

PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA EMPRESA COMERCIAL DO RAMO DE CERVEJAS ARTESANAIS¹

Izadora Padilha de Mattos; Izadora Reche Mendes²
Cleusa Teresinha Anschau; Josiane Brighenti; Gilberto Antônio Niederle³

RESUMO

A partir desse trabalho é possível compreender um pouco mais sobre o que é um plano de negócios, sua função na abertura de uma nova empresa, a avaliação de riscos e oportunidades competitivas. Os desafios enfrentados por um empreendedor quando o mesmo pretende abrir seu próprio negócio. A pesquisa tem como objetivo identificar o nível de atratividade para investimento na empresa comercial do ramo de cervejarias artesanais. Na pesquisa de campo foi identificada a história da cerveja, a chegada da mesma no Brasil e sua evolução, tanto no cenário nacional como no internacional. Como resultado, pode-se dizer que as micros cervejarias artesanais estão crescendo na região oeste de Santa Catarina e, vem carregadas da história dos imigrantes alemães. Foi identificado que há viabilidade mercadológica empreendimento desde que lança mão de um plano de marketing com estratégias bem definidas, pois esse ramo de atividade tem se tornado competitivo.

Palavras-chave: Cervejas artesanais. Plano de negócios. Viabilidade mercadológica.

1 INTRODUÇÃO

As organizações inserem-se em um contexto que sofre alterações constantemente em seu cenário de atuação, devem-se considerar as mudanças tecnológicas, políticas, econômicas, sociais e ambientais que modelam a forma de direcionamento e posicionamento organizacional, portanto as empresas tendem a adotar estratégias compatíveis a seu ramo de negócio que sejam adequadas e proporcionem competitividade a elas diante das circunstâncias estabelecidas (GUINDANI, 2013).

Empresas de todos os segmentos tratando-se de pequenas, médias ou grandes corporações, incluindo distribuidores, fornecedores, instituições financeiras e até mesmo aquelas que não têm fins lucrativos entendem que a estratégia é uma atividade vantajosa que tem o objetivo de decidir os meios que se adequam aos seus interesses. No mundo dos negócios, a definição de objetivos e metas e a formulação de planos empresariais para concretizá-los são

¹ Atividade desenvolvida no curso de administração 2017/2.

² Acadêmicas do curso de administração 2017/2 da UCEFF. E-mail: izadora.padilham@hotmail.com; isadora.reche13@hotmail.com.

³ Orientadores da pesquisa (UCEFF, 2017). E-mail: cleusaanschau@uceff.edu.br; josianebrighenti@gmail.com; niederle@desbrava.com.br.

mal estruturadas e vezes inexistentes, muitas organizações desperdiçam seu tempo e energia criando planos estratégicos grandiosos para o futuro organizacional, porém que tem pouca associação ao seu sucesso (ALDAY, 2000).

O plano de negócios possibilita a avaliação dos riscos e a identificação de possíveis, permite a identificação das vantagens competitivas, visão do cliente frente aos produtos e serviços oferecidos, planejamento e estruturação da estratégia de marketing que mais se enquadra ao empreendimento, estabelece metas para a empresa e a avaliação de investimentos financeiros, proporciona o reconhecimento das necessidades do negócio, contribui para o cálculo do retorno sobre o capital investido, o lucro e a produtividade do empreendimento, portanto, ele é um instrumento que orienta o gestor em todas as ações da empresa (BIAGIO *et al.*, 2012).

Nos últimos anos o período de vida das empresas brasileiras caiu acentuadamente, mesmo com incentivos do governo e estímulos ao crédito não foi possível evitar o seu fechamento, segundo dados do IBGE (2016) a taxa de sobrevivência das 694.500 companhias criadas em 2009 passou de 77% em 2010 para 39% em 2014 – ou seja, três a cada cinco empresas fecharam as portas após cinco anos (ÉPOCA, 2016). O SEBRAE-SP (2014) realizou uma pesquisa que apontou os principais motivos de fechamentos das empresas, entre elas estão à falta de comportamento empreendedor, planejamento prévio adequado, processo de gestão empresarial ineficaz, políticas públicas de apoio e problemas pessoais sobre o negócio.

Diante do exposto apresenta-se a questão problema do estudo: **Qual o nível de atratividade para investimento na empresa comercial do ramo de cervejarias artesanais?** Objetivo do estudo é identificar o nível de atratividade para investimento na empresa comercial do ramo de cervejarias artesanais.

O estudo justifica-se devido à importância do planejamento empresarial, contemplando um plano de negócio que possibilitará o entendimento das etapas a serem construídas, identificando os objetivos do negócio e estipulando estratégias que levarão a empresa do segmento de cervejas artesanais a uma vida saudável diante das instabilidades, já citadas do contexto mundial, conciliando à teoria e a prática. Desta forma o estudo justifica-se pela construção do plano empresarial de uma cervejaria artesanal.

2 AMBIENTE DE ESTUDO

As cervejas tiveram início com a descoberta da fermentação, cerca de 10 mil anos atrás, em pequena escala e era produzida pelos padeiros, devido aos seus ingredientes como leveduras e cereais, a cevada era mergulhada em água até germinar e então moída, moldada em pequenas porções e adicionava-se a levedura estes eram assados e desfeitos, colocados em jarros com água até a fermentação.

Segundo evidências a prática de fabricação da cerveja se originou na Mesopotâmia há aproximadamente seis mil anos pelos sumérios que se alegravam com uma bebida fermentada feita de cereais. Os locais em que eram produzidas chamavam-se de casa da cerveja e mantidas por mulheres, a expansão da bebida se deu no império Romano onde Júlio César que era um grande admirador, após cruzar o Rubicão deu uma grande festa para seus comandantes e a principal bebida era a cerveja (KOMAR, 2016).

Chegou ao Brasil na época da colonização, porém devido a influência portuguesa a bebida mais consumida era o vinho. A produção brasileira começou de forma discreta, no ano de 1830 e feita apenas para o consumo da família, as mulheres eram as responsáveis pela fabricação da bebida. As cervejas artesanais brasileiras ganharam mais força no final do século XIX quando os altos impostos inviabilizaram a importação da mesma. As primeiras cervejarias surgiram no Rio de Janeiro, São Paulo e no sul do país (KOMAR, 2016).

Segundo a FACISC, o Brasil tem cerca de 300 cervejarias artesanais, sendo que 40% delas estão no Sul do país. Juntos, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul concentram mais de 120 empresas produtoras. Santa Catarina possui aproximadamente 50 cervejarias artesanais e, o mercado está em pleno desenvolvimento.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para atender o tema em estudo a revisão de literatura está estruturada em quatro tópicos, sendo incluídos dois como auxílio na abordagem do assunto. O primeiro trata do administrador empreendedor, o segundo aborda aspectos relacionados à administração financeira e orçamentária, o terceiro trata da contribuição da economia para o empreendimento, contempla também o planejamento de marketing para o plano de negócios e a gestão de recursos humanos para as organizações e por fim apresentam-se conceitos relacionados ao plano de negócio como ferramenta de apoio ao investidor.

3.1 O ADMINISTRADOR EMPREENDEDOR

Para Fillion (1999) empreendedor é aquele que imagina, desenvolve e realiza visões e acima de tudo é um realizador que produz novas ideias. Segundo Marques (2016), o termo empreendedorismo é muito empregado para definir o ato de abrir uma nova empresa. No entanto, o seu conceito vai muito além disso, no mundo corporativo e revela uma capacidade de identificar oportunidades, principalmente diante de situações e problemas, transformando-as em um negócio lucrativo. Estudos buscam entender quais as circunstâncias que auxiliam o surgimento de novos negócios.

Quadro 01 – Circunstâncias que favorecem o surgimento de novos negócios

Circunstância	Delimitação
Empreendedorismo nato	Vocação desenvolvida em função do ambiente e autoridade familiar, tais como valores, habilidades e percepções de negócios.
Herança	Continuação de um empreendimento recebido por herança. Essa circunstância pode impactar no encerramento da atividade empreendedora.
Limitações empregado como	Frustração em relação á realização pessoal em algum momento da carreira, a pessoa decide partir para a atividade de empreender.
Desemprego	Uma modalidade de empreendimento arriscada podendo resultar em sucesso quando o empreendedor possui características para tal e em insucesso se ação não for bem planejada.
Aposentadoria	Quando, em função da idade, as dificuldades de realocação no mercado de trabalho ocorrem, opta-se por abrir um empreendimento.

Fonte: Adaptado de Bernardi (2003).

Segundo Dornellas (2005) o processo de empreender depende de percepção, direção, dedicação e muito trabalho. Para ele as fases do processo empreendedor consistem em identificar e avaliar as oportunidades, avaliando os riscos, retornos, valores reais e percebidos, criação e abrangência de uma oportunidade. Desenvolver um plano de negócios, determinar e captar recursos necessários e gerenciar a empresa criada.

De acordo com a pesquisa Global *Entrepreneurship Monitor* - GEM (2015), para cada dez brasileiros adultos, quatro deles já tem o seu negócio ou estão envolvidos com a criação de uma empresa. A taxa de empreendedorismo no Brasil em 2015 foi de mais de 39%, o maior índice em 14 anos, o dobro do que foi registrado no ano de 2002. Significa dizer que no ano de 2015, 52 milhões de brasileiros da faixa etária entre 18 e 64 anos estavam envolvidos na criação ou manutenção de um negócio em estágio inicial ou já estabelecido (SEBRAE, 2016, *apud* PALOSCHI, 2017).

Pesquisadores concordam que existem comportamentos e características empreendedoras que possibilitam diferenciar empreendedores bem-sucedidos de outros em suas respectivas áreas conforme o Quadro 2.

Quadro 02 – Diferentes perspectivas sobre o empreendedor

Origem do pesquisador	Visão sobre o empreendedor
Economia	Inovadores promovem o desenvolvimento econômico.
Comportamental	Criativos, persistentes, líderes, tolerantes à ambiguidade.
Engenharia/ Operações	Bons distribuidores, coordenadores de recursos.
Finanças	Capazes de calcular, medir e precificar riscos.
Administração Geral	Organizados, desembaraçados, visionários.
Marketing	Identificam oportunidades, são diferenciados, possuem mentalidade orientada ao cliente.

Fonte: Adaptado de Fillion (1999).

Como é possível observar no quadro acima, há alguns comportamentos que fazem com que o indivíduo se torne empreendedor, aprimorado em sua área de conhecimento e/ou habilidades, é possível perceber a dinâmica e a variedade de atuação e percepção empreendedora de cada pessoa.

3.2 A ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E ORÇAMENTARIA

Administração financeira e orçamentária tem por objetivo melhorar os resultados apresentados por determinada empresa e aumentar seu patrimônio através do lucro resultante de suas atividades. Ela permite que o gestor possa verificar a real situação em qual a organização se encontra atualmente. Esse processo administrativo deve ser feito de forma eficaz e ter um espaço de destaque dentro das empresas para evitar a decadência de um negócio (LIZ, 2009).

No contexto empresarial, o gestor financeiro planeja um caminho a ser seguido pela empresa, prospectando o seu futuro empresarial, para isso é necessário possuir objetivos e metas bem definidos para o alcance do sucesso esperado, além disso, ela sabe exatamente onde está inserida, os possíveis obstáculos que ela irá encontrar durante a trajetória e o caminho em que se espera alcançar, “quando a empresa traça objetivos e metas, e busca alcançá-los, ela tem claramente definido do porque ela existe, o que e como faz, e onde quer chegar” (DRUCKER 1992, p. 47).

Para Chiavenato (2004) o planejamento é a primeira das funções administrativas e que determina antecipadamente quais são os objetivos a serem atingidos e como alcançá-los, o

planejamento financeiro de uma empresa é fundamental para o seu crescimento, pois controlará os investimentos e o capital de giro, além de prever possíveis situações em que a empresa poderá enfrentar no decorrer dos anos e permite ao gestor decidir por quais caminhos seguir com o seu orçamento previamente estabelecido para essas situações.

Um orçamento é construído dentro das prioridades e os caminhos para se chegar nos objetivos que a empresa almeja já estabelecidos, portanto, ele é considerado um pilar dentro da gestão empresarial e por meio disso, é necessário que outros setores organizacionais prestem contas ao departamento financeiro possibilitando analisar e acompanhar as movimentações e assim atingir os objetivos corporativos a partir do plano orçamentário (LUZ, 2015).

Para a construção de um plano orçamentário, no qual contenha as metas organizacionais, o capital de giro é uma peça importante para a construção do negócio e até mesmo sua permanência no mercado, ou seja, capital de giro é o conjunto de valores necessários para a empresa fazer seus negócios acontecerem. Este é geralmente influenciado pelo volume de vendas, compras, custos de vendas, pagamentos de contas, entre outros (SEBRAE, 2017).

O objetivo de todo administrador financeiro é maximizar as riquezas dos acionistas a longo prazo, ele é peça fundamental para o bom funcionamento de uma empresa para isso é necessário estar em constante especialização e atualização uma vez que suas atividades se tornam mais importantes, com maiores níveis de responsabilidade. O gestor financeiro precisa se envolver com a comunidade para que sua empresa tenha uma forte atuação no mercado competitivo. É preciso apoiar o desenvolvimento da comunidade e a preservação do meio ambiente sempre associando ao desenvolvimento econômico, tornando-se assim uma empresa sustentável (SILVA, 2013).

Para que essas metas sejam atingidas o líder financeiro tem alguns desafios como a análise e o planejamento da empresa que consiste em coordenar, monitorar e avaliar todas as atividades da empresa, alavancar todas as operações participando ativamente das decisões estratégicas, tomadas de decisões de investimento e financiamento.

3.3 A CONTRIBUIÇÃO DA ECONOMIA PARA O EMPREENDIMENTO

É imprescindível que o empreendedor conheça os aspectos da economia para administrar e alavancar seu negócio, mesmo que a organização vivencie o momento prospero ou estável, não é possível conduzi-la sem a compreensão de certos fatores econômicos que estão

diretamente ligados à sua unidade de negócio, como por exemplo, concorrentes, consumidores, fornecedores e investidores. Com isso é possível moldar as instabilidades da oferta e procura dos seus produtos, conforme a necessidade de seus consumidores e o seu poder de compra, além da influência dos fornecedores na busca por preços e condições, a conduta de seus concorrentes frente às estratégias utilizadas e a fiscalização governamental, (CASTRO, 2014).

É imprescindível saber que a oferta é a quantidade de produtos e serviços que o comerciante designa ao mercado disposto a vender com determinado preço e período de tempo (GARÓFALO; CARVALHO 1986).

Conforme Vasconcellos (2008) demanda se define pela procura de certos produtos ou serviços das quais os indivíduos buscam em um determinado período de tempo. Ela depende de variáveis como preço do produto e da concorrência, o poder de aquisição do consumidor e a sua preferência pelo produto ou serviço.

Segundo conceito, um produto é um objeto que é colocado ou disponibilizado num mercado com a intenção de satisfazer uma necessidade ou o desejo de um consumidor, existem nesse mesmo mercado outras empresas que buscam dos mesmos meios e diversas estratégias a captação de clientes, este por fim entende-se como um indivíduo que utiliza de moeda de troca para adquirir tal produto ou serviço. Para a obtenção de produtos utilizados de forma direta, venda, ou indireta na qual utiliza dessas ferramentas para a realização do serviço dá-se o nome de fornecedores.

Em um mundo globalizado, o sistema capitalista encontra-se difundido por diversas partes do mundo, onde circulam mercadorias, capitais, investimentos e até negócios, nos quais geram mudanças na economia, incluem-se a importação e a exportação de produtos, que movimentam o sistema monetário alavancando os negócios, gerando novos empregos e conseqüentemente aumento do poder aquisitivo individual e provoca o desejo de compra (PENA, 2015).

3.3.1 O planejamento de marketing para o plano de negócios

O início de todo o processo de construção de um negócio, surge na sua maioria das vezes de ideias vindas do empreendedor, que possui um sonho e uma percepção ainda não estruturada sobre o futuro empreendimento, a transformação delas é à base da construção do planejamento e o plano de marketing. Segundo Ambrósio (2015) planejamento é um processo no qual envolve

o raciocínio sobre todas as informações possibilitando o processo de transformação de ideia em ação, já o plano é o resultado do planejamento elaborado em documento escrito e serve como guia de análise e controle das atividades a serem desenvolvidas (CAMPOMAR *et al.*, 2006).

A construção de um plano empresarial destaca a viabilidade do empreendimento, descreve e sustenta o modelo de negócio da empresa. Na sua elaboração é necessário um autoconhecimento que envolve um processo de aprendizagem e inserção no ambiente corporativo (DORNELAS, 1971). É um documento que serve para apresentar aos fornecedores, investidores, empregados, clientes e parceiros a descrição do empreendimento e a sua viabilidade de negócio, entretanto, é muito mais importante para a estratégia empresarial do que a pretensão de convencimento sobre sua estabilidade, viabilidade e organização para com os eles (BIAGIO *et al.* 2012).

A construção de um plano de negócios fundamenta-se pelos benefícios que apresenta a empresa. Ou seja, determina a atuação principal do empreendimento, que leva o administrador a pensar no futuro da organização, avaliando os riscos e as oportunidades. Também, auxilia nas definições de ideias e na tomada de decisões. Dessa forma, o plano é considerado uma ferramenta importante para a gestão estratégica, apoiando o seu planejamento e as relações que impactarão nas decisões futuras da empresa, utilizando como suporte o seu histórico e situação onde está inserida (BIAGIO *et al.*, 2012).

Na sua elaboração, o empresário necessita conhecer a missão, visão e valores do seu empreendimento, pois são eles que nortearam o planejamento e a formulação do plano, para Machado (2009), missão significa o propósito pela qual a empresa foi criada, visão é a representação da excelência, ou seja, é como a empresa deseja ser visualizada no mercado e valores são os princípios e comportamentos que a empresa preza e são de máxima importância.

A partir disso é possível descrever um roteiro que será possível utilizar no plano de marketing, baseando-se em três princípios básicos, o conhecer, que envolve: a) conhecimento dos processos gerenciais, organizacionais, ambiente socioeconômico e tecnológico, b) análise do mercado, oportunidades, desafios, tendências, comportamento da concorrência e clientes, outro processo é o de decidir que contempla: c) análise de produtos/serviços de mercado, compreensão das vantagens competitivas, identificação dos produtos concorrentes em cada público e estabelecimento da melhor estratégia para competir relevantemente, d) definição de objetivos e estratégias juntamente com a missão, objetivos de crescimento e rentabilidade, e estabelecimento de um plano para alcançá-los, e) seleção da matriz mais adequada para o ramo

do negócio e para a concretização do objetivo. E, por fim, o processo de agir que envolve: f) previsão de orçamento e implementação do projeto e g) mensuração dos objetivos alcançados (SANTOS, 2016).

Contudo, o plano é um composto do planejamento empresarial. Serve como uma ferramenta para o gestor organizar as ideias, estratégias, operacionalizá-las e controlar suas ações, o que possibilita a ele visualizar as atividades assertivas na organização e identificar as questões que devem ser trabalhadas, e se necessário modificando a estratégia traçada no início de sua construção. O plano deve ser trabalhado durante todo o período de atuação, não apenas no momento da sua elaboração, pois sofre modificações decorrentes mudanças comportamentais e econômicas da sociedade. Vale ressaltar que não existe um modelo de plano que garante a sua efetividade por completo, ele deve ser moldado conforme as necessidades, oportunidades e investimentos de cada negócio (CAMPOMAR *et al.*, 2006).

3.3.2 A gestão de recursos humanos para as organizações

Desde os tempos remotos o homem viu-se obrigado a organizar-se para sobreviver perante a natureza. Dessa forma foi essencial o homem aprender a cooperar entre si. A gestão de pessoas é o nome atual para a estrutura organizacional que visa organizar o arranjo das pessoas dentro da empresa.

Toda empresa é constituída por indivíduos, na qual dependem deles para alcançar seus objetivos e realizar sua missão de negócio, essas pessoas por sua vez veem a organização como fonte de alcançar seus objetivos pessoais, financeiros e profissionais, a gestão de pessoas serve para dar o direcionamento correto para que ambas as partes possam atingir sucesso. A administração de recursos humanos (ARH) produz impacto na organização e nas pessoas que estão nela inseridas, ou seja, a forma que esses indivíduos são convidados a integrar-se nas empresas, assim que selecionados iniciam-se um trabalho de avaliação de desempenho do indivíduo com base nas atividades desempenhadas, remuneração compatível com o cargo, motivação pessoal, a qualidade e a eficácia desses processos faz com que a empresa possua uma estratégia traçada e tornando-a competitiva frente ao mercado (CHIAVENATTO, 2002).

Organizações são compostas de pessoas que desempenham diversas funções, devido a essa divisão do trabalho e levando em consideração a especificação profissional, a área de recursos humanos (RH) utiliza de uma ferramenta para estruturar os cargos da organização,

chamado de descrição e análise de cargos, que tem por finalidade definir uma especificação do cargo, apresentando os conhecimentos, habilidades e comportamentos necessários para a realização do trabalho de maneira eficaz além de servir como um material para uso e consulta no recrutamento e seleção, desenvolvimento profissional, avaliação de desempenho e definição de salários compatíveis aos serviços prestados (KUABARA, 2014).

Segundo Chiavenatto (2002), a avaliação de desempenho é uma análise sistêmica das atividades desenvolvidas pelo indivíduo nas organizações e promove estímulo potencial de desenvolvimento futuro, “toda avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de alguma pessoa” (CHIAVENATTO, 2002, p. 325), ele é um instrumento que utiliza métricas para avaliar as competências do funcionário durante certo período de tempo e fornece informações para a organização possibilitando na direção de suas ações e políticas de desenvolvimento interno que possibilitam ao colaborador o reconhecimento e a oportunidade de crescimento (ARGIMON, *et al.*, 2005).

Decorrente das mudanças no cenário empresarial, os colaboradores buscam entender quais os seus papéis dentro das organizações e o seu valor para elas, essa percepção vai além do campo financeiro uma vez que buscam por valorização esses indivíduos refletem o quanto a sua mão de obra é valiosa a organização, com isso, as empresas estão buscando oferecer aos seus colaboradores incentivos que condizem com seu desempenho a fim de mantê-los nas organizações (MORENO, 2014).

Contudo, juntamente com os objetivos traçados da empresa, ela pode determinar a capacidade de desenvolvimento que deseja de seus funcionários e elaborando formas de remuneração, que os incentive a desempenhar da melhor forma e em seu maior rendimento, da maneira com que contribua para o sucesso desejado pela organização.

3.4 O PLANO DE NEGOCIO COMO FERRAMENTE DE APOIO AO INVESTIDOR

O plano de negócios é uma ferramenta de relacionamento entre todos pontos importantes que deve-se avaliar para abrir uma empresa, com ele é possível analisar se o empreendimento é viável ou não. Através desse instrumento é possível antecipar os problemas, enxergar as oportunidades e falhas do futuro negócio (GREATTI, 2007).

Para traçar essas estratégias utilizam-se algumas ferramentas, como: os 4P's do marketing, que consistem em produto, preço, praça e promoção. O produto tem como objetivo

auxiliar sua equipe a entender e definir os atributos e características do que é oferecido pela empresa. O preço indica o futuro da empresa, já que é a partir da circulação do dinheiro que será possível pagar funcionários, fornecedores, realizar investimentos e tirar o seu merecido lucro. A praça é responsável pela forma como o cliente chegará até a empresa, aos produtos e serviços da mesma. Já, a promoção tem como objetivo promover a marca e fazer com que a mensagem de marketing chegue aos clientes da melhor forma possível (ROCK CONTENT, 2017).

Segundo Bastos (2014) outra ferramenta muito utilizada é a matriz SWOT, na identificação dos pontos fortes e fracos de uma organização, através dela é possível detectar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do mercado na qual a empresa esta inserido. Geralmente é aplicada durante o planejamento estratégico do negócio, pois assim é possível analisar o ambiente interno e externo. O primeiro é constituído pela empresa em si e conta com as forças e fraquezas que a mesma possui, já o segundo se refere a coisas de força maior que estão fora do controle da empresa.

Entende-se por forças as os benefícios que a empresa tem em relação aos concorrentes, as melhores vantagens, melhores recursos, maior vantagem competitiva e melhor engajamento com os clientes. As fraquezas por sua vez, são aspectos que interferem no bom andamento de um negócio como a mão de obra não capacitada, falta de treinamentos, concorrência e mau funcionamento do engajamento com o cliente. As ameaças se caracterizam por forças externas que prejudicam o andamento da empresa e as oportunidades, ao contrário das ameaças, são forças externas e potencializam a empresa (BASTOS, 2014).

Segundo o Banco Central do Brasil, (BCB, 2012) a taxa Selic define-se como uma taxa média ajustada dos financiamentos diários apurados no Sistema Especial de Liquidação e de Custódia (Selic) para títulos federais. Para fins de cálculo da taxa, são considerados os financiamentos diários relativos às operações registradas e liquidadas no próprio Selic e em sistemas operados por câmaras ou prestadores de serviços de compensação e de liquidação. Além disso, a taxa leva em conta a variação de outros indicadores econômicos, tais como: IPCA, inflação, IGP.

Para Sandroni (2014, p.101), as classes sociais se dão por grupos de indivíduos com características em comum do ponto de vista econômico, comportamental e de representação ideológica do mundo que o rodeia. O critério de classificação econômica brasileiro é utilizado com o intuito de diferenciar a população e categorizá-la em classes que vai da A a E. Esse

instrumento considera dois itens, o grau de escolaridade do chefe da família e a quantidade de certos itens domiciliares, como aparelho de televisão, rádio, banheiro, automóvel, máquina de lavar, entre outros.

Quadro 03 – Classificação das classes sociais

Classe	Salários mínimos	Renda familiar
Classe A	Acima de 20 salários mínimos	Acima de R\$ 10.200,00
Classe B	Entre 10 e 20 salários mínimos	De R\$ 5.100,00 a R\$ 10.200,00
Classe C	Entre 4 e 10 salários mínimos	De R\$ 2.040,00 a R\$ 5.100,00
Classe D	Entre 2 e 4 salários mínimos	De R\$ 1.020,00 a R\$ 2.040,00
Classe E	Até 2 salários mínimos	De R\$ 0,00 a R\$ 1.020,00
*tabela baseada no salário mínimo de R\$ 510,00		

Fonte: IBGE (2016).

A renda per capita por sua vez é um indicador socioeconômico que avalia o grau de desenvolvimento econômico de um país, esse cálculo é feito a partir da média obtida pela divisão do produto nacional bruto (PNB) e o número de habitantes. Segundo Cerqueira (2016), esse indicador não considera a distribuição de renda, nivelando os habitantes, portanto, a renda per capita não avalia as desigualdades econômicas dos indivíduos. Atualmente a renda per capita média brasileira é de R\$ 1.226,00o maior rendimento foi registrado no Distrito Federal, onde o resultado foi de R\$ 2.351,00 e o menor, foi percebido no Maranhão, onde ficou em R\$ 575,00 (CERQUEIRA, 2016).

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo do estudo é identificar como construir um plano de negócios para uma empresa comercial do ramo de cervejarias artesanais. Portanto quanto aos procedimentos metodológicos, o método científico foi o indutivo. O nível de pesquisa foi à descritiva, o delineamento foi o estudo de campo, o instrumento de coleta de dados foi uma entrevista, a definição da área ou população alvo foi os consumidores de cervejas artesanais no oeste de Santa Catarina, a empresa estudada foi a Lassberg e a técnica de análise e interpretação de dados foi qualitativa.

Quando se fala em método, buscam explicitar quais são os motivos pelos quais o pesquisador escolheu determinados caminhos e não outros. O método científico é fundamental para validar as pesquisas e seus resultados serem aceitos. Sendo assim, a pesquisa, para ser

científica, requer um procedimento formal, realizado de modo sistematizado, utiliza-se para isto método próprio e técnicas específicas (RUDIO, 1980, p.9).

Para Gil (2008), o método indutivo, parte da observação de fatos ou fenômenos cujas causas se desejam conhecer. A seguir, procura-se compará-los com o objetivo de descobrir as relações existentes entre eles. E por fim procede-se a generalização, com base na relação identificada entre os fatos ou fenômenos. Neste estudo o método indutivo se justifica, quando o acadêmico-pesquisador entra em contato com casos reais e percebe as experiências da empresa estudada, permitindo fazer relação com a realidade da empresa facilitando, assim, o desenvolvimento do plano de negócios da atividade corporativa.

Conforme Isaac (1975), a pesquisa descritiva tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população, fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, elas pretendem determinar a origem dessa relação. A partir desse estudo foi possível identificar as características da empresa estudada relacionada com seu público.

O estudo de campo procura o aprofundamento das questões propostas do que a distribuição das características da população segundo determinadas variáveis. O planejamento de estudo de campo apresenta muito mais flexibilidade, podendo ocorrer mesmo que seus objetivos sejam reformulados ao longo do processo de pesquisa (GIL, 2010). Esse é de grande importância para obtenção de conhecimento, facilitando a compreensão da área de atuação da empresa.

Esse estudo contou com o método de pesquisa que segundo Marconi e Lakatos (1999, p. 94) “Entrevista é o encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de um determinado assunto”. A entrevista para essa atividade corporativa foi realizada no dia 03 de setembro de 2017, com o gestor da empresa Lassberg, Leandro Sorgatto, possibilitando entender sobre o funcionamento da empresa, desde os processos de marketing, que envolvem a estruturação da marca, posicionamento de mercado e conhecimento do público alvo. Processos de gestão de pessoas, que englobam recrutamento e seleção, treinamentos e definições de cargos e salários. Constituição da empresa e os processos de formação de preço.

De acordo com Vergara (2007) as análises qualitativas são exploratórias, ou seja, visam extrair dos entrevistados seus pensamentos que foram livremente ditos sobre algum tema, objeto ou conceito. Elas fazem emergir aspectos subjetivos e atingem motivações não

explícitas, ou mesmo conscientes, de maneira espontânea. São usadas quando se busca percepções e entendimento sobre a natureza geral de uma questão, abrindo espaço para a interpretação. Pois a partir dos métodos utilizados foi possível explorar teoricamente assuntos que envolvem e é relevante para o estudo e a elaboração do projeto.

5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

Visando compreender na prática o ramo de atuação da cervejaria artesanal Lassberg, seus processos gerenciais, administrativos e de marketing foi realizado uma entrevista 03 de setembro de 2017, com o sócio proprietário, Leandro Sorgatto. Foi a ele questionado inicialmente sobre a empresa em questão, unidade de atuação, quantidade societária e quanto tempo de atuação no mercado.

5.1 ANÁLISE DA ENTREVISTA COM UM EMPRESÁRIO DO RAMO SIMILAR

Segundo o sócio proprietário Leandro Sorgatto, a empresa foi constituída no ano de 2012, porém deste ano até março de 2016 foi o prazo de preparação da indústria, constituição da fábrica, e começou a ofertar seus produtos em março de 2016. Situa-se na cidade de Itapiranga – SC e conta com dois sócios, ele e o Daniel Rosolei que está mais relacionado com a cervejaria enquanto ele encontra-se na instituição de ensino. Destaca que realizam reuniões semanais para o acompanhamento das atividades, além de mais 17 funcionários divididos entre produção, expedição, área administrativa e o pub.

Quando questionado sobre o processo de criação do produto e porque iniciar as atividades nessa localidade, relata que houve uma série de estudos e esforços de uma equipe de marketing que passou cerca de um ano estudando o produto. Formulação da apresentação visual, conhecimento do mercado-alvo e após todo esse processo decidiram colocá-la no mercado. A estratégia de divulgação parte dos canais comuns, como rádios e jornais, muita mídia eletrônica e muita degustação, fazer chegar o produto até o paladar do consumidor, explicando a ele, esse mercado é novo, possuindo apenas 3% do mercado nacional a primeira impressão das pessoas é de estranheza, principalmente com as cervejas de sabores.

Complementa ainda que o marketing está enraizado na empresa em todas as suas partes, pois ele trabalha a cabeça dos consumidores. No caso das cervejarias artesanais o atrativo é o conceito de tomar menos e tomar melhor, conhecer novos sabores e comercializar o que é



fabricado na sua região. Sobre as estratégias, destaca que a empresa está revendo o seu planejamento estratégico, toda a questão de onde ela quer chegar, para quem ela quer vender, como chegará esse produto, como serão feitos o pós-venda e a reposição. É um mercado novo e o varejo é muito dinâmico.

Contudo, por meio da entrevista, foi possível identificar algumas características do negócio, sua composição interna, local de atuação, público-alvo, produtos, a percepção do gestor quanto à utilização de canais de marketing para atrair seus clientes e o posicionamento de mercado frente aos demais concorrentes e a educação do consumo, do paladar de seus clientes. Como Leandro mesmo destacou, a cerveja produzida artesanalmente deve ser apreciada e degustada, consumindo menos, porém com qualidade.

5.3 CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA CONSTITUÍDA

A micro cervejaria Maltberg será localizada na saída da cidade de Chapecó, no oeste do estado de Santa Catarina. A empresa contará também com uma loja de artigos cervejeiros dentro do shopping da cidade. Além da venda das cervejas, artigos para presentes ligados ao mundo da cerveja artesanal serão disponibilizados para os clientes. Haverá um pub com ar contemporâneo, despojado e arrojado, proporcionando aos clientes novos sabores e experiências.

Produzirá cervejas do tipo, kiek, Ale e Dubbel. Cada produto terá um preço específico devido a seu estilo de produção, matéria prima e tempo de fermentação. Os preços variam de R\$ 15,99 a R\$ 29,99 de 350 ml e 600ml. A fábrica terá suporte para a produzir 20 mil litros por mês, para isso será necessário um investimento inicial de R\$330.000,00 com previsão de retorno para dois anos. Os produtos terão como forma de pagamento à vista e parcelado no cartão de crédito. Quanto a descontos, poderão ser negociados 5% no valor à vista.

O investimento inicial da empresa se deve a compra de equipamentos para a produção no valor de R\$ 150.000,00, a compra de um veículo para o transporte das mercadorias do local de produção até a loja física no valor de R\$20.000,00. Além do aluguel do local de venda que será de R\$ 3.650,00 por mês. Inicialmente a empresa contratará um engenheiro de produção para a produção da cerveja, pois o porte inicial tanto de investimentos quanto de espaço físico será pequeno. As despesas com água, luz, internet e combustível no valor estimado de R\$ 2.000,00.



5.4 PLANEJAMENTO DE MARKETING DO EMPREENDEDORISMO

Visando planejar a estrutura do empreendimento para atender os clientes de forma personalizada e entregando produtos de alta qualidade, foi elaborado um plano de marketing com o intuito de identificar as características dos produtos a serem oferecidas, a estrutura e a localização da loja física e da fábrica, seus pontos fortes e fracos através da análise SWOT, identificação do público alvo, posicionamento frente aos clientes, objetivos e metas a serem alcançadas, estratégias de venda, canais de distribuição, servindo de detalhamento do formato de negócio e contribuindo para guiar o gestor.

1 Sumário Executivo: O plano de marketing da empresa Maltberg, conta com aspectos relacionados a constituição da marca, seus produtos oferecidos, clientes alvo e potenciais, estratégias de atração e venda, objetivos e metas da empresa.

Em vista do crescimento do mercado de cervejas artesanais, a empresa Maltberg foi projetada com o intuito de proporcionar diversas sensações e experiências aos seus clientes que procuram cada vez mais por produtos diferenciados e com qualidade. Com loja física no Shopping Pátio Chapecó, atenderá a região oeste de Santa Catarina, trazendo a venda de produtos para cada apreciador, juntamente vinculando-o a gastronomia e os diversos pratos culinários.

Estratégias de divulgação e venda dos produtos, através de mídias digitais e apoio a questões vinculadas a sustentabilidade, que além de oferecer produtos com o desconto a seus consumidores, proporciona retorno financeiro a empresa, com a redução de seus custos com a compra dos insumos e além de contribui para o desenvolvimento sustentável.

2 Análise da Situação: A micro cervejaria MaltBerg contara com cervejas artesanais da escola belga, dos tipos Kriek, Ale e Dubbel, sendo que a primeira é uma cerveja frutada, intensa na cor, paladar e aroma, com seu teor alcoólico baixo e amargor quase imperceptível é uma das preferidas entre o público feminino. A segunda por sua vez, tem sua coloração dourada, o amargor do lúpulo vai de médio a alto tanto no sabor quanto no aroma, com textura incorporada e com toques de caramelo. Já a terceira cerveja, é rica em malte podendo ter notas de chocolate, caramelo e traz aromas suaves de cravo, pimenta e rosas, sua coloração varia do escuro ao cobre e apresenta tons avermelhados.

Os produtos ofertados pela cervejaria são para um nicho específico de mercado, o que segmenta os seus clientes. As cervejas atendem o gosto dos consumidores mais exigentes, colecionadores e aqueles que procuram experimentar novas sensações. A idade média dos clientes varia de 30 a 55 anos, com renda mínima de 3 salários mínimos.

Com sua fábrica localizada no acesso ao trevo da cidade de Chapecó SC, juntamente com seu ponto de venda situado no Shopping Pátio Chapecó, contará com uma equipe formada por 3 pessoas, sendo um engenheiro de alimentos que produzirá a cerveja com o auxílio de uma das sócias, enquanto a outra ficará responsável pela venda e controle administrativo do negócio. Para dar mais ênfase a divulgação será utilizado mídias sociais e um site para E-commerce.

3 Análise do Ambiente: Visando destacar os pontos fortes e fracos do ambiente interno e externo do empreendimento, abaixo segue quadro com uma breve análise do cenário em que se encontra o negócio da cervejaria artesanal, servindo como ferramenta ao gestor possibilitando o conhecimento do mercado no qual está sendo inserido.

Quadro 04 – Análise SWOT

	POSITIVO	NEGATIVO
INTERNO	Inovação e qualidade nos produtos oferecidos, embalagens retornáveis, atendimento especializado e espaço agradável para degustação das cervejas.	Espaço físico reduzido e marca nova no mercado e ainda desconhecida pelos apreciadores.
EXTERNO	Mercado em crescimento com potencial elevado, nova visão dos consumidores frente a esses produtos.	Marcas fortes que já possuem tempo no mercado e são conhecidos pelos consumidores, com alto investimento.

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Observa-se através deste, que os pontos fortes como a inovação e qualidade dos produtos, o atendimento especializado para cada apreciador das cervejas que está introduzido em um mercado crescente, conseqüentemente minimizará os pontos negativos sobre o desconhecimento da marca, tornando-o o valor da marca elevado.

4 Análise da Concorrência: Ao analisar os concorrentes da marca Maltberg, foi possível destacar duas marcas presentes na região Oeste de Santa Catarina com potencial gerador de concorrência, abaixo quadro com os preços médios e a categoria de cada cerveja.

Quadro 05 – Concorrentes da marca Maltberg na região Oeste de Santa Catarina

Cervejarias artesanais		
Maltberg	Concorrente A	Concorrente B
Escola: Belga	Escola: Alemã	Escola: Alemã, cultura Viking
Local: Chapecó	Local: Itapiranga	Local: Chapecó
Produção e venda direta a seus consumidores	Produção e venda de cervejas e chopes artesanais para o consumo direto do consumidor venda a estabelecimentos.	Produção e venda direta do produto aos consumidores
Variação de preços: R\$ 15,99 a R\$ 24,99	Variação de preços: R\$ 7,99 a R\$ 13,99	Variação de preços: R\$ 14,99 a R\$ 24,99

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Conforme observado a tabela é possível perceber a variação de preços entre as marcas. Essa variação se deve pelo potencial de produção que cada empresa possui, ou seja, o poder de barganha das matérias primas e insumos, custos e despesas variáveis pela empresa com porte de produção acentuada é maior perante as demais, pois esses valores interferem de maneira considerável no preço final ao consumidor, podendo então ser reduzido o preço da venda.

Outra ressalva, as cervejas artesanais, possuem em sua característica e formação sabores e tonalidades diferentes das demais, cada uma com sua especialidade e maneira de produção, fazendo então com que seus preços se tornem variados comparados com os demais do segmento.

5 Mercado-Alvo (Público-Alvo): O cliente da Maltberg é um apreciador de cervejas artesanais, preza por consumir menos e com qualidade. Pertencentes à classe alta e média alta, com idades médias de 30 a 55 anos apreciam produtos originais e diversificados, estão constantemente buscando por inovações, são conhecedores do assunto. E acima de tudo visam à qualidade do produto, seu valor agregado, sensações e experiências que esses os transmitem e não o valor monetário que comparado com as demais cervejas populares possui um preço mais elevado.

6 Posicionamento de Mercado: A Maltberg deseja ser conhecida no Oeste de Santa Catarina, levar ao consumidor além de sabores, os prazeres da degustação, fazendo despertar novas sensações e experiências, que ao consumir a bebida, o aroma e o sabor sejam aspectos marcantes e que remetam sensações agradáveis ao lembrar ou mencionar o nome da marca.

7 Objetivos e Metas: A marca deseja levar sensações e prazeres junto a ela, além de apresentar um novo produto que possibilite atender aos mais diversos tipos de paladares. Tem como objetivo estar presente em restaurantes renomados, em eventos que envolvam a gastronomia regional, mostrar a esse mercado a harmonização dos pratos com a bebida e realizar apresentações dos seus produtos ao consumidor através da degustação, fazendo com que ele aprecie seus sabores e aromas e combinações que mais se adequam ao paladar.

8 Análise de Segmentação de Mercado: Pessoas ligadas a alta gastronomia, conhecidas por apreciarem bebidas e comidas requintadas, que vão em busca de novas experiências e sabores. Ou pessoas com grande conhecimento do produto, mas que ainda não degustaram da marca Maltberg.

9 Estratégias de Marketing: Visando um atendimento especializado e a satisfação dos apreciadores das cervejas artesanais, a empresa contará em seu quadro de colaboradores inicialmente com um profissional de *sommelier*, que capacitará os demais, apresentando as características da cerveja produzida, seu aroma, sabor, coloração, percentual alcoólico, possibilitando conhecer os produtos oferecidos. Com o domínio destas informações cada integrante da equipe irá saber apresentar aos clientes o modo correto de como apreciar uma cerveja Maltberg, indicando pratos gastronômicos que mais se harmonizam com cada estilo e apresentando ao consumidor o produto que mais se encaixa ao paladar em específico de cada consumidor, sendo ele com teor maior de amargor ou com um sabor mais adocicado.

A empresa tem como estratégia para atrair seu público-alvo em sua inauguração criar expectativa através das plataformas digitais, fomentando a curiosidade e aguçando seus desejos em poder apreciar uma nova cerveja. Na loja será feito um evento para a apresentação dos produtos, com aperitivos para serem saboreados junto a degustação da cerveja, o local será decorado com moveis rústicos trazendo detalhes modernos e traços arrojados, instigando a sensação de algo novo no mercado, mas que ainda possui traços e heranças culturais. As cervejas serão dispostas em adegas, refrigeradores e contará com algumas mesas para aqueles que desejam consumir no local.

Visando uma estratégia de venda e a conscientização socioambiental a Maltberg traz como diferencial as embalagens retornáveis, ou seja, o consumidor que comprar uma cerveja

da marca, e devolve-la no estabelecimento ganhará uma porcentagem de desconto na compra de outra cerveja Maltberg.

10 Táticas de Marketing: Os meios a serem utilizados pela marca, serão o *Facebook*, *instagram* e o site oficial, onde os dois primeiros canais serão utilizados para postagens de imagens atrativas ao consumidor, sem apresentar o valor do produto e sim fazendo referência com o paladar, ilustrando também o acompanhamento da bebida com a gastronomia local, valorizando as culturas presentes na região. Já o site também divulgará seus produtos, mas esse com finalidade de venda, principalmente tendo em vista os demais consumidores que não residem em Chapecó ou região e que não conseguem estar conhecendo a loja, porém sendo que os produtos sejam distribuídos para que independente da região possam estar saboreando as cervejas.

11 Resposta do Mercado-Alvo: A aprovação do público pode ser mensurada através de curtidas e comentários na página do *facebook*, o mesmo fornece todos os dados da página através de gráficos. O número de vendas além do espaço físico poderá ser monitorado através do site. Utilizando as ferramentas do *google analytics* poderá ser dimensionado número de visitas nas páginas e no site.

A satisfação das sócias proprietárias é a aprovação do público perante a marca e os produtos, sabendo que através destes o consumidor se satisfaz, lhe proporcionando novas experiências. Para atingir estes objetivos é preciso contar com uma equipe treinada e capacitada para que atendam as expectativas desejadas. A empresa traz como cultura a valorização dos seus colaboradores, proporcionando a eles motivação e desejo de continuar contribuindo para o crescimento da empresa e conseqüentemente seu próprio desenvolvimento. Na visão do empreendedor, quando a empresa obtém sucesso em seus objetivos, sabe que está no caminho certo e pode almejar voos maiores.

5.5 ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A estratégia organizacional corresponde à diversas ações estratégicas que contribuem, de forma concorrente, para a concretização dos objetivos previamente definidos. Ela serve

como um diferencial no mercado, proporcionando competitividade perante as demais empresas do ramo.

A empresa Maltberg não contará inicialmente com um setor específico que cuidará da parte de recursos humanos, essas atividades serão desempenhadas por uma das sócias, além de cuidar da parte financeira do negócio, enquanto a outra ajudará na produção da bebida na fábrica. Portanto, o recrutamento e seleção dos candidatos acontecerão com o envio do currículo sendo ele impresso e/ou via e-mail, após o recebimento será feito um levantamento das informações do candidato, avaliando o perfil e os requisitos básicos estão contemplados para o preenchimento da vaga, em seguida o candidato é chamado para realizar uma entrevista com uma das sócias proprietárias, se for selecionado, passará por exames psicológicos e ocupacionais e se estiver de acordo será registrado e regulamentado perante a legislação CLT (consolidação das leis trabalhistas).

Para a constituição do quadro funcional da Maltberg será necessário contratar inicialmente apenas um engenheiro de alimentos com salário inicial de R\$3.000,00 para produzir, engarrafar e realizar o controle de qualidade na micro cervejaria, após a ampliação do local e das vendas o número de colaboradores também será ampliado, como requisito básico para a ocupação da vaga, o candidato deve possuir experiência profissional no ramo seja de produção, noções básicas em planilhas de Excel, Word, controle de estoque e qualidade dos produtos, além de o registro no CREA para poder desempenhar suas funções.

No primeiro mês de inauguração da loja, um profissional de *sommelier* virá para capacitar o funcionário e as duas sócias proprietárias na degustação da cerveja, visando atender ao consumidor e tornando-o conhecedor dos produtos a serem oferecidos, possibilitando a ele sugerir quais são as cervejas adequadas para cada tipo de consumidor, contribuindo para o consumo consciente, responsável e prazeroso do cliente além ainda de sugerir harmonizações adequadas aos diferentes tipos de gastronomia.

Esse profissional será responsável também para apresentar os produtos aos clientes, através da degustação na loja ele também trabalhará com o consumidor, o prazer da degustação e do sabor da bebida, oferecendo-lhe sugestões de pratos gastronômicos que mais se enquadram com aquelas cervejas. Ele retornará a empresa a cada semestre, para avaliar os conhecimentos dos funcionários, capacitando-os e trazendo novidades do mundo cervejeiro para o aprimoramento dos produtos ofertados e na elaboração de novos de acordo com o sabor que

mais se adapta ao paladar do consumidor. Servirá também como consultoria de qualidade da produção até a venda.

Com a ampliação da empresa com previsão de um ano e aumento do quadro funcional, visando sempre na melhoria contínua de seus produtos e na qualidade de vida de seus colaboradores, contará com um programa de bolsa/auxílio ao colaborador que estiver matriculado em um curso técnico ou profissionalizante na área que desempenha suas atividades. O auxílio será de 40% sobre a mensalidade, sendo que o colaborador deverá estar no mínimo 1 ano na empresa, caso ocorra rescisão de contrato pelo colaborador, o investimento será descontado do valor rescisório, as cláusulas contratuais serão registradas em contrato assinado por ambas as partes.

Além do auxílio conforme visto acima, a empresa também utilizará de ferramentas para capacitar os colaboradores que por ventura forem desligados sem justa causa e que tenham demonstrado ao longo de no mínimo 3 anos uma conduta excelente no desempenho de suas atividades, será oportunizado com um curso de duração de um mês, para que ele possa ser recolocado no mercado novamente. Contudo essas ações serão ofertadas após o aumento do número dos colaboradores, estimado o crescimento em um ano da inauguração.

5.6 LEVANTAMENTO DOS INVESTIMENTOS NECESSÁRIOS PARA A ABERTURA DO EMPREENDIMENTO

Conforme o estudo do trabalho, e o planejamento e construção da empresa fictícia, a Maltberg, foi elaborado o balanço patrimonial inicial que se destacam os investimentos na compra dos equipamentos, aluguel, o estoque, a construção da fábrica e o aluguel da loja, bem como o fluxo de caixa do trimestre de outubro, novembro e dezembro de 2017, sua demonstração de resultado e o balanço patrimonial final obtido em decorrência aos 3 meses de abertura do empreendimento.

O Quadro 06 apresenta a representação gráfica do patrimônio inicial da empresa Maltberg em 01 de outubro de 2017.

Quadro 06 – Balanço Patrimonial inicial

Empresa Maltberg Balanço Patrimonial em 01/10/2017	
Ativo	Passivo
Ativo circulante	Passivo Circulante

Caixa	10.200,00	Financiamentos	67.537,50
Banco	39.650,00		
Estoques	10.000,00		
Ativo não circulante		Passivo não circulante	
Móveis	50.000,00	Financiamentos	82.462,50
Equipamentos	96.500,00		
Imóvel	100.000,00	Patrimônio Líquido	
Aluguel	3.650,00	Capital social	180.000,00
Automóveis	20.000,00		
Ativo Total	330.000,00	Passivo + Patrimônio Líquido Total	330.000,00

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Observa-se através do Quadro 06 que no início das atividades o patrimônio inicial foi de R\$ 330.000,00. Deste montante, R\$ 180.000,00 foi investido pelos sócios e o restante R\$ 150.000,00 foi captado através de uma instituição financeira a uma taxa de 1.15% a.m. com prazo de pagamento para 36 meses.

O capital social é composto por um imóvel de 200 m² no valor de R\$ 100.000,00 localizado no acesso de saída da cidade de Chapecó SC, que é utilizado para a fabricação da cerveja, o restante dos recursos investido pelas sócias foi aplicado em um veículo de R\$20.000,00 para o transporte das mercadorias, móveis para a loja física no valor de R\$50.000,00 e R\$10.000,00 em estoque. Já, os R\$ 150.000,00 foram investimentos de terceiros destinados à compra de equipamentos, capital de giro e o aluguel do espaço físico.

Os recursos foram aplicados na atividade da empresa sendo que R\$ 10.200,00 ficou na caixa para capital de giro e pagamento de despesas imediatas, R\$39.650,00 na conta corrente da empresa para reserva financeira, R\$ 96.500,00 em equipamentos para a produção da cerveja e o aluguel da loja no valor de 3.650,00.

5.6.1 Apresentação do fluxo de caixa do trimestre

O Quadro 07 apresenta o Fluxo de caixa de outubro, novembro e dezembro de 2017 da empresa Maltberg.

Quadro 07 – Fluxo de Caixa (3 meses)

	Realizado	Realizado	Realizado
	Outubro	Novembro	Dezembro
ENTRADAS			
Previsão de recebimento vendas	51.079,12	56.778,29	58.710,21
Contas a receber-vendas realizadas	29.000,00	41.039,56	56.428,71
TOTAL DAS ENTRADAS	29.000,00	41.039,56	56.428,71
SAÍDAS			
Fornecedores	(6.352,50)	(9.450,00)	(10.500,00)

Folha de pagamento	-	(6.000,00)	(6.000,00)
INSS a recolher	-	(900,00)	(900,00)
FGTS	-	(240,00)	(240,00)
Impostos s/ vendas	(7.993,88)	(8.885,80)	(9.188,15)
Aluguéis	(3.650,00)	(3.650,00)	(3.650,00)
Energia elétrica	(900,00)	(900,00)	(900,00)
Gás	(200,00)	(200,00)	(200,00)
Telefone	(110,00)	(110,00)	(110,00)
Serviços contabilidade	(400,00)	(400,00)	(400,00)
Publicidade e propaganda	(500,00)	(500,00)	(500,00)
Combustíveis	(200,00)	(200,00)	(200,00)
Manut. de veículos	(300,00)	(300,00)	(300,00)
Manutenção fábrica	-	(1.000,00)	(1.500,00)
Despesas diversas	(300,00)	(300,00)	(300,00)
13º salário	-	-	(460,00)
Empréstimos bancários	(4.166,67)	(4.166,67)	(4.166,67)
Despesas financeiras	(1.725,00)	(1.677,08)	(1.629,17)
TOTAL DAS SAÍDAS	(26.798,05)	(38.879,55)	(41.143,99)
1 (ENTRADAS - SAÍDAS)	2.201,95	2.160,01	15.284,72
2 SALDO ANTERIOR	0,00	2.201,95	4.361,96
3 SALDO ACUMULADO (1 + 2)	2.201,95	4.361,96	19.646,68
4 NECESSIDADE EMPRÉSTIMOS			
5 SALDO FINAL (3 + 4)	2.201,95	4.361,96	19.646,68

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Observa-se a partir do Quadro 07 que em cada mês houve movimentações no caixa da empresa, no primeiro mês a empresa obteve um montante de R\$51.079,12 de vendas realizadas, porém com um recebimento de venda à vista de R\$29.000,00, realizou o pagamento de fornecedores, água, luz, telefone, combustível entre outras despesas operacionais e financeiras, pagando todas as suas obrigações foi possível fechar o caixa positivo em R\$2.201,95 no mês de outubro/17.

Nos demais meses ocorreram às mesmas movimentações em pagamento de despesas operacionais, porém com um aumento relativo devido às vendas realizadas e recebidas. No segundo mês a receita da empresa foi de R\$41.039,56 e o fechamento mensal do caixa foi de 4.361,96, juntamente com o saldo anterior acumulado.

No terceiro mês, a empresa recebeu 56.428,71 de vendas realizadas à vista e de pagamento de clientes, o caixa neste mês foi de 19.646,68, somado com o montante do saldo acumulado do mês anterior. O Quadro 08 apresenta o resultado das atividades econômicas da empresa observado no primeiro trimestre de suas atividades.

Quadro 08 – Demonstrativo de resultado (3 meses)

Empresa Maltberg		Em R\$
Demonstração do Resultado em 02/01/2017		

Demonstração de Resultado	out/17	nov/17	Dez/17	Acumulado no trimestre
(=) Receita Bruta de Vendas	51.079,12	56.778,29	58.710,21	166.567,62
(-) Impostos sobre vendas	(7.993,88)	(8.885,80)	(9.188,15)	(26.067,83)
(-) ICMS (12%)	(6.129,49)	(6.813,39)	(7.045,23)	(19.988,11)
(-) Pis e COFINS (3,65%)	(1.864,39)	(2.072,41)	(2.142,92)	(6.079,72)
(=) Receita líquida de vendas	43.085,24	47.892,49	49.522,06	140.499,79
(-) Custo da Mercad. Vendida	(16.552,50)	(19.650,00)	(20.700,00)	(56.902,50)
(=) Resultado Bruto	26.532,74	28.242,49	28.822,06	83.597,29
(-) Despesas Administrativas	(2.810,00)	(2.810,00)	(2.810,00)	(8.430,00)
(-) Desp. com telefone/ Internet	(110,00)	(110,00)	(110,00)	(330,00)
(-) Desp. com contador	(400,00)	(400,00)	(400,00)	(1.200,00)
(-) Consultoria	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(1.500,00)
(-) Prolabore	(1.800,00)	(1.800,00)	(1.800,00)	(5.400,00)
(-) Despesas Operacionais	(2.374,00)	(2.374,00)	(2.374,00)	(7.122,00)
(-) Desp. com salários	-	-	-	-
(-) Desp. com energia	(900,00)	(900,00)	(900,00)	(2.700,00)
(-) Desp. com água	(790,00)	(790,00)	(790,00)	(2.370,00)
(-) Desp. com gás	(200,00)	(200,00)	(200,00)	(600,00)
(-) Desp. Materia prima/ Insumos	-	-	-	-
(-) Desp. mat. Exped.	(150,00)	(150,00)	(150,00)	(450,00)
(-) Desp. Com depreciação	-	-	-	-
(-) Desp. Com veículos	(334,00)	(334,00)	(334,00)	(1.002,00)
(-) Deps. Com combustível	-	-	-	-
(-) Despesas com Vendas	(4.300,00)	(4.300,00)	(4.300,00)	(12.900,00)
(-) Desp. com salários	-	-	-	-
(-) Desp. Com Aluguel	(3.800,00)	(3.800,00)	(3.800,00)	(11.400,00)
(-) Desp. Com marketing	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(1.500,00)
(+/-) Enc. Financeiros Líquidos	(1.725,00)	(1.677,08)	(1.629,17)	(5.031,25)
(Despesas Financeiras)	(1.725,00)	(1.677,08)	(1.629,17)	(5.031,25)
(=) Resultado antes CSLL/ IRPJ	15.323,74	17.081,41	17.708,89	50.114,04
(-) CSLL (9%)	(1.379,14)	(1.537,33)	(1.593,80)	(4.510,26)
(-) IRPJ (15%)	(2.298,56)	(2.562,21)	(2.656,33)	(7.517,11)
(=) Resultado Líquido	11.646,04	12.981,87	13.458,76	38.086,67

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

No Quadro 08, observa-se que no trimestre a empresa lucrou **38.086,67** sendo R\$ 11.646,04 no mês de outubro, R\$ 12.981,87 em novembro e R\$3.458,76 em dezembro de 2017.

Já, o Quadro 09 apresenta a representação gráfica do patrimônio final da empresa Malberg.

Quadro 09 – Balanço Patrimonial final

Empresa Maltberg Balanço Patrimonial em 01/10/2017			
Ativo		Passivo	
Ativo circulante		Passivo Circulante	
Caixa	10.755,42	Financiamentos	50.006,25
Banco	59.650,00		
Estoques	10.000,00		

Ativo não circulante		Passivo não circulante	
Móveis	50.000,00	Financiamentos	82.462,50
Equipamentos	96.500,00		
Imóvel	100.000,00	Patrimônio Líquido	
Aluguel	3.650,00	Capital social	180.000,00
Automóveis	20.000,00	Lucro	38.086,67
Ativo Total	350.555,42	Passivo + Patrimônio Líquido Total	350.555,42

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Observa-se através do Quadro 09 que após três meses de atividade e considerando o resultado acumulado do período patrimônio da empresa é de R\$ 350.555,42. Deste montante o investimento dos sócios foi de R\$ 180.000,00 e o retorno desse investimento da forma de lucro foi de R\$ 38.086,42. O restante dos recursos foi captado de terceiros sendo R\$ 150.000,00 através de financiamentos.

Os recursos aplicados na atividade da empresa após três meses de atividade estão assim representados: R\$ 10.755,42 ficou no caixa, R\$ 59.650,00 na conta corrente da empresa, R\$ 10.000,00 em estoques. Foi necessário investir R\$ 96.500,00 em equipamentos e R\$3.650,00 em aluguel, sendo que R\$100.000,00 de imóvel, R\$ 50.000,00 em móveis e R\$20.000,00 em veículo foi o imóvel integralizado pelas sócias.

5.7 ANÁLISE FINANCEIRA DO EMPREENDIMENTO

A partir desse estudo foi possível analisar a viabilidade mercadológica da micro cervejaria Maltberg. Identifica-se que o negócio é rentável pois a empresa alcançou R\$ 11.646,04 no mês de inauguração, R\$ 12.981,87 no mês de novembro e R\$ 13.458,76 no mês de dezembro onde as vendas tiveram uma alta, pois se trata do mês de natal. Sendo assim o empreendimento se torna viável pois o lucro obtido no trimestre foi de R\$ 38.086,42.

Diante desses dados, é notório que o mercado de cervejas artesanais no Brasil vem ganhando espaço, e através dele o ramo vem sendo cada dia mais valorizado. Os consumidores acabam optando por cervejas produzidas artesanalmente como é o caso da Maltberg. Frente a isso, a marca só tende a crescer e ganhar ainda mais visibilidade com o passar dos meses.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o crescimento considerável do ramo de cervejarias artesanais, foi possível através deste estudo elaborar um plano de negócio específico na área de marketing para este segmento de negócio, planejando um roteiro de atuação e o mapeamento dos objetivos e metas desejada pela empresa. Utilizando como um guia para o gestor seguir na obtenção dos objetivos organizacionais, fazendo com que o risco de não sucesso neste segmento seja diminuído ao ponto de não ser considerado.

Conciliando a teoria com a prática, é possível compreender a ferramenta de um plano de negócio dentro das organizações, juntamente com a construção para um ramo de cervejas artesanais, desde seu custo de produção, estratégias de atração do clientes e tabelas de controle, como balanço patrimonial, fluxo de caixa e demonstrativo de resultados que serviram como levantamento de investimentos necessários para a abertura de um empreendimento como sua viabilidade mercadológica.

Portanto, através deste estudo pôde ser analisado as funções de um plano de negócios, que nele destacam as características dos produtos comercializados, o preço de venda, a segmentação do público-alvo, o posicionamento da marca, suas estratégias financeiras, recursos humanos e de marketing dentro da empresa deste segmento escolhido. Contribuindo também para construir de forma assertiva o negócio desejado.

REFERÊNCIAS

ALDAY, Hernan E. Contreras. **O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica**. FAE Centro Universitário, Curitiba, v. 3, n. 2, p. 9-16, maio/ago. 2000. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu>. Acesso em: 13 ago. 2017.

AMBÓSIO, V. **Plano de marketing: Um roteiro para ação**. 2 ed. São Paulo: Person, 2012.

ARGIMON, I. De L; LOPES, R. F;. **Avaliação de desempenho nas organizações**. Psicologia.com.pt o portal dos psicólogos, Porto Alegre, jun. 2005.

BASTOS. M. **Análise SWOT (matriz): conceito e aplicação**, 2017. Disponível em: <http://www.portal-administracao.com>. Acessado em agosto de 2017.

BERNARDI, L. A. **Manual de Empreendedorismo e Gestão: Fundamentos, Estratégias e Dinâmicas**. São Paulo: Atlas, 2003.

BIAGIO, L; BATOCCHIO, A. **Plano de negócios: Estratégias para micro e pequenas empresas**. 2. Barueri, SP: Manole, 2012.

BRAGA. Eduardo. **O papel do administrador financeiro**, 2017. Disponível em: <http://www.professorbraga.com>. Acessado em agosto de 2017.

CAMPOMAR, M; IKEDA, A. **O planejamento de marketing e a confecção de planos: Dos conceitos a um novo modelo.** 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

CASTRO. H. U. **A importância da economia na administração de Empresas, 2014.** Disponível em: <http://www.administradores.com.br>. Acessado em agosto 2017.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Recursos humanos.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração: na administração das organizações.** Edição Compacta. 3º Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CRUZ. A. S.. **O Processo Empreendedor,** 2017. Disponível em: <http://www.administradores.com.br>. Acessado em agosto de 2017.

DRUCKER, Peter F. **Administrando para o Futuro.** 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

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

DORNELAS, J. C. A. **Transformando ideias em negócios.** 2º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

ÉPOCA. **Crise afetou em cheio a longevidade das empresas mostra IBGE.** Disponível em: <http://epoca.globo.com>. Acessado em agosto de. 2017.

FACISC. **Núcleo das cervejarias do oeste catarinense da ACIC de Chapecó,** 2017. Disponível em: <http://facisc.org.br>. Acessado em agosto de 2017.

FGV. **Qual a faixa de renda familiar das classes?** 2017. Disponível em: <http://cps.fgv.br/qual-faixa-de-renda-familiar-das-classes>. Acessado em setembro de 2017.

FILION, Louis Jacques. **Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios.** Revista de Administração da Universidade de São Paulo. São Paulo, v.34, n. 2, p. 05-28, abril/junho,1999.

GIL, Antônio Carlos, **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KOMAR. Ana Paula. **De onde surgiu a cerveja,** 2016. Disponível em: <http://blog.clubedomalte.com.br>. Acesso em agosto 2017.

KUABARA, P. S. **Estruturas e processos de recursos humanos.** Curitiba: InterSaberes, 2014.

LIZ, P. **A importância da administração financeira da empresa,** 2009. Disponível em: <http://www2.rj.sebrae.com.br>. Acessado em setembro de 2017.

MACHADO, D. S. **Filosofia Institucional: Missão - Visão - Valores** do sistema de bibliotecas da universidade federal do Rio Grande do Sul. UFRGS lume repositório digital, Porto Alegre, dez. 209. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br>. Acesso em agosto 2017.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.

MARQUES, José Rubens. **Qual é o conceito de empreendedor?**, 2017. Disponível em: <http://www.jrmcoaching.com.br>. Acessado em agosto de 2017.

MARTENDAL, Lucas. **Mercado das cervejas artesanais triplicou em Santa Catarina**, 2017. Disponível em: <http://anoticia.clicrbs.com.br/sc>. Acesso agosto de 2017.

MENIN, Rubens. **Renda per capita: um indicador real?**, 2017. Disponível em: <https://www.blogrubensmenin.com.br>. Acessado em agosto de 2017.

MORENO, A. I. **Administração de cargos e salários**. 1 ed. Curitiba: Intersaberes, 2014.

NETO, F. **A importância da estratégia e do planejamento para as organizações em tempos de crise**, 2017. Disponível em: <http://www.administradores.com.br>. Acesso em agosto 2017.

PALOSCHI, M. M. W. **Empreendedorismo** Faculdade Empresarial de Chapecó. Chapecó: Ed FAEM, 2017.

REIS, I. **Empreendedorismo: a importância do plano dos negócios**, 2017. Disponível em: <http://www.implantandomarketing.com>. Acesso em agosto 2017.

ROCK CONTENT. **4P's do marketing: entenda o conceito de mix de marketing, 2017**. Disponível em: <https://marketingdeconteudo.com/4-ps-do-marketing/>. Acessado em agosto de 2017.

RUDIO, Franz. Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 4.ed. Petrópolis: Vozes, 1980.

SANDRONI, Paulo. **Novíssimo dicionário da economia**, 2017. Disponível em: <http://sinus.org.br>. Acessado em agosto de 2017.

SANTOS, Flaviana Custódio Dos. **Marketing para pequenas e médias empresas de propaganda**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2016.

SAPARANO, Tomas; GUIDANI, Roberto. **Estratégia e competitividade**: 1. Curitiba: Intersaberes, 2013.

SEBRAE. **A importância da administração financeira da empresa**, 2017. Disponível em: <http://www2.rj.sebrae.com.br/boletim/a-importancia-da-administracao-financeira-da-empresa/> Acessado em agosto de 2017.

TORO RADAR. **O que é taxa Selic? E qual seu rendimento?**, 2017. Disponível em: <https://www.tororadar.com.br/investimentos/taxa-selic-o-que-e-rendimento>. Acessado em agosto de 2017.

VERGARA, Sylvia. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

VETTORAZZO, Lucas. **20 Estados tiveram renda per capita abaixo da média de R\$ 1.226 em 2016**, 2017. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2017/02/1861675-20-estados-tiveram-renda-per-capita-abaixo-da-media-em-2016-diz-ibge.shtml>. Acessado em setembro de 2017.

