

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA

**CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA RURAL
ERU 489 – TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO II**

**ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÔMICA PARA
IMPLANTAÇÃO DE UMA MARCA DE CERVEJA ARTESANAL
AO SEGMENTO CORPORATIVO DO COOPERATIVISMO.**

Trabalho de conclusão de curso
apresentado por William Medeiros à
Universidade Federal de Viçosa para
obtenção do título de Bacharel em
Cooperativismo.

Orientador: Pablo Murta Baião Albino.

VIÇOSA – MINAS GERAIS

2020

Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	5
2.1 Contextualização histórica do setor cervejeiro	5
2.2 Panorama produtivo no Brasil	5
2.3 Empregabilidade no setor.....	7
2.4 Vertentes produtivas	11
2.4.1 Brewpubs	11
2.4.2 Cervejaria Cigana.....	12
2.5 Importância do planejamento	13
3. METODOLOGIA	16
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	18
4.1 Canvas.....	17
4.2 Matriz Swot.....	24
4.3 Análise econômica e financeira.....	30
4.3.1 Investimentos iniciais.....	31
4.3.2 Custos de produção – Perspectiva 1.....	32
4.3.3 Custos de produção – Perspectiva 2.....	34
4.3.4 Flexibilidade do negócio.....	37
4.3.5 Investimento inicial para operação piloto.....	42
4.3.6 Estimativas de vendas – Ano 1.....	44
4.3.7 Estimativas de receitas – Ano 1.....	45
4.3.8 Dispêndios fixos mensais – Ano 1.....	46
4.3.9 Dispêndios variáveis mensais – Ano 1.....	47
4.3.10 Dispêndios totais mensais – Ano 1.....	52
4.3.11 Dispêndios totais anuais – Ano 1.....	53
4.3.12 Lucro bruto projetado – Ano 1.....	53

4.3.13 Estimativas de vendas – Ano 2.....	54
4.3.14 Estimativas de receitas – Ano 2.....	56
4.3.15 Dispêndios fixos mensais – Ano 2.....	57
4.3.16 Dispêndios variáveis mensais – Ano 2.....	58
4.3.17 Dispêndios totais mensais – Ano 2.....	63
4.3.18 Dispêndios totais anuais – Ano 2.....	64
4.3.19 Lucro bruto projetado – Ano 2.....	64
4.4 Indicadores financeiros.....	65
4.4.1 Fluxo de caixa.....	65
4.4.2 Valor presente líquido.....	66
4.4.3 Taxa interna de retorno.....	67
4.4.4 Payback.....	67
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	69
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	70
7. ANEXOS.....	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
FIGURA 1: KIT ASSOCIADO.....	74
FIGURA 2: KIT QUÓRUM.....	75
FIGURA 3: KIT ASSEMBLEIA GERAL.....	76

1. INTRODUÇÃO

De acordo com o SEBRAE (2018), o segmento cervejeiro no Brasil tem consolidado o seu crescimento de mercado nos últimos anos e alcançado o posto de terceiro maior fabricante mundial de cervejas. E diante de um setor com alto impacto econômico, a produção de cervejas classificadas artesanais representa uma vertente que vem ganhando cada vez mais espaço no hábito de consumo dos brasileiros. Tanto que, a curiosidade pela experimentação de novos estilos de cervejas tem sido o principal motivo pelas quais novas cervejarias surgiram no mercado.

A CoopCheio é a primeira marca de cerveja artesanal do Brasil que possui referência exclusiva destinada ao público do cooperativismo, criada em 2018 por estudantes do curso de Bacharelado em Cooperativismo da Universidade Federal de Viçosa – UFV com o propósito de promover a ideologia cooperativista por meio da veiculação dos principais episódios, protagonistas e diretrizes que regem a doutrina em toda e qualquer organização coletiva do segmento, através da exposição dos rótulos de seus produtos. Com base na ascensão do mercado consumidor de cervejas artesanais no país, as projeções do setor indicam uma demanda crescente. E paralelo a este cenário, se faz presente o expressivo número de cooperativas em todo o território nacional, de modo que, o mercado corporativo do segmento em questão seja o principal alvo das estratégias visadas pelo negócio.

Diante da identificação de abertura no mercado para a entrada de um negócio que atribuisse como principal atividade chave a entrega de um produto autêntico ao segmento corporativo do cooperativismo, foi possível estabelecer diretrizes para a elaboração estrutural de um empreendimento dentro do setor de produção de cervejas artesanais. Levando em conta as recentes transformações e eventualidades globais, foi evidenciada a importância do desenvolvimento de um planejamento prévio que pudesse orientar as ações previstas pelo negócio diante do dinamismo atual presente em diversas esferas do cotidiano.

Sendo assim, o presente estudo contemplará a análise estratégica de mercado e do ambiente em que a CoopCheio irá se instalar, levando em conta todos os aspectos legais e normativos para o seu pleno funcionamento. Além disso, o principal foco do documento visa identificar a viabilidade econômica para a sua implantação na cidade de Viçosa – MG, através do levantamento de todos os custos envolvidos em suas

operações e apresentação dos principais indicadores econômicos necessários à saúde financeira do negócio.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Contextualização histórica do setor cervejeiro

Para compreensão teórica do tema proposto no trabalho, por meio de revisão bibliográfica, serão apresentados panoramas relacionados ao mercado cervejeiro no Brasil, com enfoque na produção artesanal e geração de emprego e renda. De modo que o estudo em questão se direcione ao cumprimento das condicionantes impostas pelo segmento cervejeiro e seus órgãos reguladores no país para a inserção de uma nova marca no mercado.

De acordo com o SEBRAE (2018), as cervejas caracterizadas populares se sobressaíram no mercado a partir da disseminação do estilo Pilsen, referente às cervejas de baixo amargor e coloração límpida, bem como através do avanço dos meios produtivos em maior escala. Países como Bélgica, Estados Unidos, Reino Unido e Alemanha atuavam fortemente na produção tradicional de cervejas com foco em um único estilo e ainda sim pareciam consumo com as cervejas artesanais no início do século XX.

Através da expansão das cervejarias de grande porte e com produção intensiva de bebidas de baixa fermentação e menor valor, a cerveja artesanal de alta fermentação influenciada pelos imigrantes europeus no século XIX teve sua presença reduzida também no Brasil. Com o avanço da mecanização e intensificação de processos industriais no país, diversas cervejarias de pequeno porte passaram por incorporações de grandes marcas no início do século XX. E sob marcante influência dos Estados Unidos a cerca do consumo da cerveja artesanal, na década de 1990 a produção das microcervejarias reativaram a atenção para a fabricação de cervejas especiais (SEBRAE, 2018).

2.2 Panorama produtivo no Brasil

Historicamente o setor cervejeiro pode ser considerado um dos mais tradicionais do país, estando presente em diversos municípios do território nacional em uma ampla cadeia. A Associação Brasileira da Indústria da Cerveja – CervBrasil, criada em 2012, composta pelos quatro maiores fabricantes de cerveja no país, corresponde a cerca de

96% de representatividade produtiva do setor (CERVBRASIL, 2016) e evidencia a liderança participativa no segmento.

A fim de fortalecer a segmentação produtiva de cervejas artesanais no país, em 2013 foi criada a Associação Brasileira das Cervejarias Artesanais – Abracerva, entidade na qual representa o setor responsável por apenas 0,7% da venda de cervejas no Brasil (ABRACERVA, 2016).

Com a difusão da conceitualização artesanal no mercado das cervejas, o Brasil em 2007 assumia posto entre os dez países com maior índice de consumo de cervejas artesanais no mundo, sendo elevado posteriormente para a terceira posição em 2017. Desta forma, o aumento do consumo por parte da população brasileira desencadeou também a abertura de novas cervejarias no país em um crescimento de 91% (SEBRAE, 2018). De acordo com os dados fornecidos pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA, até o término de 2018 o país alcançou o número de 889 cervejarias registradas (ABRACERVA, 2018) e em 2019 encerrou o ano com mais de 1000 estabelecimentos enquadrados legalmente (SINDICERV, 2019).

Uma transformação na indústria global da cerveja foi estabelecida através do protagonismo das cervejarias artesanais que se apresentavam, mesmo que de maneira inferior aos fabricantes dominantes em mercados já consolidados, promissoras ao enfrentamento e mudanças nos aspectos da homogeneização da cerveja. E dessa forma, se ampliou as atribuições destinadas à identificação das cervejarias que exerciam a produção de estilos incomuns de cervejas e em menor escala, se associando às expressões “microcervejaria”, “cervejaria artesanal”, “cervejaria independente”, “cervejaria especializada” e “cervejaria local” para distinção entre as multinacionais globais (GARAVAGLIA; SWINNEN, 2017).

Para estreitamento do entendimento acerca dos atributos que definem uma cervejaria artesanal podemos considerar que:

A American Brewers Association (ABA) define uma cervejaria artesanal como “pequena”, “independente” e “tradicional”. Pequeno se refere ao tamanho (produção anual inferior a 6 milhões de barris). Independente refere-se à propriedade (menos de 25% detida ou controlada por um membro da indústria do álcool que não seja um cervejeiro artesanal). Tradicional se refere à produção de cerveja, na qual 50% ou mais se a cerveja fabricada deriva seu sabor de ingredientes “tradicionalis” ou “inovadores” da cerveja e sua fermentação (GARAVAGLIA; SWINNEN, 2017).

A sucessiva flexibilidade presente no desenvolvimento de equipamentos adequados para a produção de cervejas em menor escala, de fato possibilitou o avanço no setor artesanal, bem como potencializou novos entrantes no mercado. Dessa forma, se fortificou um promissor setor responsável pela fabricação dos instrumentos e materiais necessários para a produção cervejeira artesanal. Evidenciando a melhoria na qualidade de processos e no uso dos equipamentos que anteriormente eram tecnologicamente restritos (GARAVAGLIA; SWINNEN, 2017).

Ainda a cerca do promitente ramo, os autores destacam o empenho por parte dos consumidores, que ao decorrer do avanço do mercado, auxiliaram na disseminação de informações e mobilização coletiva dos entusiastas adeptos ao consumo de diferentes cervejas.

Visto que o fortalecimento do setor como um todo foi sendo evidenciado em relação ao seu potencial econômico, o mercado das cervejas artesanais no mundo alcançou a cifra de US\$38 bilhões em 2018, onde os principais protagonistas do faturamento artesanal global se referem a países majoritariamente europeus (SEBRAE, 2018). No mesmo período, as cervejarias independentes no Brasil foram responsáveis pela produção de aproximadamente 380 milhões de litros de cerveja artesanal, representando cerca de apenas 2,5 a 2,7% do mercado total de cervejas em escala nacional (ABRACERVA, 2018). Desse modo, os números por parte das cervejarias independentes no país ainda se encontram em total distinção produtiva das potentes cervejarias consolidadas.

2.3 Empregabilidade no setor

Através do crescimento significativo do setor artesanal, se destaca o seu protagonismo também no âmbito da empregabilidade proveniente de suas atividades. De acordo com a ABRACERVA (2018), a retomada na geração de empregos no setor de fabricação de cervejas e chopes possuiu maior força nos últimos anos em pequenas cervejarias. O modelo estatístico adotado pela associação para melhor distribuição dos dados determina como pequenas cervejarias as que iniciam suas atividades em janeiro com um número de empregados menor que 100, e que superior a este, se enquadram às grandes indústrias.

A relação dos últimos empregos gerados até outubro de 2018 apresenta a formação de 1757 novos postos de trabalho de acordo com o Ministério do Trabalho e Emprego consolidados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados – CAGED, dispostos da seguinte forma:

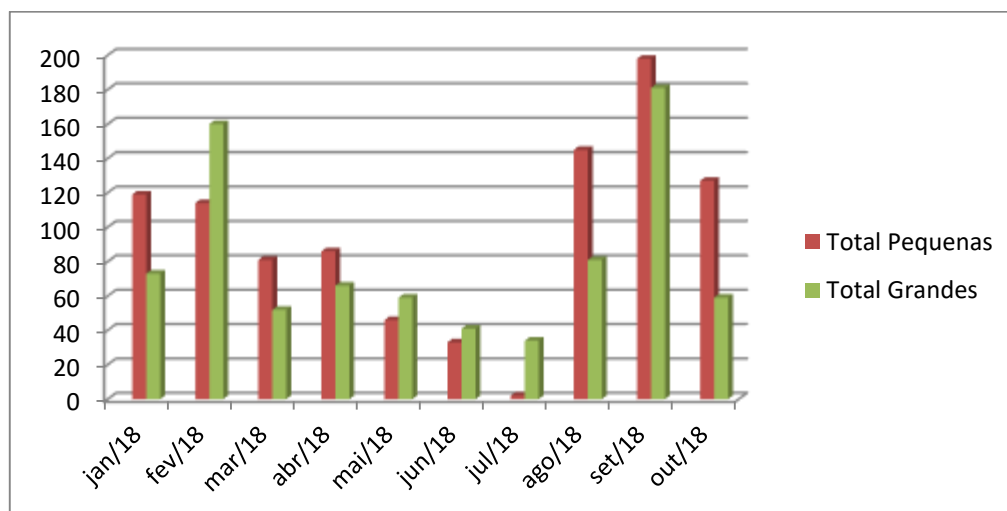
Tabela 1: Relação entre o tamanho do estabelecimento (número de funcionários) x empregos gerados no setor cervejeiro em 2018 no Brasil.

Número de funcionários	Empregos gerados
Até 4 funcionários	800
De 5 a 9 funcionários	86
De 10 a 19 funcionários	-27
De 20 a 49 funcionários	-86
De 50 a 99 funcionários	178
Total de empregos gerados por pequenas cervejarias	951
De 100 a 249 funcionários	100
De 250 a 499 funcionários	371
De 500 a 999 funcionários	331
1000 ou mais funcionários	4
Total de empregos gerados por grandes cervejarias	806
Total geral de empregos gerados por pequenas e grandes cervejarias	1757

Fonte: MTE/SPPE/DES/CGET – CAGED LEI 4.923/65 – ABRACERVA.

Mesmo que a cerveja artesanal represente cerca de 2% da fatia do mercado nacional total, as pequenas cervejarias artesanais representaram o setor que gerou mais empregos em um mês em relação aos estabelecimentos que possuem mais de 100 funcionários, denominados grandes cervejarias. Como destacado na evolução mensal das movimentações dos setores:

Gráfico 1: Evolução mensal de postos de trabalho gerados pelo setor cervejeiro em 2018 no Brasil entre as pequenas e grandes cervejarias.



Fonte: MTE/SPPE/DES/CGET – CAGED LEI 4.923/65 – ABRACERVA.

De acordo com a ABRACERVA (2018), o número de empregos gerados até o mês de outubro de 2018 evidenciou as pequenas cervejarias que possuem até 4 funcionários, por terem sido responsáveis pela geração de 800 postos de trabalho e representando cerca de 50% do total durante o período. E dentre as regiões que mais se destacou entre as pequenas cervejarias, o estado de Minas Gerais lidera o ranking com 318 novos empregos, seguido por Rio Grande do Sul e São Paulo, conforme mostra a tabela a seguir:

Tabela 2: Empregos gerados por estados no setor cervejeiro em 2018 no Brasil.

Total	951
MG	318
RS	151
SP	116
SC	78

GO	62
PR	53
PE	28
ES	27
DF	23
CE	18
RJ	18
SE	18
RN	15
MT	8
PA	7
TO	6
PB	3
BA	2
MA	2
RO	2
AL	1
RR	1
PI	0

AM	-2
AM	-2
MS	-2

Fonte: MTE/SPPE/DES/CGET – CAGED LEI 4.923/65 – ABRACERVA.

Os dados apontam o importante protagonismo das cervejarias independentes no desenvolvimento sócio econômico do país e apontam o reconhecimento dos Municípios como propulsores dos avanços presentes no setor. De acordo com o estudo *Análise das Leis Municipais Relacionadas à Cerveja Artesanal* (ABRACERVA, 2018), “o reflexo dessa constatação do poder público é a edição de várias leis municipais e projetos de lei visando facilitar e a atrair a instalação de microcervejarias e brewpubs nas cidades”.

2.4 Vertentes produtivas

2.4.1 Brewpubs

Sendo considerado um modelo vantajoso para os iniciantes, conforme apresenta o SEBRAE (2018), os Brewpubs vêm se tornando populares em alguns municípios brasileiros. Os atributos que definem um Brewpub são:

- Bares que também produzem sua própria cerveja no local;
- Embora não haja uma definição legal, produzem menos de 10 mil litros por mês;
- A produção, venda e o consumo são feitos no mesmo local;
- Boa solução para quem deseja começar a produzir comercialmente;
- Não oferece gastos com intermediários e logística;
- Não há incidências de ICMS ST, o que torna o preço mais competitivo;

- Custos com envase também são reduzidos;
- Permite maior experimentação de sabores, pois a bebida é feita em menor escala.

Embora existam 22 leis municipais e 5 projetos de lei a respeito da cerveja artesanal no país, ainda há uma falta de uniformidade em suas conceituações, em principal, ao que se refere ao volume produtivo das microcervejarias e brewpubs (ABRACERVA, 2018). Tal prática reflete em um beneficiamento falho para a instalação dos modelos nas cidades em função da falta de incentivos fiscais municipais.

Dessa forma, podem ser evidenciadas desvantagens como a ausência de clareza em função da legalização dessas atividades no Brasil que acabam acarretando em interpretações distintas por parte das prefeituras e demais órgãos fiscalizadores municipais (SEBRAE, 2018).

2.4.2 Cervejaria Cigana

Um modelo produtivo alternativo que também tem ganhado atenção e adesão por parte de produtores iniciantes é a produção pela denominada Cervejaria Cigana. O termo se refere, segundo o SEBRAE (2018), às cervejarias que possuem as seguintes características:

- São cervejarias que não possuem fábrica própria;
- Aproveita a capacidade ociosa de outras fábricas por meio da terceirização da produção;
- A produção é toda feita em outras fábricas;
- Exige um investimento inicial baixo, pois não há gasto com equipamentos.

Sobre a expressão cigana e a sua relação com o modelo de produção de cervejas podemos considerar que:

O termo cervejaria cigana vem da associação do estilo de vida cigana que é um estilo sem local próprio, onde eles estão peregrinando, mudando de local sempre que possível, assim como o cervejeiro cigano, no qual não possui cervejaria própria e pode estar produzindo em diferentes cervejarias (MAGÁ, 2018).

2.5 Importância do planejamento

Entre as particularidades existentes no modelo produtivo de Cervejarias Ciganas, alguns autores apontam importantes pontos que devem receber maior atenção diante do desejo de abertura de um negócio dentro da modalidade. Segundo LOPES (2019), em comparação à abertura de uma cervejaria com aporte de maquinário próprio, o ponto que representa maior atração para abertura de uma Cervejaria Cigana é o hipotético valor reduzido a ser investido para inserção no mercado. Porém, “possuir o dinheiro para aportar no negócio e ter o sonho de abrir uma cervejaria passam longe das necessidades básicas para abertura de uma cigana” (LOPES, 2019). O autor ainda complementa que muitos empreendimentos do ramo não direcionam a devida atenção aos detalhes vitais do negócio.

Para que o exercício das atividades propostas dentro da modalidade cigana ocorra com êxito frente ao segmento, o autor ainda aponta para a necessidade de um bom planejamento comercial, financeiro, bem como conhecimento a cerca do processo de fabricação de cervejas. E, além disso, reforça para a necessidade do direcionamento do foco das atividades para um nicho de mercado específico, devido à diversificação de cervejas disponíveis e ofertadas por outras cervejarias.

Diante do cumprimento dos requisitos necessários para a abertura de uma cervejaria cigana, há o destaque para o estabelecimento de um produto de qualidade e também de diretrizes de planejamento que possam guiar a gestão do negócio de maneira efetiva. Segundo LOPES (2019), além de entregar uma cerveja de qualidade, é de suma importância possuir um plano de negócios bem elaborado para que a empresa não esteja fadada ao insucesso e esquecimento em um curto período de tempo. Dessa forma, o autor reforça a necessidade de alianças que promovam a profissionalização do negócio e que possam evidenciar o diferencial da cervejaria para que ela não seja apenas “mais uma” cigana.

O plano de negócios é uma parte fundamental do processo empreendedor. Para que haja eficiência no andamento administrativo de um negócio deve se considerar:

O que se aconselha aos empreendedores é a capacitação gerencial contínua, a aplicação dos conceitos teóricos, para que adquiram a experiência necessária, e a disciplina no planejamento periódico das ações que devem ser implementadas na empresa (DORNELAS, 2018).

De acordo com SAHLMAN (1997), citado por DORNELAS (2018), um comportamento que deve ser evitado frente às frequentes transformações do mercado, é o esquecimento do plano de negócios após a sua concretização. Dessa forma, tendo em vista que “a concorrência muda, o mercado muda, as pessoas mudam”, entende-se que “o plano de negócios, como ferramenta de planejamento que trata essencialmente de pessoas, oportunidades, contexto e mercado, riscos e retornos, também muda”.

Deve se considerar o dinamismo do plano de negócios enquanto uma ferramenta que demanda constante atualização para que se tenha um processo cíclico, onde este permita a viabilização do alcance de resultados futuros e quais caminhos se devem percorrer para a sua realização (DORNELAS, 2018).

Impactos e transformações a nível mundial, em especial o evento que marcou o ano de 2020 através da disseminação global da doença COVID-19, causada pelo novo coronavírus, identificado pela primeira vez em dezembro de 2019 em Wuhan na China, são responsáveis pela reconfiguração dos mais diversos setores presentes no dia a dia da humanidade. De acordo com a OPAS (2020), o surto de contaminações causado pela doença foi caracterizado pelo diretor-geral da Organização Mundial de Saúde (OMS), Tedros Adhanom Ghebreyesus, como uma pandemia.

A COVID-19, por ser uma doença que possui uma disseminação geográfica rápida, apresentou um expressivo número de contaminados e resultou na morte de mais de 1 milhão de habitantes no mundo. Seus graves sintomas e a facilidade em que o vírus se espalhou exigiu uma drástica tomada de decisão por parte do governo e a sociedade para a prevenção do contágio e redução dos impactos causados pelo vírus (OPAS, 2020).

De acordo com o portal Guia da Cerveja (2020), “o problema sanitário do coronavírus também alterou rotinas e modalidades de negócios, sendo absorvido no ato de consumo de cerveja”. Pelo fato da ingestão da bebida ocorrer majoritariamente em situações que demandam aglomerações de pessoas, medida antagônica aos protocolos sanitários recomendados pelas autoridades de saúde, se fez presente uma rigorosa diminuição no consumo de cervejas durante a pandemia da COVID-19 (COMUNIQUE-SE, 2020).

Frente ao cenário estabelecido na pandemia, a mudança comportamental adotada pela população durante a quarentena prejudicou também a marca líder do segmento no Brasil, a Ambev, podendo apresentar efeitos duradouros no setor cervejeiro (GUIADACERVEJA, 2020). A dependência predominante do consumo de cervejas em

bares e restaurantes e a necessidade de um confinamento social diante do cenário global refletiram também em consequências negativas ao segmento artesanal, apresentando uma redução de 80% da produção tradicional de cervejarias artesanais, de acordo com a Associação de Cerveja Artesanal – Abracerva/ES (TIMESBRASÍLIA, 2020).

Diante das restrições existentes, as alternativas adotadas por diversos segmentos, em especial as cervejarias artesanais, tenderam o direcionamento de ações comerciais aos meios digitais. Tais práticas ainda sim, apresentam dificuldades por parte das cervejarias artesanais pela peculiaridade do produto em questão, visto que, dependendo da modalidade comercial se entende que a curiosidade presencial do cliente possibilita a degustação e induz o ato da compra. E mesmo que a utilização das redes sociais seja uma promissora forma de manter ativa uma parcela das atividades comerciais, a necessidade por expansão em operações virtuais e a busca por canais alternativos de vendas, caracterizam um complexo desafio aos atuantes do setor (TIMEBRASÍLIA, 2020).

Além da viabilização de novas estratégias comerciais para enfrentamento das eventualidades que permeiam o universo dos negócios, em uma colocação do empresário cervejeiro James Watt, um dos criadores da cervejaria escocesa Brewdog, segundo BROTTTO (2016) “independentemente da área de atuação da sua empresa, é preciso estar certo de que, acima de tudo, ela está ancorada em uma missão forte, estimulante e capaz de atrair mais do que clientes”. Conforme apresenta BROTTTO (2016), é importante que o negócio compartilhe algum tipo de conhecimento que possa contribuir com a disseminação de informações relevantes para que haja reconhecimento da empresa por parte dos clientes.

Em *Business for punks: Break all the rules – The Brewdog way* (WATT, James, 2016), de acordo com WATT (2016) conforme citado por BROTTTO (2016), além de considerar necessária a certificação de criação de um produto e/ou serviço excepcional, sugere-se o esquecimento da atenção primária voltada às vendas e a intensificação de uma construção cultural e conceitual forte. De modo que a empresa “precisa ter um grande foco em educar o cliente sobre sua categoria e empoderá-lo para que tome a melhor decisão”, reforçando que “informação é viciante; conhecimento é poder. As pessoas vão voltar para mais e vão agradecê-lo com sua fidelidade”. Assim, torna-se possível o processo de geração de valor, atração e fidelização de clientes por meio de ações voltadas à missão do negócio, e não única e exclusivamente à entrega do seu produto ofertado (BROTTTO, 2016).

3. METODOLOGIA

O desenvolvimento do trabalho incluirá a utilização de ferramentas que visam o aperfeiçoamento progressivo do negócio e melhoria no desempenho gerencial de seus colaboradores. A metodologia do CANVAS (*Business Model Canvas*), criado pelo teórico suíço Alexander Osterwalder, possui o propósito de facilitar a visualização do empreendimento em uma única página. Através da conjuntura de nove blocos, é possível mapear os principais itens que compõe a organização de maneira sistêmica, simplificada e prática (PEREIRA, 2016). Para o presente estudo, o preenchimento do CANVAS para a proposta do empreendimento apresenta a temporalidade do passado, se tratando de um resultado obtido através do trabalho em questão para fins acadêmicos.

Além disso, será utilizada a Matriz SWOT para visualização do posicionamento estratégico da CoopCheio. Através da ferramenta, será possível identificar como os pontos fortes do negócio poderão lidar com as oportunidades presentes no mercado, bem como analisar os pontos fracos diante das ameaças e riscos dos ambientes (CHIAVENATO E SAPIRO, 2010).

Segundo OLIVEIRA (2002), pode se entender cada aspecto da matriz SWOT da seguinte forma:

- Pontos fortes: São as variáveis internas, possíveis de controlar, que geram condição favorável para a empresa em relação ao seu ambiente;
- Pontos fracos: É a situação inversa aos pontos fortes, também possível de controlar, mas proporcionam condições desfavoráveis;
- Oportunidades: São as variáveis externas, incapaz de se controlar, podem ser favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha interesse e saiba aproveitar;
- Ameaças: Contrariando as oportunidades, as ameaças, também não controláveis, podem prejudicar a organização, a não ser que ela esteja preparada para enfrentá-las ou se defender.

Para levantamento dos aspectos financeiros, a fim de se atestar a viabilidade econômica das atividades previstas para o empreendimento, as projeções foram

realizadas através do levantamento dos custos necessários para a atuação de acordo com as perspectivas a serem adotadas pelo negócio. Para isso, foram utilizados dados e valores reais obtidos através da realização de cotações com empresas especializadas na produção e venda de insumos necessários às atividades da CoopCheio. Ressalta-se que as projeções obtidas se inserem em um cenário de estimativas de custos e receitas com previsões realistas diante das especificidades do negócio, onde as mesmas possuem ponto de partida de acordo com as quantidades mínimas estabelecidas dos produtos ofertados pelos seus respectivos fornecedores.

Além disso, através da construção de um fluxo de caixa do negócio para um horizonte temporal de 3 anos, o presente estudo apresenta os indicadores a serem calculados para que se obtenham os resultados desejados ao decorrer das atividades demandadas pelo negócio. A análise dos indicadores como Valor Presente Líquido – VPL, Taxa Interna de Retorno – TIR e Payback possibilitará a compreensão dos demonstrativos financeiros do negócio diante da avaliação do seu desempenho durante os períodos de exercícios.

Para melhor compreensão dos indicadores utilizados, LEMOS (2019) aponta o Valor Presente Líquido – VPL como um dos índices mais comuns a serem calculados pelos negócios. Possui o propósito de medir o comportamento e expectativas entre risco e retorno de um investimento, de modo que, para que o empreendimento possa demonstrar continuidade, o seu valor deve ser maior que zero. É importante também que se calcule a Taxa Mínima de Atratividade – TMA para que se avalie qual será a melhor taxa de aplicação de capital com seu respectivo grau de risco.

O autor ainda apresenta que a Taxa Interna de Retorno – TIR é um indicador que permite a comparação do investimento inicial com as despesas futuras do negócio, através de análises do fluxo de caixa para que se indique se o investimento é vantajoso ou não de acordo com o potencial de retorno que o negócio pode oferecer.

Para o cálculo do Payback do negócio, LEMOS (2019) o apresenta como o indicador que permite o negócio a identificar o período de retorno do investimento realizado. Sendo identificado pelo negócio, o tempo necessário para que os saldos acumulados se tornem iguais aos valores inicialmente aplicados.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Canvas

A seguir será apresentado o modelo de negócios CANVAS para a proposta da CoopCheio:

Quadro 1: Business Model Canvas para a CoopCheio.

Parceiros Chave	Atividades Chave	Proposta de Valor	Relacionamento com Clientes	Segmentos de Clientes
Organizações cooperativistas; Cooperativas; Cervejaria; Fornecedores de insumos.	Prospecção de clientes; Registro e manutenção de assinantes; Aquisição e produção de cervejas.	Cerveja artesanal exclusiva ao segmento do cooperativismo, com rótulos que mencionam e evidenciam os principais episódios, protagonistas e diretrizes da ideologia cooperativista.	Destaque para um produto criado por cooperativistas em formação acadêmica para cooperativistas atuantes no segmento. Fomento do despertar de um sentimento de pertencimento por parte do cliente consumidor.	Adeptos ao Cooperativismo, em especial, o segmento corporativo de cooperativas.
	Recursos Chave Cervejaria regulamentada pelo MAPA; Registro de marca da cerveja; Capital para início das operações.		Canais de Distribuição Utilização de mídias sociais e portais de veiculação de conteúdos cooperativistas, bem como participação em eventos corporativos do segmento.	
Estrutura de Custos		Fluxo de Receitas		
Aquisição de insumos; Logística; Propaganda; Custos fixos: R\$34.239,00; Custos variáveis: R\$68.727,80; Custos totais: R\$102.966,80.		Assinatura para cooperativas; Vendas diretas para demandas sazonais; Vendas diretas em eventos, congressos e feiras do cooperativismo; Faturamento: R\$130.240,00.		

Fonte: Elaboração própria.

SEGMENTO DE CLIENTES

A segmentação de clientes estabelecida pelo negócio possui foco central em direcionamento das estratégias e atendimento ao público corporativo do cooperativismo. Visto que o modelo cooperativista possui um expressivo volume de adeptos diretos e indiretos à sua doutrina, as cooperativas, seus cooperados, dirigentes e funcionários, sejam eles de qualquer ramo do cooperativismo, representaram um potencial nicho de clientes a serem conduzidas as ações previstas na proposta de valor inerente ao empreendimento.

PROPOSTA DE VALOR

O produto oferecido pela marca tem o propósito de retratar a doutrina cooperativista, de modo a dar visibilidade à sua construção histórica e transformadora ao longo das décadas, através da exposição de rótulos que evidenciam os principais episódios, protagonistas e diretrizes que regem o movimento no Brasil e no mundo. A qualidade do produto é um atributo importante também presente na proposta de valor a ser entregue ao consumidor final, visto que a cervejaria parceira foi criteriosamente escolhida diante das condicionantes de excelência em produção e qualidade do produto final ofertado.

CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

A proposta para alcance do público consumidor consistiu em uma intensificação do uso de redes sociais como importantes ferramentas de veiculações de conteúdos a cerca do produto ofertado pelo empreendimento por meio de publicações referentes aos rótulos e estilos de cervejas produzidos. Sendo possível direcionar dados das publicações para que o público alvo definido fosse o principal receptor dos conteúdos estabelecidos nas mídias sociais Instagram e Facebook da marca. Além disso, a participação em eventos corporativos, congressos e feiras realizadas por cooperativas e agentes de eventos do segmento possibilitaram o conhecimento do empreendimento por parte do público participante, se configurando também como potenciais meios de intermediações e negociações entre empresa e públicos consumidores.

RELACIONAMENTO COM CLIENTES

O relacionamento estabelecido ao segmento de clientes permitiu despertar o sentimento de pertencimento do produto por parte do público cooperativista através da visibilidade existente entre o conceito do negócio e a sua destinação exclusiva ao cliente consumidor final. Ações que promoveram a explicitação da origem do negócio enquanto uma marca gerida por estudantes que aplicaram suas diretrizes acadêmicas em uma modalidade de negócios incomum ao âmbito cooperativista (cervejas artesanais) contribuiu com o reforço da marca frente ao mercado concorrente.

FLUXO DE RECEITAS

Por meio de programas de assinaturas mensais, as cooperativas puderam promover através desta ação, uma interação entre seus cooperados em uma modalidade periódica de acesso aos rótulos das cervejas disponibilizadas pelo negócio. A proposta em questão consistiu em potencializar alternativas formas de prestígio tanto dos seus dirigentes e colaboradores quanto dos seus cooperados. Além disso, a personalização de instrumentos componentes do aspecto visual dos produtos, sejam rótulos e/ou embalagens, permitiu o reforço da identidade das organizações.

A sazonalidade existente em função de demandas comuns de cooperativas, em sua maioria, como eventos relacionados às comemorações de natal e fim de ano, o Dia Internacional do Cooperativismo (Dia C), e datas comemorativas como o Dia dos Pais, são requisições que exigiram um planejamento prévio para atendimento das cooperativas solicitantes. Sendo permitida mediante a contratação do pedido com antecedência, a entrega exclusiva do produto solicitado.

Além disso, foi possível o atendimento exclusivo de produtos demandados também de acordo com o calendário específico de cada cooperativa solicitante, como exemplos: aniversários das organizações; assembleias gerais; e demais datas que se diferiram de outras cooperativas. De modo que, se atendeu com exclusividade o pedido de acordo com os requisitos desejados em eventos de comemorações distintas.

A participação em congressos, feiras, e eventos que promoveram comemorações dentro do âmbito cooperativista também foram modalidades de atendimento ao público consumidor segmentado do empreendimento. De modo que, foi permitida a aproximação dos dirigentes do negócio em contato com os clientes e representantes de cooperativas e demais entidades participantes.

O faturamento do negócio em seu primeiro ano de atividades apresentou a quantia de R\$130.240,00 como receitas geradas pelas atividades comerciais realizadas.

RECURSOS CHAVE

Para a operacionalização das atividades propostas pelo empreendimento, foi de suma importância que a produção de cervejas ocorresse em uma cervejaria enquadrada no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA, principal órgão fiscalizador da indústria de bebidas. Para atendimento das condicionantes impostas pela fiscalização federal agropecuária praticada pelo MAPA, além do exercício de vistorias tecnológicas e higiênico-sanitárias, foi necessária a concessão do registro do estabelecimento para que se encontrasse apto ao funcionamento e comercialização de produtos originários de sua unidade produtiva.

A fim de resguardar a propriedade intelectual e exclusividade no uso da marca criada pelo empreendimento, a denominada “Pioneira de Rochdale” concluiu seu registro legal junto ao Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI do Ministério da Economia. A ação possibilitou também a sua distinção frente ao mercado concorrente, legitimando o conceito proposto pela empresa enquanto direcionamento estratégico a seu nicho de público consumidor.

As atividades realizadas pelo empreendimento dependeram de recursos que foram aplicados para a sua execução, sendo indispensável o investimento de capital para cobrir todas as despesas operacionais e intelectuais necessárias no desenvolvimento progressivo do negócio.

ATIVIDADES CHAVE

O processo de prospecção dos clientes teve como propósito não apenas identificar os potenciais compradores dos produtos ofertados pela empresa, mas também promover a articulação necessária para a construção do entendimento a cerca da proposta de valor inerente ao conceito da marca. O reforço do conceito existente na composição do produto, além da qualidade das cervejas, transmitiu de maneira mais assertiva o desempenho voltado ao atendimento exclusivo das demandas.

Se estabeleceu uma relação de fidelidade entre cliente e a CoopCheio, ocasionando fluidez e consecução em negociações através dos pedidos efetivados por

meio da oferta de assinaturas periódicas de cervejas. A proposta promoveu o contato com cooperativas para que, mediante interesse das mesmas, puderam ser direcionados aos seus dirigentes e cooperados, os produtos componentes das ações.

A aquisição e produção dos estilos das cervejas do portfólio da marca, enquanto principal atividade do negócio é atribuída como a força motriz das ações previstas pelo empreendimento. O planejamento produtivo e de aquisições de cervejas prontas exigiu mapeamento prévio dos potenciais clientes e exatidão na produção contratada, de modo que a atenção ao cumprimento das demandas ocorreu com excelência.

PARCEIROS CHAVE

Para que as estratégias de alcance de potenciais cooperativas adequadas ao conceito da marca puderam se concretizar, foi importante o estreitamento das relações com órgãos de fomento ao cooperativismo nacional. Organizações que promovem ações a cerca do segmento cooperativista atuaram como significativos parceiros na prospecção e manutenção das relações estabelecidas entre a marca e o seu público consumidor.

Além disso, as próprias cooperativas uma vez intermediadoras de um primeiro contato possuíram autonomia para sequenciar quaisquer ações de características comerciais, de modo a se estabelecerem como parceiras imprescindíveis à consecução das atividades provenientes do negócio.

De acordo com as condicionantes impostas pelo órgão regulamentador de produção de bebidas no Brasil, o MAPA, a cervejaria responsável pela produção das cervejas da marca atuou dentro dos parâmetros exigidos para suas operações. A unidade que assumiu a produção com a utilização de seu aporte de maquinário dentro das condições legais é a cervejaria Küd, localizada em Nova Lima, região metropolitana de Belo Horizonte – MG. Mediante negociações com a indústria, foi estabelecida a contratação e aluguel para uso do aporte de maquinário e tanques fermentadores ociosos com destinação à produção das cervejas propostas pela CoopCheio. A cervejaria parceira atua há mais de 10 anos no segmento de produção de cervejas de forma profissional, atendendo além dos requisitos técnicos sanitários, a entrega de produtos com qualidade certificada diante de uma vasta experiência no setor.

Devido à pandemia global que marcou o ano de 2020, diversos setores sofreram expressivos impactos no abastecimento de insumos e matérias primas em decorrência da escassez de materiais e altos índices de demissões ocasionados em pequenas a grandes

corporações nacionais e estrangeiras do segmento de importações. Em consequência das transformações ocorridas nas atividades cotidianas da humanidade, o comprometimento econômico também foi notado e sentido pelos ramos que realizam importações. Pelo fato dos insumos como maltes e lúpulos possuírem em sua maioria origens estrangeiras e valores estabelecidos através da cotação do dólar, o comprometimento do setor ficou suscetível às transformações de acordo com o comportamento econômico global.

Foi potencializada a aproximação de empresas do segmento de importações e vendas de insumos enquanto parceiros, e não apenas como entidades em relações comerciais, onde as mesmas contribuíram com a disponibilização constante de matéria prima. Ocorrido conforme previsto, o atendimento das demandas, viabilizou a redução de interrupções e comprometimento direto no andamento das atividades em ocorrências de eventualidades e falta de insumos.

ESTRUTURA DE CUSTOS

Além dos gastos referentes à mão de obra e instalações, os custos de matéria prima também se apresentaram como necessários à estrutura de projeções financeiras. Visto que os seus valores são mais elevados para a produção de cervejas classificadas artesanais em comparação às convencionais, os insumos assumem despesas de quantias expressivas e que requerem atenção em suas cotações e exercício de registros de fluxo financeiro.

Para atendimento dos pedidos realizados pelos clientes corporativos, de acordo com o volume da mercadoria e a distância entre a localidade de produção e destinos finais das encomendas, é necessário que se estabeleça estratégias para melhor fluidez no âmbito logístico do negócio. É de suma importância garantir excelência no fluxo da cadeia que envolve todos os processos relacionados às modalidades de consumo estabelecidas. Estabelecer contratações de empresas que atuam no transporte específico das cargas em questão requer direcionamento de recursos para tal, visto que a peculiaridade da atividade implica também em elevação de custos bem como a incidência de impostos para as mercadorias com destinos em outros estados.

Pode se considerar uma importante e necessária atividade a se destinar recursos para o seu exercício, o investimento em propagandas e divulgação da marca. A abrangência existente entre os potenciais clientes, mesmo que dentro do mesmo segmento, se apresenta como um fator limitante em acesso ao público alvo específico

estabelecido na estratégia do negócio. Para que as ações previstas na prospecção das cooperativas adeptas a se tornarem clientes da CoopCheio sejam contempladas, é necessária uma intensificação nas atuações de propagação do conceito da marca em direcionamento ao nicho estratégico definido. Desse modo, a veiculação de informações a cerca das atividades propostas pela CoopCheio terão um objetivo claro e específico de maneira única e exclusivamente voltada ao âmbito cooperativista.

Foram resultantes para o negócio em seu primeiro ano de atividades, os seguintes valores para cobertura dos custos fixos, custos variáveis e custos totais, sendo eles R\$34.239,00, R\$68.727,80 e R\$102.966,80, respectivamente.

4.2 Matriz Swot

Para identificação do posicionamento estratégico da CoopCheio, será apresentada a seguir, a síntese da análise realizada para visualização dos pontos positivos e negativos, as oportunidades e ameaças do negócio, através da Matriz SWOT:

Quadro 2: Matriz SWOT.

<p style="text-align: center;">Forças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pioneirismo da marca no segmento cooperativista; • Registro da marca “Pioneira de Rochdale” vigorado; • Capacitação gerencial dos sócios; • Formação acadêmica dos sócios em cooperativismo. 	<p style="text-align: center;">Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não possui cervejaria própria; • Nenhuma especialização em cervejas por parte do quadro societário; • Dependência do grau de relacionamento com as cooperativas e seus dirigentes para efetuar as vendas; • Ponto de venda e logística geradoras de custos elevados.
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento das tendências de consumo de cervejas artesanais; • Amplo potencial de cooperativas nacionais; • Visibilidade no segmento cooperativista. 	<p style="text-align: center;">Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alta do dólar; • Alta tributação no setor cervejeiro; • Novas leis; • Deslocamento para produção em outra cidade; • Novos entrantes.

Fonte: Elaboração própria.

FORÇAS

Se referindo aos aspectos internos e considerados controláveis pelo empreendimento para que se estabeleça diferenciação no mercado e vantagens competitivas, as forças intrínsecas à CoopCheio são:

- Pioneirismo da marca no segmento cooperativista

De acordo com levantamentos e buscas realizadas à cerca de iniciativas similares dentro da temática estabelecida pela CoopCheio, identificou-se a abertura para entrada da marca dentro do segmento, ainda sem precedentes de concorrentes diretos. Tal fator atribuiu à marca o posto de pioneira em aspectos de inovação no desenvolvimento do conceito proposto.

- Registro da marca vigorado

Outro aspecto que representa significativamente uma fortaleza complementar ao item anteriormente descrito é o fato da principal marca criada pela CoopCheio, a cerveja intitulada “Pioneira de Rochdale”, possuir seu registro de marca vigorado pelo Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI. Tal concessão assegura ao empreendimento a exclusividade do uso da marca em todo território nacional, permitindo se identificar e diferir de outras marcas similares no mercado, além de expressar os valores da tradição estabelecida no conceito proposto através do fornecimento de produtos específicos (cervejas destinadas ao segmento cooperativista).

- Capacitação gerencial dos sócios

O quadro societário do empreendimento é composto por um pequeno grupo de estudantes do curso de Bacharelado em Cooperativismo da Universidade Federal de Viçosa – UFV, graduação que dispõe de uma grade curricular que permite os estudantes acessar teorias e técnicas em suas formações acadêmicas voltadas ao gerenciamento primordialmente de cooperativas, mas também admissíveis às organizações que possuem outros formatos.

- Formação acadêmica dos sócios em Cooperativismo

Dentro do âmbito acadêmico, a formação em cooperativismo ainda em curso por parte dos sócios do empreendimento proporciona a legitimação da origem do conceito estabelecido pelo negócio, permitindo então o embasamento das atividades propostas em aspectos doutrinários do cooperativismo. Além disso, se promove o favorecimento e exercício de competências e habilidades referentes aos modelos gestionários de cooperativas, bem como reforça a perspectiva valorativa e conceitual do processo de criação da marca enquanto originária de membros diretamente ligados a ações cooperativistas. Sendo assim, é intensificada a vantagem competitiva existente no mercado em função do direcionamento exclusivo do produto ofertado pelo negócio ao seu público específico.

FRAQUEZAS

Os aspectos caracterizados como elementos de fraqueza do negócio estão relacionados aos que podem prejudicar o desempenho do mesmo, sendo eles descritos abaixo:

- Não possui cervejaria própria

O fato da CoopCheio não possuir aporte de maquinário próprio para a produção de cervejas dentro da modalidade comercial legal, regulamentada pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA , é o principal ponto comprometedor do negócio. Visto que a produção deva ocorrer em uma cervejaria industrial certificada, é demandando o dispêndio de altos custos para suprimento da necessidade produtiva e, além disso, há a inflexibilidade no manejo pelo fato das instalações serem pertencentes a terceiros.

- Nenhuma especialização em cervejas por parte do quadro societário

Embora a atividade fim do negócio se concentre na entrega de cervejas como produto ofertado ao seu público consumidor, o quadro societário da CoopCheio é detentor primordialmente do conhecimento a cerca do conceito de uma marca estabelecida no segmento cooperativista, e o mesmo não possui conhecimento técnico e especializado no ramo de cervejas. Tal ausência acarreta na limitação e restrição de novas experimentações de estilos de cervejas por parte do empreendimento em situações de necessidade de volumes produtivos maiores a serem produzidos em cervejarias. Além disso, a baixa instrução técnica potencializa os riscos existentes em ações que possam ocasionar perdas de lotes por má elaboração das receitas e resultar em parâmetros indesejados, bem como dificultar o manejo de procedimentos cruciais à qualidade final das cervejas.

- Dependência do grau de relacionamento com as cooperativas e seus dirigentes para efetuar as vendas

O fato das atividades do negócio assumirem uma novidade e desconhecimento por parte dos potenciais clientes em um primeiro momento, a concretização de vendas para início das operações exige um grau de confiabilidade alto para suas realizações. A necessidade do estabelecimento de aproximações, embora não assumam um aspecto

negativo ao que se diz respeito às relações e laços entre os envolvidos, pode ser apresentado como uma fraqueza do negócio em função da atividade comercial.

- Ponto de venda e logística geradoras de custos elevados

De acordo com a necessidade de aquisição e produção de cervejas através da terceirização em uma indústria localizada em outro município, a logística envolvida para que a mercadoria beneficiada possa chegar até o seu ponto de venda, podem ser gerados custos elevados entre os processos. Diferentemente do que seria se a CoopCheio produzisse a cerveja na mesma localidade em que se instalasse o ponto de saída das mercadorias a serem vendidas.

OPORTUNIDADES

As oportunidades se referem aos aspectos externos à CoopCheio, onde a mesma não possui controle sobre os fatores em questão, mas que ainda sim se apresentam como potenciais contribuições ao desenvolvimento do negócio. Os levantamentos apontam as seguintes oportunidades:

- Aumento das tendências de consumo de cervejas artesanais

De acordo com o aumento da demanda de consumo por diferentes estilos de cervejas, é possível constatar um favorecimento na implantação de um negócio dentro do segmento, visto que além do conceito proposto na marca, a classificação do produto também oportuniza o desenvolvimento do empreendimento. Segundo o SEBRAE (2018), de acordo com o aumento da renda dos consumidores de cervejas, foi permitida a experimentação de variados estilos e com maiores valores agregados, e também o setor se favoreceu através do fomento das associações criadas por entusiastas e apreciadores que difundiam informações a cerca do universo das cervejas.

- Amplo potencial de cooperativas nacionais

De acordo com a Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB (2019), até o término do ano de 2018, o Brasil registrou a existência de 6828 cooperativas em território nacional e cerca de 14,6 milhões de cooperados. Através do potencial de atuantes na segmentação cooperativista, o direcionamento das ações previstas pelo

empreendimento em estratégia de alcance e atendimento do mercado corporativo do cooperativismo se faz promissor ao progresso do negócio.

- Visibilidade no segmento cooperativista

Diante do fato da marca ser pioneira dentro do segmento cooperativista, o potencial de visibilidade do empreendimento frente à concorrência no ramo de cervejas pode resultar em destaque do negócio e propagação do seu conceito, possibilitando a geração de novos adeptos ao produto ofertado. Visto que o mercado corporativo em questão assume o direcionamento exclusivo das estratégias da CoopCheio é evidenciado o seu potencial de ausência de concorrência direta.

AMEAÇAS

De acordo com os aspectos externos e incontroláveis à gestão da CoopCheio, são consideradas ameaças os fatores que acarretam na limitação do desenvolvimento do negócio e conseqüentemente comprometem os resultados almejados pelo empreendimento. Podemos considerar as seguintes ameaças existentes:

- Alta do dólar

Pelo fato dos insumos cervejeiros serem em sua maioria importados, os seus preços são determinados de maneira atrelada à cotação do dólar. A desvalorização da moeda corrente nacional dificulta as atividades comerciais referentes ao setor de produção de cervejas e o aumento dos preços dos insumos pode resultar na redução de escalas produtivas, o que conseqüentemente, exige a manutenção e reajustes no valor comercial do produto pronto. A oscilação dos aspectos econômicos e valores referentes à cadeia produtiva de cervejas podem se apresentar como um fator comprometedor frente ao comportamento dos consumidores.

- Alta tributação no setor cervejeiro

Segundo o SEBRAE (2018), um fator negativo presente no setor cervejeiro é a alta carga tributária existente em suas atividades, bem como a presença de uma legislação falha aos aspectos de diferenciação entre empresas de maior porte e microcervejarias, o que possibilita a aplicação de alíquotas iguais para as mesmas. Tais

situações apresentam desvantagens ao setor de cervejas artesanais e principalmente às novas marcas no mercado.

- Novas leis

Ainda que as atuais leis relacionadas à comercialização e consumo de bebidas alcóolicas não comprometam integralmente o sucesso das cervejarias, o setor cervejeiro pode sofrer consequências em função do estabelecimento de mudanças nos aspectos legais dentro do seu segmento de atuação. Dessa forma, as possibilidades existentes podem ou não prejudicar a continuidade das atividades executadas por cervejarias de acordo com a natureza das condicionantes estabelecidas.

- Deslocamento para produção em outra cidade

Pode ser estabelecida como uma ameaça, a necessidade de deslocamento do grupo para outra cidade em função da produção das cervejas propostas. Além de tornar inflexíveis as operações de monitoramento de processos com base em pessoalidade, o custo logístico das atividades pode ser elevado de acordo com o seu volume produzido e a distância ao destino final determinado.

- Novos entrantes

Ainda que, por parte do conhecimento dos dirigentes do empreendimento não exista precedentes de concorrentes diretos que proponham além do produto em questão (cervejas), a veiculação de conceitos similares dentro da temática cooperativista, a entrada de novas marcas representa uma possibilidade que requer atenção. Visto que o potencial de mercado apresenta indicadores positivos ao sucesso e desenvolvimento do negócio, as cervejarias já consolidadas que se dispuserem a atuar dentro do conceito cooperativista terão relevante vantagem a cerca do aspecto produtivo do produto, uma vez que já possuem aporte de maquinários e são enquadradas nas condicionantes legais das atividades do setor.

4.3 Análise econômica e financeira

A análise econômica presente neste estudo apresenta valores reais embasados em consultas e levantamentos realizados com fornecedores dos respectivos setores necessários às atividades propostas pelo empreendimento. Ainda que exista a

possibilidade de reajustes, sejam em aumento ou redução de valores, nos setores responsáveis pelo fornecimento de produtos e serviços considerados essenciais à produção de cervejas, serão apresentados dados vigentes ao momento das consultas.

Considera-se a projeção referente a dois modelos em diferentes modalidades de aquisição/produção do produto final. Em uma primeira perspectiva, em prazo imediato, mediante negociação com a cervejaria parceira, foi estabelecida a possibilidade de aquisição de cervejas na modalidade “White Label”, popularmente conhecida como marca branca. Neste aspecto, a CoopCheio poderá realizar a compra de cervejas do portfólio da cervejaria contratada para revenda com seu próprio rótulo de forma independente.

Em uma segunda perspectiva, serão apresentados todos os valores necessários para a implementação, em prazo agendado, da produção de cervejas dentro da modalidade de cervejaria cigana, através da utilização do aporte de maquinário da indústria parceira a fim de se obter um produto com receita própria.

Deste modo, a seguir será apresentada uma síntese das perspectivas de acordo com as modalidades aptas a serem trabalhadas pela CoopCheio:

Tabela 3: Perspectivas de modalidades.

Perspectiva	Modalidade	Disponibilidade
1	White Label	Imediata
2	Cervejaria Cigana	Agendada

Fonte: Elaboração própria.

A fim de se estabelecer entendimento das perspectivas do quadro supracitado em relação ao período de tempo e suas modalidades, devem-se considerar como imediatas, ações que podem ser executadas sem aviso prévio e agendamento junto à cervejaria parceira. E para as ações que apresentam variações de atendimento em decorrência do planejamento e calendário interno da cervejaria contratada, a disponibilidade da indústria apresenta necessidade de agendamento antecipado dentro da sua respectiva modalidade.

Para efeitos de cálculo de investimentos necessários ao desempenho das perspectivas do negócio, serão considerados os itens e ações referentes ao processo inicial de abertura do negócio e o seu estágio atual de concretização dos mesmos. Para exercício de ambas as perspectivas anteriormente citadas, o empreendimento dependerá da efetivação das condicionantes legais iniciais previstas ao seu funcionamento, bem

como da destinação de investimentos operacionais fundamentais à execução das suas propostas estabelecidas.

4.3.1 Investimentos iniciais

A relação dos investimentos necessários para início das operações da CoopCheio será apresentada através de um levantamento de custos junto aos segmentos de fornecimento de equipamentos a serem utilizados pelo negócio, bem como de instituições responsáveis pela prestação de serviços em função de seus aspectos intelectuais. O empreendimento se encontra ativo, tendo realizado ações iniciais consideradas importantes ao processo de abertura e legalização de um negócio e estabelecimento de uma marca. A tabela a seguir apresenta uma relação de processos já realizados pelo empreendimento em aquisição de produtos e serviços:

Tabela 4: Ações concretizadas.

Descrição	Valor	Situação
Abertura do protocolo de pedido de registro de marca “Pioneira de Rochdale” junto ao INPI – Ministério da Economia	R\$142,00	Concretizado
Deferimento da marca “Pioneira de Rochdale” junto ao INPI – Ministério da Economia	R\$298,00	Concretizado
Abertura de CNPJ como Microempreendedor Individual - MEI	Gratuito	Concretizado
Domínio de site	R\$26,00	Concretizado
Hospedagem do site em um servidor	R\$172,00	Concretizado
Aquisição de uniformes para os colaboradores – 6 unidades	R\$244,00	Concretizado

Aquisição de câmara fria cervejeira	R\$3.625,00	Concretizado
TOTAL	R\$4.507,00	-

Fonte: Elaboração própria.

Conforme apresentado, o empreendimento executou ações que dispenderam de custos que se classificam como investimentos ao negócio, no valor de R\$4.507,00. O valor final apresentado representa o investimento realizado até o período de março de 2020.

A seguir serão apresentados todos os valores referentes ao processo de aquisição e produção dos itens necessários à composição dos produtos ofertados pelo negócio, sendo eles os custos estimados para as duas perspectivas de atuação, White Label e Cervejaria Cigana.

4.3.2 Custos de produção – Perspectiva 1

De acordo com aspectos que possuem como principais atributos, a disponibilidade imediata e possibilidade de aquisição de produtos em menor quantidade, a modalidade “White Label”, exposta na perspectiva 1 do presente estudo, pode ser apontada como uma propícia alternativa para início das atividades do negócio. Visto que os processos de prospecção de clientes e efetivação das vendas devam ocorrer com excelência no início das atividades da CoopCheio para que se tracione o potencial do negócio, é apresentado como um atrativo o modelo que permita maior flexibilização em suas intermediações de compras e vendas. Desse modo, o potencial cliente consumidor pode adquirir cervejas em lotes previamente estabelecidos em volumes menores, e tal ação potencializa uma articulação favorável no ato da compra por parte da CoopCheio como também na venda do seu produto final ofertado. O benefício pode ocorrer através de uma expressiva redução de prazos, em decorrência da aquisição de lotes reduzidos e consequentemente gerar facilitação nos processos de manejo e logística entre os seus intermediadores.

Mediante negociações ocasionadas em reuniões com titulares da cervejaria Küd, a proposta de ação na modalidade de White Label consistirá na compra da cerveja estilo English Pale Ale, pertencente ao portfólio da cervejaria. O estilo em questão assume um dos principais tipos de cervejas produzidos na indústria parceira, e o mesmo será

adquirido pela CoopCheio para rotulagem própria. A denominada “Pioneira de Rochdale”, a princípio como uma cerveja pertencente ao estilo American Pale Ale, terá determinação definitiva ao estilo inglês English Pale Ale, reforçando ainda mais o aspecto conceitual do país considerado berço do cooperativismo mundial.

A seguir, será apresentada uma tabela referente aos custos de aquisição de 100 unidades (quantidade mínima estabelecida pela cervejaria para o primeiro ano de exercício) de garrafas 600 ml da cerveja estilo English Pale Ale a serem rotuladas como “Pioneira de Rochdale”:

Tabela 5: Custos de aquisição na modalidade “White Label”.

Item	Quantidade	Valor unitário	Valor total
Garrafas 600 ml – English Pale Ale	100	R\$13,00	R\$1.300,00
Rótulos	100	R\$1,31	R\$131,00
Caixas para transporte tipo colmeia – 12 garrafas	9	R\$9,11	R\$81,99
Fita adesiva para embalagens	1	R\$3,49	R\$3,49
TOTAL	-		R\$1.516,48

Fonte: Elaboração própria.

Como pode ser observado, o custo total para aquisição dos produtos referentes à composição final da garrafa de cerveja “Pioneira de Rochdale” é de R\$1.516,48 para o volume de 100 unidades da mesma. Dessa forma, o seu valor unitário apresenta um custo de R\$15,16, onde o mesmo não sofrerá alteração independente do volume a ser adquirido superior a 100 unidades.

4.3.3 Custos de produção – Perspectiva 2

De acordo com a segunda perspectiva apresentada no estudo, para que possa ser produzida uma cerveja de receita própria da CoopCheio na modalidade de cervejaria

cigana, os valores de todas as matérias-primas necessárias deverão ser custeadas pelo contratante. Serão acrescidos aos custos, os valores estabelecidos pela cervejaria contratada referente à utilização dos equipamentos pertencentes às suas instalações e demais processos executados na produção de cervejas.

O levantamento de custos necessários para aquisição de insumos cervejeiros é relativo ao estilo da cerveja a ser produzida. Por se tratar de uma receita já estabelecida, referente ao segundo rótulo projetado pelo empreendimento, denominado “Tecelões Red Rochdale”, a determinação dos insumos a serem utilizados possui seu padrão de especificidades e seus respectivos volumes. A cotação foi realizada em uma empresa especializada em importações e vendas de insumos cervejeiros. A seguir, se encontram as tabelas detalhadas dos itens necessários para a produção de um lote de 500 litros, volume mínimo estabelecido pela cervejaria contratada, de uma cerveja estilo Irish Red Ale:

Tabela 6: Custos de insumos cervejeiros.

Item	Marca	Quantidade	Valor unitário	Valor Total
Malte Pilsen – Saca 25 kg	BWS	4	R\$209,96	R\$839,84
Malte Cara Ruby – Pacote 1 kg	Castle Malting	14	R\$15,75	R\$220,50
Malte Vienna – Pacote 1 kg	Agrária	14	R\$8,30	R\$116,20
Malte Cara Gold – Saca 25kg	Castle Malting	1	R\$383,58	R\$383,58
Malte Cara Gold – Pacote 1 kg	Castle Malting	3	R\$16,19	R\$48,57
Lúpulo Nugget em Pellet – Pacote 50 g	Yakima Chief Hops	6	R\$10,61	R\$63,66
Lúpulo Sladek	BWS	1	R\$103,52	R\$103,52

em Pellet – Pacote 500 g				
Lúpulo Sladek	4	R\$5,53	R\$22,12	
em Pellet – Pacote 25 g				
Fermento Safale Fermentis US-05 – Pacote 250 g	1	R\$242,56	R\$242,56	
TOTAL	-		R\$2.040,55	

Fonte: Elaboração própria.

A seguir, se encontram os demais valores referentes aos materiais necessários para a produção da cerveja com receita própria. Para fins de levantamento de custos mais precisos, o volume de 500 litros úteis resulta em média 833 unidades de garrafas 600 ml, podendo variar para baixo de acordo com a possibilidade de perdas ocasionadas em processos específicos de produção.

Tabela 7: Custos de matérias primas.

Item	Quantidade	Valor unitário	Valor total
Garrafas caçula 600 ml	833	R\$1,56	R\$1.299,48
Rótulos	833	R\$1,31	R\$1.091,23
Tampinhas	833	R\$0,09	R\$74,97
Caixas para transporte tipo colmeia – 12 garrafas	70	R\$9,11	R\$637,70
Fita adesiva para embalagens	8	R\$3,49	R\$27,92

TOTAL	-	-	R\$3.131,30
--------------	---	---	--------------------

Fonte: Elaboração própria.

Será resultante dos gastos com insumos cervejeiros e outras matérias-primas o valor total de R\$5.171,85 para a produção desejada de 500 litros úteis de cerveja estilo Irish Red Ale. O custo unitário de matéria-prima, levando em conta a possibilidade de extração do potencial máximo de 833 garrafas apresentou o valor de R\$6,20.

A terceirização da cervejaria exigirá a destinação de recursos para remuneração dos valores estabelecidos para prestação de seus serviços e utilização de seus equipamentos. A projeção dos recursos necessários à cobertura dos custos de prestação de serviços para a produção do lote demandado se encontra da seguinte forma:

Tabela 8: Custos operacionais.

Volume a ser produzido	Valor unitário/litro	TOTAL
500 litros	R\$9,00	R\$4.500,00

Fonte: Elaboração própria.

Como pode ser observado, o lote produtivo com volume de 500 litros apresenta o custo total de R\$4.500,00, sendo cobrado o valor unitário/litro de R\$9,00 a serem destinados à prestação de serviços primordiais à produção da cerveja solicitada. Sendo estabelecido pela cervejaria os seus valores referentes aos processos de brassagem, envase e pasteurização do produto pronto. Todos os procedimentos possuem seus valores baseados de acordo com o volume do lote, calculados em litros independentemente do estilo produzido dentro do período de 30 dias, prazo considerado comum ao processo de produção de diversos estilos de cervejas artesanais tradicionais. Resulta-se do valor total de custos operacionais, o valor unitário por garrafa de R\$5,40.

A seguir se encontra a projeção dos custos totais necessários para as operações referentes à produção da cerveja “Tecelões Red Rochdale”, sendo eles em materiais e serviços, dispostos da seguinte forma:

Tabela 9: Custos totais de produção – Cervejaria Cigana.

Item	Valor
Custo de materiais (insumos cervejeiros + custos de matérias-primas)	R\$5.171,85

Custos operacionais	R\$4.500,00
TOTAL	R\$9.671,85

Fonte: Elaboração própria.

De acordo com a projeção produtiva do lote de cervejas na modalidade cigana, os custos totais para obtenção de 500 litros da cerveja estilo Irish Red Ale em garrafas de 600 ml apresentam o valor de R\$9.671,85. A divisão do custo total pela quantidade esperada de 833 garrafas resulta em um valor unitário de R\$11,61.

4.3.4 Flexibilidade do negócio

Para que se estabeleça um perfil de atratividade ainda mais elaborado e sofisticado à proposta do negócio, a CoopCheio contará com a disponibilidade de seus produtos dispostos em conjuntos que ofertarão requinte e reforço à simbologia cooperativista através da modalidade de vendas das cervejas em kits. Os denominados “Kit Associado”, “Kit Quórum” e “Kit Assembleia Geral”, possuem nomenclaturas comuns e usuais ao âmbito cooperativista, indicando perfis de subordinação em uma organização cooperativista e conseqüentemente o seu grau de atributos e especificidades.

A fim de propor a entrega de uma experiência junto ao produto, foi estabelecida a definição dos kits com as respectivas composições:

- Kit Associado: 1 garrafa 600 ml + 1 bolacha porta copo personalizada (Anexos, Figura 1);
- Kit Quórum: 1 garrafa 600 ml + 1 bolacha porta copo personalizada + 1 case triangular em madeira maciça + 1 chaveiro abridor de garrafas personalizado + 1 tag de papel semente (Anexos, Figura 2);
- Kit Assembleia Geral: 1 garrafa 600ml + 1 bolacha porta copo personalizada + 1 case criativo multifuncional 4 utilitários + 1 copo Pint 473 ml personalizado + 1 tag de papel semente (Anexos, Figura 3).

A seguir serão apresentados os custos para compra dos kits com seus respectivos componentes de acordo com a perspectiva enquadrada na modalidade de aquisição das cervejas. Vale ressaltar que todos os valores descritos para a aquisição dos itens componentes dos kits já incidem suas respectivas cobranças de frete, exceto para os

valores das garrafas de 600 ml das cervejas. A relação de custos é apresentada da seguinte maneira:

Tabela 10: Custos Kit Associado – Perspectiva 1.

Kit Associado – White Label	
Composição	Valor
Garrafa 600 ml	R\$15,16
Bolacha porta copo personalizada	R\$0,41
TOTAL	R\$15,57

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 11: Custos Kit Quórum – Perspectiva 1.

Kit Quórum – White Label	
Composição	Valor
Garrafa 600 ml	R\$15,16
Bolacha porta copo personalizada	R\$0,41
Case triangular em madeira maciça	R\$9,50
Chaveiro abridor de garrafas personalizado	R\$4,13
Tag de papel semente	R\$1,13
TOTAL	R\$30,33

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 12: Custos Kit Assembleia Geral – Perspectiva 1.

Kit Assembleia Geral – White Label	
Composição	Valor
Garrafa 600 ml	R\$15,16
Bolacha porta copo personalizada	R\$0,41
Case criativo multifuncional 4 utilitários	R\$55,00
Copo Pint 473 ml personalizado	R\$16,00
Tag de papel semente	R\$1,13
TOTAL	R\$87,70

Fonte: Elaboração própria.

Os custos para composição dos kits na modalidade de marca branca, utilizando a cerveja estilo English Pale Ale foram descritos detalhadamente conforme apresentados anteriormente nas tabelas. A seguir serão dispostos os custos para aquisição dos kits compostos com a cerveja de receita própria “Tecelões Red Rochdale” estilo Irish Red Ale, a ser produzida na modalidade de cervejaria cigana:

Tabela 13: Custos Kit Associado – Perspectiva 2.

Kit Associado – Cervejaria Cigana	
Composição	Valor
Garrafa 600 ml	R\$11,61
Bolacha porta copo personalizada	R\$0,41
TOTAL	R\$12,02

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 14: Custos Kit Quórum – Perspectiva 2.

Kit Quórum – Cervejaria Cigana	
Composição	Valor
Garrafa 600 ml	R\$11,61
Bolacha porta copo personalizada	R\$0,41
Case triangular em madeira maciça	R\$9,50
Chaveiro abridor de garrafas personalizado	R\$4,13
Tag de papel semente	R\$1,13
TOTAL	R\$26,78

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 15: Custos Kit Assembleia Geral – Perspectiva 2.

Kit Assembleia Geral – Cervejaria Cigana	
Composição	Valor
Garrafa 600 ml	R\$11,61
Bolacha porta copo personalizada	R\$0,41
Case criativo multifuncional 4 utilitários	R\$55,00
Copo Pint 473 ml personalizado	R\$16,00
Tag de papel semente	R\$1,13
TOTAL	R\$84,15

Fonte: Elaboração própria.

A seguir, uma breve síntese comparativa do levantamento de custos dos 3 kits anteriormente descritos para as duas modalidades de atuação:

Tabela 16: Valores por modalidade.

Nome do Kit	White Label	Cervejaria Cigana
Kit Associado	R\$15,57	R\$12,02
Kit Quórum	R\$30,33	R\$26,78
Kit Assembleia Geral	R\$87,70	R\$84,15

Fonte: Elaboração própria.

Como é percebido, ainda que a modalidade de White Label permita a flexibilização de aquisição de garrafas pelo fato do volume mínimo exigido de compra representar uma quantidade reduzida em comparação ao potencial de garrafas em um lote de 500 litros, a modalidade cigana apresenta valores menores para os kits em questão.

Para fins de cálculos, baseados em uma experiência prévia do empreendimento no ano de 2019, com a sua participação no congresso intitulado World Coop Management 2019 – WCM 2019, realizado em Belo Horizonte – MG, todos os valores descritos seguem parâmetros estabelecidos e aplicados comercialmente no evento citado. Deste modo, a projeção da análise de estimativas de receitas do negócio contará com uma precificação empregada em prática ao segmento do seu público consumidor, e consequentemente, apresentar noções reais de aceitação dos seus valores de mercado. A seguir, a tabela de preços para exercício das vendas se encontra da seguinte forma:

Tabela 17: Valores de venda.

Item	Valor
Kit Associado	R\$22,90
Kit Quórum	R\$49,90
Kit Assembleia Geral	R\$219,90

Fonte: Elaboração própria.

Ainda que os custos de produção se diferenciem entre si dentro das duas perspectivas de atuação, White Label e Cervejaria Cigana, os valores estabelecidos para a venda de cada kit possui uma média de compensação entre eles. De modo que, a margem de retenção de venda do kit de menor valor (Kit Associado), possa ser suprida pela porcentagem de retenção de venda dos kits com valores superiores (Kit Quórum e Kit Assembleia Geral). Para base de cálculos e fins de atendimento ao cliente consumidor final em menor prazo, serão apresentados a seguir os valores gerados pela perspectiva de maior custo (White Label):

Tabela 18: Margem de retenção de venda por kit – Perspectiva 1 (White Label).

Item	Preço de custo	Preço de venda	Retenção unitária (%)
Kit Associado	R\$15,57	R\$22,90	47,1
Kit Quórum	R\$30,33	R\$49,90	64,6
Kit Assembleia Geral	R\$87,70	R\$219,90	150,75

Fonte: Elaboração própria.

Como podem ser analisadas, as porcentagens de retenção de venda de cada kit possuem valores discrepantes entre o de menor valor para o de maior valor, desta forma, a compensação anteriormente citada pode ser descrita e analisada da seguinte maneira:

Tabela 19: Margem de retenção unitária média – Perspectiva 1.

Item	Preço de custo Total	Preço total de venda	Retenção total média (%)
3 Kits (Kit Associado; Kit Quórum; Kit Assembleia Geral)	R\$133,60	R\$292,70	119,1

Fonte: Elaboração própria.

Pode – se concluir que, a cada 3 kits vendidos , se obtém um faturamento bruto de 119% superior ao valor de aquisição dos mesmos. O que representa uma margem favorável na aplicação dos respectivos valores de venda ao mercado do segmento corporativo do cooperativismo.

4.3.5 Investimento inicial para operação piloto

Todas as projeções de vendas presentes neste tópico terão embasamento em volumes mínimos para aquisição dos itens necessários à composição dos produtos ofertados pela CoopCheio. Serão descritos de maneira detalhada as quantidades estabelecidas por cada fornecedor e seus respectivos valores de custo.

Será necessário que o empreendimento assuma a destinação de recursos imprescindíveis ao início de suas operações comerciais, onde os mesmos terão origem do quadro societário do negócio. A tabela a seguir dispõe de dados relacionados aos itens primordiais à composição dos 3 kits do portfólio da CoopCheio, para a modalidade de White Label, da perspectiva 1 de atuação, contendo as quantidades mínimas estabelecidas pelos fornecedores e seus respectivos valores.

Tabela 20: Investimento para operação inicial.

Item	Qnt. Mínima	Valor Un.	Valor total
Cerveja English Pale Ale 600 ml	100	R\$13,00	R\$1.300,00
Rótulos	100	R\$1,31	R\$131,00
Caixas para	9	R\$9,11	R\$81,99

transporte	tipo			
colmeia	–	12		
garrafas				
Fita adesiva para		1	R\$3,49	R\$3,49
embalagens				
Bolacha porta copo		1000	R\$0,41	R\$410,00
personalizada				
Chaveiro abridor de		100	R\$4,13	R\$413,00
garrafas				
personalizado				
Tag de papel		200	R\$1,13	R\$226,00
semente				
Copo Pint 473 ml		48	R\$16,00	R\$768,00
personalizado				
Case triangular em		30	R\$9,50	R\$285,00
madeira maciça				
Case criativo		20	R\$55,00	R\$1.100,00
multifuncional	4			
utilitários				
TOTAL		-	-	R\$4.718,48

Fonte: Elaboração própria.

Conforme descrito na tabela anterior, todos os custos para a aquisição dos itens componentes para a montagem dos primeiros kits do negócio resultam em um valor de R\$4.718,48 que serão investidos pelos sócios da CoopCheio. Além disso, será acrescida ao valor de investimento operacional inicial uma quantia de R\$6.644,05 para capital de giro, valor suficiente para que o primeiro mês de atividades possa ser suportado. Desta forma, além do investimento realizado anteriormente pelo negócio, o total a investir para início das operações é explicado da seguinte maneira:

Tabela 21: Investimento com capital de giro

Descrição	Valor
Investimento operacional inicial	R\$4.718,48

Capital de giro	R\$6.644,05
TOTAL	R\$11.362,53

Fonte: Elaboração própria.

Dessa maneira, a somatória do valor inicialmente investido ao que se deve investir em operações totaliza a quantia de R\$15.869,53.

4.3.6 Estimativas de vendas – Ano 1

Para que o negócio inicie as atividades de vendas dos produtos propostos pelo portfólio da marca, serão distribuídas as quantidades dos respectivos kits, Associado, Quórum e Assembleia Geral para os meses do primeiro ano de exercício:

Tabela 22: Estimativas mensais de vendas por kit – Ano 1 – Perspectiva 1.

Mês	Associado	Quórum	Assembleia Geral
Janeiro	50	30	20
Fevereiro	50	30	20
Março	50	30	20
Abril	60	36	24
Mai	50	30	20
Junho	100	60	40
Julho	65	39	26
Agosto	50	30	20
Setembro	50	30	20
Outubro	50	30	20
Novembro	150	90	60
Dezembro	200	120	80

Fonte: Elaboração própria.

A tabela apresentou estimativas mensais de vendas de cada kit para exercício dentro do período de encerramento de cada mês. Pode se observar que os meses de abril, junho, julho, novembro e dezembro possuem aumento de 20%, 100%, 30%, 200% e 300%, respectivamente. Os acréscimos esperados para os meses em questão se referem às potenciais datas comemorativas presentes no ano, entre elas: Assembleias Gerais de cooperativas; Dia Internacional do Cooperativismo (Dia C); Dia dos pais; e

por fim, natal e festas de final de ano. É ressaltado que todas as quantidades podem variar tanto para mais quanto para menos de acordo com o desenvolvimento das negociações e concretizações de vendas, bem como se deve considerar o calendário específico de cada cooperativa cliente com suas distinções de datas comemorativas.

4.3.7 Estimativas de receitas – Ano 1

Para que se estabeleça a estimativa mensal de faturamento proveniente das vendas dos 3 kits do portfólio do negócio ao decorrer do primeiro ano, a tabela a seguir apresenta a relação de receitas a serem geradas por cada kit vendido durante os meses e ao término do exercício do primeiro ano :

Tabela 23: Estimativas mensais de receitas – Ano 1 – Perspectiva 1.

Mês	Associado	Quórum	Assembleia Geral	TOTAL
Janeiro	R\$ 1.145,00	R\$ 1.497,00	R\$ 4.398,00	R\$ 7.040,00
Fevereiro	R\$ 1.145,00	R\$ 1.497,00	R\$ 4.398,00	R\$ 7.040,00
Março	R\$ 1.145,00	R\$ 1.497,00	R\$ 4.398,00	R\$ 7.040,00
Abril	R\$ 1.374,00	R\$ 1.796,40	R\$ 5.277,60	R\$ 8.448,00
Maiο	R\$ 1.145,00	R\$ 1.497,00	R\$ 4.398,00	R\$ 7.040,00
Junho	R\$ 2.290,00	R\$ 2.994,00	R\$ 8.796,00	R\$ 14.080,00
Julho	R\$ 1.488,50	R\$ 1.946,10	R\$ 5.717,40	R\$ 9.152,00
Agosto	R\$ 1.145,00	R\$ 1.497,00	R\$ 4.398,00	R\$ 7.040,00
Setembro	R\$ 1.145,00	R\$ 1.497,00	R\$ 4.398,00	R\$ 7.040,00
Outubro	R\$ 1.145,00	R\$ 1.497,00	R\$ 4.398,00	R\$ 7.040,00
Novembro	R\$ 3.435,00	R\$ 4.491,00	R\$ 13.194,00	R\$ 21.120,00
Dezembro	R\$ 4.580,00	R\$ 5.988,00	R\$ 17.592,00	R\$ 28.160,00
TOTAL	R\$ 21.182,50	R\$ 27.694,50	R\$ 81.363,00	R\$130.240,00

Fonte: Elaboração própria.

Podemos observar que o faturamento anual previsto para as vendas do Kit Associado, ainda que seja em maior quantidade, o seu valor representa a menor fatia de

receitas do negócio em 16,26% do total projetado, seguidos por 21,26% referentes ao Kit Quórum e 62,47% do Kit Assembleia Geral.

4.3.8 Dispêndios fixos mensais – Ano 1

Serão apresentados todos os dispêndios fixos mensais considerados necessários para o pleno funcionamento das operações previstas pelo negócio no primeiro ano de atividades. Sendo eles:

Tabela 24: Despesas mensais com pró-labore – Ano 1.

Beneficiário	Valor
William Pereira Medeiros	R\$600,00
Saulo Botelho do Vale	R\$600,00
Luis Fernando Lopes	R\$600,00
TOTAL	R\$1.800,00

Fonte: Elaboração própria.

Foi estabelecida em conformidade com os sócios proprietários do negócio, que a destinação de recursos mensais referentes ao pró – labore tivesse a base inicial de recebimento mensal de cada um para o primeiro ano, o valor equivalente à metade do inicialmente previsto, R\$1.200,00, expresso pela quantia unitária de R\$600,00. A decisão consistiu em reduzir as saídas de caixa para destinação dos dispêndios fixos do negócio para que se obtenha saldo positivo ao final do primeiro ano. No ano posterior, será compensado aos colaboradores o repasse dos valores integrais.

Tabela 25: Despesas com propagandas em mídias sociais – Ano 1.

Item	Valor
Instrumentos digitais de propaganda	R\$1.000,00

Fonte: Elaboração própria.

Ainda que não se tenha definido quais ferramentas exatas serão usadas aos processos de propaganda e veiculação da marca em mídias sociais, o valor estimado de R\$1.000,00 representa uma quantia mínima capaz de suprir as demandas da área para o início das atividades do negócio.

Tabela 26: Arrecadação mensal de imposto – MEI – Ano 1.

Item	Valor
Documento de Arrecadação do Simples Nacional - DAS	R\$53,25

Fonte: Elaboração própria.

Mesmo que posteriormente o empreendimento possa migrar para outro enquadramento tributário, e conseqüentemente assumir valores superiores às alíquotas atuais, a contribuição mensal do negócio dentro da modalidade de Microempreendedor Individual – MEI sob o CNPJ: 33.594.099/0001-56, NIRE 31 8 1500036-2 e Inscrição Estadual 00344289 00-92, é de R\$53,25.

Devidamente apresentados todos os dispêndios fixos para tração do negócio, a sua relação total mensal se encontra a seguir:

Tabela 27: Despesa fixa total mensal – Ano 1.

Item	Valor
Pró-labore	R\$1.800,00
Instrumentos digitais de propaganda	R\$1.000,00
Documento de Arrecadação do Simples Nacional - DAS	R\$53,25
TOTAL	R\$2.853,25

Fonte: Elaboração própria.

4.3.9 Dispêndios variáveis mensais – Ano 1

A seguir, os dispêndios variáveis mensais necessários à execução das atividades produtivas da CoopCheio serão apresentados da seguinte forma:

Tabela 28: Estimativas mensais de despesas com produção – Ano 1 – Perspectiva 1.

Mês	Associado	Quórum	Assembleia Geral	TOTAL
Janeiro	R\$ 778,50	R\$ 909,90	R\$ 1.754,00	R\$ 3.442,40
Fevereiro	R\$ 778,50	R\$ 909,90	R\$ 1.754,00	R\$ 3.442,40
Março	R\$ 778,50	R\$ 909,90	R\$ 1.754,00	R\$ 3.442,40
Abril	R\$ 934,20	R\$ 1.091,88	R\$ 2.104,80	R\$ 4.130,88

Maio	R\$ 778,50	R\$ 909,90	R\$ 1.754,00	R\$ 3.442,40
Junho	R\$ 1.557,00	R\$ 1.819,80	R\$ 3.508,00	R\$ 6.884,80
Julho	R\$ 1.012,05	R\$ 1.182,87	R\$ 2.280,20	R\$ 4.475,12
Agosto	R\$ 778,50	R\$ 909,90	R\$ 1.754,00	R\$ 3.442,40
Setembro	R\$ 778,50	R\$ 909,90	R\$ 1.754,00	R\$ 3.442,40
Outubro	R\$ 778,50	R\$ 909,90	R\$ 1.754,00	R\$ 3.442,40
Novembro	R\$ 2.335,50	R\$ 2.729,70	R\$ 5.262,00	R\$ 10.327,20
Dezembro	R\$ 3.114,00	R\$ 3.639,60	R\$ 7.016,00	R\$ 13.769,60
TOTAL	R\$ 13.623,75	R\$ 15.923,25	R\$ 30.695,00	R\$ 60.242,00

Fonte: Elaboração própria.

As projeções anteriormente citadas são referentes às despesas variáveis diretas aos processos de produção dos 3 kits a serem confeccionados para exercício das vendas no primeiro ano. Tendo como referência o cálculo da quantidade projetada de venda por kit pelo valor de custo unitário de cada kit na modalidade White Label.

Tabela 29: Relação de preços com transporte – Ano 1 – Perspectiva 1.

Item	Distância em Km	Valor por Km	TOTAL
Mercadorias com peso bruto inferior ou igual a 100 kg	229,3	R\$1,00	R\$229,30
Mercadorias com peso bruto superior a 100 kg e inferior ou igual a 400 kg	229,3	R\$1,20	R\$275,16

Fonte: Elaboração própria.

Para fins de cálculos das despesas de logística, foi considerada a distância em quilometragem, entre a cervejaria localizada em Nova Lima – MG e Viçosa – MG, localidade que reside os trabalhos da CoopCheio, o equivalente a 229,3 km. Foram utilizados parâmetros de distância em quilometragem pelo valor unitário dos mesmos em R\$1,00 para mercadorias com peso bruto de até 100 kg e excedentes a esse, será cobrado o valor de R\$1,20 por km percorrido para mercadorias com até 400kg.

De acordo com o volume estimado de vendas dos kits para o primeiro ano, as despesas com transporte irão variar de acordo com o peso bruto da mercadoria demandada. Considerando que o peso médio de uma garrafa de cerveja 600 ml cheia é de 942g, a tabela a seguir apresenta a relação dos valores a serem gastos com transporte para a aquisição das quantidades mensais projetadas:

Tabela 30: Estimativas mensais de despesas com transporte – Ano 1 – Perspectiva 1.

Mês	Associado	Quórum	Assembleia Geral	Quantidade de garrafas 600 ml	Peso bruto da mercadoria em Kg	Valor a pagar pelo trajeto
Janeiro	50	30	20	100	94,2	R\$229,30
Fevereiro	50	30	20	100	94,2	R\$229,30
Março	50	30	20	100	94,2	R\$229,30
Abril	60	36	24	120	113,04	R\$275,16
Maio	50	30	20	100	94,2	R\$229,30
Junho	100	60	40	200	188,4	R\$275,16
Julho	65	39	26	130	122,4	R\$275,16
Agosto	50	30	20	100	94,2	R\$229,30
Setembro	50	30	20	100	94,2	R\$229,30
Outubro	50	30	20	100	94,2	R\$229,30
Novembro	150	90	60	300	282,6	R\$275,16
Dezembro	200	120	80	400	376,8	R\$275,16

Fonte: Elaboração própria.

Para que se estabeleçam os devidos resguardos à integridade física dos produtos a serem enviados aos clientes, serão incididos gastos necessários para a aquisição de materiais para a composição das embalagens. Abaixo, serão apresentados os seguintes gastos mensais embasados na compra dos itens de embalagens compostos por plástico bolha, papel pardo e fita adesiva:

Tabela 31: Estimativas mensais de despesas com embalagens – Ano 1 – Perspectiva 1.

Mês	Gastos totais com itens de embalagens
Janeiro	R\$119,10
Fevereiro	R\$119,10
Março	R\$119,10
Abril	R\$175,90
Maiο	R\$119,10
Junho	R\$233,70
Julho	R\$171,40
Agosto	R\$119,10
Setembro	R\$119,10
Outubro	R\$119,10
Novembro	R\$238,20
Dezembro	R\$409,60

Fonte: Elaboração própria.

Conforme descrito anteriormente, a origem de todos os gastos necessários para exercício das atividades chave do negócio será apresentada em uma síntese do total de despesas variáveis mensais:

Tabela 32: Despesas variáveis totais – Ano 1.

Mês	Produção	Transporte	Embalagens	TOTAL
Janeiro	R\$3.442,40	R\$229,30	R\$119,10	R\$3.790,80
Fevereiro	R\$3.442,40	R\$229,30	R\$119,10	R\$3.790,80
Março	R\$3.442,40	R\$229,30	R\$119,10	R\$3.790,80
Abril	R\$4.130,88	R\$275,16	R\$175,90	R\$4.581,94
Maiο	R\$3.442,40	R\$229,30	R\$119,10	R\$3.790,80
Junho	R\$6.884,80	R\$275,16	R\$233,70	R\$7.393,66
Julho	R\$4.475,12	R\$275,16	R\$171,40	R\$4.921,68

Agosto	R\$3.442,40	R\$229,30	R\$119,10	R\$3.790,80
Setembro	R\$3.442,40	R\$229,30	R\$119,10	R\$3.790,80
Outubro	R\$3.442,40	R\$229,30	R\$119,10	R\$3.790,80
Novembro	R\$10.327,20	R\$275,16	R\$238,20	R\$10.840,56
Dezembro	R\$13.769,40	R\$275,16	R\$409,60	R\$14.454,36

Fonte: Elaboração própria.

4.3.10 Dispêndios totais mensais – Ano 1

A tabela a seguir apresenta a relação da soma de todas as despesas mensais envolvidas no negócio para os meses do primeiro ano de atividades, sendo elas fixas e variáveis, dispostas da seguinte forma:

Tabela 33: Despesas totais mensais – Ano 1.

Mês	Despesas fixas	Despesas variáveis	TOTAL
Janeiro	R\$ 2.853,25	R\$3.790,80	R\$ 6.644,05
Fevereiro	R\$ 2.853,25	R\$3.790,80	R\$ 6.644,05
Março	R\$ 2.853,25	R\$3.790,80	R\$ 6.644,05
Abril	R\$ 2.853,25	R\$4.581,94	R\$ 7.435,19
Maio	R\$ 2.853,25	R\$3.790,80	R\$ 6.644,05
Junho	R\$ 2.853,25	R\$7.393,66	R\$ 10.246,91
Julho	R\$ 2.853,25	R\$4.921,68	R\$ 7.774,93
Agosto	R\$ 2.853,25	R\$3.790,80	R\$ 6.644,05
Setembro	R\$ 2.853,25	R\$3.790,80	R\$ 6.644,05
Outubro	R\$ 2.853,25	R\$3.790,80	R\$ 6.644,05
Novembro	R\$ 2.853,25	R\$10.840,56	R\$ 13.693,81
Dezembro	R\$ 2.853,25	R\$14.454,36	R\$ 17.307,61

Fonte: Elaboração própria.

4.3.11 Dispendios totais anuais – Ano 1

A relação de todas as despesas, sendo elas fixas e variáveis para a realização das atividades do negócio em seu primeiro ano estão dispostas da seguinte maneira:

Tabela 34: Despesas totais – Ano 1.

Despesas fixas totais	Despesas variáveis totais	TOTAL
R\$ 34.239,00	R\$ 68.727,80	R\$ 102.966,80

Fonte: Elaboração própria.

4.3.12 Lucro bruto projetado – Ano 1

As projeções de lucro bruto para o final do exercício do primeiro ano das atividades previstas para a CoopCheio serão apresentadas a seguir:

Tabela 35: Lucro bruto projetado – Ano 1.

Mês	Receita estimada	Despesas totais estimadas	Lucro bruto projetado
Janeiro	R\$ 7.040,00	R\$ 6.644,05	R\$ 395,95
Fevereiro	R\$ 7.040,00	R\$ 6.644,05	R\$ 395,95
Março	R\$ 7.040,00	R\$ 6.644,05	R\$ 395,95
Abril	R\$ 8.448,00	R\$ 7.435,19	R\$ 1.012,81
Maio	R\$ 7.040,00	R\$ 6.644,05	R\$ 395,95
Junho	R\$ 14.080,00	R\$ 10.246,91	R\$ 3.833,09
Julho	R\$ 9.152,00	R\$ 7.774,93	R\$ 1.377,07
Agosto	R\$ 7.040,00	R\$ 6.644,05	R\$ 395,95
Setembro	R\$ 7.040,00	R\$ 6.644,05	R\$ 395,95
Outubro	R\$ 7.040,00	R\$ 6.644,05	R\$ 395,95
Novembro	R\$ 21.120,00	R\$ 13.693,81	R\$ 7.426,19
Dezembro	R\$ 28.160,00	R\$ 17.307,61	R\$ 10.852,39
TOTAL	R\$ 130.240,00	R\$ 102.966,80	R\$ 27.273,20

Fonte: Elaboração própria.

Os valores apresentados são referentes à comercialização dos produtos na modalidade da perspectiva 1, White Label, considerando a diferença gerada entre as

receitas totais e os custos dos produtos vendidos. Como pode ser observado, no primeiro ano de exercício da CoopCheio o saldo total gerado é positivo, uma vez que a receita estimada é superior às despesas do negócio para o primeiro ano.

Para as projeções do segundo e terceiro ano de exercício do empreendimento, serão implementadas as atividades de produção de cervejas na perspectiva 2, através da modalidade de cervejaria cigana. A relação de custos para o segundo e terceiro ano sofrerão alteração devido à inserção da nova modalidade produtiva de cervejas, onde as despesas fixas e variáveis apresentarão diferentes valores. Deste modo as quantidades previstas de venda de cada kit terão divisão para a oferta de 2 diferentes estilos de cerveja, visto que o rótulo “Tecelões Red Rochdale”, referente à cerveja tipo Irish Red Ale, também será disponibilizada.

4.3.13 Estimativas de vendas – Ano 2

A projeção de vendas dos kits da CoopCheio para o segundo ano de atividades apresentam a distribuição de quantidades entre a composição de kits contendo cervejas estilo English Pale Ale, adquiridas pela modalidade White Label, e cervejas estilo Irish Red Ale, produzidas através da modalidade de Cervejaria Cigana. A relação de suas respectivas quantidades por modalidade será disposta da seguinte forma:

Tabela 36: Estimativas mensais de vendas por kit – Ano 2 – Perspectivas 1 e 2.

Mês	White Label			Cervejaria Cigana			TOTAL
	Associado	Quórum	Assembleia Geral	Associado	Quórum	Assembleia Geral	
Janeiro	50	30	20	0	0	0	100
Fevereiro	50	30	20	0	0	0	100
Março	25	15	10	25	15	10	100
Abril	30	18	12	30	18	12	120
Maiο	25	15	10	25	15	10	100
Junho	50	30	20	50	30	20	200
Julho	35	20	13	30	19	13	130
Agosto	25	15	10	25	15	10	100
Setembro	25	15	10	25	15	10	100
Outubro	25	15	10	25	15	10	100
Novembro	75	45	30	75	45	30	300
Dezembro	100	60	40	100	60	40	400

Fonte: Elaboração própria.

Como pode ser observada, para os meses de janeiro e fevereiro, a estimativa de venda não contempla a cerveja produzida na modalidade de cervejaria cigana. Visto que a disponibilidade do aporte de maquinário é estabelecida mediante calendário interno da cervejaria contratada para produção. O período de dois meses, representados por Janeiro e Fevereiro, são considerados favoráveis ao processo de produção e conclusão do lote, bem como ao atendimento dos demais fornecedores envolvidos.

4.3.14 Estimativas de receitas – Ano 2

Tabela 37: Estimativas mensais de receitas – Ano 2 – Perspectivas 1 e 2.

Mês	Associado	Quórum	Assembleia Geral	TOTAL
Janeiro	R\$ 1.145,00	R\$ 1.497,00	R\$ 4.398,00	R\$ 7.040,00
Fevereiro	R\$ 1.145,00	R\$ 1.497,00	R\$ 4.398,00	R\$ 7.040,00
Março	R\$ 1.145,00	R\$ 1.497,00	R\$ 4.398,00	R\$ 7.040,00
Abril	R\$ 1.374,00	R\$ 1.796,40	R\$ 5.277,60	R\$ 8.448,00
Maiο	R\$ 1.145,00	R\$ 1.497,00	R\$ 4.398,00	R\$ 7.040,00
Junho	R\$ 2.290,00	R\$ 2.994,00	R\$ 8.796,00	R\$ 14.080,00
Julho	R\$ 1.488,50	R\$ 1.946,10	R\$ 5.717,40	R\$ 9.152,00
Agosto	R\$ 1.145,00	R\$ 1.497,00	R\$ 4.398,00	R\$ 7.040,00
Setembro	R\$ 1.145,00	R\$ 1.497,00	R\$ 4.398,00	R\$ 7.040,00
Outubro	R\$ 1.145,00	R\$ 1.497,00	R\$ 4.398,00	R\$ 7.040,00
Novembro	R\$ 3.435,00	R\$ 4.491,00	R\$ 13.194,00	R\$ 21.120,00
Dezembro	R\$ 4.580,00	R\$ 5.988,00	R\$ 17.592,00	R\$ 28.160,00
TOTAL	R\$ 21.182,50	R\$ 27.694,50	R\$ 81.363,00	R\$130.240,00

Fonte: Elaboração própria.

Como podem ser observadas, as estimativas mensais de receitas a serem geradas com as atividades comerciais do segundo ano de exercício, uma vez que apresentaram a mesma quantidade de kits pelos mesmos valores comerciais de vendas, terão o mesmo faturamento esperado para o primeiro ano de exercício.

4.3.15 Dispendios fixos mensais – Ano 2

A seguir, serão apresentados todos os dispendios fixos mensais considerados necessários para o funcionamento das atividades previstas pelo empreendimento no seu segundo ano de exercício. Sendo eles:

Tabela 38: Despesa fixa total mensal – Ano 2.

Item	Valor
Pró-labore	R\$3.600,00
Instrumentos digitais de propaganda	R\$1.500,00
TOTAL	R\$5.100,00

Fonte: Elaboração própria.

Conforme descrito anteriormente, para o segundo ano de atividades da CoopCheio, será feito um reajuste no pagamento por pró-labore aos 3 sócios do negócio, no valor unitário de R\$1.200,00, totalizando a quantia de R\$3.600,00 para custear as despesas geradas por este item.

A destinação referente aos instrumentos digitais de propaganda sofrerá reajuste com um aumento de 50% do valor inicial aplicado no primeiro ano de atividades para as projeções do segundo ano. A ampliação para o novo valor expresso pela quantia de R\$1.500,00 é decorrente da introdução de um novo rótulo à composição de vendas da CoopCheio, o que conseqüentemente gera a expansão e necessidade de aprimoramento das ações publicitárias de propagandas do negócio.

As destinações referentes ao pagamento do Documento de Arrecadação do Simples Nacional – DAS, incididas no primeiro ano de exercício, com valor fixo mensal de R\$53,25, não serão cabíveis ao segundo ano de atividades. Tendo em vista que no primeiro ano a projeção de receita bruta do negócio apresentou a quantia de R\$130.240,00, o enquadramento tributário automaticamente migrou para o Simples Nacional com uma alíquota de 4% para atividade com receita bruta anual de até R\$180.000,00.

4.3.16 Dispêndios variáveis mensais – Ano 2

A seguir, os dispêndios variáveis mensais necessários à execução das atividades produtivas da CoopCheio no segundo ano de atividades serão apresentados da seguinte forma:

Tabela 39: Estimativas mensais de despesas com produção – Ano 2 – Perspectivas 1 e 2.

Mês	White Label			Cervejaria Cigana			TOTAL
	Associado	Quórum	Assembleia Geral	Associado	Quórum	Assembleia Geral	
Janeiro	R\$ 778,50	R\$ 909,90	R\$ 1.754,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 13.114,25
Fevereiro	R\$ 778,50	R\$ 909,90	R\$ 1.754,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 3.442,40
Março	R\$ 389,25	R\$ 454,95	R\$ 877,00	R\$ 10,25	R\$ 227,55	R\$ 725,40	R\$ 2.684,40
Abril	R\$ 467,10	R\$ 545,94	R\$ 1.052,40	R\$ 12,30	R\$ 273,06	R\$ 870,48	R\$ 3.221,28
Maiο	R\$ 389,25	R\$ 454,95	R\$ 877,00	R\$ 10,25	R\$ 227,55	R\$ 725,40	R\$ 2.684,40
Junho	R\$ 778,50	R\$ 909,90	R\$ 1.754,00	R\$ 20,50	R\$ 455,10	R\$ 1.450,80	R\$ 5.368,80
Julho	R\$ 544,95	R\$ 606,60	R\$ 1.140,10	R\$ 12,30	R\$ 288,23	R\$ 943,02	R\$ 3.535,20
Agosto	R\$ 389,25	R\$ 454,95	R\$ 877,00	R\$ 10,25	R\$ 401,70	R\$ 841,50	R\$ 2.684,40
Setembro	R\$ 389,25	R\$ 454,95	R\$ 877,00	R\$ 10,25	R\$ 227,55	R\$ 725,40	R\$ 3.106,45
Outubro	R\$ 389,25	R\$ 454,95	R\$ 877,00	R\$ 10,25	R\$ 227,55	R\$ 725,40	R\$ 2.684,40
Novembro	R\$ 1.167,75	R\$ 1.364,85	R\$ 2.631,00	R\$ 30,75	R\$ 682,65	R\$ 2.176,20	R\$ 8.053,20
Dezembro	R\$ 1.557,00	R\$ 1.819,80	R\$ 3.508,00	R\$ 41,00	R\$ 910,20	R\$ 2.901,60	R\$ 10.737,60
TOTAL							R\$60.894,73

Fonte: Elaboração própria.

Para o mês de janeiro será necessário uma destinação no valor de R\$9.671,85 para custear a produção da cerveja Irish Red Ale na modalidade cigana, para que seja possível a disponibilização de dois rótulos simultâneos no exercício das vendas. Sendo assim, o valor apresentado representa a soma das estimativas mensais de despesas com a produção mencionada de cervejaria cigana e aquisição de cervejas na modalidade White Label. Para os demais meses, a relação de custos para a composição dos kits Associado, Quórum e Assembleia Geral se dizem respeito aos seus demais itens necessários.

A relação de dispêndios com transporte para a aquisição do lote de 500 litros da cerveja na modalidade cigana estabelecerá um valor a ser pago uma única vez para envio das 833 garrafas resultantes do volume total da produção. A tabela a seguir apresenta o valor necessário a ser destinado para tal atividade levando em conta a especificidade da carga em maior peso e conseqüentemente com valores superiores à quilometragem percorrida:

Tabela 40: Relação de preços com transporte – Ano 2 – Perspectivas 1 e 2.

Item	Distância em Km	Valor por Km	TOTAL
Mercadorias com peso bruto superior a 500kg e inferior ou igual a 1 tonelada	229,3	R\$3,00	R\$687,90

Fonte: Elaboração própria.

O pagamento do valor referente ao serviço de transporte da carga resultante no lote de 500 litros de cerveja apresenta a quantia de R\$687,90 a ser pago no mês de fevereiro. Tal quantia é referente à soma da quantidade de garrafas provenientes da produção na modalidade cigana e aquisição na modalidade White Label. E assim como apresentado para o primeiro ano, a base de cálculos para custos de transporte no segundo ano também é referente à quilometragem de 229,3 km existentes entre a cidade de Viçosa - MG e a cervejaria localizada em Nova Lima – MG.

A seguir a tabela de despesas mensais com transporte será apresentada da seguinte forma:

Tabela 41: Estimativas mensais de despesas com transporte – Ano 2 – Perspectivas 1 e 2.

Mês	Associado	Quórum	Assembleia Geral	Quantidade de garrafas 600 ml	Peso bruto da mercadoria em Kg	Valor a pagar pelo trajeto
Janeiro	50	30	20	100	94,2	R\$229,30
Fevereiro	50	30	20	933	878,8	R\$687,90
Março	25	15	10	50	47,1	R\$229,30
Abril	30	18	12	60	56,5	R\$275,16
Maiο	25	15	10	50	47,1	R\$229,30
Junho	50	30	20	100	94,2	R\$229,30
Julho	35	20	13	68	64	R\$229,30
Agosto	25	15	10	50	47,1	R\$229,30
Setembro	25	15	10	50	47,1	R\$229,30
Outubro	25	15	10	50	47,1	R\$229,30
Novembro	75	45	30	150	141,3	R\$275,16
Dezembro	100	60	40	200	188,4	R\$275,16

Fonte: Elaboração própria.

A seguir, conforme o fato da necessidade de aquisição de materiais componentes das embalagens serem igual ao ano anterior, para o segundo ano de atividades as estimativas mensais de despesas com embalagens se encontra da seguinte maneira:

Tabela 42: Estimativas mensais de despesas com embalagens – Ano 2 – Perspectivas 1 e 2.

Mês	Gastos totais com itens de embalagens
Janeiro	R\$119,10
Fevereiro	R\$119,10
Março	R\$119,10
Abril	R\$175,90
Maiο	R\$119,10
Junho	R\$233,70
Julho	R\$171,40
Agosto	R\$119,10
Setembro	R\$119,10
Outubro	R\$119,10
Novembro	R\$238,20
Dezembro	R\$409,60

Fonte: Elaboração própria.

Conforme descrito anteriormente, a origem de todos os gastos necessários para exercício das atividades chave do negócio será apresentada em uma síntese do total de despesas variáveis mensais para o segundo ano de exercício do empreendimento:

Tabela 43: Despesas variáveis totais – Ano 2.

Mês	Produção	Transporte	Embalagens	TOTAL
Janeiro	R\$ 13.114,25	R\$ 229,30	R\$ 119,10	R\$ 13.462,65
Fevereiro	R\$ 3.442,40	R\$ 687,90	R\$ 119,10	R\$ 4.249,40
Março	R\$ 2.684,40	R\$ 229,30	R\$ 119,10	R\$ 3.032,80
Abril	R\$ 3.221,28	R\$ 229,30	R\$ 175,90	R\$ 3.626,48
Maiο	R\$ 2.684,40	R\$ 229,30	R\$ 119,10	R\$ 3.032,80
Junho	R\$ 5.368,80	R\$ 275,16	R\$ 233,70	R\$ 5.877,66
Julho	R\$ 3.535,20	R\$ 229,30	R\$ 171,40	R\$ 3.935,90
Agosto	R\$ 2.684,40	R\$ 229,30	R\$ 119,10	R\$ 3.032,80
Setembro	R\$ 2.684,40	R\$ 229,30	R\$ 119,10	R\$ 3.032,80

Outubro	R\$ 2.684,40	R\$ 229,30	R\$ 119,10	R\$ 3.032,80
Novembro	R\$ 8.053,20	R\$ 275,16	R\$ 238,20	R\$ 8.566,56
Dezembro	R\$ 10.737,60	R\$ 275,16	R\$ 409,60	R\$ 11.422,36

Fonte: Elaboração própria.

4.3.17 Dispêndios totais mensais – Ano 2

A tabela a seguir apresenta a relação da soma de todas as despesas mensais envolvidas no negócio para os meses do segundo ano de atividades, sendo elas fixas e variáveis, dispostas da seguinte forma:

Tabela 44: Despesas totais mensais – Ano 2.

Mês	Despesas fixas	Despesas variáveis	TOTAL
Janeiro	R\$ 5.100,00	R\$ 13.462,65	R\$ 18.562,65
Fevereiro	R\$ 5.100,00	R\$ 4.249,40	R\$ 9.349,40
Março	R\$ 5.100,00	R\$ 3.032,80	R\$ 8.132,80
Abril	R\$ 5.100,00	R\$ 3.626,48	R\$ 8.726,48
Maio	R\$ 5.100,00	R\$ 3.032,80	R\$ 8.132,80
Junho	R\$ 5.100,00	R\$ 5.877,66	R\$ 10.977,66
Julho	R\$ 5.100,00	R\$ 3.935,90	R\$ 9.035,90
Agosto	R\$ 5.100,00	R\$ 3.032,80	R\$ 8.132,80
Setembro	R\$ 5.100,00	R\$ 3.032,80	R\$ 8.132,80
Outubro	R\$ 5.100,00	R\$ 3.032,80	R\$ 8.132,80
Novembro	R\$ 5.100,00	R\$ 8.566,56	R\$ 13.666,56
Dezembro	R\$ 5.100,00	R\$ 11.422,36	R\$ 16.522,36

Fonte: Elaboração própria.

4.3.18 Dispêndios totais anuais – Ano 2

A relação de todas as despesas, sendo elas fixas e variáveis para a realização das atividades do negócio em seu segundo ano estão dispostas da seguinte maneira:

Tabela 45: Despesas totais – Ano 2.

Despesas fixas totais	Despesas variáveis totais	TOTAL
R\$ 61.200,00	R\$ 66.305,01	R\$ 127.505,01

Fonte: Elaboração própria.

4.3.19 Lucro bruto projetado – Ano 2

As projeções de lucro bruto para o final do exercício do segundo ano das atividades previstas para a CoopCheio serão apresentadas a seguir:

Tabela 46: Lucro bruto projetado – Ano 2.

Mês	Receita estimada	Despesas totais estimadas	Lucro bruto projetado
Janeiro	R\$ 7.040,00	R\$ 18.562,65	-R\$ 11.522,65
Fevereiro	R\$ 7.040,00	R\$ 9.349,40	-R\$ 2.309,40
Março	R\$ 7.040,00	R\$ 8.132,80	-R\$ 1.092,80
Abril	R\$ 8.448,00	R\$ 8.726,48	-R\$ 278,48
Mai	R\$ 7.040,00	R\$ 8.132,80	-R\$ 1.092,80
Junho	R\$ 14.080,00	R\$ 10.977,66	R\$ 3.102,34
Julho	R\$ 9.152,00	R\$ 9.035,90	R\$ 116,10
Agosto	R\$ 7.040,00	R\$ 8.132,80	-R\$ 1.092,80
Setembro	R\$ 7.040,00	R\$ 8.132,80	-R\$ 1.092,80
Outubro	R\$ 7.040,00	R\$ 8.132,80	-R\$ 1.092,80
Novembro	R\$ 21.120,00	R\$ 13.666,56	R\$ 7.453,44
Dezembro	R\$ 28.160,00	R\$ 16.522,36	R\$ 11.637,64
TOTAL	R\$ 130.240,00	R\$ 127.505,01	R\$ 2.734,99

Fonte: Elaboração própria.

Como pode ser observado, para o segundo ano de exercício o lucro bruto projetado apresentou valor negativo ao negócio nos meses de Janeiro, Fevereiro, Março, Abril, Maio, Agosto, Setembro e Outubro devido à necessidade de reinvestimento operacional para crescer a produção de cervejas na modalidade de cervejaria cigana e insuficiência de entradas com valores superiores às despesas totais estimadas nos períodos em questão.

Ainda que o negócio tenha aumentado consideravelmente as suas despesas no segundo ano de atividades, em decorrência do aumento das despesas fixas em um valor quase que dobrado em relação ao ano anterior, a parcela majoritária de acréscimo é referente às saídas de caixa para destinação ao pró-labore. O saldo do lucro estimado projetado apresentou valor positivo e o negócio se tornou ainda mais atrativo aos colaboradores, uma vez que o retorno financeiro possibilitou um reajuste favorável nos valores pagos aos dispêndios com pró-labore.

As projeções para o terceiro ano de exercício do empreendimento seguirão os parâmetros estimados para o segundo ano de atividades.

4.4 Indicadores financeiros

A viabilidade econômico-financeira do negócio será verificada através da análise dos indicadores financeiros apresentados nos resultados organizacionais projetados. Serão analisados no presente estudo o Valor Presente Líquido (VPL), a Taxa Interna de Retorno (TIR) e o Payback, que serão verificados através dos dados apresentados pelo Fluxo de Caixa Projetado.

4.4.1 Fluxo de caixa

Foi elaborado o fluxo de caixa projetado para um horizonte temporal de 3 anos, considerando o valor de investimento total do negócio na quantia de R\$15.869,53 para início das atividades. Além disso, será considerado o valor do dinheiro no tempo através da taxa de desconto do capital, onde foi utilizada a Taxa Selic definida em 2% ao momento da análise.

A tabela a seguir apresenta o fluxo de caixa projetado para a CoopCheio:

Tabela 47: Fluxo de caixa projetado.

Descrição	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Investimentos	R\$ 15.869,53	-	R\$ 9.671,85	R\$ 9.671,85
totais				
Investimento inicial	R\$ 4.507,00	-	-	-
Investimento operacional	R\$ 4.718,48	-	R\$ 9.671,85	R\$ 9.671,85
Capital de giro	R\$ 6.644,05	-	-	-
Despesas totais		R\$ 102.966,80	R\$ 127.505,01	R\$ 127.505,01
Custos fixos		R\$ 34.239,00	R\$ 61.200,00	R\$ 61.200,00
Custos variáveis		R\$ 68.727,80	R\$ 66.305,01	R\$ 66.305,01
Saídas de caixa		R\$ 102.966,80	R\$ 127.505,01	R\$ 127.505,01
Receitas		R\$ 130.240,00	R\$ 130.240,00	R\$ 130.240,00
Impostos	-	R\$ 5.209,60	R\$ 5.209,60	R\$ 5.209,60
Saldo de caixa projetado líquido	-R\$ 15.869,53	R\$ 22.063,60	-R\$ 2.474,61	-R\$ 2.474,61
Saldo de caixa projetado acumulado	-R\$ 15.869,53	R\$ 6.194,07	R\$ 3.719,46	R\$ 1.244,85

Fonte: Elaboração própria.

4.4.2 Valor presente líquido

Através das projeções realizadas, o Valor Presente Líquido (VPL) enquanto indicador que apresenta a diferença existente entre o valor que seria ganho através do investimento na Taxa Mínima de Atratividade (TMA) pela Selic e o investimento realizado, apresentou o valor de R\$1.051,05. Sendo assim, o VPL verificado evidencia que o negócio possui rentabilidade em seu exercício, visto que as entradas previstas superam as saídas projetadas, tornando-o um projeto viável.

4.4.3 Taxa interna de retorno

Para o valor apresentado pela Taxa Interna de Retorno (TIR) indicada por 13%, o investimento destinado ao negócio é considerado atrativo, uma vez que ele possui um percentual de retorno superior ao referente à Taxa Mínima de Atratividade (TMA).

4.4.4 Payback

O Payback do projeto indica quanto tempo é necessário para que o capital investido seja retornado. Considerando o investimento inicial, expresso pela quantia de R\$15.869,53, como relativamente baixo em comparação à projeção estimada de faturamento do negócio, o Payback foi de 1 ano 8 meses e aproximadamente 18 dias. Período apresentado pelo saldo de caixa projetado líquido com média mensal de R\$1.838,58 ao primeiro ano, e necessidade de 8,6 meses para abatimento do investimento no mesmo ano em que o saldo acumulado se tornou positivo.

É ressaltado que no primeiro ano de exercício do negócio haverá a necessidade de redução por pró-labore para a quantia unitária de R\$600,00, de modo que, tal ação possibilite o fechamento do primeiro ano em saldo positivo mesmo que os seus colaboradores exerçam uma retirada reduzida, mas que possam ser favorecidos no ano posterior com o pagamento integral inicialmente previsto.

Por meio da análise destes indicadores, é possível concluir que o empreendimento CoopCheio é economicamente viável, visto que os indicadores econômicos apresentam resultados positivos diante das projeções apresentadas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo, além de analisar as diretrizes necessárias à implantação de uma marca de cerveja artesanal no segmento corporativo do cooperativismo por meio do negócio proposto pela CoopCheio, consiste também em potencializar a doutrina cooperativista por meio de uma alternativa que pode ser considerada incomum ao mercado institucional comumente aplicado ao setor.

Ainda que as transformações a cerca dos hábitos de consumo para cervejas classificadas como artesanais estejam em ascensão, é de suma importância que as

estratégias estabelecidas para a inserção de uma nova marca no segmento cervejeiro possua seu propósito de mercado bem estabelecido. Dessa forma, o alcance do potencial público consumidor poderá condicionar efetivamente o sucesso do negócio e promover além do consumo de um produto de qualidade e dentro das condicionantes legais, a possível fidelização devido à força do conceito inerente à marca.

A CoopCheio terá o direcionamento inicial às modalidades de compra de produtos com marca branca (White Label) e em seguida será acrescido a produção como Cervejaria Cigana para exercício das atividades dentro do período temporal de 3 anos. E ainda que o estudo não tenha mencionado sobre, o empreendimento ao encerramento do período apresentado direcionará as suas análises para a viabilização de aquisição de aporte de maquinário para abertura de cervejaria própria, a fim de reduzir expressivamente os custos variáveis apresentados para suas operações.

Deste modo, ainda que o empreendimento dependa primordialmente da contratação de terceiros para a realização da principal atividade no segmento de produção de cervejas, as projeções financeiras do estudo apontaram como uma alternativa economicamente viável para tração do negócio em seu estágio inicial de atividades. Sendo assim, mesmo que o negócio assuma risco por possuir imobilizado reduzido, o baixo investimento demandado facilita a sua implementação.

Contudo, vale ressaltar que, ainda que as projeções sejam favoráveis para a atuação da CoopCheio, todas as ações previstas demandarão êxito nas negociações comerciais executadas em prática no mercado corporativo do cooperativismo. Sendo assim, a intensificação de propagandas direcionadas ao nicho de consumidores específicos representa um aspecto-chave ao desenvolvimento do negócio junto ao importante fato da inexistência de concorrência direta dentro da temática estabelecida.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRACERVA – Associação Brasileira de Cerveja Artesanal. **Análise: Evolução de Empregos do Setor de Cervejas de Janeiro a Outubro de 2018**, 2018. Disponível

em: <https://abracerva.com.br/2018/12/04/analise-evolucao-de-empregos-do-setor-de-cervejas-de-janeiro-a-outubro-de-2018/>. Acesso em: 21 de setembro de 2020.

ABRACERVA – Associação Brasileira de Cerveja Artesanal. **Mercado Cervejeiro 2018-2019**, 2018. Disponível em: <https://conteudo.abracerva.com.br/l/mevL61ABF1117>. Acesso em: 14 de setembro de 2020.

BROTTO, João. Venda Mais, 2016. **Lições de vendas de uma pequena cervejaria que conquistou o mundo**. Disponível em: <https://www.vendamais.com.br/licoes-de-vendas-de-uma-pequena-cervejaria-que-conquistou-o-mundo/>. Acesso em 13 de outubro de 2020.

CERVBRASIL – Associação Brasileira da Indústria da Cerveja. **Anuário 2016**, 2016. Disponível em: http://www.cervbrasil.org.br/novo_site/anuarios/CervBrasil-Anuario2016_WEB.pdf. Acesso em: 14 de setembro de 2020.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Evolução do pensamento estratégico: As origens da competição e do pensamento estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, Editora Ltda, 2010.

COMUNIQUE-SE. **Pandemia da Covid-19 muda o mercado cervejeiro no Brasil e marca realiza ações para conter o impacto**. 2020. Disponível em: <https://portal.comunique-se.com.br/pandemia-da-covid-19-muda-o-mercado-cervejeiro-no-brasil-e-marca-realiza-acoes-para-conter-o-impacto-230486/>. Acesso em: 07 de outubro de 2020.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo, transformando ideias em negócios**. 7ª edição. São Paulo: Empreende, 2018.

GARAVAGLIA, Christian; SWINNEN, Johan. **The Craft Revolution: An International Perspective**. Choices, 2017. Disponível em: <https://www.choicesmagazine.org/choices-magazine/theme-articles/global-craft-beer-renaissance/the-craft-beer-revolution-an-international-perspective>. Acesso em: 16 de setembro de 2020.

GUIADACERVEJA. **Crise poderá mudar setor cervejeiro e terá impacto maior na Ambev, dizem analistas**. 2020. Disponível em <https://guiadacervejabr.com/crise-coronavirus-analistas-ambev/>. Acesso em 13 de outubro de 2020.

GUIADACERVEJA. **Entenda em 8 tópicos como a pandemia da Covid-19 modificou o consumo cervejeiro.** 2020. Disponível em: <https://guiadacervejabr.com/crise-coronavirus-consumo-cervejeiro/>. Acesso em: 07 de outubro de 2020.

LEMOS, Arthur. Empreender Dinheiro, 2019. **Indicadores Financeiros: Conheça os principais.** Disponível em: <https://empreenderdinheiro.com.br/blog/indicadores-financeiros/>. Acesso em: 12 de dezembro de 2020.

LOPES, André. Advogado Cervejeiro, 2019. **Não abra “mais uma” cigana.** Disponível em: <http://advogadocervejeiro.com.br/2019/02/nao-abra-mais-uma-cigana/>. Acesso em: 30 de setembro de 2020.

MAGÁ, Lucas. Hominilupulo, 2018. **Cervejaria cigana: veja o que é e sua importância para comunidade cervejeira.** Disponível em: <https://www.hominilupulo.com.br/universo-da-cerveja/cervejaria-cigana/>. Acesso em: 30 de setembro de 2020.

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. **Anuário do Cooperativismo Brasileiro 2019**, 2019. Disponível em: <https://somoscooperativismo.coop.br/numeros>. Acesso em 20 de outubro de 2020.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 17º ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OPAS – Organização Pan-Americana da Saúde. **OMS afirma que COVID-19 agora é caracterizada como pandemia,** 2020. Disponível em: https://www.paho.org/bra/index.php?option=com_content&view=article&id=6120:oms-afirma-que-covid-19-e-agora-caracterizada-como-pandemia&Itemid=812. Acesso em: 07 de outubro de 2020.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation.** New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2010.

PEREIRA, Daniel. O analista de modelos de negócios, 2016. **O que é o Business Model Canvas.** Disponível em: <https://analistamodelosdenegocios.com.br/o-que-e-o-business-model-canvas/>. Acesso em 15 de outubro de 2020.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **O mercado de cervejas artesanais no Brasil e em Santa Catarina.** Portal de atendimento SEBRAE/SC, 2018. Disponível em: <https://atendimento.sebrae-sc.com.br/inteligencia/cenario/o-mercado-de-cervejas-artesanais-no-brasil-e-em-santa-catarina>. Acesso em: 14 de setembro de 2020.

SINDICERV – Sindicato Nacional da Indústria da Cerveja. **O setor em números**, 2019. Disponível em: <https://www.sindicerv.com.br/o-setor-em-numeros/>. Acesso em: 15 de setembro de 2020.

TIMESBRASÍLIA. **Cervejarias artesanais perdem 80% do mercado na pandemia.** 2020. Disponível em: <https://timesbrasil.com.br/2020/07/30/cervejarias-artesanais-perdem-80-do-mercado-na-pandemia/>. Acesso em 13 de outubro de 2020.

7. ANEXOS

Figura 1: Kit Associado



Fonte: Elaboração própria.

Figura 2: Kit Quórum



Fonte: Elaboração própria.

Figura 3: Kit Assembleia Geral



Fonte: Elaboração própria.