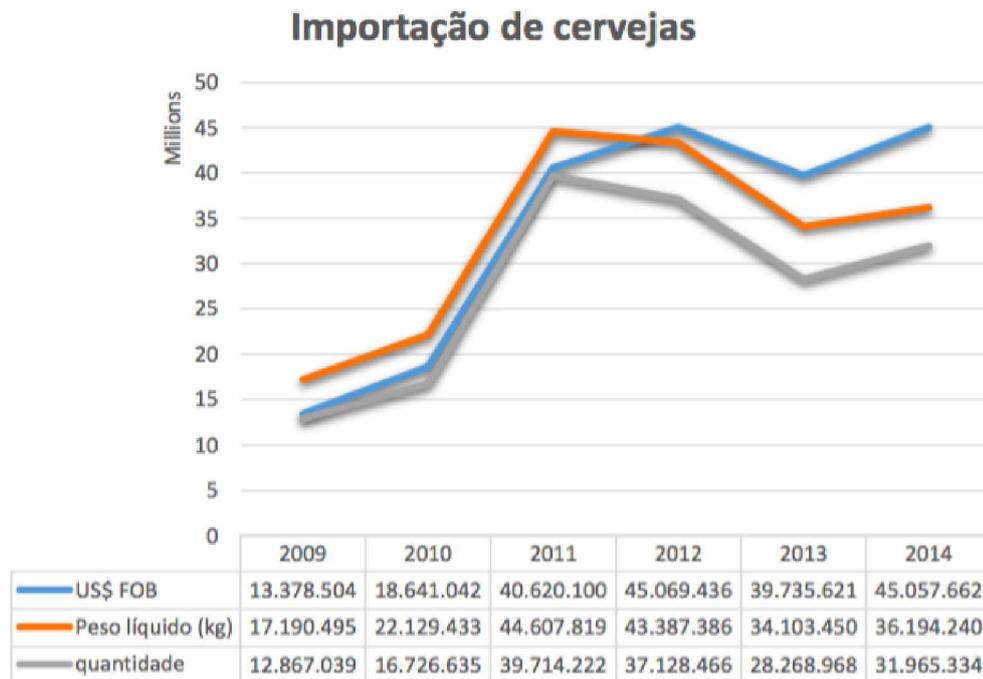
De acordo com estudo realizado pelo MAPA (2017) sobre o potencial de consumo de cervejas no Brasil, a maior parte das empresas cervejeiras encontram-se nas regiões Sul e Sudeste, conforme figura 5. Há uma forte demanda do produto nas regiões mais quentes como o Nordeste, criando-se nesses mercados potenciais uma opção de investimento para as cervejarias. No Brasil, apenas 26% do preço final corresponde ao trabalho da indústria, pois até chegar ao consumidor, sobre o produto incidem outros custos que aumentam seu preço.

Figura 05: Cervejarias por região.



Fonte: MAPA (2017).

O Brasil é um dos maiores consumidores de cerveja do mundo. A média anual de litros consumidos por habitante cresce a cada ano. Uma pesquisa realizada pelo Ibope em novembro de 2013 revelou que a cerveja é a bebida preferida de 2/3 dos brasileiros para comemorações, com 64% da preferência. De 2014 para 2015, a produção de cerveja no Brasil cresceu impressionantes 64%, saltando de 8,2 bilhões para 13,4 bilhões de litros anuais, segundo dados do Sistema de Controle de Produção de Bebidas da Receita Federal Sicobe (2015) *apud* SEBRAE (2015). Esse crescimento também pode ser visto a partir das importações de cervejas no Brasil, conforme figura 06.

Figura 06: Evolução da importação de cervejas no Brasil.

Fonte: BNDES SETORIAL 40 (2014).

O Brasil é o terceiro maior produtor do mundo, atrás de Estados Unidos e China, e supera a Rússia e a Alemanha. Mas, enquanto a classe C opta pelas grandes marcas, as classes A e B buscam produtos que apresentem diferenciação, atributo fortemente encontrado nas cervejas artesanais. De acordo com dados da Associação Brasileira de Bebidas (ABRABE, 2014), seu consumo é majoritariamente masculino, na faixa etária dos 18 aos 65 anos, mas mulheres de 30 a 65 também gostam de apreciar o sabor diferenciado desse tipo de bebida.

Uma das principais características da indústria cervejeira é a produção em larga escala de bens relativamente homogêneos, destinados basicamente ao mercado local, não havendo significativa parcela de exportação. O processo de fabricação desse setor exige pouca capacitação tecnológica e as empresas desse setor têm processos de produção parecidos. Por isso, tornam-se importantes as inovações e técnicas de comercialização, entre elas a propaganda.

Devido à pequena diferenciação no produto em si, ganha importância a presença de uma marca forte, principalmente, em um cenário onde haja: concorrência acirrada, diferenças sutis nos atributos intrínsecos, concorrência de preço, consumidores com pouco tempo para escolha e expostos a fortes estímulos da comunicação. A definição do formato, conteúdo e principal apelo da propaganda requer conhecimento não só sobre a posição que a empresa ocupa no mercado, e a percepção que os consumidores têm sobre ela, mas também sobre os concorrentes e a situação geral do mercado.

Outro fator marcante do setor de bebidas é a influência sofrida pelo crescimento da renda da população, mas a competição entre as marcas vai além do preço e da qualidade, passa pelo fator de convencimento e afirmação da marca. Mesmo o preço sendo um fator muito importante na hora da decisão do consumo, as empresas investem em qualidade e na construção e fixação da marca na mente dos consumidores. Indicativo disso é o fato do setor cervejeiro ser um dos setores que mais investem em publicidade e propaganda. Segundo Ibope Monitor (2011), na lista dos 10 maiores anunciantes encontram-se 2 fabricantes de cerveja.

Apesar de ser a terceira maior produtora de cerveja do mundo, as indústrias cervejeiras têm um espaço grande no mercado brasileiro, ainda a ser explorado. Segundo a CervBrasil (2014), o Brasil tem alto potencial de crescimento, pois apesar de ser o terceiro país que mais consome cerveja no mundo, quando levado em consideração o consumo per capita do país, o Brasil cai para a 24^a posição. Outro fator que abre margem para crescimento do mercado cervejeiro é o fato de que as mulheres ainda não consomem tanta cerveja quanto os homens. Segundo a EBC - Agência Brasil (2011), os homens consomem o triplo da cerveja a mais que as mulheres, mostrando que é possível que as mulheres aumentem significativamente seu consumo.

3.3.2 Evolução recente do setor e suas perspectivas

O mercado cervejeiro brasileiro está em franca expansão e a cada dia apresenta novidades em termos de produtos ou embalagens, considerando tanto cervejas nacionais quanto importadas. De acordo com o IBPT (2014), o Brasil ocupa hoje a terceira posição mundial em produção de cerveja, com produção de 14 bilhões de litros, atrás apenas da China (45 bilhões de litros) e Estados Unidos (35 bilhões de litros), superando a Rússia (11, bilhões de litros) e a Alemanha (10,8 bilhões de litros). O consumo oscila em torno dos 60 litros per capita/ano.

A maioria do público consumidor ainda é masculino, mas as mulheres representam cerca de 33% do consumo nacional de cerveja e segundo a LatinPanel (2011), a cerveja é a bebida predileta de 29% das mulheres entre 30 e 39 anos. A pesquisa constatou também que as mulheres gastam 66% a mais do que os homens em cervejas tipo *Premium*, que constam ser mais caras.

Os brasileiros estão optando por beber menos, porém melhor. Segundo o relatório de inteligência realizado pelo SEBRAE (2015), 88% dos consumidores são homens, 69% com nível superior, tem em média de 25 a 31 anos e possuem alto nível de interação em mídias

digitais. O gosto do consumidor vem se modificando, parte pelo aumento do poder aquisitivo, estabilidade econômica, e também pelo prazer de sentir novas sensações. Ainda de acordo com a mesma pesquisa, os consumidores de cervejas especiais levam em consideração a qualidade, estilo, preço, indicação e inovação como critérios para a avaliação de compra.

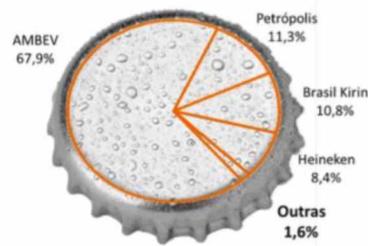
De acordo com dados da Cervesia e Sindicerv (2011), o setor *Premium* e *Superpremium* no Brasil possui 4,5% do mercado e seu crescimento é da ordem de 15% ao ano. Este crescimento tem sido impulsionado pelos hábitos dos consumidores e também as principais cervejarias aderiram às cervejas *Premium* ao seu portfólio de cervejas, atraídas pelas maiores margens.

Compreende-se, a partir do exposto, que atualmente, há uma maior educação do público em geral para com a bebida, os muitos estilos e a possível complexidade, que vem recusando as cervejas de cervejarias grandes que transformam a cerveja no mais próximo de água possível utilizando o mínimo de lúpulo e malte, substituindo-os por insumos mais baratos tornando o processo produtivo mais barato, porém prejudicam a qualidade. Isso faz com que tais cervejarias incentivem o consumidor a tomar as cervejas a temperaturas muito abaixo do aceitável para o estilo, disfarçando o gosto. Tal movimento torna-se evidente quando se percebe a quantidade de novas garrafas que encontramos no supermercado e que são produzidas no Brasil.

O mercado de cervejas brasileiro tem sofrido fortes movimentações nos últimos anos, quer com a junção da Brahma e da Antartica no grupo AMBEV, quer com a posterior fusão entre esta e a belga Interbrew, que deu origem a um dos maiores grupos cervejeiros do mundo: a INBEV. Ademais, outro fenômeno tem ganhado particular destaque neste mercado tão competitivo: a expansão das micro cervejarias. Com cervejas que fogem do padrão comum, nomeadamente o tipo pilsen, o preferido das grandes cervejarias brasileiras, estas pequenas explorações estão conquistando, pouco a pouco, o paladar do brasileiro. Para as micro cervejarias, a criatividade não tem limites, visto que, estas, têm criado por exemplo, cervejas com sabor de fruta, chocolate ou tequila. Tal fato já se refletiu nas grandes empresas, obrigadas a criar novos produtos que acompanhem essas tendências.

O mercado de cervejas atualmente é caracterizado por ser altamente concentrado em somente uma empresa, a AMBEV, que possui aproximadamente, 70% da fatia do mercado. O restante é dividido por outros três grandes grupos cervejeiros também de grande porte que estabelecem entre si uma grande concorrência. Uma pequena parcela, em torno de 1,6%, conforme mostra a Figura 7, corresponde às cervejarias regionais, microcervejarias e cervejarias artesanais (BNDES SETORIAL 40, 2014).

Figura 07: *Market share* dos produtores brasileiros de cerveja em 2013, segundo o volume produzido.



Fonte: adaptado da publicação BNDES SETORIAL 40 (2014).

O mercado de cervejas artesanais no Brasil vem apresentando crescimento anual entre 30% e 40%. Os registros, do Mapa do Ministério da Agricultura (2014) *apud* Jornal o Globo (2014) apontam, entre os anos de 2004 e 2013, período que coincide com o que se convencionou chamar de o “renascimento da cerveja artesanal”, houve a abertura de 214 estabelecimentos de produção de cervejas e chopes. As cervejas artesanais sem dúvida vieram para ficar. Para se ter uma ideia, o Pão de Açúcar, uma das maiores redes varejistas do país, oferece aos consumidores cerca de 150 rótulos de marcas diferentes.

O sucesso das micro cervejarias pode ser acompanhado pela movimentação dos concorrentes. Um exemplo disso é a Ambev, líder do segmento, que anunciou a compra da Colorado e um acordo de produção com a Wals, micro cervejaria brasileira fundada em 1999 que faturou cerca de 3.16 milhões no ano de 2014, além de títulos de melhor cerveja do mundo. Um resultado pouco expressivo se comparado com os quase 44 bilhões faturados pela Ambev, mas que chamaram a atenção da multinacional por dois motivos: a velocidade com que as vendas das artesanais crescem no país e o fato de que o consumidor deste tipo de produto paga cerca de três vezes mais por uma cerveja artesanal, comparado a uma “convencional”, conforme dados do Mestre Cervejeiro (2015).

Apesar do crescimento do consumo da cerveja artesanal, as micro cervejarias corresponde aproximadamente a 1% do *marketshare* nacional, ou seja, ainda existe um espaço enorme para crescimento. Todo esse mercado em potencial não atrai apenas empreendedores entusiastas da cerveja que querem criar seus próprios rótulos, mas também movimenta outros mercados. Os sites especializados em vendas online para amantes do produto, fábricas de embalagens e empresas de importação de ingredientes para fabricação também entram nessa conta. Este entusiasmo em relação ao potencial do setor pode ser verificado pela projeção de novas cervejarias ao longo dos anos que vem aumentando constantemente.

Há o problema em relação aos investimentos necessários, a barreira do preço enfraquece o mercado nacional por causa das artesanais importadas, que não param de chegar

ao país. Mesmo assim, o cenário geral faz do segmento de cervejas artesanais um ótimo mercado para empreendedores entusiasmados e sem medo de desafios.

Por fim, uma consideração muito importante é que na cidade de Uberlândia-MG, onde será estabelecida a MakeBeer não existem outros tipos de estabelecimentos que oferecem ao cliente a oportunidade de fazer sua própria cerveja com o auxílio de um mestre cervejeiro. O que existe na cidade são produtores artesanais pequenos que fazem a cerveja em sua própria casa e convidam os colegas para participarem do processo de fabricação. Sabendo disso, a proposta do bar que faz sua própria cerveja é inovadora na cidade, o que é mais um atrativo para os consumidores desse tipo de bebida.

3.3.3 Análise do Público Alvo

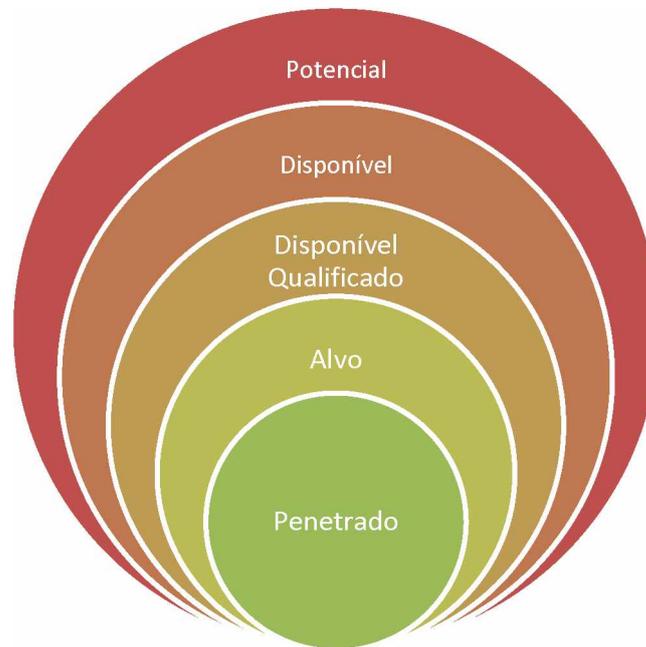
Para competir com mais eficácia em um mercado não homogêneo, as empresas devem concentrar seus esforços em compradores que têm a maior chance de atender bem, definindo um mercado alvo para a empresa.

A partir deste cenário, faz-se necessária a segmentação de mercado, que consiste na separação e agrupamento do mercado em um conjunto de entidades. As utilizadas no presente trabalho são: mercado potencial; mercado disponível; mercado disponível qualificado; mercado alvo (mercado atendido) e; mercado penetrado (KOTLER, 2000).

O mercado potencial é definido por todos que podem se interessar pelo produto. Já, o mercado disponível é mais restrito, sendo composto por quem pode se interessar e possui condições de comprar o produto. O mercado disponível qualificado engloba as pessoas que podem se interessar, tem condições de comprar e possuem as características que a empresa procura. O mercado alvo é composto pelos consumidores que a empresa “pensa” na hora de fazer o produto. Por fim, o mercado penetrado é composto pelo “cliente padrão” da empresa.

A figura 8 a seguir apresenta a representação esquemática da segmentação de mercado realizada.

Figura 08: Segmentação de mercado.



Fonte: adaptado de Kotler (2000).

Portanto, a segmentação de mercado é feita da seguinte forma:

- Mercado Potencial: Homens e Mulheres com 18 anos ou mais.
- Mercado Disponível: Homens e Mulheres com mais de 18 anos e consumidores de cerveja.
- Mercado Qualificado: Homens e Mulheres com 18 anos ou mais, consumidores de cerveja e de classe média e média alta (A, B e C).
- Mercado Alvo: Homens e Mulheres com mais de 18 anos, consumidores de cerveja, de classe média e média alta (A, B e C), que priorizam diferenciação e qualidade nos produtos, sendo essas características mais relevantes do que o preço da cerveja.
- Mercado Penetrado (cliente padrão): Homens e Mulheres com 18 anos ou mais, consumidores de cerveja, de classe média e média alta (A, B e C), que priorizam

diferenciação e qualidade nos produtos, sendo essas características mais relevantes do que o preço da cerveja e usuários da cervejaria em questão.

Em suma, a análise dos consumidores envolve a avaliação da demanda, o perfil, onde se localizam, como consomem, quanto estão dispostos a pagar e o que esperam do produto. Com estes dados é possível identificar e atender as necessidades dos clientes. A partir do que se observa dos clientes da Uberbrau e um breve estudo para identificar as características citadas acima, é possível concluir que o cliente final são pessoas acima dos 18 anos consumidores de cerveja, de classes A, B e C, que priorizam qualidade ao preço da cerveja.

Apesar das microcervejarias representarem apenas 1% do mercado no Brasil e serem consideradas jovens e incipientes, este setor vem atraindo consumidores exigentes, sendo assim, a qualidade é um fator crítico de sucesso para os produtos relacionados. Vale ressaltar, que os clientes que param de consumir as cervejas de marcas comerciais e se voltam para o mercado de cervejas artesanais buscam novidades constantes, o que os deixa acessíveis a novas marcas e mais tolerantes, inclusive ansiosos às diferenças.

3.4 Plano de Marketing

3.4.1 Produto/Serviço

O principal diferencial da MakeBeer é a experiência proporcionada ao cliente para produzir a sua própria cerveja, com equipamentos profissionais, acompanhados de um mestre cervejeiro, em outras palavras, a empresa venderá valor agregado ao cliente, muito mais do que um simples produto, a proposta é que o cliente se sinta um verdadeiro mestre cervejeiro, conseguindo produzir sua própria cerveja. Além disso, uma parcela menos representativa do faturamento será composto pela venda de *souvenirs* com logomarca, tais como taças, bonés e camisetas.

O mestre cervejeiro será fundamental, pois será ele quem irá conduzir o programa “Faça sua Própria Receita”, auxiliando na produção, atendendo os clientes, explicando os estilos, sabores e sensações de cada bebida, aprendendo toda a operação e degustando posteriormente. Para tanto, o mestre cervejeiro deverá estar sempre atualizado, fazendo cursos, treinamentos e visitas a diferentes cervejarias, agregando experiência e diversificando o serviço e produtos.

O preço pago pelo cliente será fixo e incluirá todos os equipamentos e insumos necessários para a produção. A MakeBeer contará com um espaço exclusivo (anexo ao bar Uberbrau), com todos os equipamentos necessários para produzir a cerveja com qualidade,

além de trabalhar com uma variedade grande de produtos (lúpulo e malte) nacionais e importados. A MakeBeer contará com várias opções de receitas a disposição do cliente, sendo possível customizá-las para chegar o mais próximo do que o cliente deseja e aprecie. Algumas receitas são American Pale Ale, India Pale Ale, American Brown Ale, Red Ale, Porter, Stout, Pilsen, Strong Golden Ale, Belgian Blond Ale, Belgian Tripel, entre outras.

Para a brassagem (processo de produção da cerveja) o cliente deverá agendar uma data com antecedência. A produção será de segunda a sexta, exceto em feriados, com dois horários as 14 horas ou 18 horas.

O processo de brassagem dura entre 3 a 4 horas, dependendo da receita, e será acompanhado por um profissional qualificado, que auxiliará e passará a teoria de cada etapa do processo. Depois do processo de produção, a cerveja ficará aos cuidados da MakeBeer e, na data agendada para envase (entre 20 a 30 dias após a produção), o cliente retorna para o envase da cerveja ou para levar o barril de chope. Caso o cliente opte por envasar sua cerveja, este poderá desenvolver seu próprio rótulo que a empresa fornecerá.

Por fim, haverá também a venda de insumos para a produção de cerveja, pois uma parcela dos clientes será aquela que produz artesanalmente a sua própria cerveja em casa. Serão disponibilizados maltes (originários da Alemanha, Bélgica, Brasil, Inglaterra e dos Estados Unidos), lúpulos (originários da Alemanha, Austrália, República Tcheca, França, Inglaterra e dos Estados Unidos), leveduras e especiarias, que combinadas de diferentes formas, adicionam sabores diferenciados às cervejas.

O nome MakeBeer nasceu da ideia de proporcionar um lugar para degustar cervejas artesanais de qualidade e da dificuldade de encontrar um ambiente onde fosse possível alinhar o acesso ao conhecimento específico, ao mesmo tempo vivenciar uma experiência de degustação agradável, com uma variedade de tipos de cervejas artesanais à disposição do consumidor.

A MakeBeer traz consigo o slogan “Explore o mundo da cerveja”, que transmite a essência e o lema da marca e foi desenvolvido com o intuito de despertar a curiosidade dos consumidores e o desejo de conhecer um pouco mais o universo cervejeiro. A figura 09 representa a logomarca da MakeBeer.

Figura 09: Logomarca da MakeBeer.



Fonte: autoria própria.

A logomarca foi pensada e desenvolvida com base nos valores e na mensagem que a marca gostaria de transmitir ao mercado e ao público alvo, por isso o emprego das cores que pudessem transmitir essência do negócio. Atualmente, sabe-se que o uso da cor é essencial na comunicação da informação e pode desempenhar diversos papéis, além de auxiliar para uma compreensão mais efetiva da mensagem transmitida (PACIEVITCH, p. 201). Na logomarca da MakeBeer foram utilizadas as seguintes cores:

LARANJA: Uma cor vibrante e cheia de energia, o laranja retrata ânimo, atrai consumidores e estimula a criatividade. Representa uma empresa criativa, amigável, alegre e confiante. Com isso, o objetivo é retratar empresa com espírito jovem e que demonstra acessibilidade.

MARROM: transmite conceitos associados à seriedade, natureza, segurança, sofisticação e demonstra o comprometimento da MakeBeer com a qualidade dos produtos e serviços oferecidos.

Mais do que produtos ou serviços, a MakeBeer foi criada com objetivo de entregar valores intangíveis e experiência que outras marcas que possam surgir posteriormente não consigam proporcionar, conseqüentemente isso fará com que os consumidores não esqueçam o sentimento causado pelo contato com a empresa, os fornecedores e parceiros saberão da credibilidade e do respeito empregado nas relações de negócios desenvolvidas e os colaboradores terão orgulho em fazer parte de uma organização que apoia e desenvolve seus conhecimentos. Causar um sentimento positivo é uma maneira eficiente para conquistar,

fidelizar e estreitar o relacionamento com os *stakeholders*, todos esses fatores são primordiais para o sucesso de uma marca e fazem parte da cultura organizacional e da essência da empresa.

3.4.2 Preço

Segundo Porter (1985) só existem duas formas básicas de vantagem competitiva, baixo custo ou diferenciação. O autor ainda acrescenta que, dependendo da combinação desses fatores com o tipo de abrangência de mercado que a empresa busca atingir, o foco torna-se a terceira vantagem competitiva possível, sendo subdividida em foco; em custos e foco; e em diferenciação.

A empresa com foco em diferenciação deve atender as necessidades específicas de compradores de determinados segmentos que não são atendidos pelas empresas de abrangência ampla ou larga. Assim, a MakeBeer tem o objetivo de satisfazer os apreciadores de cervejas artesanais, oferecendo diversidade de produtos e ainda a possibilidade do próprio cliente desenvolver sua receita (experiência). Dessa forma, a MakeBeer entende que como estratégia genérica, o foco em diferenciação é o mais adequado porque, atualmente, não há concorrentes na cidade de Uberlândia que ofereçam o mesmo produto e que o produto trata-se de uma experiência única para o cliente.

3.4.2 Estratégias promocionais

Normalmente a promoção é confundida com o próprio conceito de marketing, mas na verdade é apenas um dos componentes que formam o composto de marketing de uma organização. O esforço promocional, segundo Maximiano (2006), desempenha um importante papel para qualquer tipo de organização, desde as que fabricam bens de consumo, até as que trabalham com utilidade pública, o importante é que seja feita a transmissão de informação da empresa para os consumidores.

A marca MakeBeer foi desenvolvida para instigar e estimular o conhecimento das pessoas sobre o mundo cervejeiro, proporcionando aos seus clientes a oportunidade de produzir sua própria cerveja. Este conceito será divulgado e reforçado em todos ambientes e materiais oferecidos pela empresa.

As campanhas de marketing serão direcionadas para o público alvo determinado anteriormente, e serão executadas principalmente via internet, reduzindo os custos e facilitando o retorno por meio de relatórios oferecidos pelos sites de divulgação. O marketing mudou e a forma de se comunicar também, a tecnologia da informação entrou no mercado

definitivamente, transformando a forma de interação entre as pessoas e organizações. A comunicação atualmente tem conectividade, mobilidade e permite que as pessoas expressem suas opiniões a qualquer tempo, estreitem seus laços, interajam e mantenham contato com o mundo de forma rápida e fácil, ao alcance de suas mãos.

Além do avanço inegável da tecnologia, observa-se também o aumento do uso das redes sociais, que fez com que houvesse uma inversão na comunicação. Agora os profissionais de marketing devem direcionar seus esforços de maneira mais objetiva possível, sabendo quem é seu público alvo, seus anseios e desejos, ciente de que está direcionando sua comunicação a um consumidor que tem valores definidos e precisa ser convencido e conquistado para consumir um produto ou serviço.

Como mídias digitais, serão utilizadas redes sociais como o Facebook e o Instagram, nas quais a MakeBeer terá suas páginas oficiais e pelas quais todos poderão acompanhar e saber das novidades. Além disso, conta-se como um dos principais meios de divulgação do negócio, o boca a boca.

Para identificar as tendências de mercado e estimular o desenvolvimento de novos produtos, o mestre cervejeiro participará constantemente de treinamentos, estudos e eventos, como festivais de cerveja e lançamentos, durante os quais será veiculada a imagem MakeBeer.

3.4.2 Estrutura de comercialização

Segundo o SEBRAE (2013), a estrutura de comercialização trata dos canais de distribuição, isto é, “como seus produtos e/ou serviços chegarão até os seus clientes”. Para isso, a MakeBeer adotou como estratégia de comercialização o Sistema de Distribuição Direta, quer dizer que a empresa não usará de intermediários, ou seja, vende seus produtos diretamente aos consumidores finais. Segundo o siteAdministradores.com (2011), tratar de canais de distribuição significa entender que “o produtor tem o controle total das atividades mercadológicas até o recebimento dos produtos pelos consumidores finais”.

3.4.2 Localização do negócio

A Localização da empresa MakeBeer será privilegiada, pois será no mercado municipal da cidade de Uberlândia. Este é um local central e reconhecido pelo público por seus produtos caseiros e tradicionais. Além disso, o mercado municipal está em funcionamento há mais de 50 anos, sendo um ponto de atração da cidade, mais precisamente no endereço: Rua Olegário Maciel, 255 - Centro, Uberlândia - MG, CEP 38400-084.

O Mercado Municipal possui uma infraestrutura com bar, lanchonete, banheiros e cozinha. A MakeBeer funcionará dentro do bar da Überbräu, no mercado municipal. Essa, pode ser considerada uma vantagem competitiva, pois a Überbräu já possui clientes fiéis e tem a marca difundida na cidade de Uberlândia por oferecer cervejas artesanais de qualidade.

3.5 Plano Operacional/Organizacional

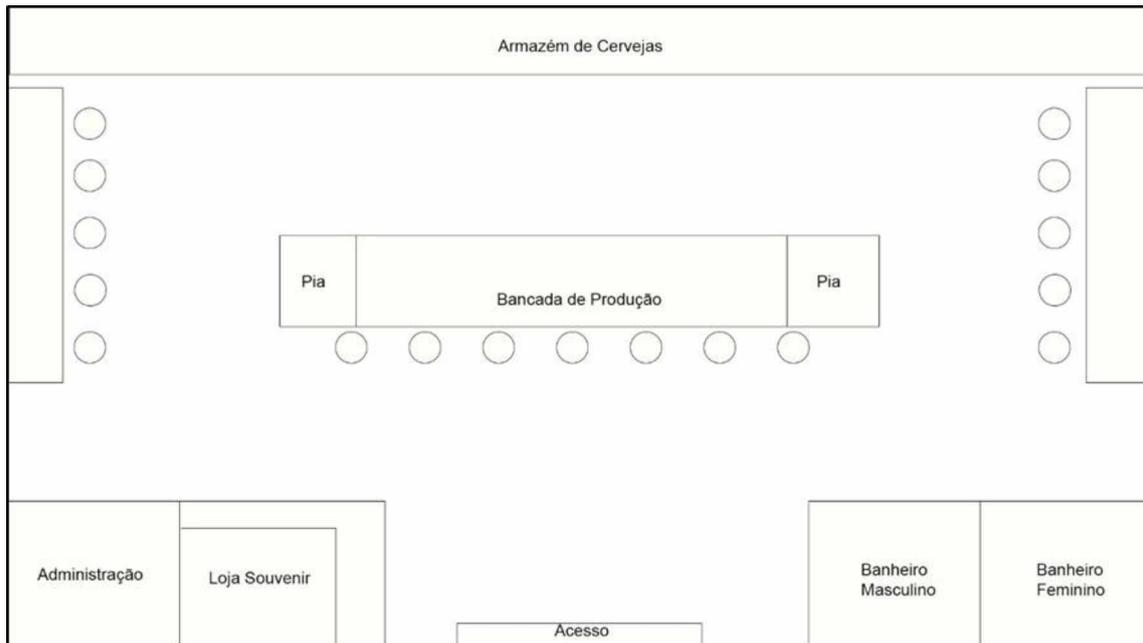
3.5.1 Layout ou arranjo físico

O layout da MakeBeer foi projetado para ser um ambiente agradável e que ofereça as melhores condições para o cliente utilizar o serviço. A estrutura é simples, conta um ambiente descontraído de confraternização e bons momentos.

O diferencial em relação aos concorrentes é a produção de cervejas artesanais no local e de acordo com o que o cliente e o mestre cervejeiro desejarem. Para a produção, o projeto prevê uma planta que atenda a demanda esperada, produza 40 litros por turno, sendo que em um dia possuirá dois turnos. Para isso, são necessários diversos equipamentos que possibilitem a produção. Os equipamentos serão dispostos de forma que não gerem contra fluxo durante a produção, conforme descrição do processo operacional abaixo e conforme a figura 10:

- Seleção dos ingredientes base (malte e especiarias) nos armários laterais;
- Moagem, mistura e elevação da temperatura do malte e água na bancada de produção;
- Transferência do mosto do caldeirão de mistura para filtragem;
- Filtragem e transferência do mosto para caldeirão de fervura;
- Adição de lúpulo ao mosto;
- Transferência do mosto para os tonéis de fermentação;
- Fermentação por aproximadamente 6 dias;
- Retirada do fermento e maturação da cerveja por aproximadamente 20 dias;
- Degustação e liberação para consumo;

A produção ocorrerá no mesmo ambiente em que os clientes apreciarão as bebidas, possibilitando livre acesso ao processo produtivo pelos clientes, permitindo entender as etapas do produto e produzir suas próprias receitas. Segue abaixo o layout de disposição do espaço.

Figura 10: Layout Físico da MakeBeer.

Fonte: autoria própria.

3.5.2 Capacidade produtiva

O progresso tecnológico fez com que a vida contemporânea se incluísse gradativamente no mundo digital. Diante disso, a oferta e a demanda industrial alavancaram a competitividade entre as organizações em razão desse processo evolutivo. A expressão “produzir mais por menos”, muita usada na Engenharia de Produção, tem levado as indústrias a obterem uma nova gestão dos seus processos produtivos (GUIMARÃES et al, 2011; DOBLAS, 2010). Dessa maneira, uma das ações para aprimorar a capacidade produtiva está no layout da empresa. Logo, a boa estruturação do layout organizacional resulta na redução de custo e de tempo na execução das tarefas. Portanto, condicionar-se-á os colaboradores a terem maior precisão no desempenho de suas atividades.

De acordo com Guimarães et al.(2011), no âmbito empresarial, o layout pode ser sinônimo de "arranjo físico", ou seja, o modo como estão organizados os equipamentos, máquinas, ferramentas, produtos finalizados e mão de obra dentro da empresa. Um bom layout pode ter um efeito na produtividade da empresa, podendo também reduzir os custos (por significar menos desperdícios) e perda de tempo. Para Doblás (2010), o arranjo físico tem fundamental importância no planejamento e construção das empresas, tanto para as que atuam na esfera de serviços como as da esfera de manufatura.

De acordo com o SEBRAE (2013), é necessário estimar quanto pode ser produzido ou quantos clientes podem ser atendidos com a estrutura existente, por isso, é importante que as projeções sejam realistas, isso garante uma menor ociosidade e desperdício.

A MakeBeer atenderá seus clientes em dois turnos, sendo eles: 1º Turno – 14h às 17h30 e 2º Turno – 18h às 21h30. Com as devidas instalações da empresa, será possível atender grupos de quatro pessoas que produzirão 40 litros de cerveja artesanal por turno, considerando uma média de 10 litros por cliente. O processo produtivo de fabricação dura em média três horas e meia, logo será imprescindível que os clientes agendem sua produção com certa antecedência para garantir que não ocorram atrasos que impossibilitem a “criação” da cerveja. Diante de tais fatos, entende-se que a organização necessita de uma capacidade produtiva de 40 litros por turno.

A parte experimental que os clientes participam é curtíssima se comparada com o processo produtivo como um todo, então será necessário uma capacidade de armazenar cerveja em processo de maturação muito maior que a capacidade produtiva em si. Para que a empresa consiga atender sua meta estipulada, 75% (cenário realista) da capacidade produtiva mensal, serão necessários 30 (trinta) barris de 40 litros. Estipulou-se também, os valores para um cenário otimista, 90% (36 barris); e um cenário pessimista, 60% (24 barris). Com os 30 (trinta) barris será possível produzir 1.200 litros de cerveja artesanal por mês e atender cerca de 30 turmas, ou seja, 120 pessoas.

Para a entrega das cervejas será necessário um pequeno estoque de garrafas de 600 ml para garantir qualquer eventualidade ou sazonalidade, sendo este estoque de 12 caixas de garrafas, que totalizam 288 garrafas capazes de possibilitar a entrega de cerveja para até quatro grupos de clientes (66 garrafas por grupo) e ainda deixar um estoque de segurança de 24 garrafas para casos de quebra ou imperfeições do casco.

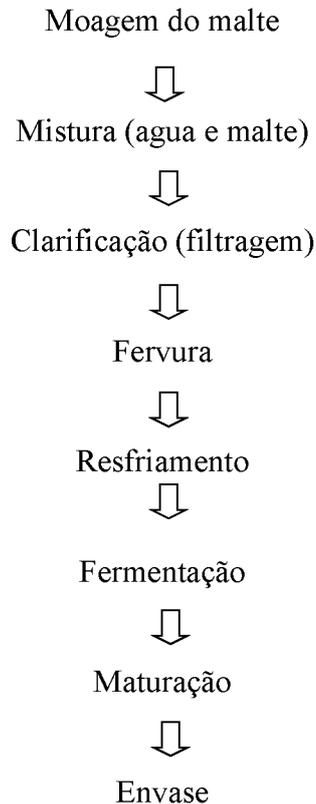
3.5.2 Processo operacional

Como explanado, a atividade da MakeBeer é oferecer ao cliente a experiência de produzir sua própria cerveja, sendo assim a empresa terá um portfólio de receitas que o cliente poderá escolher para produzir. Para atrair seus consumidores, a empresa realizará propagandas através de mídias sociais e no próprio site para demonstrar os serviços oferecidos.

A MakeBeer oferecerá todos os equipamentos e produtos necessários para a produção, sendo assim, após o agendamento, os clientes não precisarão se preocupar com materiais, insumos ou qualquer item necessário na produção. No início do processo, o mestre cervejeiro

contará um pouco da história da cerveja, dos ingredientes que a compõe e as etapas básicas do processo.

O processo da brassagem (produção) dura entre 3 a 4 horas, acompanhado por um profissional qualificado que auxiliará e passará um pouco da teoria de cada etapa. São elas:



Conforme o processo acima, na etapa de moagem do malte, escolhe-se o tipo da cerveja; logo após, o malte é misturado com água na temperatura adequada. Para separar os resíduos do mosto, há a filtragem que normalmente é uma etapa mais complicada devido ao processo manual, porém, a MakeBeer contará com equipamentos específicos que facilitam o trabalho dos clientes.

Depois do mosto clarificado e sem cascas, ele é fervido. Também, adiciona-se o lúpulo que tem dois papéis importantes na cerveja, o primeiro é conferir amargor, equilibrando o doce do malte e o segundo é ser um conservante natural. Por fim, resfria-se a cerveja para que não fique muito tempo em contato com o ambiente.

Depois do processo de brassagem, a cerveja fica aos cuidados da MakeBeer para fermentar, maturar e carbonizar. Esta etapa é a mais demorada do processo, podendo durar de 20 a 30 dias, porém é a mais simples, dado que a cerveja é transferida para um tanque fechado e permanece maturando para estabilização das moléculas instáveis dentro do mosto. Assim, os

aromas são consolidados, o sabor é suavizado e eventuais defeitos de fabricação são camuflados.

Quando a cerveja está pronta para ser envasada, a MakeBeer entrará em contato com seus clientes para marcar um horário de envase, podendo ser no barril de chope ou em garrafas. Caso o cliente opte por envasar nas garrafas, ele pagará uma taxa extra por cada garrafa e terá direito ao desenvolvimento e impressão do rótulo personalizado. Caso opte por levar o barril de chope para casa, terá um tempo máximo para consumo, uma vez que o barril deve ser devolvido à empresa.

Vale ressaltar que todo o processo será acompanhado pelo mestre cervejeiro, que explicará a importância de cada etapa e os processos químicos e físicos que estão acontecendo, assim, o cliente conta com auxílio em tempo integral, bem como com o serviço especializado. Caso a demanda aumente ou a receita da cerveja a ser produzida seja mais complicada, o mestre cervejeiro terá um auxiliar que ajudará nas explicações e no processo.

Serão duas turmas por dia de segundas às sextas, sendo que todas serão agendadas previamente, assim, a empresa pode prever seu consumo médio semanal para controlar seu estoque de material. Desta forma, o mestre cervejeiro e o auxiliar terão atividades que foram divididas da seguinte forma:

- Logística e controle de estoque – recebimento de matérias primas para produção, controle de estoque, acompanhamento dos prazos de validade, administração dos itens de consumo e desgaste;
- Produção – Nesta atividade, o mestre cervejeiro e o auxiliar acompanham a produção feita pelo cliente. Nesta etapa, o objetivo a ser alcançado é a garantia da qualidade do produto final e transmitir conhecimento ao consumidor com êxito;
- Operação – Compreende gerir o funcionamento do espaço, monitorando o volume de visitantes e dos agendamentos e o controle do consumo dos insumos;
- Serviços – Tem como objetivo estabelecer um vínculo com o visitante, explicando-lhe todos os detalhes pertinentes aos produtos e aos processos de fabricação, buscando despertar a curiosidade por novos tipos de cerveja, cativando o cliente.

3.5.2 Necessidade de pessoal

A estrutura hierárquica de uma organização consiste na configuração global dos cargos e na relação entre as funções, autoridade e subordinação no ambiente interno através do organograma.

Existem algumas vantagens de desenhar o organograma da empresa, como por exemplo, conseguir identificar falhas na estrutura, como duplicidade de funções que pode resultar em desperdício de mão de obra. Além disso, permite ao novo funcionário entender o seu papel dentro da equipe de uma maneira visual.

O organograma escolhido para representar a empresa MakeBeer é circular, como apresentado na figura 11, abaixo:

Figura 11: Organograma Uberbrau e MakeBeer.



AZUL: Uberbrau / VERMELHO: MakeBeer

Fonte: autoria própria.

Como a MakeBeer será um anexo do bar Uberbrau, o organograma das duas equipes será apresentado de forma conjunta, como mostrado na figura. Os cargos em azul já existem na Uberbrau e os cargos em vermelho deverão ser criados.

O Gerente será responsável pelo bar e todos os funcionários responderão diretamente a ele, todos terão somente um chefe direto com exceção do Auxiliar, que responde também ao mestre cervejeiro.

De acordo com Nibo (2014), o organograma circular sugere uma ideia mais colaborativa e participativa entre as diversas áreas que são representadas ressaltando a importância do trabalho em grupo. Sua autoridade maior encontra-se no seu círculo central. É justamente essa ideia que a MakeBeer, juntamente com a Uberbrau, deseja alcançar.

3.5.2 Descrição dos cargos

Depois do organograma decidido é necessário descrever cada cargo e função. Chiavenato (2004) acredita que descrever um cargo é relacionar desde o que o ocupante faz até o motivo do porque faz, ou seja, a descrição de cargo é um retrato simplificado das principais responsabilidades do cargo. O conteúdo dessa descrição inclui o título do cargo, o sumário das atividades a serem desempenhadas e as principais responsabilidades da posição, além da quantidade de posições que terão.

No quadro 01 estão as descrições dos cargos de Mestre Cervejeiro e Auxiliar, porque são os cargos a serem criados na MakeBeer, assim como o da Uberbrau.

Quadro 01: Descrição de Cargos.

Título do Cargo	Quantidade	A quem se reporta	Principais atividades/responsabilidades
Mestre Cervejeiro	1	Gerente	Acompanha todas as etapas do processo de fabricação de cervejas e é responsável por acompanhar os clientes no momento de fazer sua própria cerveja; seleciona e avalia as matérias-primas; analisa amostras e realiza testes de degustação para garantir a qualidade do produto. Além de ensinar, dar dicas e supervisionar os clientes. Tem sob sua responsabilidade o auxiliar de mestre cervejeiro.
Auxiliar do Mestre Cervejeiro	1	Gerente e Mestre Cervejeiro	Acompanha o mestre cervejeiro na sua rotina, ajudando-o no que for necessário com relação ao processo de fabricação de cervejas e acompanhamento dos clientes. Responsável pela limpeza das ferramentas do processo produtivo da cerveja.
Gerente	1	Sócios	Responsável por toda a equipe e pelo bar Uberbrau e MakeBeer. Gerencia o serviço prestado ao cliente; planeja e controla as rotinas de vendas, financeiro e compras. Estuda o custo de mercadorias e lista de preços dos cardápios e treina o pessoal de cozinha e salão, a fim de cumprir com as normas de limpeza e higiene.
Cozinheiro	2	Gerente	Responsável pela execução e confecção de pratos e de sobremesas para satisfação dos clientes.
Cumim	1	Gerente e Garçom	Auxilia o garçom no atendimento e serve refeições aos clientes no bar, autorizado a entrar e sair da cozinha com os alimentos. Organiza mesas e utensílios e limpeza do salão.
Garçom	5	Gerente	Serve bebidas aos clientes, anota pedidos,

			organiza e limpa mesas e cadeiras.
Operador de Caixa	1	Gerente	Responsável por trabalhar com atendimento ao público; com pagamentos; recebimento de valores; fechamento de caixa e emissão de notas fiscais; se relaciona com a área de Atendimento e Financeiro.

Fonte: autoria própria.

3.6 Plano Financeiro

O plano financeiro é fundamental para diagnosticar a empresa e identificar qual a verdadeira situação que o negócio se encontra. O processo de planejamento financeiro envolve a análise de todos os aspectos relevantes da situação da organização em uma ampla gama de atividades e relatórios. Vale ressaltar que o plano financeiro apresentado abaixo envolve todas as atividades da Uberbrau e não apenas da MakeBeer.

3.6.1 Investimento Inicial

O investimento inicial é necessário para dar início as operações da empresa, ele é composto principalmente pelas obras de reforma e adequação do imóvel e aquisição de equipamentos, com destaque para as chopeiras e equipamentos da cozinha para fabricação de cervejas, além de outros itens detalhados na tabela a seguir. Vale ressaltar que não haverá investimento inicial na locação do imóvel, dado que a Uberbrau já possui o mesmo, e sim, apenas aos investimentos necessários à MakeBeer.

Tabela 01: Investimento inicial.

INVESTIMENTO FIXO	Und	Total
Máquinas e Equipamentos		
Pia de Produção	R\$ 1.000	R\$ 2.000
Kit de Produção	R\$ 1.500	R\$ 3.000
Móveis e Utensílios		
Utensílios diversos (colher, copo, dosador, etc)	R\$ 4	R\$ 400
Mesa inox	R\$ 1.000	R\$ 1.000
SUB TOTAL	R\$ 3.504	R\$ 6.400
INVESTIMENTOS PRÉ OPERACIONAIS	Und	Total
Despesas de Legalização		R\$ 2.500
Obras civis e/ou reformas		R\$ 20.000
Divulgação de Lançamento		R\$ 5.000
Cursos e Treinamentos		R\$ 3.000
Outras despesas		R\$ -
SUB TOTAL		R\$ 30.500
TOTAL		R\$ 36.900
Capital de Giro	Und	Total
Estoque Inicial		
Malte (kg)	R\$ 3	R\$ 960
Lúpulo (kg)	R\$ 200	R\$ 200
Fermento (kg)	R\$ 400	R\$ 400
Ingredientes Especiais	R\$ 10	R\$ 2.000
SUB TOTAL	R\$ 613	R\$ 3.560
Caixa Mínimo		R\$ 6.613
TOTAL		R\$ 10.173
TOTAL GERAL		R\$ 47.073

Fonte: autoria própria.

3.6.2 Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa é uma ferramenta que auxilia a identificar o movimento de entradas e saídas do caixa da empresa, ou seja, a movimentação financeira. Pode ser diário, semanal ou mensal e tem, como avaliação, o balanço anual.

Ao realizar o fluxo de caixa o gestor tem uma visão mais precisa do momento financeiro que a empresa está vivendo, assim é possível identificar a relação entre receita e despesas, gerando os subsídios necessários para a tomada de decisão. Desse modo, evita endividamentos e gastos desnecessários mantendo a saúde financeira da empresa.

Tabela 02: Fluxo de caixa.

Mês	Saldo Inicial	Receita	Despesa	Lucro/Prejuízo	Acumulado
Jan	R\$ 3.560,00	R\$ 42.000,00	R\$ 33.755,51	R\$ 8.244,49	R\$ 11.804,49
Fev	R\$ 11.804,49	R\$ 42.000,00	R\$ 33.755,51	R\$ 8.244,49	R\$ 20.048,98
Mar	R\$ 20.048,98	R\$ 42.000,00	R\$ 33.755,51	R\$ 8.244,49	R\$ 28.293,47
Abr	R\$ 28.293,47	R\$ 42.000,00	R\$ 33.755,51	R\$ 8.244,49	R\$ 36.537,96
Mai	R\$ 36.537,96	R\$ 42.000,00	R\$ 33.755,51	R\$ 8.244,49	R\$ 44.782,45
Jun	R\$ 44.782,45	R\$ 42.000,00	R\$ 33.755,51	R\$ 8.244,49	R\$ 53.026,94
Jul	R\$ 53.026,94	R\$ 42.000,00	R\$ 33.755,51	R\$ 8.244,49	R\$ 61.271,43
Ago	R\$ 61.271,43	R\$ 42.000,00	R\$ 33.755,51	R\$ 8.244,49	R\$ 69.515,92
Set	R\$ 69.515,92	R\$ 42.000,00	R\$ 33.755,51	R\$ 8.244,49	R\$ 77.760,41
Out	R\$ 77.760,41	R\$ 42.000,00	R\$ 33.755,51	R\$ 8.244,49	R\$ 86.004,90
Nov	R\$ 86.004,90	R\$ 42.000,00	R\$ 33.755,51	R\$ 8.244,49	R\$ 94.249,39
Dez	R\$ 94.249,39	R\$ 42.000,00	R\$ 33.755,51	R\$ 8.244,49	R\$ 102.493,88

Fonte: autoria própria.

3.6.3 Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)

O DRE é um relatório contábil que apresenta as operações detalhadas da empresa em um determinado período e o resultado apurado. Para determinar o resultado, o DRE detalha as receitas, custos, despesas, lucros e impostos, desse modo, é possível saber se a operação é viável e quais os fatores que a colocam em risco ou são potencializadores de resultado.

Este indicador possibilita identificar o desempenho do negócio e reavaliar os custos e despesas em relação às receitas, sendo assim é possível concluir, por exemplo, que é preciso cortar determinado gasto, a fim de tornar o negócio mais lucrativo, ou que uma despesa em específico está muito alta.

Tabela 03: Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) – Projeção para 2 anos.

Receitas	R\$ 504.000,00	R\$ 554.400,00
Venda em Dinheiro	R\$ 150.000,00	R\$ 165.000,00
Venda em Maquina Cielo	R\$ 50.000,00	R\$ 55.000,00
Venda em Maquina Santander	R\$ 304.000,00	R\$ 334.400,00
Deduções sobre venda (Maquinas de cartão)	R\$ 8.391,37	R\$ 9.230,51
Comissão da Maquina Cielo	R\$ 1.100,00	R\$ 1.210,00
Comissão da Maquina Santander	R\$ 6.080,00	R\$ 6.688,00
Aluguel	R\$ 1.211,37	R\$ 1.332,51
Imposto sobre vendas	R\$ 53.928,00	R\$ 59.320,80
Simplex Nacional (10,70%)	R\$ 53.928,00	R\$ 59.320,80
Receita Operacional Liquida	R\$ 441.680,63	R\$ 485.848,69
Custo Mercadorias	R\$ 230.249,30	R\$ 253.274,23
Bar (Mercadoria Diversa)	R\$ 230.249,30	R\$ 253.274,23
Custo com Pessoal	R\$ 98.366,99	R\$ 108.203,69
Salrios/Férias/13	R\$ 95.846,99	R\$ 105.431,69
Vale Transporte	R\$ 2.520,00	R\$ 2.772,00
Custos Fixos	R\$ 11.754,53	R\$ 12.929,98
Aluguel (prefeitura)	R\$ 4.598,13	R\$ 5.057,94
Controle Ambiental	R\$ 1.485,80	R\$ 1.634,38
Energia	R\$ 3.692,92	R\$ 4.062,21
Agua	R\$ 906,55	R\$ 997,21
PGM (sistema)	R\$ 1.071,13	R\$ 1.178,24
Despesas Operacionais	R\$ 2.375,90	R\$ 2.613,48
Papelaria	R\$ 500,00	R\$ 550,00
Utensilios e outros	R\$ 650,00	R\$ 715,00
Taxas Municipais	R\$ 441,67	R\$ 485,84
Segurança	R\$ 350,00	R\$ 385,00
Seguro	R\$ 434,23	R\$ 477,65
Total dos custos e despesas	R\$ 342.746,71	R\$ 377.021,38
Resultado Operacional	R\$ 98.933,92	R\$ 108.827,31

Fonte: autoria própria.

3.6.4 Indicadores de Viabilidade

Rentabilidade indica o retorno dos investimentos feitos e auxilia a medir o potencial que o negócio tem em se pagar com base no investimento realizado. Esse indicador ajuda a comprar os investimentos e tomar a melhor decisão para a empresa. Vale ressaltar que a rentabilidade calculada na Tabela 04 está alta, pois considera apenas o investimento inicial da implementação da MakeBeer com relação ao Lucro Líquido total, ou seja, o lucro total da Uberbrau.

Payback é o tempo necessário para recuperação do capital investido. Ele indica qual o tempo que o capital investido será retornado para a empresa, o mesmo é demonstrado em dias,

meses e anos. O perfil do gestor e o ramo do empreendimento são determinantes para avaliar se o *payback* é favorável ou não, porém quanto menor for o tempo necessário para recuperar o investimento inicial, mais disposto o investidor estará a correr riscos.

O ponto de equilíbrio é o ponto de igualdade financeira entre as despesas e as receitas totais em um mesmo período, ou seja, é quando os produtos vendidos pagam todos os custos e despesas fixas e variáveis e a partir deste ponto todas as vendas geram lucro. Esta informação é vital para a análise de viabilidade de um empreendimento ou da adequação em relação ao mercado.

Margem de contribuição é um indicador capaz de demonstrar se a receita da empresa é suficiente para pagar os custos e despesas fixas e sobrar lucro. Ela mostra quanto sobra de receita para pagar os custos fixos da empresa, sendo assim ela auxilia a mostrar o total disponível da receita para cobrir os custos e gastos fixos.

A tabela 04 mostra os indicadores de viabilidade apurados.

Tabela 04: Indicadores de viabilidade.

Índice de Margem de Contribuição	$\frac{\text{Margem de Contribuição}}{\text{Receita Total}}$	13%	
Ponto de Equilíbrio	$\frac{\text{Custos Fixos Totais}}{\text{Índice de Margem de Contribuição}}$	R\$ 152.887,22	R\$ 12.740,60 (ao mês)
Lucratividade	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Receita Total}}$	9%	
Rentabilidade	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Investimento Total}}$	93%	8% (ao mês)
Payback	$\frac{\text{Investimento Total}}{\text{Lucro Líquido}}$	1,07	12 meses

Fonte: autoria própria

3.6.5 Análise de Cenários

A análise de cenários permite que estratégias sejam estabelecidas considerando um contexto futuro, onde fatores que podem impulsionar ou desacelerar o negócio são identificados, a fim de obter vantagem perante um cenário. Desta forma, a empresa pode se preparar, criando planos de ações prévios caso os cenários projetados aconteçam.

Para evitar surpresas, é importante simular três cenários; o realista, o otimista e o pessimista.

Para a empresa, as simulações dos três cenários estão representadas na tabela 05, a seguir:

Tabela 05: Análise dos cenários.

Descrição	Cenário Atual		Cenário Otimista (+10%)		Cenário Otimista (-15%)	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%
Receita total com vendas	R\$ 504.000,00	100%	R\$ 554.400,00	100%	R\$ 428.400,00	100%
(-) custos variáveis	R\$ 440.935,66	87%	R\$ 485.029,23	87%	R\$ 374.795,31	87%
Subtotal	R\$ 63.064,34	13%	R\$ 69.370,77	13%	R\$ 76.307,85	18%
(-) custos fixos totais	R\$ 19.130,42	4%	R\$ 21.043,46	4%	R\$ 21.043,46	5%
Lucro/Prejuízo Operacional	R\$ 43.933,92	9%	R\$ 48.327,31	9%	R\$ 53.160,04	12%

Fonte: autoria própria.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a análise das tendências, a observação do atual cenário econômico para o mercado de cervejas artesanais no Brasil e a aplicação de um estudo mais detalhado sobre a viabilidade do negócio, conclui-se que o projeto MakeBeer é economicamente viável.

Apesar do momento de muitas incertezas, retração e em meio à crise econômica e política que o Brasil vem atravessando, economistas projetam que a economia do país voltará a se estabilizar. Apesar do momento não favorável, a crise pode também representar uma oportunidade e o momento para a implementação de estratégias de sucesso, desde que a Uberbrau entenda a mudança nos hábitos e na psicologia do consumidor, sendo flexível e se ajustando a uma nova realidade.

A MakeBeer ajudará a Uberbrau se diferenciar dos concorrentes e novos entrantes permitindo que seus colaboradores e clientes vivam, acreditem e transmitam a cultura da cerveja, dando alma ao negócio e fazendo com que a empresa se torne referencial no mercado e não somente mais um lugar entre outros.

5.REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ALL BEERS. **Cerveja Artesanal é capa da revista Viver Brasil de Minas Gerais**. Disponível em:<<http://www.allbeers.com.br/2010/11/cerveja-artesanal-e-capa-da-revista.html>> Acesso em 14 de junho de 2017.

ANSOFF, H. I. Corporate Strategy: an Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. New York: McGraw Hill. FERREIRA, M. A. M.; BRAGA, M. J. Diversificação e competitividade nas cooperativas agropecuárias. **Rev. adm. contemp.** [online]. 2004, vol.8, n.4, pp. 33-55. ISSN 1415-6555. doi:10.1590/S1415-65552004000400003.

ARAÚJO, L. C. G. de.; GARCIA, A. G. **Gestão de pessoas**: edição compacta. São Paulo: Atlas, 2010. 366 p.

BEER ART. Cervejarias no Brasil. **Revista BeerArt**, 2018. Disponível em: <<http://revistabeerart.com/news/cervejarias-brasil>>. Acesso em 30 de março de 2018.

BNDES. Setorial 40. **O setor de bebidas no Brasil**, 2018. Disponível em:<https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/3462/1/BS%2040%20O%20setor%20de%20bebidas%20no%20Brasil_P.pdf> Acesso em 05 de maio de 2018.

CERVBRASIL. **Relatório anual**, 2014. Disponível em: <http://www.cervbrasil.org.br/novo_site/anuarios/anuariofinal2014.pdf>. Acesso 05 de maio de 2018.

_____. **Anuário**, 2015. Disponível em: <http://www.cervbrasil.org.br/novo_site/anuarios/ANUARIO_CB_2015_WEB.pdf>. Acesso em 05 de maio de 2018.

CHIAVENATO, I. **Administração**: teoria, processo e prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 411p.

_____. **Empreendedorismo**: Dando asas ao espírito empreendedor. 4. Ed. Barueri, SP: Manole, 2012.

COSTA, E. A.da.**Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2004.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FARINA, M. **Psicodinâmica das cores em comunicação**. São Paulo: Editora Edgard Brucher Ltda., 1990.

FIGUEIRA, T. S. **Plano de negócio para desenvolvimento de uma microcervejaria artesanal no Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro: UFRJ/ Escola Politécnica, 2016.

IBOPE MONITOR. Os 10 maiores anunciantes do Brasil. **Revista Exame**, 2011. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/marketing/os-10-maiores-anunciantes-do-brasil/>>. Acesso em: 30 de março de 2018.

INSTITUTO DA CERVEJA. **Cervejarias artesanais no Brasil**. Instituto da Cerveja, 2016. Disponível em: <<https://www.institutodacerveja.com.br/blog/n113/novidades/cervejarias-artesanais-no-brasil>>. Acesso 04 de abril de 2018.

KLEIN, N. **Sem Logo: A tirania das marcas em um planeta vendido**. Rio de Janeiro: Record, 2002.

KOTLER, P. Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5a ed. Atlas: São Paulo. IN: KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

_____ ; KELLER, K.L. **Administração de Marketing**. 12. Edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2006.

LACOMBE, F. J. M.; **Dicionário de administração**; São Paulo; Saraiva; 2004.

LIMBERGER, S. C. O Setor Cervejeiro no Brasil: Gênese e Evolução. **Caderno do Núcleo de Análises Urbanas Universidade Federal do Rio Grande – FURG**. Rio Grande/ RS. Vol. 6, 2013.

MADEIRA, J. S. **Perfil do consumidor de cervejas especiais: uma contribuição para o estudo do consume nas ciências sociais**. Campinas: Monografia de conclusão do curso de ciências sociais, 2015.

MESTRE CERVEJEIRO. **Dados de mercado de cervejas artesanais**. Mestre cervejeiro, 2015. Disponível em: <<https://www.mestre-cervejeiro.com/dados-de-mercado-de-cervejas-artesanais/>>. Acesso em: 04 de abril de 2018.

PIATO, M. S. **Restrições ao desenvolvimento das microcervejarias informais no Brasil**. Rio Grande do Sul: Programa de Pós Graduação em Agronegócios – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2013.

PORTAL ADMINISTRADOR. **Marcas premium alavancam crescimento do mercado de cervejas no Brasil**. Administradores, 2012. Disponível em:

<<http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/marcas-premium-alavancam-crescimento-do-mercado-de-cervejas-no-brasil-segundo-relatorio/68795/>>. Acesso em 20 de abril de 2018.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

REINOLD, M. R. Microcervejarias: Como criar diferencial competitivo. **Revista Indústria de Bebidas**, n. 39, Ano 07, p.06, 2008.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil**, 2016. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>> Acesso: 13 mar. 2018.

_____. Inteligência setorial. **Relatório de Inteligência**, 2015. Disponível em: <<https://sebraeinteligenciasetorial.com.br/produtos/relatorios-de-inteligencia/cervejas-artesanais/55c4ad3614d0c01d007ffeae>>. Acesso em 27 de março de 2018.

_____. **Sebrae mercados**, 2015. Disponível em: <http://www.sebraemercados.com.br/wpcontent/uploads/2015/12/2014_05_20_RT_Mar_Agron_Cerveja_pdf.pdf> Acesso em 27 de março de 2018.

SLACK, N. et al. **Administração da Produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

STEFENON, R. **A emergência de um novo padrão de consume e suas implicações para a dinâmica competitiva da indústria cervejeira**. Curitiba: Universidade do Paraná, 2011.

UBERBRAU CHOPP. Disponível em: <www.uberbrau.com.br/> Acesso em 14 de junho de 2018.