

INSTITUTO FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – IFRS  
CAMPUS PORTO ALEGRE

EDSON REGIS FRACASSO GARCIA

**ESTUDO DE CASO**  
**CERVEJARIA POHLMANN**

PORTO ALEGRE  
2024

**EDSON REGIS FRACASSO GARCIA**

**RELATÓRIO TÉCNICO  
CERVEJARIA POHLMANN**

Projeto de pesquisa para elaboração de Estudo de Caso a ser apresentado ao programa de Pós-Graduação em Gestão Empresarial – IFRS Campus Porto Alegre.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Wesner Viana

Porto Alegre

2024

# **RELATÓRIO TÉCNICO**

## **CERVEJARIA POHLMANN**

Relatório final de TCC apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul Campus Porto Alegre como requisito parcial para a obtenção do grau de Especialista em Gestão Empresarial.

Data de aprovação: \_\_/\_\_/\_\_

### **BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Sérgio Wesner Viana

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Vera Lúcia Milani Martins

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Priscila Wachs

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b>	Fachada da Cervejaria Pohlmann .....	15
<b>Figura 2</b>	Organograma .....	18
<b>Figura 3</b>	Layout da linha de produção .....	26
<b>Figura 4</b>	Fluxograma dos processos de fabricação .....	27
<b>Figura 5</b>	Sazonalidade de vendas da atividade .....	49

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Investimento fixo .....	28
<b>Quadro 2</b> – Investimento pré-operacional .....	29
<b>Quadro 3</b> – Estoque inicial .....	29
<b>Quadro 4</b> – Prazo médio de estoques .....	30
<b>Quadro 5</b> – Prazo médio de recebimentos.....	30
<b>Quadro 6</b> – Prazo médio de pagamentos .....	30
<b>Quadro 7</b> – Ciclo financeiro .....	31
<b>Quadro 8</b> – Necessidade de Capital de giro.....	31
<b>Quadro 9</b> – Aplicação dos recursos.....	32
<b>Quadro 10</b> – Capital próprio e de terceiros .....	32
<b>Quadro 11</b> – Receita bruta mensal em mililitros (ml).....	34
<b>Quadro 12</b> – Receita bruta mensal em reais.....	34
<b>Quadro 13</b> – Receita bruta do cardápio principal .....	35
<b>Quadro 14</b> – Receita bruta do cardápio bebidas.....	36
<b>Quadro 15</b> – Receita bruta do cardápio de domingo.....	37
<b>Quadro 16</b> – Total da receita bruta referente ao mês de setembro/24 .....	37
<b>Quadro 17</b> – Custos dos produtos vendidos em mililitros (ml).....	39
<b>Quadro 18</b> – Custos dos produtos vendidos em reais.....	39
<b>Quadro 19</b> – Custos dos produtos vendidos do cardápio principal .....	40
<b>Quadro 20</b> – Custos dos produtos vendidos do cardápio de bebidas.....	41
<b>Quadro 21</b> – Custos dos produtos vendidos do cardápio de domingo.....	42
<b>Quadro 22</b> – Total custos dos produtos vendidos, referente ao mês de setembro/24.....	42
<b>Quadro 23</b> – Outros custos variáveis.....	43
<b>Quadro 24</b> – Imposto Federal.....	43
<b>Quadro 25</b> – Custos variáveis totais .....	44
<b>Quadro 26</b> – Despesas com pessoal.....	44
<b>Quadro 27</b> – Despesas com pessoal (continuação).....	45
<b>Quadro 28</b> – Retirada de pró-labore .....	45
<b>Quadro 29</b> – Custos fixos .....	46
<b>Quadro 30</b> – Demonstração de resultado do mês de setembro/24 .....	46
<b>Quadro 31</b> – Indicadores financeiros .....	47
<b>Quadro 32</b> – Estimativa de crescimento da cervejaria .....	48
<b>Quadro 33</b> – Total dos custos dos produtos vendidos ano.....	49
<b>Quadro 34</b> – Valor dos impostos ano.....	50
<b>Quadro 35</b> – Total dos outros custos variáveis ano .....	50
<b>Quadro 36</b> – Total da margem de contribuição ano .....	50
<b>Quadro 37</b> – Total do quadro de pessoal ano.....	51
<b>Quadro 38</b> – Total da retirada de pró-labore ano .....	52
<b>Quadro 39</b> – Total dos custos fixos ano.....	52
<b>Quadro 40</b> – Total do resultado operacional ano .....	53
<b>Quadro 41</b> – Demonstração de Resultados .....	53
<b>Quadro 42</b> – Indicadores financeiros .....	54

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
1.1 OBJETIVO GERAL .....	11
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	11
1.3 JUSTIFICATIVA .....	11
<b>2 METODOLOGIA</b> .....	<b>13</b>
<b>3 CERVEJARIA POHLMANN</b> .....	<b>15</b>
3.1 IMPLANTAÇÃO .....	16
3.2 SUSTENTABILIDADE NA CERVEJARIA POHLMANN.....	18
<b>4 PLANO DE MARKETING</b> .....	<b>21</b>
4.1 CARACTERÍSTICAS DO RAMO DE NEGÓCIOS.....	21
4.2 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS .....	22
4.3 ESTRATÉGIAS E OBJETIVOS PARA A ÁREA DE MARKETING .....	22
4.4 MERCADO-ALVO .....	22
4.5 CLIENTES POTENCIAIS .....	23
4.6 PERFIL DO CLIENTE .....	23
4.7 DIMENSIONAMENTO DE MERCADO .....	23
4.8 COMO DESEJA SER PERCEBIDA .....	24
4.9 CARACTERIZAÇÃO DA LINHA DE PRODUTOS E SERVIÇOS .....	24
4.10 PÓS VENDA .....	24
4.11 VANTAGENS COMPETITIVAS .....	24
4.12 CONCORRENTES .....	24
4.13 ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO .....	25
4.14 ESTRATÉGIA DE PREÇO .....	25
4.15 ESTRATÉGIA DE MARCA.....	25
<b>5 PLANO OPERACIONAL</b> .....	<b>26</b>
5.1. ELABORAÇÃO DO FLUXOGRAMA DA CERVEJARIA .....	26
<b>6 PLANO FINANCEIRO</b> .....	<b>28</b>
6.1 INVESTIMENTO FIXO.....	28
6.2 INVESTIMENTO PRÉ-OPERACIONAL .....	29
6.3 ESTOQUE INICIAL .....	29
6.4 CAPITAL DE GIRO .....	29
<b>6.4.1 Prazo médio de reposição de estoques</b> .....	<b>30</b>
<b>6.4.2 Prazo médio de Recebimentos</b> .....	<b>30</b>
<b>6.4.3 Prazo médio de Pagamentos</b> .....	<b>30</b>
<b>6.4.4 Ciclo financeiro</b> .....	<b>31</b>
<b>6.4.5 Necessidade de Capital de giro</b> .....	<b>31</b>
<b>6.4.6 Aplicação dos Recursos</b> .....	<b>31</b>
<b>6.4.7 Fontes de Recursos</b> .....	<b>32</b>
<b>7 RECEITA BRUTA MENSAL</b> .....	<b>33</b>
7.1 CLASSIFICAÇÃO DA RECEITA BRUTA .....	33
7.2 RECEITA BRUTA MENSAL.....	33
<b>8 CUSTOS DOS PRODUTOS VENDIDOS</b> .....	<b>38</b>
8.1 CLASSIFICAÇÃO DOS CUSTOS DOS PRODUTOS VENDIDOS .....	38
8.2 CUSTOS DOS PRODUTOS VENDIDOS .....	38
8.3 OUTROS CUSTOS VARIÁVEIS .....	43
8.4 CUSTO FIXO .....	44
<b>8.4.1 Despesas com pessoal</b> .....	<b>44</b>

<b>8.4.2 Retirada de Pró-labore .....</b>	<b>45</b>
<b>8.4.3 Custos fixos totais.....</b>	<b>45</b>
8.5 DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO MÊS DE SETEMBRO/24 .....	46
<b>9 PROJEÇÃO ANUAL PARA OS PRÓXIMOS 5 ANOS .....</b>	<b>48</b>
9.1 PROJEÇÃO DA RECEITA BRUTA PARA OS PRÓXIMOS 5 ANOS .....	48
9.2 PROJEÇÃO DO CUSTOS DOS PRODUTOS VENDIDOS PARA OS PRÓXIMOS CINCO ANOS.....	49
9.3 PROJEÇÃO DOS IMPOSTOS PARA OS PRÓXIMOS 5 ANOS .....	49
9.4 PROJEÇÃO DOS OUTROS CUSTOS VARIÁVEIS PARA OS PRÓXIMOS 5 ANOS .....	50
9.5 MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO .....	50
9.6 CUSTOS FIXOS .....	51
<b>9.6.1 Custos com Pessoal.....</b>	<b>51</b>
<b>9.6.2 Retirada de pró-labore.....</b>	<b>51</b>
<b>9.6.3 Custos fixos ano.....</b>	<b>52</b>
9.7 RESULTADO OPERACIONAL .....	53
9.8 TOTAL DAS DEMONSTRAÇÕES DE RESULTADOS DO ANO .....	53
9.9 INDICADORES FINANCEIROS.....	53
<b>10 CONCLUSÃO .....</b>	<b>55</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>57</b>

## RESUMO

O propósito deste trabalho é desenvolver um estudo de caso, indicando a importância do plano de negócios numa micro ou pequena empresa. Foi, então, desenhado o plano de negócios da Cervejaria Pohlmann, demonstrando as etapas para determinar uma visão e oportunidades negociais que podem-se estabelecer. Foram utilizadas abordagens qualitativas, sempre com a participação do microempresário e tendo como técnica a entrevista com o sócio, através de relato escrito, mediante autorização. Com a finalidade de cumprir com o estudo, foram levadas em consideração as análises de missão/visão/valores, a sustentabilidade, processos de fabricação, plano operacional, planejamento financeiro por centros de custos e projeção de crescimento para os próximos cinco anos. Ao final, ficou demonstrada a viabilidade do negócio.

**Palavras-chave:** Estudo de Caso; Plano de Negócios; Cervejaria Artesanal.



## ABSTRACT

*This paper aims at the development of a case study, indicating the importance of the business plan in a micro or small business. To reach the goal, the Business Plan at the Pohlmann brewery was designed, demonstrating its steps to determine a vision and business opportunities that can be established. Qualitative approaches were used, always with the participation of the microentrepreneur, using the interview method with the partner, through written report, by authorization. In order to comply with the study, the mission/vision/values analyze, sustainability, manufacturing processes, operational plan, financial planning by cost centers and growth projection for the next 5 years were taken into account. In the end, it was demonstrated the viability of the business.*

**Keywords:** *Case Study; Business plan; Craft brewery.*

## 1 INTRODUÇÃO

O objetivo desta pesquisa é desenvolver um artigo, através de um estudo de caso da Cervejaria Pohlmann, visando a criar um plano de negócios, para orientar o futuro microempresário a constituir uma micro ou pequena empresa.

Dentro desta perspectiva, advém a pergunta: **as micro e pequenas empresas estão preparadas para sua constituição e operação?**

A resposta perpassa várias técnicas a serem desenvolvidas para chegar a uma constituição mais fácil e segura do ponto de vista do planejamento. Neste contexto, o gerenciamento e as estruturas contábil, financeira, de marketing e operacional das micros e pequenas empresas vão ser determinantes para o sucesso da implantação e a gestão das empresas.

Normalmente, o gerenciamento das micro e pequenas empresas não é amplo, sua estrutura não é indefinida e conta com falta de pessoal, o que inibe o processo de criação, de compartilhar e usar, no gerenciamento, ferramentas para avaliar a viabilidade do investimento.

Este trabalho tende a demonstrar uma ferramenta específica, utilizando um passo a passo que permita análises em diferentes ângulos, que talvez ainda sejam deixados em segundo plano pelos microempresários no que tange a uma constituição consistente e segura da sua microempresa.

As micro e pequenas empresas participam ativamente na economia brasileira e têm se destacado com índices expressivos. Segundo o SEBRAE (2024), “as micro e pequenas empresas (MPEs) foram responsáveis por 57,5% dos 201.705 criados no país com carteira assinada em junho”.

Por que as micro e pequenas empresas quebram? Existem vários motivos, incluindo a falta de um plano de negócios, de acompanhamento das necessidades do mercado e do público alvo, de controle financeiro e de conhecimento em gestão de negócios.

Esse planejamento permite que eventuais inconsistências possam ser corrigidas, evitando, assim, prejuízos de diversas ordens, principalmente financeiros e recuperação de imagem. Como processo de planejamento, o plano de negócios é dinâmico, por isso, deve ser revisto nessa fase e ao longo de sua execução, sendo consultado frequentemente e servindo como referência confiável para a tomada de decisões.

Enfim um plano de negócios é um guia que norteará todas as ações da empresa. (MILES, 2013, p. 137-138)

O plano de negócios se faz necessário à medida que corrige possíveis inconsistências e aponta o norte para a tomada de decisão pelo microempreendedor.

O plano estará finalizado quando o empreendedor conhecer melhor o mercado, os produtos ou serviços a serem comercializados, a equipe administrativa e as necessidades financeiras do novo empreendimento. À medida que o empreendimento evolui de uma empresa iniciante para uma empresa madura, o planejamento continuará enquanto a administrar atingir suas metas de curto e longo prazo. (HISRIC, 2004, p. 218)

Sendo bem aproveitado, o plano de negócios acompanha a análise da empresa como ferramenta do microempreendedor para as tomadas de decisões.

As expectativas do valor de venda de uma microempresa para seu proprietário podem ser muito diferentes do valor contemplado por um investidor potencial ou por analistas e avaliadores de empresas. O microempreendedor costuma ter pela microempresa um apego emocional. Costuma também projetar sobre ela um alto crescimento, contínuo e sustentado. (MARTELANC, 2009, p.3-5)

O entendimento e os conceitos são importantes para mensurar os passos da avaliação e a chegada de ações consistentes para um crescimento saudável e sustentável do novo negócio.

Conceitos essenciais sobre avaliação de empresas é compreender a importância da avaliação de desempenho de microempresas; Descrever os principais grupos de indicadores de desempenho existentes; Monitorar os indicadores de desempenho; diferenciar tipos de indicadores de desempenho que uma microempresa pode utilizar e entender quais os resultados esperados da avaliação de desempenho em uma microempresa. (IZIDORO, 2016, p. 2)

As demonstrações contábeis são relevantes na medida em que se pode torná-las mais transparente no processo de análise a partir das Demonstrações de Resultados e o Balanço Patrimonial, e isso só é possível se tiver um planejamento sólido.

As demonstrações contábeis são uma representação estrutural da posição patrimonial e financeira e do desempenho da entidade. O objetivo das demonstrações contábeis é o de proporcionar informação acerca da posição patrimonial e financeira, do desempenho e dos

fluxos de caixa da entidade que seja útil a um grande número de usuários em suas avaliações e tomada de decisões econômicas. (SANTOS, 2019, p.1)

A percepção de um plano de negócios estruturado é fundamental, porque é ele que vai balizar a tomada de decisão dos gestores.

### 1.1 OBJETIVO GERAL

O estudo de caso visa avaliar o nível de estruturação de micro e pequenas empresas para sua constituição e operação, utilizando como modelo uma empresa do ramo cervejeiro.

### 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- a) realizar um estudo de caso na Cervejaria Pohlmann que contribua na construção do plano de negócios;
- b) identificar elementos essenciais de análise que permitam auxiliar uma visão mais aprimorada do microempresário;
- c) relatar dados coletados na cervejaria que permitam dar um roteiro técnico da implantação de uma micro e pequena empresa;
- d) propor instrumentos de análise estruturada, passo a passo, voltados ao plano de negócios.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Quando o cidadão brasileiro decide abrir uma microempresa, ele carece de informações e orientações adequadas à constituição do empreendimento. Muitas vezes, por conhecer o ramo da atividade que deseja constituir a microempresa, ele cria uma expectativa nas demandas que estão por vir.

No caso da cervejaria, o sócio já está familiarizado com o objeto social e conhece profundamente o papel que deverá ter como empreendedor. Ele possui noções básicas de compra, venda, custos, financeiro, contábil e marketing.

Diante destes fatos o pesquisador acredita que duas medidas deverão ser tomadas. A primeira e essencial medida é que, antes da constituição, o empreendedor deveria confeccionar o plano de negócios que, no mínimo, abriria a visão do futuro. E, quando se fala em plano de negócios, é simplesmente para atender o direcionamento que deve ser tomado na gestão da microempresa, além de treinamentos e cursos específicos que poderão agregar as condições de gerir o seu negócio. A segunda medida é estruturar seu plano de negócios antes da implantação, visando ao sucesso de sua micro ou pequena empresa, com seus horizontes definidos e projetados, respondendo a seguinte pergunta: **minha empresa está devidamente planejada para ser constituída?**

Este estudo vai contribuir no processo com técnicas científicas aplicadas que poderão dar a exata noção do rumo a ser tomado, tornando possível decisões assertivas.

Desta forma, se estiver estruturada, a empresa vai gerar mais vendas e, conseqüentemente, mais empregos que fomentem a economia da cidade, do estado e do país, evitando surpresas desagradáveis.

O pesquisador tem uma grande afinidade com a pesquisa escolhida por ter a consciência de que uma estruturação prévia, através de um plano de negócios, elimina distorções às micros e pequenas empresas ao longo da jornada. Aliado a esta crença, o pesquisador coloca-se a disposição, com seu *network*, para ajudar a fazer o plano de negócios.

Com base neste auxílio, a jornada fica mais leve e possibilita ao microempresário, com maior clareza, através de metodologia aplicada, responder se sua empresa está devidamente planejada para ser constituída.

## 2 METODOLOGIA

A fim que haja uma avaliação técnica consistente, é necessário que se identifique as principais ferramentas de gestão financeira, para poder aplicar métodos que poderão ser utilizados na confecção do plano de negócios.

Pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é referida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema.

A pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos e técnicas de investigação científica. (GIL, 2010, p.1)

O projeto vai se basear no modelo de negócio da Cervejaria Pohlmann, o que vai contribuir muito para que o empreendedor se atente no objeto social de sua microempresa.

A realização da pesquisa de estudo de caso permanece um dos empreendimentos mais desafiadores das ciências sociais. Este livro irá ajudá-lo – seja você um cientista social experiente ou em formação – a lidar com o desafio. Sua meta é projetar bons estudos de caso e coletar, apresentar e analisar os dados corretamente. Outra meta é realizar o encerramento do seu estudo de caso com a redação de um artigo, relatório ou livro, ou, ainda, uma representação oral. (YIN, 2015, p. 3)

Assim, os objetivos específicos, aliados aos procedimentos de pesquisa, é que vão nos embasar no rumo da metodologia da pesquisa. São eles:

- a) realizar um Relatório Técnico na Cervejaria Pohlmann que contribua na construção do plano de negócios;
  - Abordagem: Qualitativa;
  - Sujeitos/Participantes: Microempresário;
  - Técnica: Entrevista com o microempresário, através de relato escrito, mediante autorização;
  - Local/Fonte: Cervejaria Pohlmann;
  - Forma de registro: Anotações mediante autorização.
  - Tratamento dos dados: Análise discursiva a partir da entrevista.

- b) identificar elementos essenciais de análise que permitam auxiliar numa visão mais aprimorada do microempresário;
- Abordagem: Qualitativa;
  - Sujeitos/Participantes: Microempresário;
  - Técnica: Entrevista com o microempresário, através de gravação de vídeo ou áudio mediante autorização;
  - Local/Fonte: Cervejaria Pohlmann;
  - Forma de registro: Anotações, gravação de vídeo ou áudio, mediante autorização;
  - Tratamento dos dados: Análise discursiva a partir da entrevista.
- c) relatar dados coletados na cervejaria que permitam dar um roteiro técnico da implantação de uma micro e pequena empresa;
- Abordagem: Qualitativa;
  - Sujeitos/Participantes: Microempresário;
  - Técnica: Entrevista com o microempresário, através de gravação de vídeo ou áudio mediante autorização;
  - Local/Fonte: Cervejaria Pohlmann;
  - Forma de registro: Anotações, gravação de vídeo ou áudio, mediante autorização;
  - Tratamento dos dados: Análise discursiva a partir da entrevista.
- d) propor instrumentos de análise estruturadas, passo a passo, voltados ao plano de negócios.
- Abordagem: Qualitativa;
  - Sujeitos/Participantes: Microempresário;
  - Técnica: Entrevista com o microempresário, através de gravação de vídeo ou áudio mediante autorização;
  - Local/Fonte: Cervejaria Pohlmann;
  - Forma de registro: Anotações, gravação de vídeo ou áudio, mediante autorização;
  - Tratamento dos dados: Análise discursiva a partir da entrevista.

### 3 CERVEJARIA POHLMANN

Conforme proposto no projeto, o estudo de caso baseia-se na Cervejaria Pohlmann, cujos dados são:

- Razão Social: Luciano Pohlmann Garcia;
- Nome Fantasia: Brewpub Pohlmann - Micro Cervejaria Artesanal;
- Localizado na Avenida Copacabana 745, no bairro Assunção, tem como protagonista a cerveja Pilsen e outros estilos.

Com uma estrutura de 500 m<sup>2</sup> (figura 1) dividida em espaços externos, internos e área superior para eventos, o *Brew Pub* oferece hospitalidade, qualidade da cerveja e proximidade no atendimento dos clientes com os proprietários e seus colaboradores. O clima de acolhimento e atenção é uma das grandes premissas da empresa.

**Figura 1** – Fachada da Cervejaria Pohlmann



Fonte: Cervejaria Pohlmann<sup>1</sup>.

Um plano de negócios é fundamental para a constituição de uma empresa para dar a orientação exata, aonde se constrói a lucratividade do negócio.

O objetivo é, justamente, desenvolver um guia simplificado e prático que dê um entendimento básico ao futuro empreendedor, possibilitando a ele visualizar a sua futura empresa num cenário de competitividade. Além disso, propicia orientar questões de cliente, mercado, o que oferecer ao cliente, análise da concorrência,

---

<sup>1</sup> Disponível em: <https://www.cervejariapohlmann.com.br/> acesso em: 20 set. 2024.



finanças, capital de giro, investimentos, ganhos e custos. Demonstra, desta forma, profissionalismo e estratégia para tornar o investimento bem sucedido.

Para Hisrich, Peters e Shepherd (2009), empreendedorismo

[...] é o processo de criar algo novo com o valor, dedicando o tempo e esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e da independência financeira e pessoal. (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009, p. 30)

A Cervejaria Pohlmann, por meio de seu empreendedor, Luciano Pohlmann Garcia, tem vasta experiência no ramo da cerveja artesanal. Ele é mestre cervejeiro e, durante uma década, restringiu a produção à família e amigos próximos. Nesse período, o sócio intensificou seus estudos, realizou cursos, foi estudar e viajar para outras regiões e países, a fim de conhecer de perto processos e curiosidades, buscando aperfeiçoar técnicas e o conhecimento da seleção de grãos.

### 3.1 IMPLANTAÇÃO

No ímpeto de acelerar o processo de implantação da cervejaria e tendo o plano de negócios montado na teoria, o empreendedor, todavia, não se atentou em colocar em prática a elaboração do plano de negócios no papel.

O enquadramento tributário da empresa está bem alinhado com a sua contabilidade, de maneira que a operacionalidade está garantida:

- CNPJ: 45.658.703/0001-40 – 45658703000140;
- Inscrição Estadual RS: 096/3903837;
- Data da Abertura: 15/03/2022;
- Porte: Micro Empresa;
- Natureza Jurídica: Empresário (Individual);
- Opção pelo MEI: Não;
- Opção pelo Simples: Sim;
- Data opção Simples: 01/01/2023;
- Capital Social: R\$ 5.000,00;
- Tipo: Matriz;
- Situação: Ativa.

O sócio domina o objeto social da empresa e sabe exatamente a intenção da implantação do negócio.

Sua atividade principal é, conforme a Receita Federal, é 56.11-2-04 - Bares e outros estabelecimentos especializados em servir bebidas, sem entretenimento; a secundária é 56.11-2-05 - Bares e outros estabelecimentos especializados em servir bebidas, com entretenimento.

A missão, a visão e os valores são o alicerce, o propósito e o direcionamento para o plano de negócios de uma organização. Sem esses pilares, é provável que o planejamento não atinja o sucesso almejado. Até porque, antes de definir qualquer estratégia, é preciso entender a “personalidade” do negócio, que norteia as ações e as tomadas de decisões.

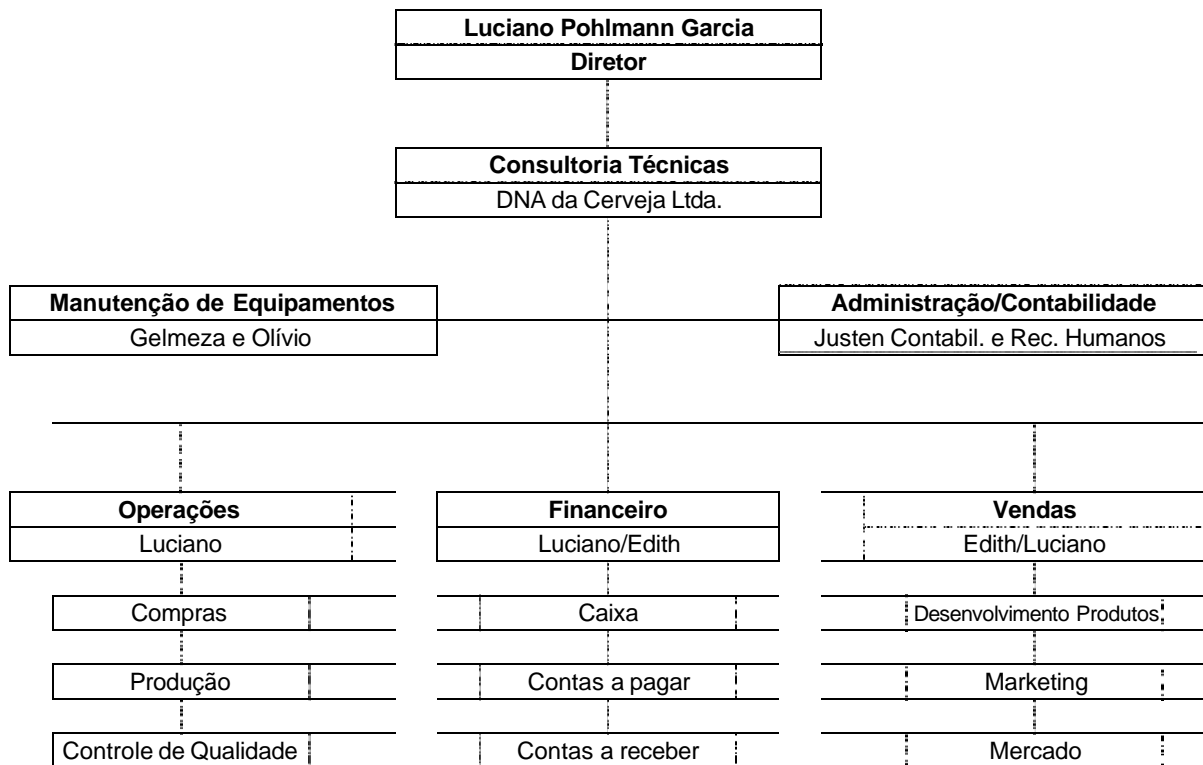
Dentro desse propósito, o proprietário da cervejaria delineou o futuro de seu negócio através de:

- Missão: Demonstrar o propósito atual - “Deseja ser percebida como mais uma opção de cervejaria artesanal da zona sul de Porto Alegre sendo referência como excelentes anfitriões dessa região e da cidade de Porto Alegre”;
- Visão: Nortear o futuro - “Ter receitas incríveis de forma que inspire a paixão em quem produz e quem consome a cerveja artesanal”;
- Valores: Estabelecer os princípios que a empresa rumará - “Dedicação na elaboração das cervejas artesanais e gastronomia de qualidade, com atendimento requintado de maneira que os frequentadores sintam-se como se estivessem em casa, tornando-os um público mais leve e feliz”.

Estas definições são tão importantes que as empresas imprimem, emolduram e fixam na entrada do seu estabelecimento como um troféu do que é oferecido ao cliente.

Outra informação importante é que as origens dos recursos foram, praticamente, de capital próprio, ficando apenas o financiamento para a instalação da energia solar (tratado com mais detalhes no plano financeiro e demonstrado nos investimentos).

Figura 2 – Organograma

**CERVEJARIA POHLMANN = Organograma**

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das informações fornecidas pelo proprietário (2024).

### 3.2 SUSTENTABILIDADE NA CERVEJARIA POHLMANN

A Cervejaria Pohlmann é uma empresa que produz cervejas de forma artesanal, comercializa seus produtos em um ambiente próprio que oferece outros produtos e serviços, além de entretenimento. Está localizada na zona sul de Porto Alegre, dedica-se à produção e comércio de cervejas especiais, utilizando ingredientes de alta qualidade e métodos tradicionais de fabricação (Escola Alemã). Sua estrutura compõe a área industrial, onde são produzidas variações de estilos como *Weiss*, *Strong*, *NEIPA*, *Stout Irish*, *Pilsen Pohlmann*, *IPA Pohlmann*, *Irish Red* e *Munich Helles*.

A direção da Cervejaria Pohlmann está comprometida com a implementação de práticas de produção mais limpa (P+L), visando à sustentabilidade e à eficiência nos processos produtivos. A empresa realizou uma reunião com todos os funcionários para comunicar a importância da adoção de práticas sustentáveis e a implementação da metodologia de Produção Mais Limpa (P+L). Durante a reunião, foi enfatizado o

papel de cada colaborador no sucesso do programa e como suas contribuições são essenciais para alcançar os objetivos ambientais e econômicos da Cervejaria Pohlmann, citando como exemplo a separação do lixo destinado à coleta por segmento: coleta diária, coleta seletiva, catador etc.

O ECOTIME da Cervejaria Pohlmann foi formado por funcionários de diversos setores da empresa, garantindo uma representação de áreas-chave, conforme organograma apresentado na página anterior. O coordenador do ECOTIME é Luciano Polhmann, que será responsável por liderar as atividades e coordenar a implementação das práticas de P+L.

A metodologia adotada pela Cervejaria Pohlmann é baseada no "Guia de Produção Mais Limpa" do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS). A apresentação inicial da metodologia foi realizada com o apoio de uma consultoria especializada, DNA da Cerveja Ltda., na qual foram explicados os objetivos e as etapas do processo de P+L. A metodologia inclui tarefas como a pré-avaliação, elaboração de fluxogramas, tabelas quantitativas, definição de indicadores, avaliação dos dados coletados e identificação de barreiras.

Logo no início de suas operações, a Cervejaria Pohlmann contou com a colaboração e consultoria de um gestor ambiental para atuar como facilitador no processo de implementação e desenvolvimento de boas práticas e sustentabilidade, garantindo que a empresa seguisse as melhores práticas do setor e estivesse em conformidade com as regulamentações ambientais nas três esferas: Municipal (licenciamento ambiental), Estadual (documentação da empresa) e Federal (Ministério da Agricultura).

A empresa iniciou um processo que está aprovado por um conselho da Prefeitura Municipal de Porto Alegre e que tramita também na Secretaria Municipal do Meio Ambiente, onde foi protocolado o EVU - Estudo de Viabilidade Urbana, processo este que passa por várias secretarias, por um gestor/arquiteto e um conselho.

Este processo assegura que todas as atividades estejam em conformidade com as regulamentações ambientais e urbanas. A avaliação da produção incluiu a análise em diversos aspectos, como a qualidade da água do Dmae, por meio de análises químicas exigidas pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), efluentes, resíduos sólidos e emissões atmosféricas.

As principais melhorias implementadas na empresa foram:

- Energia solar - uma das primeiras iniciativas da Cervejaria Pohlmann foi o investimento em painéis solares. A instalação desses painéis tem como objetivo reduzir o consumo de energia elétrica proveniente de fontes não renováveis. Com essa medida, a cervejaria conseguiu diminuir significativamente sua pegada de carbono (mede as emissões de gases de efeito estufa originadas da atividade humana), contribuindo para a preservação do meio ambiente;
- Reaproveitamento integral da cevada - após o processo de produção das cervejas, a cevada utilizada é coletada e doada para produtores rurais do município de Viamão. Este subproduto, que poderia ser descartado, é transformado em adubo e alimento para porcos e vacas, promovendo uma economia circular e reduzindo o desperdício. Porém grande percentual é utilizado na fabricação de pães, Massas, Pizzas – que já estão incluídas no cardápio da gastronomia da cervejaria;
- Gestão de resíduos - A separação dos resíduos é uma prática constante na Cervejaria Pohlmann. O lixo é dividido em orgânico e seco, permitindo que cada tipo de resíduo receba o tratamento adequado. Essa prática facilita a reciclagem e o reaproveitamento de materiais, além de reduzir a quantidade de lixo enviada aos aterros sanitários;
- Reaproveitamento de óleo - A cervejaria também atua na área da gastronomia, e os óleos utilizados nas frituras são coletados por uma empresa terceirizada. Esses óleos são doados para a produção de sabão, evitando a contaminação de cursos d'água e promovendo a reutilização de um recurso que seria descartado;
- Reaproveitamento de barris de plástico - Os barris de cerveja plásticos são reutilizáveis. Os que, após o uso contínuo, apresentam defeitos são cortados e transformados em lixeiras para sacos de 30 litros e recipientes para armazenamento de ferramentas. A tampa, que é cortada, é doada para uma *pet* local, onde é possível ser usada como bebedouro para cães e gatos. Esta prática não só reduz a quantidade de resíduos plásticos, mas também promove a criatividade e a reutilização dentro da própria empresa.

## 4 PLANO DE MARKETING

Nos primeiros meses de trabalho do empreendimento o foco foi à comunicação visual da Cervejaria. O logotipo que era usado nos rótulos da cerveja, idealizado pelo Sr. Luciano em 2014, tinha a rosa dos ventos como tema central. Esta escolha deveu-se ao fato de o Sr. Luciano ser piloto de aeronaves e navegador e por ter grande apreço por essa 'bússola'. Porém, sabendo que o novo negócio precisava se modernizar, a direção contratou um publicitário renomado, que idealizou o novo projeto da logomarca, que mostre à sociedade e ao público que prestigiava a cervejaria que a cerveja artesanal era produzida na casa.

Nesse sentido, desde o início, o marketing da empresa vem gravando vídeos do mestre cervejeiro no seu espaço, nos quais ele dá depoimentos sobre como a cerveja é produzida, seus estilos e, sobretudo, o dia-a-dia da rotina junto à cozinha da Cervejaria e fermentadores, dando dicas para os apreciadores da bebida.

Segundo Kotler (2009),

Atualmente, o marketing está se tornando uma batalha com base na posse de informações, mais do que na de outros recursos. Os concorrentes podem copiar os equipamentos, os produtos e os procedimentos uns dos outros, mas não são capazes de copiar as informações e capital intelectual da empresa. O conteúdo de informações da empresa pode constituir sua principal vantagem competitiva. (KOTLER, 2009, p.100)

### 4.1 CARACTERÍSTICAS DO RAMO DE NEGÓCIOS

É uma cervejaria artesanal familiar, cujo modelo de funcionamento é um *beer pub*, com espaço de eventos integrados, restaurante, *beer garden*, espaço *kids* e *pet friendly*.

Entre os serviços oferecidos está a produção artesanal de cerveja e a sua comercialização dentro do *pub* e shows semanais com a contratação de músicos profissionais que se apresentam na casa. Igualmente, o espaço é uma boa opção para se realizar eventos e uma verdadeira experiência cervejeira.

Entre as tendências para o ramo escolhido está a diversificação de novos estilos cervejeiros, tendo como planejamento estratégico a implantação de uma nova unidade do empreendimento na cidade de Gramado/RS.

## 4.2 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

Dentre as estratégias competitivas, a cervejaria quer diferenciar-se, a partir do próximo ano, por oferecer:

- Spa de Cerveja, tornando-se a primeira cervejaria de Porto Alegre;
- Tour com degustação: demonstração das etapas de produção;
- *Brunch Café* da manhã: combinar o *breakfast* com *lunch* (almoço);
- Almoço com pratos elaborados e exclusivos do cardápio do dia;
- Curso prático em produção de Cerveja Artesanal;
- Lojas de marca própria com cervejas, camisetas, bonés, shampoo; creme hidratante, chás – com formulação à base do malte e lúpulo;
- Calendário anual: planejar o calendário com todos os eventos do ano. Ex. *Sant Patrick's Day, Oktoberfest Pohlmann* etc.;
- Público Jovem: criar atrativos para o público com faixa etária entre 18 e 34 anos.

## 4.3 ESTRATÉGIAS E OBJETIVOS PARA A ÁREA DE MARKETING

Para atingir seus objetivos, a empresa prevê a ampliação da presença nas redes sociais e fazer parcerias com uma empresa de *outdoor* de Porto Alegre para ter alguns pontos visuais, principalmente, na zona sul da capital.

Outra estratégia, já colocada em pratica, é a agenda de eventos da semana direcionada aos clientes enviadas via WhatsApp e via Instagram. O engajamento está sendo trabalhado através de investimentos semanais no Google tráfico pago.

## 4.4 MERCADO-ALVO

Inicialmente, o mercado-alvo da cervejaria é a zona sul de Porto Alegre. Posteriormente, o planejamento é criar alternativas de expansão para a região central e zona norte da cidade, disponibilizando vans para eventos sociais e convênio com aplicativos e táxis para uma mobilidade responsável.

#### 4.5 CLIENTES POTENCIAIS

Atualmente, o perfil de frequentadores são homens e mulheres entre 35 e 60 anos que gostam e consomem cerveja artesanal. Há muito potencial, também, para famílias constituídas por pais, mães e um ou dois filhos, no espaço que se consolidou como um local para as famílias frequentarem. Porém, através de ações, a cervejaria está buscando alternativas para atrair o público jovem, a partir dos 18 anos, que consome pouca cerveja.

#### 4.6 PERFIL DO CLIENTE

Os clientes que frequentam a Cervejaria são da camada social A e B. Em sua maior parte, casais entre 35 e 50 anos que gostam de beber uma média de 1L de cerveja ou dois canecos de 500 ml, seguido de jantar.

O público feminino é o que mais consome as redes sociais da Cervejaria, com cerca de 70% de visualização, e os homens 30%, o que sugere que elas estão definindo muito a vinda ao espaço. Muitas pessoas, também, frequentam em função de a Cervejaria oferecer, em todos os seus espaços, a possibilidade de estar com os cães, pois é *pet friendly*. Isso também agrega muitos novos clientes para a casa. Outro ponto não menos importante é a questão da diversidade de brinquedos no espaço kids, com bonecas e jogos que chamam a atenção de quem tem criança.

#### 4.7 DIMENSIONAMENTO DE MERCADO

Com a segmentação de mercado definida em função da cervejaria artesanal, gastronomia requintada e espaço para eventos, o raio de atuação da empresa é a zona sul de Porto Alegre que, por estatística, abrange os bairros Tristeza, Ipanema, Cristal, Assunção, Restinga, Vila Nova, Espírito Santo, Lami.

Recentemente, a empresa começou a se estender para a região central, principalmente, os bairros Menino Deus, Praia de Belas e parte do Centro.



#### 4.8 COMO DESEJA SER PERCEBIDA

A Cervejaria Pohlmann deseja ser percebida como mais uma opção de cervejaria artesanal da zona sul de Porto Alegre, sendo referência como excelentes anfitriões dessa região e da cidade de Porto Alegre.

#### 4.9 CARACTERIZAÇÃO DA LINHA DE PRODUTOS E SERVIÇOS

A cervejaria concentra-se em produzir a cerveja na melhor qualidade e seus principais produtos de produção são: *Weiss, Strong, NEIPA, Stout Irish, Pilsen Pohlmann, IPA Pohlmann, Irish Red e Munich Helles*.

#### 4.10 PÓS VENDA

No pós-venda, a empresa intensifica o contato por WhatsApp ou por ligação telefônica com os clientes para questionar a qualidade do produto, a qualidade do atendimento e a agilidade do serviço.

#### 4.11 VANTAGENS COMPETITIVAS

Dentre as vantagens competitiva, destaca-se a forte empatia dos clientes com a cervejaria gerando vínculos afetivos de clientes que retornam trazendo seus pais, filhos e amigos. Chama a atenção, inclusive, a cerveja artesanal de excelente qualidade, aliada à saborosa gastronomia, como um grande diferencial do negócio. Aliam-se a isso, a afetividade e o trabalho personalizado no receptivo de cada cliente.

#### 4.12 CONCORRENTES

A zona sul tem boas cervejarias artesanais ou cervejarias que servem bons produtos, porém nenhuma das cervejarias concorrentes possui uma micro cervejaria própria dentro do estabelecimento, sendo que a maior parte delas produz cerveja cigana (aluga a infraestrutura de outra cervejaria). Isso, além de ser um diferencial, traduz de forma específica no bairro.

#### 4.13 ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO

No que tange ao mercado, a cervejaria almeja melhorar sua presença de forma efetiva em anúncios pagos, rádios de grande potencial, emissoras televisivas e agências de notícia de grande alcance de mídias tradicionais.

Entre as estratégias de comunicação, a cervejaria trabalha com frequência a parceria e a viabilização de visitas de influenciadores digitais, especialmente, os da área de gastronomia. Também se inscreveu em algumas plataformas digitais que promovem promoções de impacto comercial.

Hoje, tem parcerias com o PoA em Dobro, primeira mesa, para poder atrair clientes de outros bairros e expandir seu nome para além da zona sul. Outro ponto não menos importante, é que, em datas especiais como o *Sant Patrick's Day*, *Oktoberfest*, Dia dos Pais e promoções especiais da casa, a empresa trabalha com assessoria de imprensa, divulgando releases e a imagem do mestre cervejeiro Luciano Pohlmann, com o intuito de não só valorizar a marca, mas também os seus gestores.

#### 4.14 ESTRATÉGIA DE PREÇO

A cervejaria Pohlmann se destaca no mercado por oferecer um produto diferenciado, ou seja, toda a sua forma de produção é artesanal. Este tipo de produção torna seu custo elevado. Apesar desta precificação, seu produto se destaca no mercado cervejeiro e é competitivo.

#### 4.15 ESTRATÉGIA DE MARCA

Dentre as estratégias da marca, destaca-se servir uma cerveja de alta qualidade sempre com base em estilos clássicos, tornar a marca conhecida, primeiramente, no terço sul de Porto Alegre e, nos próximos anos, ser conhecida em outros bairros da cidade e para além dela. Esta expansão tem como objetivo atingir a região metropolitana e a Serra Gaúcha, em cidades como Gramado, Bento Gonçalves, Flores da Cunha. Estrategicamente, mira um plano mais abrangente no futuro, indo em direção ao sul do país em mercados como Florianópolis, Criciúma e outros estados brasileiros.

## 5 PLANO OPERACIONAL

Segundo Jacobs e Chase (2009) o projeto de um sistema de produção abarca:

[...] várias técnicas disponíveis para determinar os layouts reais do processo de produção. Esta seção apresenta uma visão geral resumida de como os problemas são solucionados. Para cada tipo de layout, foram incluídas descrições de como os layouts são representados e os principais critérios aplicados. [...] (JABOBS, CHASE, 2009, p. 99)

A figura 3 mostra o layout da linha de produção. Esta é bem definida sendo que, à frente, à esquerda da foto, é a entrada da linha de produção, denominada de parte quente do processo; à direita da foto, fica a saída da produção, denominada de parte fria do processo; ao fundo, no centro, localiza-se o estoque dos produtos pertinentes à produção.

**Figura 3** – Layout da linha de produção



Fonte: site da Cervejaria Pohlmann <sup>2</sup>

### 5.1. ELABORAÇÃO DO FLUXOGRAMA DA CERVEJARIA

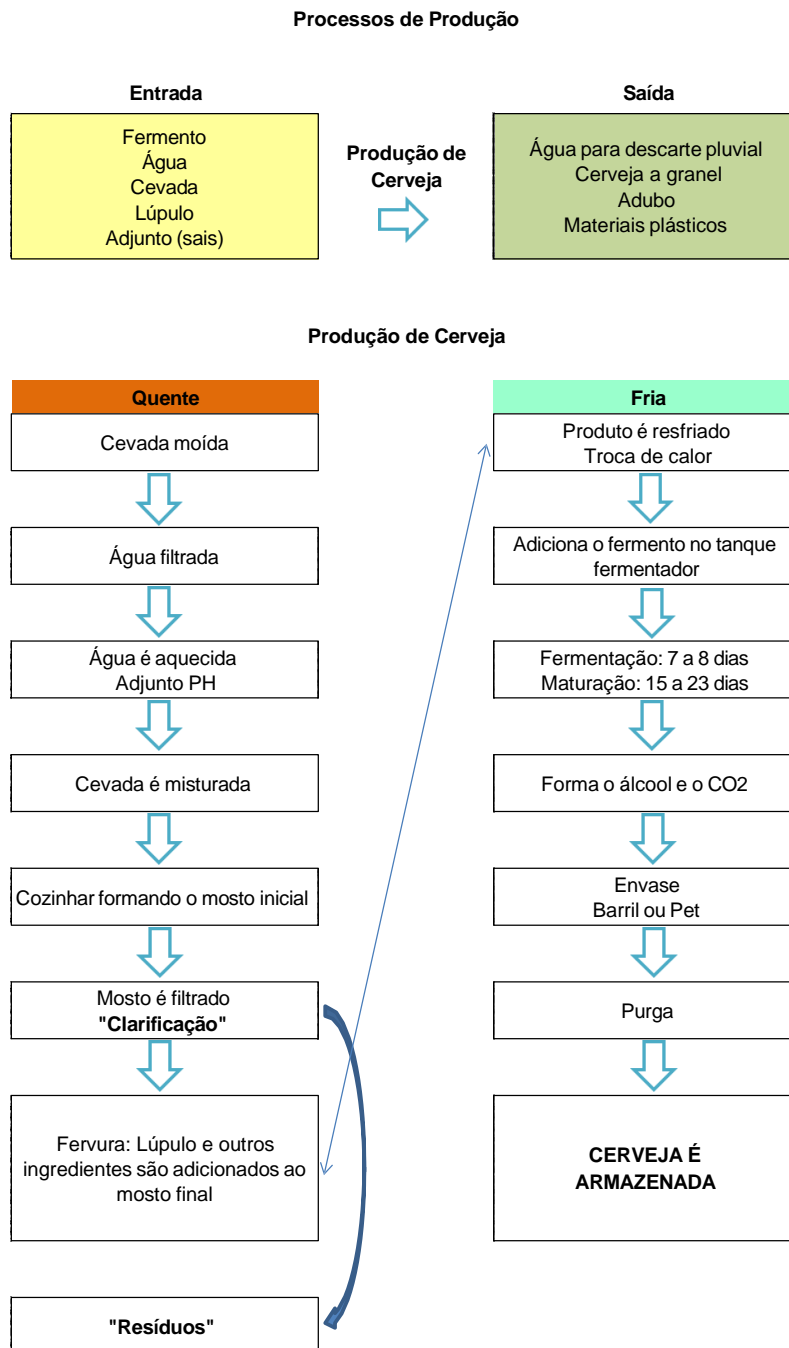
As fases do processo de produção foram elaboradas para mapear todas as etapas de produção, desde a aquisição de matérias-primas até a embalagem do produto final. O fluxograma (figura 4) foi elaborado a partir das descrições dos

---

<sup>2</sup> Disponível em: <https://www.cervejariapohlmann.com.br/> \_ acesso em: 20 set. 2024.

processos de fabricação elencados pelo proprietário da cervejaria e, também, pelas visitas *in loco* realizadas por este pesquisador. A seguir, apresenta-se a modelagem desses processos.

**Figura 4** – Fluxograma dos processos de fabricação



Fonte: Elaborado pelo autor a partir das informações fornecidas pelo proprietário (2024).

## 6 PLANO FINANCEIRO

Foram mapeados todos os processos, obedecendo a uma ordem das constatações através de um relatório. O autor desenvolveu uma planilha na qual coloca as premissas levantadas e gera os relatórios, projetando as fases do plano de negócios.

### 6.1 INVESTIMENTO FIXO

O quadro 1 demonstra todo o investimento inicial necessário para operacionalização da cervejaria.

**Quadro 1 – Investimento fixo**

INVESTIMENTO FIXO	Quant.	Valor unitário	Valor Total
Rubricas			
Fermentadora 500 Litros	2	50.000,00	100.000,00
Fermentadora 1.000 Litros	1	80.000,00	80.000,00
Cozinha cervejeira	1	100.000,00	100.000,00
Trocador de calor	1	8.000,00	8.000,00
Camara Fria Pequena	1	10.000,00	10.000,00
Camara Fria Grande	1	25.000,00	25.000,00
Cilindros CO2 2,5 Kilos	1	600,00	600,00
Cilindros CO2 6 Kilos	2	800,00	1.600,00
Cilindros CO2 25 Kilos	1	2.500,00	2.500,00
Cilindro Oxigênio 10 Kilos	1	2.000,00	2.000,00
Barris de Polietano	30	2.000,00	60.000,00
Válvula extratora	10	250,00	2.500,00
Torneiras cerveja	10	250,00	2.500,00
Mangueiras industriais	30	30,00	900,00
Bunca líquido	1	2.000,00	2.000,00
Balança de precisão	2	80,00	160,00
Densímetro	1	60,00	60,00
Pipeta	1	60,00	60,00
Enchedor de growler	1	500,00	500,00
Verificação Ph	1	120,00	120,00
Densímetro digital	1	100,00	100,00
Balança grande	1	600,00	600,00
Moinho	1	2.000,00	2.000,00
Ar condicionado 9.000 Btus	5	2.600,00	13.000,00
Exaustor profissional	2	2.500,00	5.000,00
Freezer vertical	2	2.500,00	5.000,00
Freezer horizontal	1	1.000,00	1.000,00
Balcão refrigeração	1	3.000,00	3.000,00
Forno elétrico	2	800,00	1.600,00
Forno a gás	1	700,00	700,00
Fogão industrial	1	700,00	700,00
Chapa/prensa a gás	1	1.500,00	1.500,00
Fritadeira	1	700,00	700,00
Geladeira	2	300,00	600,00
Visicooler	1	1.200,00	1.200,00
Máquina de gelo	1	700,00	700,00
Batedeira	1	500,00	500,00
Mixer de alimentos	1	800,00	800,00
Liquidificador Industrial	1	1.300,00	1.300,00
Liquidificador comum	1	300,00	300,00
Multiprocessador de alimentos	1	500,00	500,00
Crepeira	1	800,00	800,00
Moedor de carne	1	500,00	500,00
Louças	1	5.000,00	5.000,00
Copos	1	4.000,00	4.000,00
Mesas/cadeiras	1	5.500,00	5.500,00
Balcão de bar	2	6.000,00	12.000,00
Balcão de entrada	1	3.000,00	3.000,00
Sistema de monitoramento por vídeo	1	5.000,00	5.000,00
Sistema de alarme de incêndio	1	1.000,00	1.000,00
Sistema de proteção de incêndio	1	4.000,00	4.000,00
Placas energia solar	1	70.000,00	70.000,00
Ferramentas para manutenção	1	200,00	200,00
Maquinário para manutenção	1	2.000,00	2.000,00
<b>TOTAL INVESTIMENTO FIXO</b>	<b>/</b>		<b>552.300,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das informações fornecidas pelo proprietário (2024).

## 6.2 INVESTIMENTO PRÉ-OPERACIONAL

Abaixo, é demonstrado o investimento necessário para iniciar as atividades da implantação da cervejaria.

**Quadro 2 – Investimento pré-operacional**

<b>INVESTIMENTO PRÉ-OPERACIONAL</b>	<b>Vi. Unitário</b>
Criação marca e registro INPI	4.000,00
Gastos de legalização	1.000,00
Marketing para inauguração	3.000,00
Projeto arquitetônico	25.000,00
Reformas e obras	800.000,00
Software de gestão	0,00
Taxas e licenças	4.000,00
Uniformes e crachás	3.500,00
<b>TOTAL DO INVESTIMENTO PRÉ-OPERACIONAL</b>	<b>840.500,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das informações fornecidas pelo proprietário (2024).

## 6.3 ESTOQUE INICIAL

É o estoque necessário, em reais, para iniciar as atividades da cervejaria e consta no quadro 3.

**Quadro 3 – Estoque inicial**

<b>ESTOQUE INICIAL</b>	<b>Quant.</b>	<b>Pr. Custo</b>	<b>Total</b>
Estoque matéria prima de cerveja	1	4.000,00	4.000,00
Estoque restaurante alimentos	1	3.000,00	3.000,00
Estoque restaurante bebidas	1	5.000,00	5.000,00
<b>Total do Estoque Inicial</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>12.000,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das informações fornecidas pelo proprietário (2024).

## 6.4 CAPITAL DE GIRO

É a disponibilidade dos recursos para fazer frente às despesas e às contas a pagar.

#### 6.4.1 Prazo médio de reposição de estoques

É o estoque necessário, em dias, para iniciar as atividades da cervejaria. O quadro 4 apresenta o prazo médio de estoques.

**Quadro 4 – Prazo médio de estoques**

Prazo Médio de Estoques	
Prazo em dias	Dias
Prazo médio do giro de Estoque	<b>30,0 dias</b>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das informações fornecidas pelo proprietário (2024).

#### 6.4.2 Prazo médio de Recebimentos

É a formatação de recebimento de suas vendas, evidenciado pelo quadro 5.

**Quadro 5 – Prazo médio de recebimentos**

Prazo Médio de Recebimentos			
Prazo em dias	Dias	% Rec.	Dias
Prazo em dias (à vista)	<b>0</b>	<b>20%</b>	<b>0,0 dias</b>
Prazo em dias	<b>30</b>	<b>80%</b>	<b>24,0 dias</b>
Prazo em dias	<b>45</b>	<b>0%</b>	<b>0,0 dias</b>
Prazo em dias	<b>60</b>	<b>0%</b>	<b>0,0 dias</b>
Prazo em dias	<b>90</b>	<b>0%</b>	<b>0,0 dias</b>
<b>Média ponderada</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>24,0 dias</b>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das informações fornecidas pelo proprietário (2024).

#### 6.4.3 Prazo médio de Pagamentos

É a formatação de como a empresa efetuará os pagamentos.

**Quadro 6 – Prazo médio de pagamentos**

Prazo Médio de Pagamentos			
Prazo em dias	Dias	% Pagtos.	Dias
Prazo em dias (à vista)	<b>0</b>	<b>10%</b>	<b>0,0 dias</b>
Prazo em dias	<b>30</b>	<b>80%</b>	<b>24,0 dias</b>
Prazo em dias	<b>45</b>	<b>10%</b>	<b>4,5 dias</b>
Prazo em dias	<b>60</b>	<b>0%</b>	<b>0,0 dias</b>
Prazo em dias	<b>90</b>	<b>0%</b>	<b>0,0 dias</b>
<b>Média ponderada</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>28,5 dias</b>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das informações fornecidas pelo proprietário (2024).

#### 6.4.4 Ciclo financeiro

Demonstra a diferença de dias entre o prazo médio de estoque, o prazo médio de recebimento e o prazo médio de pagamento. Vide quadro 7.

**Quadro 7 – Ciclo financeiro**

<b>Ciclo Financeiro</b>			
<b>Prazo</b>		<b>Dias</b>	
<b>(+) Prazo Médio de Estoques</b>		<b>30,0 dias</b>	
<b>(+) Prazo Médio de Recebimentos</b>		<b>24,0 dias</b>	
<b>(-) Prazo Médio de Pagamentos</b>		<b>-28,5 dias</b>	
<b>(=) Ciclo Financeiro (em dias)</b>		<b>25,5 dias</b>	
<b>Giro anual de caixa</b>	<b>Dias ano</b>	<b>Ciclo Fin.</b>	<b>Giro anual</b>
<b>Giro anual de caixa</b>	<b>360</b>	<b>25,5</b>	<b>14,1 dias</b>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das informações fornecidas pelo proprietário (2024).

#### 6.4.5 Necessidade de Capital de giro

Demonstra o aporte que a empresa precisa para suprir as operações diárias. O quadro 8 evidencia a necessidade de capital de giro da cervejaria.

**Quadro 8 – Necessidade de Capital de giro**

<b>Necessidade de Capital de Giro</b>		
<b>Desembolso total anual</b>		<b>381.958,30</b>
	<b>381.958,30</b>	<b>14,1 dias</b>
<b>Reserva financeira</b>		<b>0,00</b>
<b>Necessidade de capital de giro</b>		<b>27.055,38</b>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das informações fornecidas pelo proprietário (2024).

#### 6.4.6 Aplicação dos Recursos

Demonstra a composição dos investimentos totais em reais e percentualmente. Vide quando 9 para constatar a aplicação dos Recursos da empresa.



**Quadro 9** – Aplicação dos recursos

<b>APLICAÇÃO DOS RECURSOS</b>		
<b>Investimentos</b>	<b>Em reais</b>	<b>Em %</b>
Investimento Fixo	552.300,00	38,6%
Investimento Pré-Operacional	840.500,00	58,7%
Estoque Inicial	12.000,00	0,8%
Capital de Giro	27.055,38	1,9%
<b>TOTAL</b>	<b>1.431.855,38</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das informações fornecidas pelo proprietário (2024).

#### 6.4.7 Fontes de Recursos

Demonstra a composição das Fontes de Recursos em reais e percentualmente.

**Quadro 10** – Capital próprio e de terceiros

<b>FONTES DE RECURSOS</b>	<b>Em reais</b>	<b>Em %</b>
Capital Próprio	1.360.262,61	95,0%
Capital de Terceiros	71.592,77	5,0%
<b>TOTAL</b>	<b>1.431.855,38</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das informações fornecidas pelo proprietário (2024).

## 7 RECEITA BRUTA MENSAL

### 7.1 CLASSIFICAÇÃO DA RECEITA BRUTA

Com a finalidade de realizar um relatório técnico eficaz, as Receitas de Vendas foram classificadas por “centro de custos”, referente ao mês de setembro de 2024.

Para CREPALDI (2010, p. 98):

Centro de custos é a unidade mínima de acumulação de custos, embora, não seja necessariamente uma unidade de administrativa, isso só ocorrendo quando ele coincide com o próprio Departamento.

Na maioria das vezes, um Departamento é um Centro de custo, mas, em outras situações, podem existir diversos Centros de Custos dentro de um mesmo Departamento. (CREPALDI, 2010, p. 98)

A abertura do “centro de custos” das Receitas foi classificada seguinte forma:

1. Fabricação da cerveja;
2. Cardápio principal (gastronomia);
3. Cardápio de bebidas;
4. Cardápio de domingo (grelhados).

Dentro do centro de custos da produção da cerveja, que é o carro chefe da empresa, foram consideradas as opções oferecidas pela casa, ou seja, copo de 300ml, copo de 400ml e *Growler* (Pet 1L).

### 7.2 RECEITA BRUTA MENSAL

Foram analisadas as vendas referentes ao mês de setembro de 2024.

No quadro 11, as cervejas foram classificadas por centro de custos, neste caso, ressaltando as vendas por mililitros (ml), por marca da cerveja e por quantidade de ml. Referente ao mês de setembro, as quatro cervejas mais vendidas foram: *Pilsen*, *IPA*, *Irish Red* e *Munich Helles*, que totalizaram 79,6% das vendas, tendo como destaque as vendas de copos de 300ml, com 31,8% das vendas, e 400ml, com 62,5% das vendas.

**Quadro 11** – Receita bruta mensal em mililitros (ml)

RECEITA BRUTA CERVEJA POR CENTRO DE CUSTOS EM ml					
Produto	300 ml	400 ml	Growler	TOTAL ml	% TOTAL m
Pilsen Pohlmann	85	163	14	262	34,0%
IPA Pohlmann	35	97	13	145	18,8%
Irish Red	45	55	3	103	13,4%
Munich Helles	31	62	10	103	13,4%
Weiss (trigo)	24	32	2	58	7,5%
Stout Irish	11	39	1	51	6,6%
NEIPA	14	33	1	48	6,2%
Strong	0	0	0	0	0,0%
<b>VENDAS TOTAL MÊS</b>	<b>245</b>	<b>481</b>	<b>44</b>	<b>770</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das informações fornecidas pelo proprietário (2024).

No quadro 12, as cervejas foram classificadas por centro de custos, neste caso, ressaltando as vendas em reais, por marca da cerveja, respeitando as mesmas quantidades vendidas. Referente ao mês de setembro, as cinco cervejas mais vendidas foram: *Pilsen*, *IPA*, *Irish Red*, *Munich Helles* e *NEIPA*, que totalizaram 85,4%, tendo como destaque as vendas de copos de 300ml, com 26,6% das vendas, e 400ml, com 65,3% das vendas.

**Quadro 12** – Receita bruta mensal em reais

RECEITA BRUTA CERVEJA POR CENTRO DE CUSTOS EM REAIS					
Produto	300 ml	400 ml	Growler	TOTAL R\$	% TOTAL R\$
Pilsen Pohlmann	1.147,50	2.771,00	336,00	4.254,50	30,1%
IPA Pohlmann	560,00	1.940,00	364,00	2.864,00	20,3%
Irish Red	720,00	1.045,00	81,00	1.846,00	13,1%
Munich Helles	480,50	1.116,00	240,00	1.836,50	13,0%
NEIPA	280,00	924,00	48,00	1.252,00	8,9%
Weiss (trigo)	384,00	640,00	54,00	1.078,00	7,6%
Stout Irish	181,50	780,00	28,00	989,50	7,0%
Strong	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%
<b>VENDAS TOTAL MÊS</b>	<b>3.753,50</b>	<b>9.216,00</b>	<b>1.151,00</b>	<b>14.120,50</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das informações fornecidas pelo proprietário (2024).

No quadro 13, o cardápio principal, o segundo centro de custos, evidenciou as vendas em quantidade e em reais. Referente ao mês de setembro, os oito pratos mais vendidos foram: burger americano, entrecot com fritas, batata frita, pizza de malte

corn bacon, pizza de malte calabresa, polenta frita, bolinhas de queijo e bruschettas com pão de malte, que totalizaram 73,7%.

**Quadro 13 – Receita bruta do cardápio principal**

RECEITA BRUTA DO CARDÁPIO PRINCIPAL				
Cardápio Principal	Quant.	Pr. Venda	Total	Em % total
Burguer Americano	67	36,50	2.445,50	19,0%
Entrecot com fritas	34	49,00	1.666,00	12,9%
Batata frita	50	27,50	1.375,00	10,7%
Pizza de Malte Corn bacon	21	47,50	997,50	7,7%
Pizza de Malte Calabresa	17	47,50	807,50	6,3%
Polenta frita	29	27,50	797,50	6,2%
Bolinhas de queijo	19	37,00	703,00	5,5%
Bruschettas c/pão de malte	20	35,00	700,00	5,4%
Tulipinhas	10	48,50	485,00	3,8%
Burguer Chicken	11	37,00	407,00	3,2%
Coração a milanesa	8	48,00	384,00	3,0%
Bretzel + Salsicha bock	13	29,00	377,00	2,9%
Burguer Deutsch	8	37,00	296,00	2,3%
Pizza de Malte tomate seco	5	47,50	237,50	1,8%
Borwnie com sorvete	12	19,00	228,00	1,8%
Burguer Veggie	6	33,00	198,00	1,5%
Pizza de Malte Napolitana	4	47,50	190,00	1,5%
Almondegas carne suina	4	45,00	180,00	1,4%
Risoto queijo c/ entrecot	3	58,00	174,00	1,4%
Pizza de Malte Zucchini	3	47,50	142,50	1,1%
Risoto de cogumelos	1	52,00	52,00	0,4%
Crepe	2	16,50	33,00	0,3%
Risoto de tomate seco	0	48,00	0,00	0,0%
<b>RECEITA BRUTA DO CARDÁPIO PRINCIPAL</b>			<b>12.876,00</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das informações fornecidas pelo proprietário (2024).

No quadro 14, a receita bruta de bebidas, o terceiro do centro de custos, evidenciou as vendas em quantidade e em reais. Referente ao mês de setembro, as nove bebidas mais vendidas foram: spritz aperol, caipirinha cachaça, água com gás, Coca-Cola, água sem gás, Coca-Cola zero, espumante Don Giovanni Brut Stravaganzza, caipirinha de vodka e mojito, que totalizaram 75,0%.

**Quadro 14** – Receita bruta do cardápio bebidas

<b>RECEITA BRUTA DE BEBIDAS</b>				
<b>Bebidas</b>	<b>Quant.</b>	<b>Pr. Venda</b>	<b>Total</b>	<b>Em % total</b>
Spritz Aperol	37	30,00	1.110,00	22,3%
Caipirinha Cachaça	24	18,00	432,00	8,7%
Água com gás	66	5,90	389,40	7,8%
Coca-Cola	40	8,90	356,00	7,1%
Água sem gás	56	5,90	330,40	6,6%
Coca-Cola zero	37	8,90	329,30	6,6%
Espumante Don Giovanni Brut St	3	105,00	315,00	6,3%
Caipirinha Vodka	14	19,50	273,00	5,5%
Mojito	8	25,00	200,00	4,0%
Gin Tônica	7	25,00	175,00	3,5%
Espumante Don Giovanni Nature	1	120,00	120,00	2,4%
Vinho Cave Poseidon Cabernet S	1	120,00	120,00	2,4%
Vinho Tierruca Carménère	2	55,00	110,00	2,2%
Vinho Cave Poseidon Ondine Ro	1	95,00	95,00	1,9%
Espumante Garibaldi Brut Rosé	1	78,00	78,00	1,6%
Espumante Garibaldi Brut	1	78,00	78,00	1,6%
Sprite	9	7,90	71,10	1,4%
Pepsi Black	8	7,90	63,20	1,3%
Pepsi	7	7,90	55,30	1,1%
Guaraná Diet	8	6,90	55,20	1,1%
Vinho Tierruca Cabernet Sauvign	1	55,00	55,00	1,1%
Marata	6	7,90	47,40	1,0%
Guaraná	6	7,90	47,40	1,0%
Mojito Sem Álcool	3	15,00	45,00	0,9%
Água de coco	4	5,00	20,00	0,4%
Brahma sem alcool 330ml	1	10,00	10,00	0,2%
<b>RECEITA BRUTA DE BEBIDAS</b>			<b>4.980,70</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das informações fornecidas pelo proprietário (2024).

No quadro 15, a receita bruta do cardápio de domingo, o quarto e último centro de custos, evidenciou as vendas em quantidade e em reais. Referente ao mês de setembro, os cinco pratos mais vendidos foram: entrecot na brasa, assado em tiras, tiras de vazio, legumes na brasa e linguiça parrilera com queijo, que totalizaram 82,0%.

Quadro 15 – Receita bruta do cardápio de domingo

RECEITA BRUTA DO CARDÁPIO DE DOMINGO				
Produto	Quant.	Pr. Venda	Total	Em % total
Entrecot na brasa	14	69,90	978,60	27,1%
Assado em tiras	11	68,00	748,00	20,7%
Tiras de vazio	12	59,00	708,00	19,6%
Legumes na brasa	10	28,90	289,00	8,0%
Lingüiça Parrilera com que	6	39,00	234,00	6,5%
Costelinha suina	2	48,50	97,00	2,7%
Alcatra pohlmann	2	45,00	90,00	2,5%
Pão com lingüiça polhman	4	20,00	80,00	2,2%
Entrecot com gorgonzola	1	79,00	79,00	2,2%
Tulipinhas marinadas cerv	3	25,00	75,00	2,1%
Salada de maionese	3	16,00	48,00	1,3%
Polenta frita	2	22,00	44,00	1,2%
Lingüiça Parrilera	1	35,00	35,00	1,0%
Queijo coalho	1	35,00	35,00	1,0%
Arroz	2	14,00	28,00	0,8%
Batata frita	1	22,00	22,00	0,6%
Salada verde e vinagrete	1	16,00	16,00	0,4%
<b>RECEITA BRUTA DO CARDÁPIO DE DOMINGO</b>			<b>3.606,60</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das informações fornecidas pelo proprietário (2024).

O quadro 16 apresenta o total da receita bruta da cervejaria, referente ao mês de setembro de 2024.

Quadro 16 – Total da receita bruta referente ao mês de setembro/24

RECEITA BRUTA DE SETEMBRO/24		
Centro de Custos	Em reais	Em %
FABRICAÇÃO DE CERVEJA	14.120,50	39,7%
CARDÁPIO PRINCIPAL	12.876,00	36,2%
BEBIDAS	4.980,70	14,0%
CARDÁPIO DE DOMINGO	3.606,60	10,1%
<b>Receita Bruta Mensal</b>	<b>35.583,80</b>	<b>100,0%</b>
<b>Receita Bruta Anual</b>	<b>427.005,60</b>	<b>/</b>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das informações fornecidas pelo proprietário (2024).

## 8 CUSTOS DOS PRODUTOS VENDIDOS

### 8.1 CLASSIFICAÇÃO DOS CUSTOS DOS PRODUTOS VENDIDOS

Com a finalidade de realizar um relatório técnico eficaz, os custos dos produtos vendidos foram classificados por “centro de custos”, referente ao mês de setembro de 2024.

A abertura do “centro de custos” dos Custos dos Produtos Vendidos foi realizada da seguinte forma:

1. Fabricação da cerveja;
2. Cardápio principal (gastronomia);
3. Cardápio de bebidas;
4. Cardápio de domingo (grelhados).

Dentro do centro de custos da produção da cerveja, foram consideradas as opções oferecidas pela casa: copo de 300ml, copo de 400ml e *Growler* (Pet 1l).

### 8.2 CUSTOS DOS PRODUTOS VENDIDOS

Foram analisados os custos dos produtos vendidos referentes ao mês de setembro de 2024.

Da mesma forma do item anterior, as cervejas foram classificadas por centro de custos, neste caso, ressaltando o CPV por mililitros (ml), por marca da cerveja e por quantidade em ml. Referente ao mês de setembro, as quatro cervejas mais vendidas foram: *Pilsen*, *IPA*, *Irish Red* e *Munich Helles*, que totalizaram 79,6% da demanda de matéria prima, conforme consta no quadro 17.

**Quadro 17** – Custos dos produtos vendidos em mililitros (ml)

CPV DA CERVEJA POR CENTRO DE CUSTOS EM ml					
Produto	300 ml	400 ml	Growler	TOTAL ml	% TOTAL ml
Pilsen Pohlmann	85	163	14	262	34,0%
IPA Pohlmann	35	97	13	145	18,8%
Irish Red	45	55	3	103	13,4%
Munich Helles	31	62	10	103	13,4%
Weiss (trigo)	24	32	2	58	7,5%
Stout Irish	11	39	1	51	6,6%
NEIPA	14	33	1	48	6,2%
Strong	0	0	0	0	0,0%
<b>CPV DA CERVEJA EM ml</b>	<b>245</b>	<b>481</b>	<b>44</b>	<b>770</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das informações fornecidas pelo proprietário (2024).

No quadro 18, as cervejas foram classificadas por centro de custos, neste caso, ressaltando o CPV em reais, por marca da cerveja, respeitando as mesmas quantidades vendidas. Referente ao mês de setembro, as seis cervejas que mais vendidas foram: *Pilsen*, *IPA*, *Irish Red*, *Weiss*, *NEIPA* e *Stout Irish*, que totalizaram 91,6% da demanda de matéria prima.

**Quadro 18** – Custos dos produtos vendidos em reais

CPV DA CERVEJA POR CENTRO DE CUSTOS EM REAIS					
Produto	300 ml	400 ml	Growler	TOTAL R\$	% TOTAL R\$
Pilsen Pohlmann	425,00	815,00	168,00	1.408,00	22,8%
IPA Pohlmann	245,00	970,00	182,00	1.397,00	22,7%
Irish Red	315,00	550,00	48,00	913,00	14,8%
Weiss (trigo)	240,00	384,00	30,00	654,00	10,6%
NEIPA	140,00	495,00	12,00	647,00	10,5%
Stout Irish	110,00	507,00	13,00	630,00	10,2%
Munich Helles	108,50	279,00	130,00	517,50	8,4%
Strong	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%
<b>CPV DA CERVEJA EM REAIS</b>	<b>1.583,50</b>	<b>4.000,00</b>	<b>583,00</b>	<b>6.166,50</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das informações fornecidas pelo proprietário (2024).

No quadro 19, o cardápio principal, o segundo do centro de custos, evidenciou o CPV em quantidade e em reais. Referente ao mês de setembro, os oito pratos mais pedidos foram: entrecot com fritas, burger americano, pizza de malte com bacon, pizza de malte calabresa, bruschettas com pão de malte, burger chicken, polenta frita, bretzel com salsicha bock, que totalizaram 77,1% da demanda de pedidos.



**Quadro 19** – Custos dos produtos vendidos do cardápio principal

<b>CPV DO CARDÁPIO PRINCIPAL</b>				
<b>Cardápio Principal</b>	<b>Quant.</b>	<b>Pr. Custo</b>	<b>Total</b>	<b>Em % total</b>
Entrecot com fritas	34	30,00	1.020,00	24,3%
Burguer Americano	67	15,00	1.005,00	23,9%
Pizza de Malte Corn bacon	21	15,00	315,00	7,5%
Pizza de Malte Calabresa	17	15,00	255,00	6,1%
Bruschettas c/pão de malte	20	10,00	200,00	4,8%
Burguer Chicken	11	15,00	165,00	3,9%
Polenta frita	29	5,00	145,00	3,5%
Bretzel + Salsicha bock	13	10,00	130,00	3,1%
Batata frita	50	2,40	120,00	2,9%
Tulipinhas	10	12,00	120,00	2,9%
Burguer Deutsch	8	15,00	120,00	2,9%
Bolinhas de queijo	19	5,00	95,00	2,3%
Risoto queijo c/ entrecot	3	26,00	78,00	1,9%
Pizza de Malte tomate seco	5	15,00	75,00	1,8%
Pizza de Malte Napolitana	4	15,00	60,00	1,4%
Burguer Veggie	6	10,00	60,00	1,4%
Borwnie com sorvete	12	5,00	60,00	1,4%
Almondegas carne suina	4	12,00	48,00	1,1%
Pizza de Malte Zucchini	3	15,00	45,00	1,1%
Coração a milanesa	8	5,00	40,00	1,0%
Risoto de cogumelos	1	22,00	22,00	0,5%
Crepe	2	10,00	20,00	0,5%
Risoto de tomate seco	0	20,00	0,00	0,0%
<b>CPV DO CARDÁPIO PRINCIPAL</b>			<b>4.198,00</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das informações fornecidas pelo proprietário (2024).

No quadro 20, as bebidas, a terceira do centro de custos, evidenciou o CPV em quantidade e em reais. Referente ao mês de setembro, as nove bebidas pedidas foram: spritz aperol, espumante Don Giovanni Brut Stravaganzza, Coca-Cola, Coca-Cola zero, caipirinha, cachaça, vinho Cave Poseidon Cabernet Sauvignon, caipirinha de vodka, água com gás e vinho Cave Poseidon Ondine Rose, que totalizaram 68,4% da demanda.

**Quadro 20** – Custos dos produtos vendidos do cardápio de bebidas

<b>CPV DE BEBIDAS</b>				
<b>Bebidas</b>	<b>Quant.</b>	<b>Pr. Custo</b>	<b>Total</b>	<b>Em % total</b>
Spritz Aperol	37	5,00	185,00	12,9%
Espumante Don Giovanni Brut St	3	50,00	150,00	10,5%
Coca-Cola	40	3,25	130,00	9,1%
Coca-Cola zero	37	3,25	120,25	8,4%
Caipirinha Cachaça	24	5,00	120,00	8,4%
Vinho Cave Poseidon Cabernet S	1	80,00	80,00	5,6%
Caipirinha Vodka	14	5,00	70,00	4,9%
Água com gás	66	1,00	66,00	4,6%
Vinho Cave Poseidon Ondine Ro	1	60,00	60,00	4,2%
Espumante Don Giovanni Nature	1	50,00	50,00	3,5%
Vinho Tierruca Carménère	2	25,00	50,00	3,5%
Água sem gás	56	0,89	49,84	3,5%
Pepsi Black	8	5,00	40,00	2,8%
Mojito	8	4,90	39,20	2,7%
Gin Tônica	7	5,00	35,00	2,4%
Sprite	9	3,50	31,50	2,2%
Pepsi	7	3,50	24,50	1,7%
Espumante Garibaldi Brut Rosé	1	22,00	22,00	1,5%
Espumante Garibaldi Brut	1	22,00	22,00	1,5%
Guaraná	6	3,50	21,00	1,5%
Vinho Tierruca Cabernet Sauvign	1	20,00	20,00	1,4%
Guaraná Diet	8	2,49	19,92	1,4%
Mojito Sem Álcool	3	5,00	15,00	1,0%
Marata	6	0,90	5,40	0,4%
Brahma sem alcool 330ml	1	4,79	4,79	0,3%
Água de coco	4	0,70	2,80	0,2%
<b>CPV BEBIDAS</b>			<b>1.434,20</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das informações fornecidas pelo proprietário (2024).

No quadro 21, o CPV do cardápio de domingo, o quarto e último dos centros de custos, evidenciou as vendas em quantidade em reais. Referente ao mês de setembro, os cinco pratos mais vendidos foram: entrecot na brasa, assado em tiras, tiras de vazio, legumes na brasa e linguiça parrilera com queijo, que totalizaram 81,8% da demanda.

**Quadro 21** – Custos dos produtos vendidos do cardápio de domingo

<b>CPV DO CARDÁPIO DE DOMINGO</b>				
<b>Produto</b>	<b>Quant.</b>	<b>Pr. Custo</b>	<b>Total</b>	<b>Em % total</b>
Entrecot na brasa	14	30,00	420,00	27,3%
Assado em tiras	11	29,00	319,00	20,7%
Tiras de vazio	12	25,00	300,00	19,5%
Legumes na brasa	10	12,00	120,00	7,8%
Lingüiça Parrilera com que	6	17,00	102,00	6,6%
Costelinha suina	2	21,00	42,00	2,7%
Alcatra pohlmann	2	19,00	38,00	2,5%
Pão com lingüiça polhman	4	9,00	36,00	2,3%
Entrecot com gorgonzola	1	34,00	34,00	2,2%
Tulpinhas marinadas cerv	3	11,00	33,00	2,1%
Salada de maionese	3	7,00	21,00	1,4%
Polenta frita	2	9,00	18,00	1,2%
Lingüiça Parrilera	1	15,00	15,00	1,0%
Queijo coalho	1	15,00	15,00	1,0%
Arroz	2	6,00	12,00	0,8%
Batata frita	1	9,00	9,00	0,6%
Salada verde e vinagrete	1	7,00	7,00	0,5%
<b>CPV DO CARDÁPIO DE DOMINGO</b>			<b>1.541,00</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das informações fornecidas pelo proprietário (2024).

O quadro 22 mostra o resumo dos CPV (Custos dos Produtos Vendidos), aberto por centro de custos mensal e anual.

**Quadro 22** – Total custos dos produtos vendidos, referente ao mês de setembro/24

<b>CPV DE SETEMBRO/24</b>		
<b>Centro de Custos</b>	<b>Em reais</b>	<b>Em %</b>
FABRICAÇÃO DE CERVEJA	6.166,50	46,2%
CARDÁPIO PRINCIPAL	4.198,00	31,5%
BEBIDAS	1.434,20	10,8%
CARDÁPIO DE DOMINGO	1.541,00	11,6%
<b>CPV Mensal</b>	<b>13.339,70</b>	<b>100,0%</b>
<b>CPV Anual</b>	<b>160.076,40</b>	<b>/</b>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das informações fornecidas pelo proprietário (2024).

### 8.3 OUTROS CUSTOS VARIÁVEIS

Outros Custos Variáveis é um percentual que as empresas utilizam sobre a receita bruta. Neste caso a cervejaria optou por Propaganda e Publicidade e Taxas de cartões, conforme quadro 23.

**Quadro 23 – Outros custos variáveis**

<b>OUTROS CUSTOS VARIÁVEIS</b>		
<b>Outros Custos Variáveis Set./24</b>	<b>Em reais</b>	<b>Em %</b>
<b>Receita Bruta de Setembro/24</b>	<b>35.583,80</b>	<b>/</b>
<b>Propaganda e publicidade</b>	<b>711,68</b>	<b>2,00%</b>
<b>Taxa de cartões</b>	<b>355,84</b>	<b>1,00%</b>
<b>Total Outros C. Variáveis Mês</b>	<b>1.067,51</b>	<b>3,00%</b>
<b>Total Outros C. Variáveis Ano</b>	<b>12.810,17</b>	<b>/</b>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das informações fornecidas pelo proprietário (2024).

O quadro 24 demonstra o resultado da empresa no tocante à alíquota que o governo federal imputa às microempresas dependendo da faixa do faturamento.

**Quadro 24 – Imposto Federal**

<b>Imposto Federal</b>		
<b>Rubricas</b>	<b>Mensal</b>	<b>Anual</b>
<b>Receita Bruta</b>	<b>35.583,80</b>	<b>427.005,60</b>
Alíquota dos Impostos Federais	6,0%	/
<b>Impostos Federal sobre a Receita Bruta</b>	<b>2.135,03</b>	<b>25.620,34</b>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das informações fornecidas pelo proprietário (2024).

No quadro 25, pode-se ver um resumo de todos os custos totais inerentes a uma microempresa, aplicados aos números da cervejaria.

**Quadro 25 – Custos variáveis totais**

<b>CUSTOS VARIÁVEIS TOTAIS</b>		
<b>Custos Variáveis Totais</b>	<b>Em reais</b>	<b>Em %</b>
FABRICAÇÃO DE CERVEJA	6.166,50	37,28%
CARDÁPIO PRINCIPAL	4.198,00	25,38%
BEBIDAS	1.434,20	8,67%
CARDÁPIO DE DOMINGO	1.541,00	9,32%
IMPOSTOS FEDERAIS	2.135,03	12,91%
OUTROS CUSTOS VARIÁVEIS	1.067,51	6,45%
<b>CUSTOS VARIÁVEIS TOTAIS SET/24</b>	<b>16.542,24</b>	<b>100,00%</b>
<b>CUSTOS VARIÁVEIS TOTAIS ANO</b>	<b>198.506,90</b>	<b>/</b>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das informações fornecidas pelo proprietário (2024).

## 8.4 CUSTO FIXO

Os custos fixos, que são os custos que, independente de venda, já estão presentes.

### 8.4.1 Despesas com pessoal

Atualmente a cervejaria tem três funcionários, com seus respectivos cargos, salários e encargos sociais. O quadro 26 apresenta os valores referentes a estes encargos.

**Quadro 26 – Despesas com pessoal**

<b>DESPESAS COM PESSOAL</b>					
<b>Funcionários</b>	<b>Salário Base</b>	<b>Número Func.</b>	<b>Número Func.</b>	<b>Enc. Sociais 40%</b>	<b>Salário + Enc. Soc.</b>
Cozinheira	1.930,00	1	1.930,00	772,00	2.702,00
Auxiliar de cozinha	1.930,00	1	1.930,00	772,00	2.702,00
Garçon	2.000,00	1	2.000,00	800,00	2.800,00
<b>DESPESAS PESSOAL SET/24</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>5.860,00</b>	<b>2.344,40</b>	<b>8.204,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das informações fornecidas pelo proprietário (2024).

No quadro 27, pode-se ver o cálculo dos três funcionários da cervejaria com seus respectivos benefícios.

**Quadro 27** – Despesas com pessoal (continuação)

<b>DESPESAS COM PESSOAL (continuação)</b>		
<b>Funcionários</b>	<b>Benefício/ Funcinário</b>	<b>Salário + Benefícios</b>
Cozinheira	240,00	2.942,00
Auxiliar de cozinha	240,00	2.942,00
Garçon	240,00	3.040,00
<b>DESPESAS PESSOAL SET/24</b>	<b>720,00</b>	<b>8.924,00</b>
<b>DESPESAS PESSOAL ANO</b>	<b>/</b>	<b>107.088,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das informações fornecidas pelo proprietário (2024).

#### 8.4.2 Retirada de Pró-labore

A cervejaria tem um sócio, e o quadro 28 demonstra a retirada do pró-labore com o respectivo encargo social. Atualmente, o sócio vem, sistematicamente, abrindo mão do pró-labore, apenas contribuindo com o encargo social.

**Quadro 28** – Retirada de pró-labore

<b>RETIRADA DE PRÓ-LABORE</b>			
<b>Rubricas</b>	<b>Retirada</b>	<b>Enc. Sociais</b>	<b>Total</b>
<b>Nome do sócio</b>	<b>Em reais</b>	<b>8,02%</b>	<b>por sócio</b>
Luciano Pohlmann Garcia	4.000,00	320,67	320,67
<b>RETIRADA DE PRÓ-LABORE SETEMBRO/24</b>	<b>0,00</b>	<b>320,67</b>	<b>320,67</b>
<b>RETIRADA DE PRÓ-LABORE ANO</b>	<b>0,00</b>	<b>3.848,00</b>	<b>3.848,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das informações fornecidas pelo proprietário (2024).

#### 8.4.3 Custos fixos totais

O quadro 29 demonstra todos os custos fixos, com ressalva da não retirada do pró-labore e, apenas, do pagamento do encargo social sobre o pró-labore. Outra ressalva é o aluguel que, por ser imóvel próprio, o sócio está abrindo mão do recebimento, temporariamente, em prol do lucro operacional.

**Quadro 29 – Custos fixos**

<b>Custos Fixos</b>	<b>MENSAL</b>	<b>ANUAL</b>
Salários + Benefícios	6.580,00	78.960,00
Encargos sociais sobre salários	2.344,40	28.132,80
Pró-labore	0,00	0,00
Encargos sociais sobre pró-labore	320,67	3.848,00
Depreciação	722,95	8.675,40
Água	200,00	2.400,00
Luz	2.500,00	30.000,00
Telefone/Internet	150,00	1.800,00
Aluguel/Condomínio/IPTU	0,00	0,00
Cursos e Treinamentos	0,00	0,00
Gás	950,00	11.400,00
Honorários Contábeis	300,00	3.600,00
Manutenção de Escritório	50,00	600,00
Manutenção de Limpeza	500,00	6.000,00
Manutenção de Máquinas	100,00	1.200,00
Manutenção do Prédio	200,00	2.400,00
Mensalidade Software	150,00	1.800,00
Seguros	100,00	1.200,00
Serviços de Terceiros	120,00	1.440,00
Taxas de Alvará	0,00	0,00
Tarifas bancárias	0,00	0,00
<b>Total dos Custos Fixos de setembro/24</b>	<b>15.288,02</b>	<b>183.456,20</b>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das informações fornecidas pelo proprietário (2024).

## 8.5 DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO MÊS DE SETEMBRO/24

O quadro 30 mostra a estrutura da Demonstração de Resultado do Exercício.

**Quadro 30 – Demonstração de resultado do mês de setembro/24**

<b>DRE = MÊS DE SETEMBRO/24</b>			
<b>Rubricas</b>	<b>DRE MENSAL</b>	<b>DRE ANUAL</b>	<b>Em % s/Rec. Bruta</b>
<b>(+) Receita Bruta Mensal</b>	<b>35.583,80</b>	<b>427.005,60</b>	<b>100,0%</b>
(-) Custos Produtos Vendidos	-13.339,70	-160.076,40	-37,5%
(-) Outros Custos Variáveis	-1.067,51	-12.810,17	-3,0%
(-) Imposto Federal	-2.135,03	-25.620,34	-6,0%
<b>(=) Margem de contribuição</b>	<b>19.041,56</b>	<b>228.498,70</b>	<b>53,5%</b>
(-) Custos Fixos Totais	-15.288,02	-183.456,20	-43,0%
<b>(=) Resultado Operacional</b>	<b>3.753,54</b>	<b>45.042,50</b>	<b>10,5%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das informações fornecidas pelo proprietário (2024).

A lucratividade e a rentabilidade que a empresa tiveram no ano são demonstradas no quadro 31.

**Quadro 31 – Indicadores financeiros**

<b>INDICADORES FINANCEIROS</b>		
<b>Indicadores</b>		<b>Em %</b>
<b>Lucratividade ano</b>		<b>10,55%</b>
<b>Rentabilidade Anual</b>		<b>53,51%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das informações fornecidas pelo proprietário (2024).



## 9 PROJEÇÃO ANUAL PARA OS PRÓXIMOS 5 ANOS

Conforme foi mencionado nas estratégias competitivas, a Cervejaria Pohlmann, através do seu diretor, projetou metas arrojadas no planejamento plurianual para os próximos anos, tais como: spa de cerveja, tour com degustação, brunch café da manhã, almoço a la carte, lojas marca própria, calendário de eventos e público jovem.

Para Martins e Laugeni (2012), a projeção é um

[...] processo metodológico para determinação de dados futuros baseados em dados do passado, com a utilização de modelos estatísticos, matemáticos ou econométricos, ou ainda em modelos subjetivos apoiados em uma metodologia de trabalho clara e previamente definida [...]. (MARTINS; LAUGENI, 2012, p. 98)

Esta linha de pensamento foi adotada de forma empírica pelo proprietário da cervejaria, desta forma os percentuais projetados tornam-se plenamente justificáveis.

### 9.1 PROJEÇÃO DA RECEITA BRUTA PARA OS PRÓXIMOS 5 ANOS

Para atingir os números de faturamento para os próximos cinco anos, foram projetados os percentuais apresentados no quadro 32, a título de estimativa de crescimento.

**Quadro 32** – Estimativa de crescimento da cervejaria

% CRESC. ESTIMADO P/EMPRESA		25,0%	15,0%	10,0%	10,0%
Anos	2.024	2.025	2.026	2.027	2.028
RECEITA BRUTA TOTAL	427.005,60	533.757,00	613.820,55	675.202,61	742.722,87

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das informações fornecidas pelo proprietário (2024).

Dentro da projeção anual, ainda foi estudada a sazonalidade mensal que influencia diretamente no setor. Esta projeção encontra-se na figura 5.

**Figura 5 – Sazonalidade de vendas da atividade****SAZONALIDADE DEFINIDA PELO PERFIL DA ATIVIDADE**

Meses	Perfil
Jan	4,0%
Fev	3,5%
Mar	9,0%
Abr	9,5%
Mai	9,8%
Jun	9,0%
Jul	8,5%
Ago	8,5%
Set	8,5%
Out	8,7%
Nov	10,0%
Dez	11,0%
TOTAL	100,0%

Diminui o movimento em função de férias e viagem para o litoral.

Retomada do crescimento em função do início das aulas, e outras datas comemorativas: Dia das mães, dia dos namorados, etc...

Incremento do faturamento em função das festas de final de ano.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das informações fornecidas pelo proprietário (2024).

## 9.2 PROJEÇÃO DO CUSTOS DOS PRODUTOS VENDIDOS PARA OS PRÓXIMOS CINCO ANOS

No quadro 33, a projeção para os próximos cinco anos dos Custo dos Produtos Vendidos foi calculada pelo percentual de crescimento da empresa, não contemplando barganhas com fornecedores e otimização no ganho de escala nas compras.

**Quadro 33 – Total dos custos dos produtos vendidos ano**

% CRESC. ESTIMADO P/EMPRESA		25%	15%	10%	10%
Mês / Ano	2.024	2.025	2.026	2.027	2.028
TOTAL CPV Anual	-160.076,40	-200.095,50	-230.109,83	-253.120,81	-278.432,89

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das informações fornecidas pelo proprietário (2024).

## 9.3 PROJEÇÃO DOS IMPOSTOS PARA OS PRÓXIMOS 5 ANOS

Como o cálculo dos impostos é definido em função da receita bruta e, esta já foi projetada para os próximos anos, respeitando sazonalidade, simplesmente deve-se multiplicar pela alíquota de 5%, conforme demonstra o quadro 34.

**Quadro 34** – Valor dos impostos ano

Anos	2.024	2.025	2.026	2.027	2.028
ALÍQUOTA DO IMPOSTO	6,0%	6,28%	6,45%	6,55%	6,66%
RECEITA BRUTA TOTAL	427.005,60	533.757,00	613.820,55	675.202,61	742.722,87
VALOR DOS IMPOSTOS	-25.620,34	-33.519,94	-39.591,43	-44.225,77	-49.465,34

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das informações fornecidas pelo proprietário (2024).

#### 9.4 PROJEÇÃO DOS OUTROS CUSTOS VARIÁVEIS PARA OS PRÓXIMOS 5 ANOS

No quadro 35, da mesma forma, procede o cálculo dos outros custos variáveis. São percentuais definidos pelo empreendedor sobre a receita bruta. Neste caso, foi destinado 2% à propaganda e publicidade e 1% para as taxas de cartão.

**Quadro 35** – Total dos outros custos variáveis ano

Anos	2.024	2.025	2.026	2.027	2.028
OUTROS CUSTOS VARIÁVEIS	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%
RECEITA BRUTA TOTAL	427.005,60	533.757,00	613.820,55	675.202,61	742.722,87
OUTROS CUSTOS VARIÁVEIS	-12.810,17	-16.012,71	-18.414,62	-20.256,08	-22.281,69

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das informações fornecidas pelo proprietário (2024).

#### 9.5 MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

Margem de contribuição é a receita bruta diminuída do CPV, impostos e outros custos variáveis. Os dados do total da margem de contribuição ao ano, referente à cervejaria, encontram-se no quadro 36.

**Quadro 36** – Total da margem de contribuição ano

Anos	2.024	2.025	2.026	2.027	2.028
TOTAL MARGEM CONTRIBUIÇÃO	228.498,70	284.128,85	325.704,68	357.599,95	392.542,95

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das informações fornecidas pelo proprietário (2024).

## 9.6 CUSTOS FIXOS

São os custos que, independentemente de venda, já estão presentes e não variam com a quantidade vendida.

### 9.6.1 Custos com Pessoal

Nas despesas de pessoal, foram adotados critérios peculiares para cada componente: Como pode-se notar, no número de funcionários houve um aumento em função da projeção de demanda na receita bruta. Na medida em que o quadro de funcionários aumenta, crescem o salário base, encargos sociais e benefícios, conforme o quadro 37.

**Quadro 37** – Total do quadro de pessoal ano

#### PROJEÇÃO ANUAL DO QUADRO DE PESSOAL

ANOS	2.024	2.025	2.026	2.027	2.028
Percentual de reajuste	/	2%	3%	2%	3%
No. de funcionários	3	4	4	4	5
Salário Base	70.320,00	96.206,40	99.092,59	100.578,98	130.209,09
Benefícios	8.640,00	12.000,00	12.480,00	12.960,00	18.000,00
ST Salários + Benefícios	78.960,00	108.206,40	111.572,59	113.538,98	148.209,09
Encargos Sociais	28.132,80	38.487,36	39.641,84	40.236,39	52.088,44
Despesas com Pessoal	107.092,80	146.693,76	151.214,43	153.775,37	200.297,52

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das informações fornecidas pelo proprietário (2024).

### 9.6.2 Retirada de pró-labore

No pró-labore, o empreendedor mantém apenas um sócio.

Referente aos anos de 2024 e 2025 não houve a possibilidade de retirada o pró-labore, porém está prevista a retirada de R\$ 4.000,00 por mês a partir de 2026. Sobre este valor, o sócio está já está contribuindo com os encargos. A partir do ano de 2026, estão projetadas as retiradas com seus respectivos encargos sociais. Houve um percentual de reajuste, conforme quadro 38.

**Quadro 38** – Total da retirada de pró-labore ano

PROJEÇÃO ANUAL DE RETIRADA DO PRÓ-LABORE					
ANOS	2.024	2.025	2.026	2.027	2.028
Percentual de reajuste	/	/	/	1,5%	3,2%
No. de Sócios	1	1	1	1	1
Retirada Sócio	0,00	0,00	48.000,00	48.720,00	50.279,04
Enc. Sociais + Benefícios	3.848,00	3.848,00	3.848,00	3.905,72	4.030,70
Retirada do Pró-Labore	3.848,00	3.848,00	51.848,00	52.625,72	54.309,74

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das informações fornecidas pelo proprietário (2024).

### 9.6.3 Custos fixos ano

O quadro 39 evidencia que os custos fixos foram analisados em dois grupos: No primeiro grupo as despesas com pessoal, retirada de pró-labore com seus respectivos encargos sociais e o segundo grupo engloba os outros custos fixos.

O aluguel foi destacado porque é desejo do sócio, que é proprietário do prédio da cervejaria, a retirada de R\$ 5.000,00 mensais. Para fins de alocação dentro dos custos fixos, foi considerada uma retirada de 4.000,00, a partir de 2025, utilizando-se o percentual de reajuste acima, mesmo percentual utilizado para a correção dos outros custos fixos.

**Quadro 39** – Total dos custos fixos ano

PROJEÇÃO ANUAL DOS CUSTOS FIXOS					
ANOS	2.024	2.025	2.026	2.027	2.028
Percentual de reajuste	/	2%	3%	3%	4%
Despesas Pessoal Total	107.092,80	146.693,76	151.214,43	153.775,37	200.297,52
Retirada de Pró-Labore	0,00	0,00	48.000,00	48.720,00	50.279,04
Encargos Sociais	3.848,00	3.848,00	3.848,00	3.905,72	4.030,70
Aluguel + IPTU	0,00	48.000,00	49.344,00	50.577,60	52.600,70
Sub Total	110.940,80	198.541,76	252.406,43	256.978,69	307.207,97
Outros Custos Fixos	72.515,40	73.792,20	75.615,47	77.288,97	80.033,52
Total dos Custos Fixos	183.456,20	272.333,96	328.021,90	334.267,67	387.241,49

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das informações fornecidas pelo proprietário (2024).

## 9.7 RESULTADO OPERACIONAL

O resultado operacional (quadro 40) é determinado pela Margem de Contribuição diminuída dos custos fixos.

**Quadro 40** – Total do resultado operacional ano

RESULTADO OPERACIONAL					
Mês / Ano	2.024	2.025	2.026	2.027	2.028
<b>RESULTADO OPERACIONAL</b>	<b>45.042,50</b>	<b>11.794,89</b>	<b>-2.317,22</b>	<b>23.332,28</b>	<b>5.301,46</b>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das informações fornecidas pelo proprietário (2024).

## 9.8 TOTAL DAS DEMONSTRAÇÕES DE RESULTADOS DO ANO

O quadro 41 consolida a Demonstração de Resultados plurianual dos próximos cinco anos analisada dentro da estrutura.

**Quadro 41** – Demonstração de Resultados

% CRESC. ESTIMADO P/EMPRESA	25,0%	15,0%	10,0%	10,0%	
PROJEÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES DE RESULTADOS: 5 ANOS					
RUBRICAS	2.024	2.025	2.026	2.027	2.028
(+) Receita Bruta Mensal	427.005,60	533.757,00	613.820,55	675.202,61	742.722,87
(-) CPV	-160.076,40	-200.095,50	-230.109,83	-253.120,81	-278.432,89
(-) Impostos Federais	-25.620,34	-33.519,94	-39.591,43	-44.225,77	-49.465,34
(-) Outros Custos Variáveis	-12.810,17	-16.012,71	-18.414,62	-20.256,08	-22.281,69
(=) Margem de contribuição	228.498,70	284.128,85	325.704,68	357.599,95	392.542,95
(-) Custos Fixos Totais	-183.456,20	-272.333,96	-328.021,90	-334.267,67	-387.241,49
(=) Resultado Operacional	45.042,50	11.794,89	-2.317,22	23.332,28	5.301,46

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das informações fornecidas pelo proprietário (2024).

## 9.9 INDICADORES FINANCEIROS

No quadro 42, percebe-se que a lucratividade oscilou muito, porque para o ano de 2025, foi projetado o recebimento do aluguel pelo proprietário; para o ano de 2026, ficou praticamente zerada em função da retirada do pró-labore do sócio; em 2027, começou a recuperação, porém, em 2028, foi projetado um aumento do quadro funcional.

**Quadro 42 – Indicadores financeiros**

<b>INDICADORES FINANCEIROS (em percentual)</b>					
	<b>2.024</b>	<b>2.025</b>	<b>2.026</b>	<b>2.027</b>	<b>2.028</b>
<b>Lucratividade ano</b>	<b>10,55%</b>	<b>2,21%</b>	<b>-0,38%</b>	<b>3,46%</b>	<b>0,71%</b>
<b>Rentabilidade Anual</b>	<b>53,51%</b>	<b>53,23%</b>	<b>53,06%</b>	<b>52,96%</b>	<b>52,85%</b>

## 10 CONCLUSÃO

O estudo de caso foi desenvolvido por centro de custos da cervejaria, por segmentos e, principalmente, por tipos de cerveja. Esta iniciativa proporcionou a conferência dos preços de custos e vendas do cardápio perante a rede servidora Consumer.

A Receita Bruta e os Custos dos Produtos Vendidos foram abertos por “centro de custos”, referentes à análise. Foram classificadas por: fabricação da cerveja; cardápio principal (gastronomia); cardápio de bebidas e cardápio de domingo (grelhados).

Dentro do centro de custos da produção da cerveja, que é o carro chefe, ainda foram mensuradas as opções oferecidas pela casa: copo de 300ml, copo de 400ml e *growler* (Pet 1L).

Buscou-se, para o desenvolvimento do estudo de caso, mostrar as informações dos objetivos específicos, tais como:

- e) realizar um relatório técnico na Cervejaria Pohlmann que contribua na construção do plano de negócios: o plano de negócios foi delineado conforme proposta inicial;
- f) identificar elementos essenciais de análise que permitam auxiliar uma visão mais aprimorada do microempresário: foram implantados os centros de custos para a receita bruta e para os custos dos produtos vendidos, conforme demonstração;
- g) relatar dados coletados na cervejaria que permitam dar um roteiro técnico da implantação de uma micro e pequena empresa: foram realizadas diversas visitas à cervejaria, o que gerou riqueza de informações e uma sinergia entre relator e proprietário e,
- h) propor instrumentos de análise estruturada, passo a passo, voltados ao plano de negócios: foram estruturados os passos do plano de negócios desde o centro de custos ao planejamento para os próximos cinco anos.

Foram avaliados os outros itens que compõe as receitas e despesas, o que demonstra que foi cumprida, conforme proposto, a execução do estudo de caso, prestando informações minuciosas e precisas sobre Cervejaria Pohlmann.



Quanto ao questionamento inicial, em relação ao preparo das micro e pequenas empresas sobre sua constituição e operação, o relator identifica que as empresas estão preparadas sob o ponto de vista técnico/operacional, mas não estão preparadas sob o ponto de vista do planejamento e, principalmente, no planejamento plurianual.

Conclui-se com este plano de negócios que o objetivo geral deste estudo, que visava a avaliar o nível de estruturação das micros e pequenas empresas para a sua constituição e operação, utilizando como modelo a Cervejaria Pohlmann, foi contemplado através dos resultados operacionais e financeiros para a sua estruturação.

Este estudo servirá de base para a prospecção de futuros microempreendedores, tanto nesta área de atuação quanto em outros segmentos.

## REFERÊNCIAS

- GIL, A. Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2009. 662 p. ISBN 9788577803460.
- IZIDORO, C. (org.) **Avaliação de desempenho de empresas**. 1. ed. São Paulo: Pearson, 2016. *E-book*. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 5 dez. 2023.
- JACOBS, F. R.; CHASE, R. B. **Administração da produção e de operações: o essencial**. Porto Alegre: Bookman, 2009. 424 p. ISBN 9788577804016.
- KOTLER, P. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Ediuoro, 2009. 303 p. ISBN 9788500023958.
- MARTELANC, R.; PASIN, R. M.; PEREIRA, F. A. **Avaliação de empresa: um guia para fusões e aquisições e private equity**. 1. ed. São Paulo: Pearson, 2009. *E-book*. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 5 dez. 2023.
- MARTINS, P. G.; LAUGENI, F. P. **Administração da produção**. São Paulo: Saraiva, 2012. xii, 253 p. (Fácil). ISBN 9788502183537.
- MILES, D. C. Empreendedorismo. In: FARIAS, C. V. S. (org.) **Técnico em Administração: gestão e negócios**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2013. 304 p. (Tekne). ISBN 9788565837675.
- PREFEITURA MUNICIPAL DE PORTO ALEGRE. Decreto Nº 22.373, de 18 de dezembro de 2023. Institui o Plano Municipal de Gestão Integrada de Resíduos Sólidos de Porto Alegre. Disponível em: [https://dopaonlineupload.procempa.com.br/dopaonlineupload/5013\\_ce\\_457852\\_1.pdf](https://dopaonlineupload.procempa.com.br/dopaonlineupload/5013_ce_457852_1.pdf). Acesso em: 20 set. 2024. Prefeitura Municipal de Porto Alegre. (2023). Regulamentação de gestão de resíduos sólidos.
- SANTOS, C. **Quanto vale sua empresa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2019. *E-book*. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 5 dez. 2023.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bodeman, 2015.
- CREPALDI, S. A. **Curso Básico de Contabilidade de Custos**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010, xi, 364 p. ISBN 9788522458288.