

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Yuri Lima Delgado

PLANO DE NEGÓCIO PARA
MICROCERVEJARIA ARTESANAL

Porto Alegre

2016

Yuri Lima Delgado

PLANO DE NEGÓCIO PARA
MICROCERVEJARIA ARTESANAL

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para a obtenção do grau de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Dias Lopes

Porto Alegre

2016

Yuri Lima Delgado

PLANO DE NEGÓCIO PARA
MICROCERVEJARIA ARTESANAL

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para a obtenção do grau de bacharel em Administração.

Conceito final:

Aprovado em dede.....

BANCA EXAMINADORA

Orientador – Prof. Dr. Fernando Dias Lopes

Prof.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus amigos que me ajudaram ao longo do curso de Administração. Sobretudo agradeço ao meu pai que teve que deixar de lado a produção de cerveja como um hobby para poder enxergar como um processo produtivo de larga escala, fora das panelas de casa e dentro dos tanques industriais.

“É engraçado, basta a gente dizer alguma coisa que ninguém entende para que façam praticamente tudo que a gente quer. ”

(Holden Caulfield)

RESUMO

No Brasil, a cerveja artesanal é um produto que tem ganhado espaço no mercado. Tal afirmação se comprova ao se analisar o número de registros de novas cervejas artesanais nos últimos anos. O número de cervejarias artesanais no País pode passar de 300, sendo aproximadamente 80 no Estado do Rio Grande do Sul. Nesse contexto pretendeu-se elaborar um Plano de Negócio para verificar se é viável técnica, mercadológica e economicamente a abertura de uma microcervejaria artesanal na cidade de Porto Alegre. O método de pesquisa utilizado foi o de estudo de caso exploratório. Os dados necessários para a elaboração deste plano de negócios foram coletados em duas fases distintas. Primeiramente, coletou-se os dados secundários necessários para a estruturação do plano de negócios no segundo semestre de 2015. De posse dessas informações, foi possível projetar quais os pontos principais a serem abordados e, com isso, determinar os dados primários necessários para a elaboração de um plano de negócios confiável. Após análise finalização do Plano de Negócios, que foi composto por análise de mercado e de consumidores, realização de Plano de Marketing, de Plano Operacional e de Plano Financeiro, conclui-se que a abertura de uma microcervejaria na cidade de Porto Alegre é viável. No entanto, há de se ressaltar que ações complementares podem ter de ser tomadas ao longo do curso do empreendimento, dada a volatilidade da economia.

LISTA DE QUADROS

<i>Quadro 1 - Esboço de um plano de negócio</i>	23
<i>Quadro 2 - Matriz P/M</i>	25
<i>Quadro 3 - Análise Interna - Escala para Avaliação</i>	29
<i>Quadro 4 - Tabela de concorrentes</i>	40
<i>Quadro 5 - Atributos valorizados</i>	42
<i>Quadro 6 - Segmentação do mercado</i>	43
<i>Quadro 7 - Pontos de paridade e diferença</i>	44
<i>Quadro 8 - Despesas promoção</i>	53
<i>Quadro 9 - Produção mensal</i>	55
<i>Quadro 10 - Insumos utilizados</i>	56
<i>Quadro 11 - Investimento inicial</i>	64
<i>Quadro 12 - Registros necessários</i>	66
<i>Quadro 13 - Custos com matéria-prima</i>	69
<i>Quadro 14 - Custo total unitário</i>	69
<i>Quadro 15 - Preço unitário</i>	69
<i>Quadro 16 - Orçamento inicial</i>	70
<i>Quadro 17 - DRE dois primeiros anos</i>	71
<i>Quadro 18 - Fluxo de caixa do primeiro ano</i>	72
<i>Quadro 19 - Fluxo de caixa do ano 2 e 3</i>	73
<i>Quadro 20 - Balanço Patrimonial primeiro ano</i>	74
<i>Quadro 21 - Faturamento e saldo anual dos seis primeiros anos</i>	75
<i>Quadro 22 - Valor Presente Líquido</i>	75
<i>Quadro 23 - Payback</i>	75
<i>Quadro 24 - Taxa Interna de Retorno</i>	76

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1 - Distrito Cervejeiro Porto Alegre</i>	37
<i>Figura 2 - Análise dos Consumidores</i>	38
<i>Figura 3 - Conceito Mulholland Dr.</i>	45
<i>Figura 4 - Rótulo dry stout</i>	46
<i>Figura 5 - Contrarótulo dry stout</i>	47
<i>Figura 6 - Rótulo witbier</i>	48
<i>Figura 7 - Contrarótulo witbier</i>	48
<i>Figura 8 - Rótulo red ale</i>	49
<i>Figura 9 - Contrarótulo red ale</i>	50
<i>Figura 10 - Preços praticados</i>	51
<i>Figura 11 - Distribuição de vendas</i>	53
<i>Figura 12 - Planta microcervejaria</i>	58
<i>Figura 13 - Fluxograma processos</i>	62
<i>Figura 14 - Tempo para produção de uma leva</i>	62
<i>Figura 15 - Sequenciamento produção</i>	63

SUMÁRIO

1	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	12
2	JUSTIFICATIVA	14
3	OBJETIVOS	15
3.1	OBJETIVO GERAL:	15
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	15
4	REVISÃO DA LITERATURA	16
4.1	PRODUÇÃO DE CERVEJA ARTESANAL	16
4.2	EMPREENDEDORISMO	18
4.3	PLANO DE MARKETING	24
4.4	PLANO OPERACIONAL	28
4.5	PLANO ORGANIZACIONAL	29
4.6	PLANO FINANCEIRO	29
5	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	31
5.1	MÉTODOS DE PESQUISA	31
5.2	COLETA DE DADOS	31
5.3	ANÁLISE DE DADOS	33
6	PLANO DE MARKETING	35
6.1	ANÁLISE DE MERCADO	35
6.2	ANALISE CONCORRENTES	37
6.3	ANALISE DOS CONSUMIDORES	40
6.4	POSICIONAMENTO	42
6.5	MIX DE MARKETING	46
7	PLANO OPERACIONAL E OPERACIONAL	55
7.1	ORGANIZAÇÃO	55
7.2	PRODUÇÃO	55
7.3	LOCALIZAÇÃO	56
7.4	INSUMOS	56
7.5	EQUIPAMENTOS	57
7.6	FERMENTAÇÃO	60
7.7	MATURAÇÃO	61

7.8	ENVASE	61
7.9	FLUXOGRAMA	61
7.10	LISTA DE EQUIPAMENTOS POR PROCESSO	64
8	LEGALIZAÇÃO	65
8.1	REGISTROS	65
8.2	TRIBUTAÇÃO	66
9	PLANO FINANCEIRO	68
9.1	INVESTIMENTOS INICIAIS	68
9.2	CUSTO DE PRODUÇÃO	68
9.3	ORÇAMENTO INICIAL	69
9.4	DEMONSTRATIVO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO	70
9.5	FLUXO DE CAIXA	71
9.6	BALANÇO PATRIMONIAL	74
9.7	ANÁLISE DA VAIABILIDADE ECONÔMICA DO EMPREENDIMENTO	74
10	CONCLUSÃO	77
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	79

1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Será utilizado, neste trabalho, a definição de cervejaria artesanal de acordo com a Brewers Association, associação que busca promover e proteger pequenos e independentes produtores de cerveja nos Estados Unidos. Essa opção se deu pelo fato de o Brasil ainda não possuir Lei que caracterize a produção artesanal de cerveja, e também pelo fato de entidades brasileiras do ramo optarem por utilizar a definição da BA.

A cervejaria artesanal deve ser: a) Pequena: produzir até 6 milhões de barris por anos; b) Independente: possuir 25% ou menos de seu capital controlado por membro da indústria de bebidas alcólicas; e c) Tradicional: produzir cervejas que têm seu sabor distinto dos comuns e é feita com inovadores ingredientes e processos de fermentação. A segmentação de mercado se dá da seguinte forma: i) Microcervejarias: produção de menos de 15 mil barris por ano, sendo que a venda de 75% ou mais destes é feita fora da cervejaria; ii) Brewpub: bar ou restaurante que vende mais do que 25% de sua produção no próprio local. Normalmente a bebida é servida diretamente dos tanques da cervejaria; iii) Cervejaria Artesanal Regional: cervejaria regional independente, com a maioria de seu volume de produção podendo ser considerado "tradicional" (segue a lei de pureza alemã) e "inovador".

Faz-se necessário, para entender o mercado brasileiro de cervejas artesanais, sobretudo no Sul do País, uma reflexão sobre o caminho percorrido pelos Estados Unidos, onde eles se encontram no momento e qual o objetivo de médio prazo está sendo buscado. Ao traçar, mais adiante, os paralelos entre os dois mercados, ficará claro que o movimento que se inicia na América, a partir dos anos 70, se estende para o Brasil no anos que seguem.

O mercado de cervejas artesanais nos Estados Unidos apresentou grande evolução desde a década de 80 (BREWERS ASSOCIATION). Ocorreu, na prática, uma retomada no processo de produção em pequena escala, o qual era o modelo vigente desde o século XVIII - quantidade de microcervejarias chegou ao ponto máximo de 4.131 em 1873 (BA). O ponto mais baixo foi em 1978, quando as microcervejarias chegaram ao mínimo de 89 em todo o território americano. Nas décadas após a retomada, pode-se observar crescimento maciço no número de cervejarias artesanais, bem como no market share detido por essas - o ano de 2014 se encerrou com a contagem de 3.464 cervejarias artesanais e com um market share de 11%.

Espera-se, ainda, que a fatia de mercado detida pelas cervejarias artesanais suba para até 20% em 2020, segundo dados da própria Brewers Association.

No Brasil, a cerveja artesanal é um produto que tem ganhado espaço no mercado. Tal afirmação se comprova ao se analisar o número de registros de novas cervejas artesanais nos últimos anos. Nos últimos 15 anos, foram 954 registros de cervejas, sendo o movimento mais expressivo em 2011 e 2012, quando 313 foram realizados (BECK, 2015). Segundo informações do blog dois dedos de colarinho, do portal O GLOBO, publicado em 02/04/2015, 2000 foi o ano em que se iniciou a expansão e a difusão das cervejarias artesanais - quase 30 anos após o mesmo movimento nos Estados Unidos.

Apesar do importante incremento no número de novas cervejas artesanais lançadas no mercado, este nicho ainda possui menos do que 1,0% de Market-share nacionalmente, segundo dados de 2013 da Associação Brasileira de Bebidas (Abrabe). Se, por um lado, a fatia de mercado não parece tentadora, por outro lado olha-se para o mesmo indicador para o mercado americano em 2010 (apenas 5%), somado ao crescimento na quantidade de novos rótulos no Brasil, para que se entenda o otimismo daqueles que desejam ingressar neste mercado.

Sabe-se que 28% dos brasileiros são empreendedores, e que dos 72% não empreendedores 33% pretendem abrir um negócio no futuro (Endeavor Brasil, 2013). Além disso, há um salto no número de novos empresários no mercado, uma vez que em 2002 o percentual de empreendedores não chegava a 21% da população (GEM Brasil, 2012 p. 11).

É nesse contexto que se pretende elaborar um Plano de Negócio para que seja possível traçar, com o máximo de precisão possível, um retrato do mercado de cerveja artesanal em Porto Alegre, a fim de responder à pergunta:

“É viável técnica, mercadológica e economicamente a abertura de uma Microcervejaria Artesanal, na cidade de Porto Alegre, que possa concorrer no mercado gaúcho a fim de obter sua fatia de mercado, sobretudo na região metropolitana?”

2 JUSTIFICATIVA

O Brasil enfrentou no ano de 2015 uma das maiores crises econômicas de sua história recente. Especialistas estimam que haverá um PIB negativo de até 3% para o próximo ano, o que certamente acarretará no aumento dos índices de desemprego, bem como na redução de investimentos para áreas importantes, inclusive dentro da indústria de alimentos e bebidas. Estima-se que o crescimento do mercado de cervejas artesanais crescerá 30%, contra os 40% do último ano (SINDICERV). Há, portanto, uma redução no ritmo de crescimento, o que pode parecer um desincentivo à abertura de uma Microcervejaria nos próximos meses.

Acredita-se, contudo, que este é o melhor momento para se aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo do curso de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Isso porque muitos empreendimentos que aproveitaram a “onda” das cervejarias artesanais, mas que falharam ao se profissionalizar e inovar em seus produtos e serviços, invariavelmente perderão espaço para aquelas organizações que se destacaram e buscaram entregar valor de forma diferenciada ao seu cliente.

Trata-se, portanto, de uma oportunidade única de se dedicar a uma atividade prazerosa em um ambiente extremamente conturbado. A elaboração de um Plano de Negócio, neste contexto, será extremamente desafiadora, porém utilizando todo o potencial das ferramentas obtidas ao longo da graduação, há grandes chances de êxito e, também, de aprendizagem prática sobre o mercado de cervejas artesanais na região metropolitana de Porto Alegre.

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL:

Elaborar um plano de negócios para abertura de uma microcervejaria artesanal na cidade de Porto Alegre/RS.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Analisar os ambientes interno e externo em que a microcervejaria irá se instalar, verificando suas oportunidades, ameaças, forças e fraquezas;

Elaborar um plano de marketing para determinar os objetivos, estratégias e planos de ação a serem adotados pela organização a fim de se desenvolver no mercado em que irá atuar;

Elaborar um plano operacional: planejar a estrutura organizacional, tecnológica, física e humana necessárias para produzir uma cerveja artesanal dentro das limitações espaciais e orçamentarias do empreendimento;

Elaborar um plano financeiro visando a testar a viabilidade econômica do empreendimento.

4 REVISÃO DA LITERATURA

No capítulo a seguir serão apresentados importantes conceitos relacionados aos assuntos tratados no decorrer do trabalho a fim de embasar as decisões tomadas com o conhecimento adquirido. Estão estes divididos em produção de cerveja artesanal no cenário mundial e brasileiro; empreendedorismo e plano de negócios; plano de marketing; plano operacional; plano organizacional e plano financeiro.

4.1 PRODUÇÃO DE CERVEJA ARTESANAL

Para entender o empreendimento alvo do estudo, faz-se necessário um entendimento superficial sobre a definição de cerveja e de sua fabricação. O entendimento do processo produtivo da bebida será de suma importância sobretudo na etapa de elaboração do plano operacional, onde serão expostos os diversos processos da fabricação de cerveja - como moagem dos grãos, fermentação, filtragem, entre outros.

Cervejas podem ser preparadas utilizando-se grãos cereais brutos, grãos cereais maltados - sementes que iniciaram seu processo de germinação - e (historicamente) pão (BRIGGS, BOULTON, BROOKES E STEVENS 2004, p. 17). Uma preparação simples de cerveja consiste nas seguintes etapas:

- a) incubação e extração de cereal maltado utilizando-se água aquecida: esta etapa normalmente é feita fora da cervejaria, uma vez que o grão já maltado é mais comumente comercializado;
- b) moagem dos grãos maltados;
- c) brassagem: mistura do produto da moagem com água;
- d) fervura da solução obtida na etapa anterior e adição de lúpulo;
- e) clarificação e resfriamento da solução obtida;
- f) fermentação da solução utilizando-se leveduras;
- g) envasamento da bebida pronta.

4.1.1 Malte

O malte, uma das matérias primas da cerveja, é obtido ao se iniciar o processo de germinação de sementes de cevada - processo descrito na etapa a. O grão, ou semente, é imerso em água e depois mantido em ambiente úmido e aquecido para que seja quebrada sua dormência - isto é, comece a brotar - e depois resfriado, quando o estágio de maturação ideal tiver sido alcançado (BRIGGS, BOULTON, BROOKES E STEVENS, 2004). Esse processo é importante para que depois, na etapa de moagem dos grãos e adição de água, os carboidratos presentes nos grãos sejam facilmente dispersados na solução. A quantidade de açúcar (ou carboidratos) disponível na solução será importante na etapa de fermentação.

4.1.2 Moagem e brassagem

O malte, junto com outros adjuntos que podem ser adicionados à mistura (arroz, milho, sorgo, etc.) é então moído para formar o “mosto”, massa sólida de aparência pastosa. Da-se, então, início à brassagem, etapa em que se mistura água gradativamente ao mosto, gerando uma solução uniforme. O objetivo é obter uma solução rica em materiais dissolvidos do malte.

4.1.3 Fervura e adição de lúpulo

A solução doce é, então, transferida para um recipiente - normalmente uma panela - onde recebe adição de lúpulo e é fervida, usualmente por 2 horas. Na fervura, uma série de mudanças ocorre, como a redução do volume em 7-10%, incorporação do aroma do lúpulo e de um gosto amargo, e a coagulação de proteínas. Além disso, a cor do líquido muda, passando para um tom mais escurecido (BRIGGS, BOULTON, BROOKES E STEVENS 2004, p. 20).

4.1.4 Clareamento, resfriamento e aeração

Nesta etapa, há o resfriamento da solução. Durante esse processo, alguns sólidos são formados, compostos majoritariamente de proteínas e lipídios. É desejável a filtragem desses sólidos, uma vez que não serão necessários nos próximos passos e, além disso, tal atividade acaba por clarear a solução, a deixando mais límpida.

4.1.5 Fermentação

A fermentação pode se dar em diversos recipientes, segundo Boulton e Quain (2001 *apud*, BRIGGS, BOULTON, BROOKES E STEVENS 2004). Esses recipientes podem ser totalmente herméticos, abertos ou possuírem algumas aberturas para entrada de ar e interação com o ambiente. Diferentes recipientes com diferentes fermentos produzem cervejas com sabores e aromas diferentes.

O processo de fermentação se dá pela adição de levedura à solução já lupulada e levemente resfriada. Os autores ressaltam que a principal ação das leveduras será a de metabolizar os açúcares dissolvidos na solução, transformando-os em etanol e gás carbônico. Se o objetivo for produzir uma cerveja de alta fermentação (Ale), a solução deverá ficar em temperaturas de 16-20 graus celcius por 2-3 dias. Se o produto desejado for uma cerveja de baixa fermentação (Lager), deve-se deixar a solução fermentar por mais tempo, à temperaturas ente 10-15 graus celcius.

4.1.6 Envase e segunda fermentação

No caso de cervejas artesanais, da-se o envasamento da cerveja. Em alguns casos, adiciona-se uma pequena quantidade de açúcar à solução para aumentar a atividade das leveduras antes do envase. A cerveja, agora engarrafada, deverá ser armazenada em temperaturas próximas dos -2 graus celcius, condição ideal para que as leveduras produzam as quantidades finais de etanol e dióxido de carbono - essa etapa pode se estender por semanas e até alguns meses. Durante esta etapa o sabor da cerveja é refinado. (BRIGGS, BOULTON, BROOKES E STEVENS 2004).

4.2 EMPREENDEDORISMO

Talvez uma das mais antigas definições que capturem o espírito empreendedor seja a de Joseph Schumpeter (1949), que afirmou que o empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica vigente, pela introdução de novos produtos e serviços ou pela exploração de novos recursos materiais. Quanto ao empreendedorismo, Hisrich, Peters e Sheperd (2009, p. 30), o definem como sendo o processo de criar algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários e assumindo os riscos financeiros, sociais e psíquicos para obter as consequentes recompensas, como independência financeira e pessoal.

Dornelas (2009) afirma que o mundo vem passando por transformações muito rápidas devido à criação de invenções que revolucionaram o estilo de vida das pessoas. Essas invenções são, muitas vezes, frutos de inovação, de algo inédito ou de uma nova visão de como rearranjar as coisas existentes. Consonante a isso, o autor afirma que o empreendedor é um exímio identificador de oportunidades que, ao detectá-la, tem as competências necessárias para criar um negócio e capitalizar sobre ela - assumindo riscos calculados.

Apesar das muitas definições de empreendedor encontradas na literatura, Dornelas (2009) acredita que em todas serão encontrados, pelo menos, as seguintes características:

- a) Iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz;
- b) Utiliza recursos disponíveis de forma criativa transformando o ambiente social e econômico em que vive;
- c) Aceita assumir os riscos e a possibilidade de fracassar.

Todavia, o próprio autor admite que existia, há alguns anos, a crença de que o empreendedor era inato, alguém com diferencial e predestinado ao sucesso (DORNELAS, 2009). Aceita-se hoje em dia que o processo de empreender pode ser ensinado a qualquer pessoa, e que o sucesso decorre de uma série de fatores internos e externos ao indivíduo e à sua organização, bem como de seu perfil e de como reage as adversidades do dia-a-dia. Saber como ocorre o processo empreendedor e como se prepara e se utiliza um plano de negócios estão entre os principais conteúdos a serem abordados quando se estuda o empreendedorismo.

4.2.1 Entendendo o processo empreendedor

A decisão de empreender ocorre devido a fatores externos, ambientais e sociais, aptidões pessoais ou a soma de todos esses fatores (DORNELAS, 2009). Para Hisrich, Peters e Sheperd (2009), um empreendedor precisa encontrar, avaliar e desenvolver uma oportunidade, superando as forças resistentes à criação de algo novo. O processo de empreender conta, segundo o autor, com quatro fases bem definidas (DORNELAS, 2009):

- i) Identificar e avaliar a oportunidade: o que importa não é ser o primeiro a ter uma ideia revolucionária, mas sim o primeiro a identificar uma necessidade do mercado e saber como atendê-la. Segundo Dornelas (2009), isso é identificar uma oportunidade.
- ii) Desenvolver o plano de negócios:

"envolve vários conceitos que devem ser entendidos e expressos de forma escrita, em poucas páginas, dando forma a um documento que sintetiza toda a essência da

empresa, sua estratégia de negócio, seu mercado e competidores, como vai gerar receitas e crescer etc” (DORNELAS 2012, p. 34).

iii) Determinar e captar os recursos necessários: A determinação dos recursos é consequência do plano de negócios, enquanto a captação dos recursos é uma etapa que pode ser feita de várias formas e por meio de fontes distintas (DORNELAS, 2009).

iv) Gerenciar a empresa: Após realizar todas as etapas está na hora de começar a gerir o empreendimento. A partir deste momento, muitos problemas irão surgir e cabe ao empreendedor montar uma equipe capacitada para ajudar a solucioná-los, e, além disso, também para auxiliar na identificação do que é prioridade e crítico para a organização.

4.2.2 Plano de Negócios

Para Dornelas (2012), quando se fala em empreendedorismo estamos falando, naturalmente, de plano de negócios. Como foi visto, o plano é parte fundamental do processo empreendedor. O autor vai além e afirma que negócios criados sem planejamento são conhecidos como “estilo de vida”, nas quais os empreendedores não têm visão clara do crescimento para os próximos anos.

Hisrich, Peters e Sheperd (2009) ressaltam que o planejamento é um processo que nunca termina em uma organização, sendo o plano de negócios extremamente importante nos estádios iniciais de qualquer empreendimento, quando:

o empreendedor conhecer melhor o mercado, os produtos ou serviços a serem comercializados, a equipe administrativa e as necessidades financeiras do novo empreendimento.” (HISRICH, PETERS e SHEPERD 2009, p. 218)

Os autores determinam o plano de negócios como sendo o documento escrito que descreve todos os elementos internos e externos e as estratégias relevantes para iniciar um novo empreendimento. O plano deve responder às perguntas: onde estou agora? Para onde estou indo? Como chegarei lá? (HISRICH, PETERS e SHEPERD 2009, p. 219). Consonante a isso, Dornelas (2012) pondera sobre a alta taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas brasileiras nos primeiros anos de existência. O autor afirma que, nos Estados Unidos, o sucesso de empreendimentos em fase de maturidade é creditado ao empreendedor que soube planejar corretamente seu negócio - realizou criteriosa análise da viabilidade do empreendimento antes de colocá-lo em prática.

O que se espera de um plano de negócios é, por fim, que ele seja uma ferramenta para o empreendedor expor suas ideias e mostre a viabilidade e probabilidade de sucesso do

empreendimento. Há que se cuidar, entretanto, para não se redigir um plano que contenha números recheados de entusiasmo e fora da realidade. Segundo Dornelas (2012), é pior planejar erroneamente conscientemente do que não planejar. Para Bangs (1998), os aspectos que sempre devem estar presentes em qualquer plano de negócios são:

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

Dornelas (2012) conclui afirmando que empresas que dispõem de um planejamento adequado tendem a lucrar mais, e, além disso, empresas que elaboram um plano de negócios tem aumentada em 60% a probabilidade de sucesso. Estresse esses motivos para se elaborar o plano de negócios, estão:

- a) Entender e estabelecer diretrizes para o seu negocio;
- b) Gerenciar de forma mais eficaz a empresa e tomar decisões acertadas;
- c) Monitorar o dia-a-dia da empresa e tomar ações corretivas quando necessário;
- d) Conseguir financiamentos e recursos junto a bancos, governo, Sebrae, investidores, capitalistas de risco etc.;
- e) Identificar oportunidades e transforma-las em diferencial competitivo para a empresa;
- f) Estabelecer uma comunicação interna eficaz na empresa e convencer o público externo (fornecedores, parceiros, clientes, bancos, investidores, associações).

O plano de negócios se destina a:

1. Mantenedores das incubadoras (Sebrae, universidades, etc.)
2. Parceiros
3. Bancos
4. Investidores
5. Fornecedores
6. A empresa inteiramente
7. Clientes
8. Sócios

4.2.2.1 Estrutura do plano de negócios

Segundo Hisrich, Peters e Sheperd (2009), o plano de negócios pode levar centenas de horas para ser preparado. Existem diversos modelos de planos de negócios presentes na literatura. Este trabalho utilizará o modelo dos autores supracitados, o qual está esboçado na tabela 1.

Quadro 1 - Esboço de um plano de negócio

- | | |
|-------|---|
| I. | Página introdutória |
| A. | Nome e endereço da empresa |
| B. | Nome(s) e endereço(s) do(s) diretor(es) |
| C. | Natureza do negócio |
| D. | Declaração do financiamento necessário |
| E. | Declaração do caráter confidencial do relatório |
| II. | Resumo Executivo |
| III. | Análise do setor |
| A. | Perspectiva e tendências futuras |
| B. | Análise de concorrentes |
| C. | Segmentação de mercado |
| D. | Projetos do setor e do mercado |
| IV. | Descrição do empreendimento |
| A. | Produto(s) |
| B. | Serviço(s) |
| C. | Dimensão do negócio |
| D. | Equipamentos de escritório e recursos humanos |
| E. | Experiência do(s) empreendedor(es) |
| V. | Plano de produção |
| A. | Processos de produção (quantidade subcontratada) |
| B. | Instalações físicas da fábrica |
| C. | Maquinário e equipamento |
| D. | Nomes de fornecedores de matéria-prima |
| VI. | Plano operacional |
| A. | Descrição do funcionamento da empresa |
| B. | Fluxo de pedidos de produtos e serviços |
| C. | Tecnologia utilizada |
| VII. | Plano de Marketing |
| A. | Cálculo de preços |
| B. | Distribuição |
| C. | Promoção |
| D. | Projetos de produtos |
| E. | Controles |
| VIII. | Plano organizacional |
| A. | Forma de propriedade |
| B. | Identificação dos sócios ou acionistas principais |
| C. | Autoridade dos diretores |
| D. | Experiência da equipe administrativa |
| IX. | Avaliação de risco |
| A. | Avaliação dos pontos fracos do negócio |
| B. | Novas tecnologias |
| C. | Planos de contingência |
| X. | Plano financeiro |
| A. | Premissas |
| B. | Demonstrativo de Resultado de Forma |
| C. | Projeções de fluxo de caixa |
| D. | Balanço Patrimonial pro forma |
| E. | Análise do Ponto de Equilíbrio |
| F. | Fontes de Financiamento e aplicações de fundo |
| XI. | Apêndice (material de consulta) |
| A. | Cartas |
| B. | Dados de pesquisa de mercado |
| C. | Arrendamentos ou contratos |
| D. | Lista de preços de fornecedores |

Fonte: Hisrich, Peters e Sheperd (2009, p. 230)

4.3 PLANO DE MARKETING

O plano de marketing é o instrumento central para direcionar e coordenar o esforço de marketing, segundo Kotler (2006, p. 41). Ele funciona em dois níveis: estratégico e tático. O primeiro servirá para determinar os mercados-alvo e a proposta de valor a ser oferecida - com base em uma análise do mercado e das oportunidades que lá se apresentam. O segundo especificará as táticas de marketing, incluindo questões como características do produto, promoção, comercialização, determinação de preço, canais de vendas e serviços. Nota-se que os pontos principais apontados por Kotler (2006) estão presentes também nos itens III, VII e IX do modelo de Hisrich, Peters e Sheperd (2009).

Kotler (2006) propõe um modelo de plano de marketing no qual descreve seis etapas fundamentais, as quais guiarão o processo de planejamento.

1. Missão do Negócio: para definir sua missão, a organização deve definir qual o seu negócio, quem é o seu cliente, e o que tem valor para seu cliente;
2. Análise do Ambiente: “avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, denominada análise SWOT (...), que envolve o monitoramento dos ambientes externo e interno” (KOTLER, 2006, p.50);
3. Estabelecimento de Metas: etapa ao qual devem ser mensurados os objetivos de maneira que se possa estabelecer magnitude e prazo para cada um deles;
4. Formulação de Estratégias: diferentemente das metas que preveem onde se deve chegar, as estratégias delimitam as ações necessárias que possibilitam alcançá-las;
5. Elaboração e Implementação de Programas: depois de estabelecidas as estratégias, o departamento de marketing deve elaborar e implementar programas detalhados de apoio;
6. *Feedback* e Controle: ao mesmo tempo que implementa suas estratégias, a equipe de marketing deve acompanhar os resultados de cada ação e monitorar novos acontecimentos no ambiente.

Para Luce (2015), os objetivos gerais de um plano de marketing se baseiam em identificar e definir segmentos de mercado, adequando os produtos/serviços e estes. Elaborar possíveis cenários que caracterizarão o ambiente no futuro. Observar como se comporta o

consumidor deste segmento de mercado e como estão posicionados os agentes que concorrem dentro dele.

4.3.1 Definição de Produto/Mercado

A primeira etapa a ser realizada em um plano de marketing se caracteriza pela identificação ou definição dos produtos/serviços que serão estudados dentro de um segmento de mercado específico. Segundo (DIAS, 2004), a matriz produto-mercado é um modelo utilizado para determinar oportunidades de crescimento de unidades de negócio. Para elaborar um plano com estratégias e ações específicas, deve-se listar todos os setores de atuação da organização - bem como seus respectivos produtos - conforme o quadro 1 abaixo.

Quadro 2 - Matriz P/M

Mercados Produtos	Mercado A	Mercado B	Mercado C
Produto A			
Produto B			
Produto C			

Fonte: adaptado de SANTOS (2015, slide n. 9)

4.3.2 Análise Situacional

A análise é a parte do plano de marketing que recolhe dados nos ambientes da empresa e, principalmente, apresenta utilidade às informações disponíveis. Ela dá sentido a toda a coleta e relato destas informações ao exigir uma reflexão sobre elas e o que elas significam. A análise não somente apresenta fatos, mas os explica porque são importantes (DIAS *et al*, 2003).

Kotler (2006) divide a análise situacional das empresas em dois grupos: a análise do ambiente externo – que compreende as oportunidades e ameaças que ele apresenta – e, a análise do ambiente interno – contemplando os pontos fortes e fracos da organização.

4.3.2.1 Análise Situacional Externa

Qualquer negócio existente está inserido em algum contexto e está constantemente sendo influenciado pelos aspectos e às mudanças que este apresente. Tais comportamentos podem ser divididos em forças macroambientais (econômicas, demográficas, tecnológicas,

político-legais e socioculturais) e agentes microambientais (clientes, concorrentes, distribuidores e fornecedores) que afetam sua capacidade de obter lucro (KOTLER, 2006).

Na metodologia trabalhada por Luce (2015), a análise situacional externa é subdividida, ainda, em Análise de Clientes. Esta atividade compreende o estudo do comportamento do público-alvo de determinada empresa, mais especificadamente de seu produto/mercado em questão, abrangendo aspectos relevantes sobre o processo de compra, necessidades e desejos que norteiam as motivações e os atributos percebidos do produto/serviço, descrevendo cada ator envolvido na decisão de compra. Diante disso este modelo pretende responder tais perguntas (LUCE, 2015, slide n.8):

Quem constitui o mercado?

Por que o mercado compra?

O que o mercado compra?

Quem participa da compra?

Como o mercado compra?

Quando o mercado compra?

Onde o mercado compra?

O próximo ponto a ser levando em consideração, após a análise dos clientes, é a identificação e avaliação dos concorrentes da empresa - ponto citado no item III-B do modelo de plano de negócios elaborado por Hisrich, Peters e Sheperd (2009). Cada um deles deve ser listado e observado e a maneira como se comporta no mercado em cada um de seus fatores diferenciadores. Esta mensuração é de extrema importância quando se está inserido em um ambiente bastante competitivo e favorável ao crescimento econômico.

Cada potencial concorrente deve ser avaliado seguindo alguns quesitos básicos chamados de fatores diferenciadores. Estes são: as características do seu produto/serviço (qualidade, confiabilidade, homogeneidade, precibilidade, etc.); políticas de preço (estratégias, descontos, condições especiais, negociação, etc.); sistemas de distribuição (cobertura de mercado, canais diretos e indiretos, logística, gestão de estoques, etc.); comunicação integrada de marketing (propaganda, relações públicas, promoções de venda, etc.); e, outros (serviços ao cliente, marca, programas de fidelização, etc.).

O processo final de análise situacional externa se dá na listagem e avaliação das oportunidades e ameaças identificadas nas etapas anteriores. As primeiras são circunstâncias

externas positivas à empresa que podem dar-lhe vantagem competitiva frente a outros *players* do mercado, desde que a empresa saiba aproveitar a sua existência. São consideradas oportunidades: incentivos governamentais, aumento da renda da população, pouca experiência dos concorrentes, etc. Já as ameaças, de acordo com Kotler (2006), são desafios impostos por uma tendência ou evento desfavorável que acarretaria em sérios prejuízos para organização. Para lidar com elas é preciso preparar planos de contingência que detalhem as mudanças possíveis antes ou durante o seu acontecimento.

4.3.2.2 Análise Situacional Interna

O processo de análise do ambiente compreende no diagnóstico de situação e prognóstico de cenários futuros. As informações relevantes para esta análise devem ser obtidas através de um Sistema de Informações de Marketing eficiente, deixando-as mais completas possíveis. A análise interna da organização compreende as variáveis críticas controláveis e discrimina as capacidades mercadológicas e competitivas da organização em estudo. Tais variáveis podem ser entendidas como produtos/serviços, políticas de marketing, indicadores de desempenho organizacional, etc.

A definição dos pontos fortes e fracos da empresa se dá justamente a partir da análise dessas variáveis. Estes são dados de grande importância na construção de uma matriz *SWOT* e definição de questões-chave para a organização. Segundo Kotler (2006), muitas vezes um negócio não apresenta um desempenho razoável, não por faltar forças necessárias dos departamentos, mas por não trabalharem em conjunto.

4.3.3 Objetivos, Estratégia e Posicionamento

A próxima etapa do plano de marketing compreende na elaboração dos objetivos que a empresa irá alcançar com ele. De acordo com Luce (2015), ele é a descrição e quantificação das metas em variáveis tangíveis, tais como: lucro, fatia de mercado, imagem, crescimento, etc.

Feito isso, deve ser estipulada uma estratégia adequada ao que se pretende alcançar com os objetivos. Essa compreende a descrição da segmentação do mercado em que a empresa irá atuar, o tipo de estratégia a ser utilizado neste e as opções de elemento que irão compor as definições da mesma.

Segmentação de mercado é o processo de dividir um mercado em grupos de compradores potenciais que tenham semelhantes necessidades e desejos, percepções

de valores ou comportamentos de compra. Os indivíduos ou organizações em cada grupo – ou segmento – do mercado podem responder de maneira semelhante a uma determinada estratégia. (CHURCHILL; PETER, 2000 p.205)

Segundo Luce (2015), são tipos de estratégias as: agressivas (ousadas, desafiadoras, normalmente usadas em ataques ao líder de mercado); defensivas (pretendem proteger a posição que a empresa ocupa, realizar a manutenção das suas atividades com o intuito de se manter onde está posicionada, estratégia típica de líderes); seguidoras (replicam estratégias usadas por importantes *players* do mercado afim de obter os mesmos resultados); e, especialistas (foco total em segmentos de mercado muito específicos, na maior parte das vezes, com baixos volumes de negócio).

4.3.4 Planos de Ação

Para serem implementados com sucesso os planos e estratégias de marketing, toda a equipe envolvida deve estar adequadamente organizada para a criação de valor e, por consequência o alcance dos seus objetivos (CHURCHILL; PETER, 2000). A etapa final do plano de marketing se refere justamente à descrição e detalhamento das ações que serão tomadas durante um período de tempo para que sejam alcançadas as metas pré-estabelecidas anteriormente. De acordo com Luce (2015), os programas de ação de marketing se propõem a construir um composto de marketing de consiga obter vantagem competitiva, alcançando os objetivos de P/M referentes a: produtos e serviços; preço; distribuição/logística; comunicação integrada de marketing; e, serviço ao cliente.

Segundo Luce (2015), o sucesso de qualquer plano depende de sua implementação, visto que esta é tão importante quanto a sua formulação, já que se refere à execução destes planos. Cada ação relacionada nesta implementação deverá ser descrita levando em conta três aspectos fundamentais: atividade (detalhamento do que fazer); responsável (recurso humano encarregado de executar); e, prazo (*deadline* de cada tarefa).

4.4 PLANO OPERACIONAL

Hisrich, Peters e Sheperd (2009) definem o plano de produção como a descrição do fluxo de serviços da produção para o cliente. Na visão dos autores, o processo de entrega de um produto com qualidade é o que distingue um novo empreendimento de outro, e, por conseguinte, precisa ser o foco do plano operacional.

4.5 PLANO ORGANIZACIONAL

O plano organizacional é, para Hisrich, Peters e Sheperd (2009), a parte do plano de negócio que descreve o tipo de propriedade do empreendimento: propriedade, sociedade ou corporação. O autor complementa afirmando que é útil fornecer um gráfico que apresente a linha de autoridade e as responsabilidades dos membros da organização.

4.6 PLANO FINANCEIRO

Essa etapa do plano de negócios deve refletir em números tudo aquilo que foi feito nas seções anteriores (Dornelas 2012 p.162). O autor recomenda que o empreendedor recorra a uma assessoria contábil e financeira, uma vez que essa etapa pode ser muito trabalhosa.

Hisrich, Peters e Sheperd (2009) ponderam que essa é uma etapa importante do plano por determinar o investimento necessário e, principalmente, por indicar se o plano é economicamente viável ou não. Os autores apresentam três áreas financeiras que devem constar no plano financeiro, conforme quadro 8 que segue:

Quadro 3 - Análise Interna - Escala para Avaliação

Área Financeira	Descrição
Vendas e despesas previstas para os três primeiros anos	O empreendedor deve sintetizar as vendas previstas e as despesas correspondentes por ao menos três anos. Deverão constar informações de vendas previstas, custos de mercadorias vendidas e despesas gerais e administrativas. O lucro líquido depois de pagos os impostos pode ser projetado estimando-se o imposto de renda
Valores do fluxo de caixa por três anos	Como as contas devem ser pagas em diferentes épocas do ano, é importante determinar as demandas de recursos mensais. Tanto as vendas como os recebimentos de clientes podem ser irregulares, o que pode determinar a necessidade de obtenção de financiamento de curto prazo para pagamento de despesas fixas como salários e serviços básicos.
Balanco patrimonial projetado	O balanço patrimonial mostra a condição financeira da empresa em dado momento. Ele sintetiza os ativos da empresa, os passivos, o investimento do empreendedor (e sócios) e os lucros retidos (ou perdas acumuladas).

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dornelas (2012) apresenta ainda algumas técnicas de análise de investimentos que se propõem a auxiliar na visibilidade da situação financeira do investimento. Quatro delas serão utilizadas para avaliar a viabilidade financeira do empreendimento:

- 1) Ponto de Equilíbrio: Ponto em que não há lucro nem prejuízo. Ou seja, as receitas provenientes das vendas equivalem à soma dos custos fixos e variáveis.
- 2) Prazo de *Payback*: Mede o tempo necessário para a recuperação do capital inicialmente investido - seja pelo empreendedor ou por investidor anjo. Quanto mais baixo for o *payback*, menos tempo demora para recuperar o investimento inicial e, portanto, torna-se mais atraente.
- 3) Taxa Interna de Retorno: Para calcular a TIR é preciso encontrar a taxa de desconto (K) ou taxa mínima de atratividade (TMA). Essa taxa iguala o fluxo de caixa a zero. Um investimento é aceitável apenas se a TIR for superior à TMA.
- 4) Valor Presente Líquido: É a diferença entre o valor de mercado de um investimento e seu custo. Um investimento deve ser aceito se o Valor presente líquido (VPL) for positivo, e recusado se ele for negativo.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste segmento são apresentados os conceitos relacionados às metodologias que foram utilizadas no decorrer do trabalho, visando a obter informações necessárias para o desenvolvimento do Plano de Negócios da Microcervejaria. Os procedimentos metodológicos utilizados estão descritos e divididos em: Métodos de Pesquisa, no item 5.1; Coleta de Dados, no item 5.2; e, Análise de Dados, no item 5.3.

5.1 MÉTODOS DE PESQUISA

O método de pesquisa utilizado foi o de estudo de caso exploratório. Sua aplicação é recomendada quando se deseja que a pesquisa explique como ou porque determinado fenômeno social funciona. Como este trabalho tratou da elaboração de um Plano de Negócios, optou-se pelo referido método de pesquisa. Segundo Yin (2009), esse método se torna ainda mais útil quando se exige um conhecimento maior sobre determinado tema, uma vez que tais informações podem ser fundamentais para a explanação ou teste das proposições em estudo.

Para este trabalho buscou-se informações em fontes de dados secundários. De acordo com Malhotra (2006), esses são conteúdos que não necessariamente possuem uma ligação direta com o problema a ser abordado, entretanto contribuem significativamente para seu melhor entendimento e desenvolvimento.

Além de dados secundários, buscou-se informações de dados primários por meio de pesquisa de natureza qualitativa. Segundo Malhotra (2006), este tipo de coleta de dados caracteriza-se por ser não estruturada e baseada em pequenas amostras. Dentre os procedimentos de pesquisa qualitativa, os principais são: grupo focal (entrevista com um grupo de pessoas incentivando o diálogo) e entrevista em profundidade (assim como o grupo focal, as entrevistas são não estruturadas, mas são realizadas de forma individual).

5.2 COLETA DE DADOS

Os dados necessários para a elaboração deste plano de negócios foram coletados em duas fases distintas. Primeiramente, coletou-se os dados secundários necessários para a estruturação do plano de negócios no segundo semestre de 2015. De posse dessas

informações, foi possível projetar quais os pontos principais a serem abordados e, com isso, determinar os dados primários necessários para a elaboração de um plano de negócios confiável – com o mínimo de distorções que partissem da perspectiva do autor sobre o assunto.

Os dados secundários foram buscados junto a outros trabalhos de conclusão de cursos e monografias que abordavam temas semelhantes – como o perfil do consumidor de cervejas especiais –, planos de negócios para microcervejarias no Estado do Rio Grande do Sul, entre outros. Os trabalhos foram buscados no Repositório Digital da UFRGS (LUME), e também no buscador Google a fim de contemplar outras instituições de ensino – idealmente do Sul do País. Além de trabalhos acadêmicos, buscou-se informações em reportagens de veículos de comunicação de notória credibilidade, em relatórios elaborados por associações de cervejarias artesanais, e em relatórios elaborados pelo SEBRAE e pelo BNDES.

Dados secundários obtidos sobre o mercado de cervejas artesanais americanos também foram selecionados, entretanto com cautela devido às grandes diferenças entre os mercados. Esses dados foram obtidos junto ao portal da Brewers Association e também através de pesquisas em sites de negócios norte-americanos.

Para coleta de dados primários elaborou-se questionário fechado (Anexo I) que foi enviado à três participantes do mercado de cervejas artesanais local, os quais possuem *know how* na fabricação e distribuição do produto. O questionário foi criado na plataforma SurveyMonkey, escolhida por não apresentar custos em sua elaboração – na versão básica –, por poder ser compartilhada rapidamente em forma de link da web e também por ser intuitiva para os respondentes.

Utilizou-se o método de entrevista em profundidade para coleta de dados primários com o empreendedor Volmar Delgado a fim de identificar sua percepção do negócio que pretende começar na região metropolitana de Porto Alegre. Tal entrevista foi fundamental para as demais etapas do Plano de Negócios, uma vez que o empreendedor é também o mestre cervejeiro, ou seja, domina os tempos e movimentos para a produção da cerveja, conhece os fornecedores locais e elabora as receitas – etapa criativa do processo. Para Malhotra (2006), a entrevista em profundidade é um instrumento de coleta não estruturado que se dá com um respondente utilizando-se uma abordagem direta e pessoal, e realizado por

um entrevistador “treinado para descobrir motivações, crenças, atitudes e sensações subjacentes sobre um tópico” (p.163).

A atividade de empreender requer que aquele que a deseja realizar esteja ciente de questões fundamentais sobre ela – como os riscos financeiros envolvidos, entre outros. Somente por meio da entrevista em profundidade é que pôde-se avaliar qual o perfil do empreendedor, seu conhecimento sobre a área em que deseja atuar e sua perspectiva sobre o futuro da organização.

5.3 ANÁLISE DE DADOS

Após coletados, os dados foram devidamente analisados utilizando-se a metodologia de conteúdo. Para Severino (2007), esse é um método de tratamento de informações de um documento sob diferentes formas – escritas, orais, imagens, símbolos, etc. Uma vez que utilizou-se métodos qualitativos de coleta de dados, tal modelo de análise é fundamental para a construção de conhecimento sobre o tema, bem como auxilia ao processo de inferências realizados ao longo do estudo que foi realizado. Portanto, optou-se por esse modelo de análise por não se trabalhar com amostras de tamanho elevado e, apesar de constarem dados estatísticos ao longo do estudo, esses não foram essenciais para determinar o rumo do Plano de Negócios.

Ainda sobre o método de análise de dados, Malhotra (2006) afirma que essa está baseada na observação de unidades de conteúdo (podendo ser palavras, considerando assuntos, temas, tópicos, tempo, caracteres e contexto). Assim, todas as informações obtidas foram agrupadas de acordo com a metodologia adequada a fim de responder as questões objetos deste estudo.

Após coletados dados secundários oriundos de outros trabalhos acadêmicos, fez-se necessário selecionar aqueles que poderiam auxiliar na elaboração de um plano de negócios. Oito trabalhos acadêmicos foram inicialmente selecionados, entre as categorias plano de negócio (2) e perfil do consumidor (6). Os trabalhos acadêmicos voltados à elaboração de um plano de negócio para abertura de microcervejaria foram integralmente selecionados por possuírem informações sobre mercado e concorrência, enquanto apenas quatro trabalhos sobre o perfil do consumidor foram selecionados.

Os trabalhos descartados (2), ambos sobre o perfil do consumidor, foram aqueles que tratavam de mercados muito distintos, como outros Estados e regiões com pouca relação com aquela estudada. Como esse plano se pretente a abertura de uma microcervejaria na região de Porto Alegre, dados sobre o perfil do consumidor em outros estados demandariam um tempo de análise muito grande, com um retorno provavelmente muito pequeno. Os dados foram, então, compilados e analisados e cruzados com as informações obtidas através dos questionários enviados a especialistas. Com isso buscou-se caracterizar o perfil do consumidor de cerveja artesanal sob a luz de dados obtidos por outros autores (secundários) e pelo próprio autor (primários), a fim de determinar de forma acurada quem é o consumidor do produto que se espera comercializar.

6 PLANO DE MARKETING

Neste segmento pretende-se analisar as características do mercado de cervejas especiais, com foco nas cervejas artesanais produzidas localmente. Essa análise será fundamental para tomadas de decisões estratégicas como segmento, mercado-alvo e posicionamento da companhia, tipos de cervejas produzidas, etc.

O mix de marketing será resultado, então, do posicionamento escolhido pela cervejaria, e irá refletir diretamente nos planos operacionais e financeiros.

6.1 ANÁLISE DE MERCADO

O consumo de cerveja artesanal aparenta estar crescendo no mundo todo. Uma rápida pesquisa em ferramentas de buscas, como o Google por exemplo, mostra uma quantidade crescente de artigos falando sobre o boom do *craft brewing* — ou produção artesanal de cerveja — nos Estados Unidos e Europa. Ao se procurar o termo em português, pode-se observar o mesmo movimento. Ou seja, ao menos aparentemente, a busca por informações sobre cerveja artesanal é algo que pode ser observado em todo o Ocidente.

Segundo a Revista Fortune (acesso em 11/05/2016) os Estados Unidos contavam, no último trimestre de 2015, com um total de 4.269 — entre grandes cervejarias e produtores artesanais —, onde 12% da fatia de mercado pertence às microcervejarias (o número chega à 12,2% de acordo com a Brewers Association). O *boom* de crescimento desse mercado, que pôde ser observado desde a década de 1990, se cristaliza ao se comparar com os dados de 2011, quando os produtores de cerveja artesanal detinham apenas 5,7% do market share.

Dados semelhantes sobre esse mercado são de difícil obtenção, uma vez que poucas organizações armazenam e apresentam informações analogamente à Brewers Association. Todavia, segundo o portal estadunidense Alltech, que conduziu o Global Craft Beer Survey, existem mais de 10.000 ao redor do mundo (Alltech, acesso em 11/05/2016), sendo 86% nos Estados Unidos e Reino Unido. O Brasil, aparece em 9 lugar no top 10 países com mais microcervejarias artesanais. Segundo a mesma pesquisa, não há correlação direta entre população e quantidade de cervejarias artesanais.

O Brasil é atualmente o terceiro maior produtor de cerveja do mundo, segundo dados do Sindicato Nacional da Indústria da Cerveja (SINDICERV, 2015). No que tange ao consumo per capita, entretanto, o País aparece apenas em 24 lugar no ranking mundial, que é liderado pela República Tcheca. A cerveja artesanal, nesse contexto, tem ganhado espaço em nosso mercado nos últimos anos. Apesar dessa afirmação parecer intuitiva, ao se analisar o aumento da oferta do produto em gôndolas de supermercado e o surgimento de cada vez mais bares destinados ao seu consumo na cidade de Porto Alegre, ela se baseia em dados do Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento). Nos últimos 15 anos foram 954 novos registros de cervejas, sua maioria advinda de microcervejarias artesanais que apostam na diversificação de seus produtos.

De acordo com Carlo Enrico Bressiani, diretor geral do Instituto de Administração e Direção de Empresas (IADE) e da Escola Superior de Cerveja e Malte, as cervejarias artesanais representam 0,8% do mercado em volume de produção (FOOD MAGAZINE, acesso em 11/05/2016), com mais de 350 empreendimentos em nosso País. Para Bressiani, trata-se de um mercado que se firmou como tendência há quatro anos, com crescimentos incrementais na Receita das empresas que atuam nesse nicho.

Dados mais precisos sobre o mercado gaúcho, mais precisamente da região metropolitana de Porto Alegre ainda são escassos. Contudo, percebe-se ao analisar rótulos de diversas cervejarias porto alegrenses uma tendência em instalação no Bairro Anchieta. Segundo reportagem por Rafaella Fraga, publicada no portal G1 (acesso em 11/05/2016), o bairro conta com 9 microcervejarias, distribuídos conforme figura abaixo.

Figura 1 - Distrito Cervejeiro Porto Alegre



Fonte: <http://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/noticia/2015/04/com-nove-mercearias-bairro-de-porto-alegre-e-polo-para-amantes-da-bebida.html> (acesso em 11/05/2016)

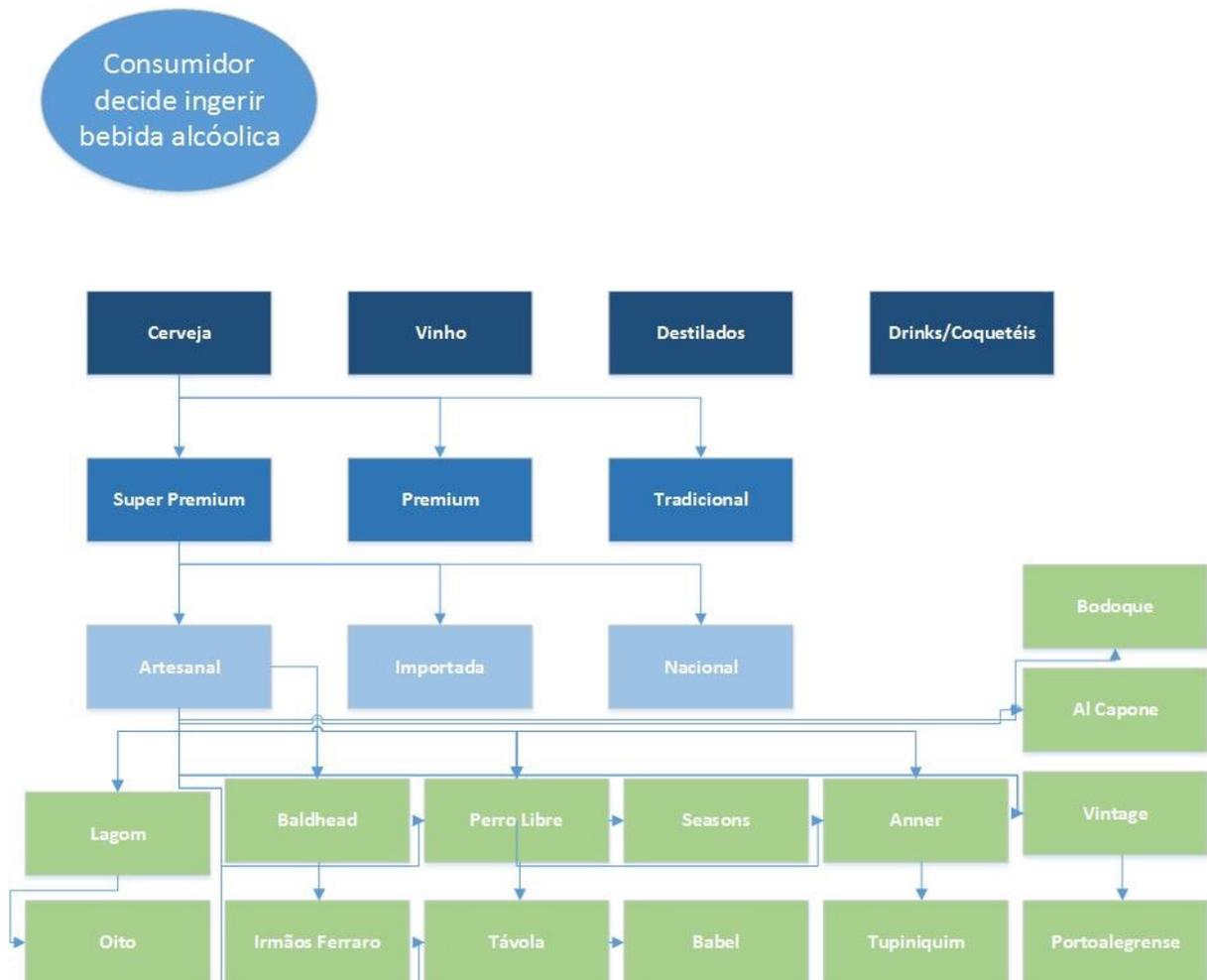
6.2 ANÁLISE CONCORRENTES

Primeiramente é preciso entender o conceito de concorrentes utilizado neste trabalho, o qual advém de Kotler (2006): “concorrentes são empresas que atendem às mesmas necessidades dos clientes”. Segundo Luce (2015), uma concorrente genérica é aquela que apresenta alternativas para satisfazer uma necessidade ou desejo — esses serão definidos como a “intenção de ingerir bebida alcoólica”.

Se entendermos concorrentes dessa forma, então toda e qualquer empresa que produz bebidas alcoólicas produzidas a base de grãos se tornam concorrentes de uma microcervejaria artesanal. Uma vez que, “para traçar e implementar as melhores estratégias de posicionamento, é preciso que se preste a máxima atenção em concorrentes” (KOTLER, 2006, p. 336), utilizou-se o modelo de Hierarquia de Produto para restringir a concorrência do empreendimento para melhor enxergá-la e compreendê-la. De acordo com Luce (2015) a

Hierarquia de Produto traz o conjunto de opções, nos mais variados níveis possíveis, que um comprador considera em um processo de classificação de produtos.

Figura 2 - Análise dos Consumidores



Fonte: elaborado pelo autor

As quatorze microcervejarias listadas têm sede na região metropolitana de Porto Alegre, e distribuem seus produtos em estabelecimentos comerciais daquela área — apesar de algumas cervejarias possuírem pontos de venda no norte do Estado. Como característica comum das marcas selecionadas, pode-se destacar uma presença considerável em redes sociais, sobretudo Facebook e Instagram. Na primeira rede as marcas possuem em média mais de 5.000 curtidas em suas páginas.

De acordo com o empreendedor Thiago Galbeno, um dos sócios da cervejaria Perro Libre, as redes sociais são importantes nesse mercado, sobretudo para divulgar novas marcas, produtos e eventos. Além disso, ele acredita que as redes sociais são importantes para

divulgar a cultura e os valores da organização. Outro ponto que chama a atenção é justamente a cultura da “fuga da mesmice”, como os próprios cervejeiros escrevem em suas páginas do Facebook ou da internet.

Para os empreendedores, a cerveja artesanal é a alternativa à cervejas “aguadas”, sem gosto e sem graça, tradicionais em nosso País. A cervejaria Al Capone, por exemplo, se classifica como: “ (...) uma cerveja fora da lei imposta pelas grandes fábricas dominantes do segmento cervejeiro, que nos entopem com pseudo-cervejas feitas com cereais não maltados e outros adjuntos. ”. Já a cervejaria Perro Libre se apresenta com os dizeres: “Cansamos da mesmice. Sedentos por mudança, abandonamos a coleira para traçar novos rumos na história cervejeira. Nossa matilha luta contra os padrões. Queremos revolução!”.

Abaixo, segue tabela com os dados sobre volume produzido mensalmente pelas microcervejarias concorrentes, curtidas em suas páginas no Facebook, e fatores diferenciadores — para aquelas que os possuem. A capacidade produtiva foi informada pelos próprios cervejeiros em matéria divulgada pelo portal G1 em abril de 2015 (<http://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/noticia/2015/04/com-nove-cervejarias-bairro-de-porto-alegre-e-polo-para-amantes-da-bebida.html>), com excessão das cervejarias An2 (antiga Anner) e Al Capone, cujas capacidades foram informadas em conversas informais com o empreendedor quando da realização de eventos para o público cervejeiro. O market share não pôde ser estimado, uma vez que esse indicador é de difícil obtenção para o mercado de cervejas artesanais como um todo.

Quadro 4 - Tabela de concorrentes

Concorrente	Market Share	Volume (litros/mês)	Curtidas Fb	Diferenciadores
Al Capone	#	10000	5323	Grande penetração no mercado (mais de 30 PVs); Grande participação em eventos
An2	#	15000*	3756	
Babel	#	2000	3908	Profundidade da linha (8 rótulos)
Baldhead	#	15000	10555	Grande penetração no mercado (mais de 20
Bodoque	#	Não informado	1930	Grande participação em eventos
Continente	#	Não informado	1694	Brewpub (Sobrado); Venda de roupas; E-commerce em desenvolvimento
Irmãos Ferraro	#	15000	12529	Profundidade da linha (8 rótulos)
Lagom	#	Não informado	11169	Brewpub
Oito	#	3000	2675	
Perro Libre	#	Não informado	7194	Clube da Perro Libre; E-commerce em
Portoalegrense	#	8000	2563	
Seasons	#	Não informado	12261	Tour; Brassagem Coletiva
Távola	#	2500	7998	Grande penetração no mercado (mais de 20
Tupiniquim	#	6000	1398	Capacidade instalada; Profundidade da linha (28 rótulos); Kits para presentes; Delivery
Vintage	#	Não informado	158	Bar junto à cervejaria; Kits para presentes
Média			5674	

Fonte: elaborado pelo autor

Analisando-se as sessões sobre a história de suas cervejarias em seus sites é possível constatar que a maioria dos concorrentes listados possuem outras duas características em comum:

- Começaram como um hobby, a cerveja era feita em panelas em casa (homebrewing);
- Existem formalmente, como empresa, a menos de cinco anos.

Isso demonstra o quanto o mercado porto alegreense de cervejas artesanais se desenvolveu nos últimos anos.

6.3 ANÁLISE DOS CONSUMIDORES

O perfil do consumidor de cerveja artesanal é um assunto que vem sendo estudado nos últimos anos, acompanhando o movimento do próprio mercado que passou a buscar esse produto nesta última década. Para tentar identificar quais suas preferências, comportamentos e dados demográficos, utilizou-se quatro trabalhos acadêmicos que tiveram como objetivo

tentar entender um pouco mais sobre esse mercado-alvo que, até pouco tempo, nem mesmo existia. São eles:

- Pompermayer (2012)
- Lopes (2014)
- Pacheco (2014)
- Salles (2015)

Além de dados já existentes, buscou-se informações também junto a players do mercado porto alegre através de questionários fechados. Thiago Galbeno e Alberto Galbeno, da cervejaria Perro Libre foram alguns dos entrevistados, bem como Vinicius, sócio do beertruck Veterana.

Muitas vezes os resultados observados nos trabalhos supracitados convergem entre si, o que demonstra que apesar das diferentes metodologias aplicadas nas pesquisas, suas conclusões podem ser valiosas para o melhor entendimento desse novo mercado. Vale ressaltar que além de divergir em método, as pesquisas divergem também em variabilidade da amostra e seu tamanho.

Dos trabalhos analisados, algumas conclusões acerca do mercado de cervejas artesanais podem ser feitas. Os consumidores desse produto ainda são majoritariamente homens. Para Lopes (2014) esse percentual pode chegar até 88%, enquanto a média entre todas as pesquisas mostra um valor um pouco menor – 72%.

No que tange a frequência de consumo, pode-se perceber que a ingestão de cerveja artesanal pelos participantes das pesquisas se dá de modo esporádico. Em seu estudo, Pacheco (2014) constata que 41,67% dos respondentes consumiam a bebida apenas até três vezes ao mês. Pompermayer (2012) chega a um percentual semelhante, mostrando que 42% de sua amostra define seu consumo de cerveja artesanal como esporádico.

A faixa etária do consumidor do consumidor é talvez o ponto com maior divergência entre as pesquisas. Enquanto Pompermayer (2012) situa os consumidores entre 19 e 50 anos, Salles (2015) encontra em sua pesquisa que 83% desse público têm até 35 anos. O local de consumo, entretanto, é ponto comum entre todas as pesquisas, com a preferência dos entrevistados por consumir sua bebida em Bares e Pubs ou em suas casas. Para aqueles que optam por consumir cerveja artesanal em suas residências, o local ideal para adquiri-la é

majoritariamente o supermercado, chegando até 89,9% dos entrevistados segundo Salles (2015).

Os atributos mais valorizados pelos consumidores que buscam a cerveja artesanal como alternativa à cerveja industrializada são o sabor diferenciado e a qualidade superior, além do estilo da bebida, como pode ser observado na tabela abaixo.

Quadro 5 - Atributos valorizados

POMPERMAYER	58%	24%	-
SALLES	26%	35	-
PACHECO	53,33%	-	33,33%

Fonte: elaboração pelo autor

Para Thiago e Alberto Galbeno, da Cervejaria Perro Libre, o consumidor de cerveja artesanal tem entre 25 e 31 anos (Thiago) e 31 e 35 anos (Alberto), prefere comprar o produto em supermercados e pode ser tanto homem quanto mulher, não sendo observado diferença por parte dos empreendedores. Para auxiliar na tomada de decisão sobre qual produto adquirir, o consumidor busca informações em blogs especializados, eventos, revistas, seu grupo social e, também, em redes sociais. Essas, para os cervejeiros da Perro, são importantes principalmente para a divulgação de novas marcas, novos produtos e também eventos em que a cervejaria irá participar.

Vinicius, do beertruck Veterana, compartilha quase a mesma opinião quanto a busca de informações, com exceção da busca em revistas. Os três empreendedores porto alegrenses entendem que a renda familiar mensal do consumidor de cerveja artesanal é de quatro a dez salários mínimos, o que pode explicar porque o preço mais elevado pela bebida não é empecilho – apesar de entenderem que o preço é um dos atributos observados ao se optar por uma cerveja artesanal. O sabor diferenciado da bebida também foi considerado um atributo importante para a tomada de decisão, bem como o seu estilo (IPA, Lager, Stout, etc.).

6.4 POSICIONAMENTO

Após analisar o mercado, consumidor e concorrentes, tem-se a possibilidade de entender melhor o setor, o que é fundamental para traçar uma estratégia de marketing consistente. Para prosperar, uma empresa precisa identificar os segmentos de mercado a que poderá atender com eficácia (KOTLER, 2006, p.236).

Os segmentos identificados a partir das análises feitas estão expostos na tabela abaixo:

Quadro 6 - Segmentação do mercado

Geográfica	Moradores da região metropolitana de Porto Alegre
Demográfica (Idade)	Entre 18 e 35 anos
Demográfica (Renda)	Renda familiar entre 4 e 10 salários mínimos
Comportamental	Utiliza redes sociais e internet para se informar

Fonte: elaborado pelo autor

Dentro dos segmentos identificados, deve-se tentar suprir a necessidade daqueles que consomem cervejas especiais. O mercado-alvo tentará ser atingido será, portanto, aqueles indivíduos que optam por consumir uma cerveja artesanal em detrimento a uma cerveja industrializada – ainda que esporadicamente, como visto nas pesquisas realizadas. Esse consumidor já tem a sua disposição diversos rótulos, o que se configura como problema para uma cervejaria que está entrando no mercado apenas agora.

Para Kotler (2016), nenhuma empresa pode vencer no mercado se seus produtos lembram qualquer outro produto já existente. Sobretudo no mercado de cervejas artesanais, em que muitas cervejarias trabalham com a Lei de Pureza Alemã de 1516 (Reinheitsgebot), torna-se difícil se diferenciar perante o consumidor. “Dentro do gerenciamento estratégico da marca, toda empresa e produto devem representar uma grande ideia diferenciada na mente do mercado-alvo” (KOTLER, 2006, p. 304).

Nesse sentido, buscou-se um posicionamento que diferenciasse a cervejaria alvo deste plano de negócios das demais microcervejarias da região metropolitana de Porto Alegre. Um tema comum entre algumas cervejarias, como Al Capone e Perro Libre, é a fuga das cervejas tradicionais, notavelmente aguadas e sem sabor:

- Al Capone: “A Al Capone é uma cerveja fora da lei imposta pelas grandes fábricas dominantes do segmento cervejeiro, que nos entopem com pseudo-cervejas feitas com cereais não maltados e outros adjuntos.”(<https://alcaponecervejaartesanal.wordpress.com/>, acesso em 10/05/2016)
- Perro Libre: “Cansamos da mesmice. Sedentos por mudança, abandonamos a coleira para traçar novos rumos na história cervejeira.” (<http://www.perrolibre.com.br/#manifesto>, acesso em 10/05/2016)

Produtores de cerveja artesanal, para se diferenciar das demais cervejas, costumam posicionar seu produto como sendo de qualidade superior – como explicitado acima. Essa estratégia é chamada de diferenciação baseada em produto. Apesar de a qualidade ser de fato superior às cervejas tradicionais, o que confere credibilidade a esse ponto de diferença, na categoria de cervejas *super premium*, ela passa a ser um ponto de paridade. Ou seja, no contexto das microcervejarias locais, sabor diferenciado e qualidade superior são atributos esperados pelo consumidor.

Para se diferenciar das demais cervejarias artesanais locais, optou-se por combinar estratégias de diferenciação baseada em produto com diferenciação baseada em imagem. Na tabela abaixo estão dispostos os pontos de paridade e diferença (para o produto) e a proposta de identidade da marca. “Para que a identidade funcione, é fundamental que ela seja comunicada ao cliente em todos os contatos que ele tiver com a marca” (KOTLER, 2006, p.315).

Quadro 7 - Pontos de paridade e diferença

Produto		Imagem
Paridade	Diferença	
Sabor diferenciado	Referências cinematográficas em seus rótulos e mídias sociais	Cerveja que homenageia o <i>craft brewing</i> americano
Cervejaria local	Sabores associados a locais icônicos da Califórnia	Cada cerveja tem uma história por trás do nome e receita
Qualidade superior	Rótulos especiais para cada estilo de cerveja	Deve ser consumida em ocasiões especiais, em poucas quantidades

Fonte: elaborado pelo autor

O empreendimento se chamará Cervejaria Mulholland Dr., uma alusão à icônica rua californiana, não por acaso Estado conhecido pela cultura do *craft brewing*, ou produção artesanal de cerveja. A rua é palco de diversos *film noirs*, gênero cinematográfico que remete ao mistério e ao suspense. Por muitos anos, antes da revolução das cervejas artesanais, o acesso a cervejas especiais era pequeno, e mesmo cervejas industrializadas de característica *premium* não eram facilmente encontradas em Porto Alegre.

Entretanto, pode-se dizer que a figura mudou, o segredo de como se produzir a própria cerveja e ter experiências únicas foi revelado. Nesta última década o conhecimento foi amplamente difundido e está cada vez mais disponível àqueles que o procuram. A busca por se diferenciar das demais microcervejarias da região demonstra o quão maduro o empreendedor considera que esteja o mercado de cervejas artesanais – onde produzir uma bebida saborosa é apenas o esperado pelo consumidor. A proposta de valor da cervejaria é, portanto, ser uma microcervejaria diferente das demais atuantes no mercado local.

Nesse contexto se pensou no slogan da Mulholland Dr. como sendo: “O segredo foi revelado”. Por meio desta afirmação, tem-se a intenção de mostrar que o consumo de cerveja artesanal não é mais algo relacionado à revolução ou fuga das marcas tradicionais, e sim um hábito consolidado dentro do mercado-alvo delimitado. Abaixo segue a arte conceitual, que será o rosto da cervejaria em sua página do Facebook e site.

Figura 3 - Conceito Mulholland Dr.



Fonte: elaborado pelo autor

6.5 MIX DE MARKETING

6.5.1 Produto

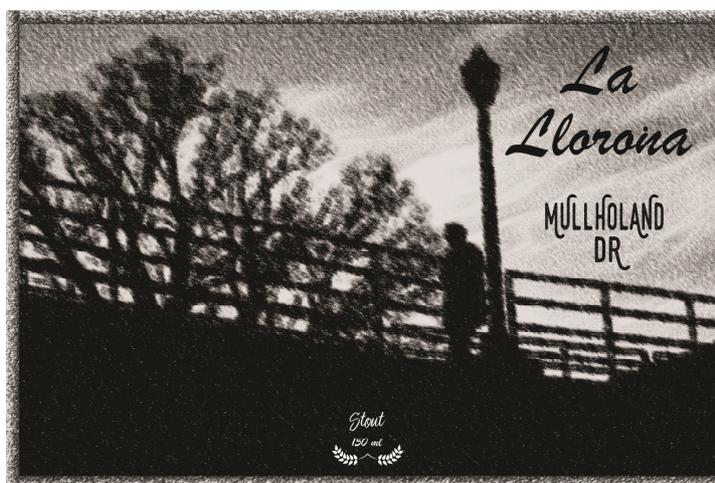
As cervejas produzidas pela Mulholland Dr. não seguirão a Lei de Pureza Alemã de 1516, ou seja, levarão outros ingredientes além de água, malte, lúpulo e levedura. A bebida não será pausterizada e, em um primeiro momento, será envasada em garrafas de 600ml e embarrilada em barris (kegs) de 50 litros cada – destinados a comercialização em bares e eventos. No subitem distribuição serão exploradas outras possibilidades de apresentação da cerveja.

Foram escolhidos três estilos de cerveja para seu lançamento. Essa escolha se deve diretamente à expertise do cervejeiro que será responsável pela produção. Os três tipos de cerveja a serem produzidos são aqueles cuja produção é dominada pelo cervejeiro, e cujas receitas são reproduzidas consistentemente há mais de dois anos. Serão elas: i) Dry Sout; ii) Witbier; e iii) Red Ale.

Dry Stout:

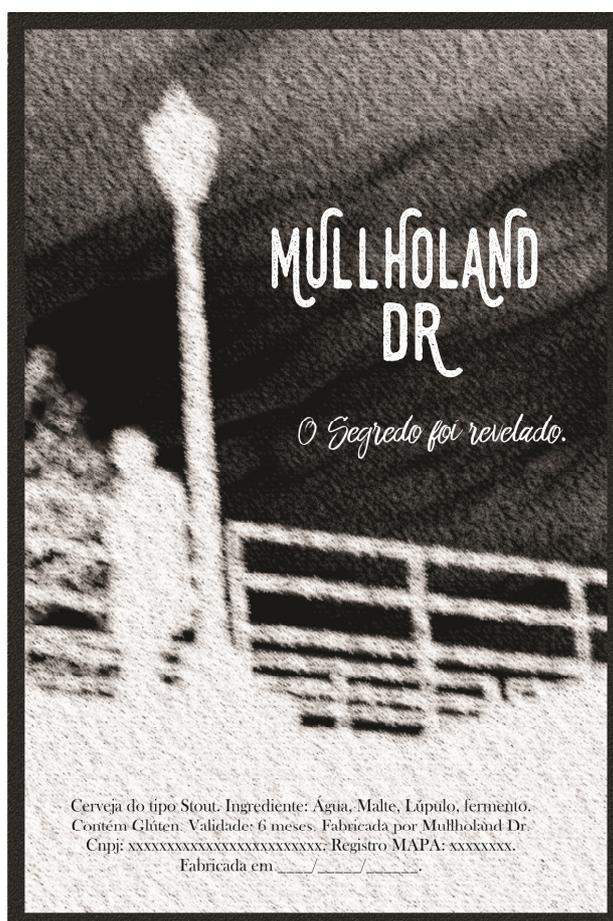
Cerveja preta, feita a partir de malte queimado e consumida principalmente quando o clima é frio. Se chamará La Llorona, e terá em seu rótulo um visual soturno e frio, bem alinhado com a experiência de consumo dessa bebida, que possui aroma forte de café, com notas de chocolate e com alto teor alcoólico. IBU (amargor) de 40 e ABV (teor alcoólico) de 5,5%. Abaixo está o esboço do rótulo e contrarrótulo a serem utilizados.

Figura 4 - Rótulo dry stout



Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 5 - Contrarótulo dry stout



Fonte: Elaborado pelo autor

Witbier:

Cerveja produzida com maltes de trigo e cevada, traz em sua composição outros elementos que concedem a ela um aroma moderado frutado cítrico e moderado perfume de coentro. Leve cremosidade de trigo não maltado e intensa carbonatação confere sensação de efervescência e final refrescante. Devido à alta drinkability, está associada a um clima mais quente, em que uma bebida gelada e de fácil assimilação é bem-vinda por aqueles que buscam refrescância -- sem precisar recorrer à clássica cerveja nacional.

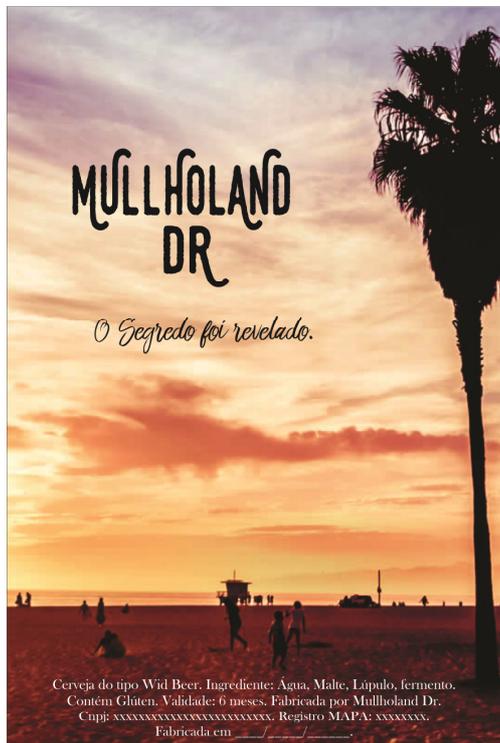
Se chamará Venice em homenagem à praia de Venice, California. Local com forte cultura do surf, banhada pelo Oceano Pacífico, onde em sua beira-mar se encontraram diversos pubs para atender aos consumidores que desejam se refrescar após um dia de sol e calor. IBU (amargor) de 20 e ABV (teor alcoólico) de 4,8%. Abaixo está o esboço do rótulo e contrarótulo a serem utilizados.

Figura 6 - Rótulo witbier



Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 7 - Contrarótulo witbier

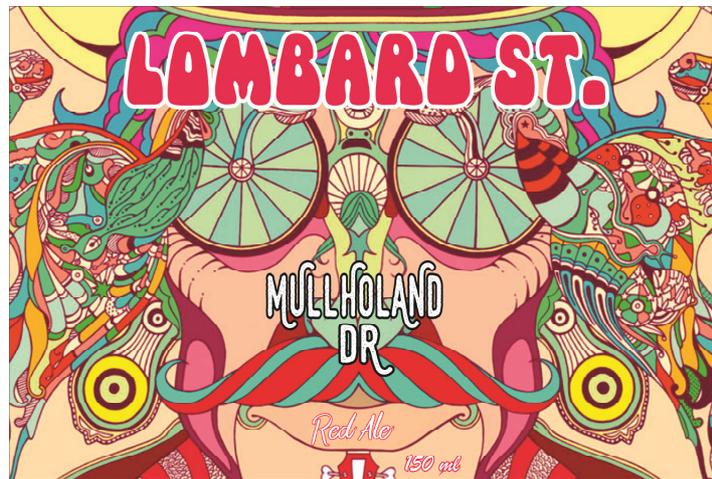


Fonte: Elaborado pelo autor

American Red Ale:

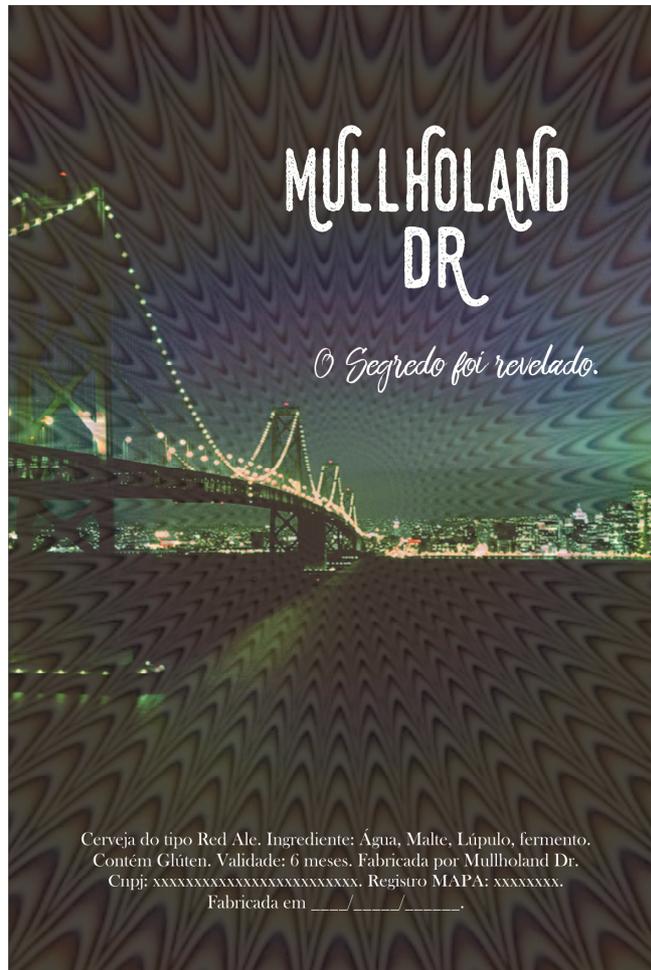
Cerveja de coloração âmbar ou cobre, com aroma de malte variando entre baixo e moderado, encorpada e com teor alcoólico elevada. O estilo foi popularizado no norte da Califórnia, e em homenagem à cidade americana de San Francisco recebe o nome de Lombard St. Em seu rótulo, buscou-se trazer elementos da região homenageada, como a contracultura e o movimento hippie da década de 1960. Trata-se de uma cerveja forte, e em sua arte tentou-se alinhar a complexidade das imagens com a da bebida. IBU (amargor) de 28 e ABV (teor alcoólico) de 6%. Abaixo está o esboço do rótulo e contrarrótulo a serem utilizados.

Figura 8 - Rótulo red ale



Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 9 - Contrarótulo red ale



Fonte: Elaborado pelo autor

6.5.2 Preço

No mercado de cervejas super premium, o preço tem significativa importância. Como observado nos questionários respondidos pelos empreendedores da região metropolitana de Porto Alegre, o preço da cerveja artesanal é um dos atributos analisados ao se tomar a decisão de qual produto adquirir. Entretanto, a faixa de preço que um consumidor está disposto a pagar por uma cerveja artesanal é diferente da faixa de preço entre cervejas tradicionais.

Segundo Kotler (2006), muitos consumidores utilizam o preço como indicador de qualidade, realizando um inferência qualidade-preço. Isso explica por que os consumidores de cerveja artesanal, que notavelmente valorizam a bebida por enxergar nela qualidade superior, costumam pagar mais por essa oferta. Tal análise foi feita também nos Estados Unidos, apesar das realidades e estruturas de custos muito distintas entre os dois mercados.

De acordo com Bart Watson, da Brewers Association, “os resultados do mercado mostram que ainda há demanda crescente por produtos mais saborosos de pequenas cervejarias.”. Ele chama o processo de Premiumization, ou Premiunização, em tradução livre. Segundo Watson, esse processo explica a pré-disposição dos consumidores de cerveja a gastar um pouco mais em cervejas com um preço mais elevado, desde que acompanhado por uma proposição de valor diferenciada. O relatório setorial do BNDES traz o seguinte ponto de vista sobre o preço das cervejas especiais.

O consumo dessas cervejas apresenta alta elasticidade-renda, e a preferência dos consumidores por esses produtos é pautada mais por critérios de qualidade e de diversidade de ingredientes, aromas e sabores do que por seu preço em si. Sua demanda também é influenciada pelo desejo de diferenciação, isto é, pelo status social proporcionado pelo consumo de rótulos especiais. (BNDES, O setor de bebidas no Brasil, 2014)

Para a Mulholland Dr. isso significa cobrar um valor maior do que o cobrado por cervejas tradicionais e premium, porém mantendo-se no mesmo patamar das cervejas artesanais locais. Optou-se por praticar preços diferentes entre as cervejas para que haja o correto posicionamento das diferentes ofertas para os consumidores. Sendo assim, uma cerveja com sabor mais complexo, rótulo e conceito mais sofisticado deverá custar um pouco mais do que uma menos complexa, e assim por diante. Na tabela abaixo estão representados os preços em função da complexidade da bebida e também do seu conceito.

Figura 10 - Preços praticados

	Complexidade	Conceito	Preço/garrafa (distribuidores 100% margem)	Preço/barril (distribuidores 100% margem)	Preço/barril em eventos (venda direta)
Venice	Witbier, suave, notas de laranja, alto drinkability	Despojado, litorâneo	R\$ 10,20	R\$ 199,50	R\$ 514,35
Lombard St.	Red Ale, aroma frutado, notas cítricas e florais, teor alcoólico elevado, drinkability	Colorido, referências à cultura psicodélica dos anos 1960 e 1970	R\$ 10,70	R\$ 208,50	R\$ 514,35

	médio				
La Llorona	Stout, notas de café, teor alcoólico médio, drinkability baixo	Sofisticado, <i>Film Noir</i>	R\$ 10,55	R\$ 205,50	R\$ 514,35

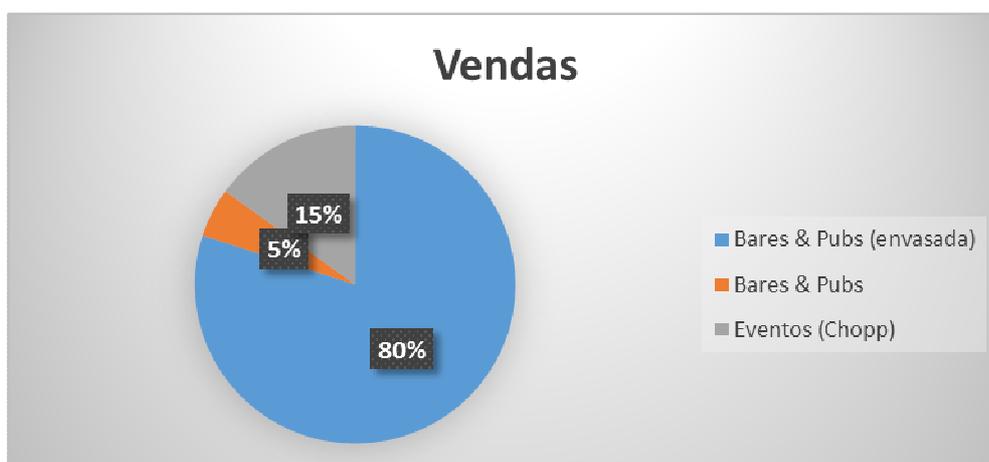
O preço de venda em eventos foi determinado com base nos preços praticados pelos concorrentes nessas praças. O valor é, via de regra, R\$ 12,00 por copos de 350 ml – para todos os estilos de cervejas ofertados. A padronização de preço entre tipos de cerveja, e também entre cervejarias que se encontram no mesmo evento, favorece uma maior experimentação do público-alvo, que pode transitar entre os *stands* a fim de provar aromas e sabores distintos.

6.5.3 Praça

Através da análise dos consumidores, constatou-se que o local de preferência para aquisição de cerveja artesanal é o supermercado. Para utilizar esse canal de distribuição, entretanto, é preciso que haja uma produção mensal muito superior a estimada para os primeiros anos do empreendimento. Dos concorrentes identificados, nenhum utiliza o supermercado como canal de distribuição – mesmo aqueles que sabem que o consumidor tem preferência por aquele local, como o caso da Perro Libre.

Os locais para a distribuição devem estar alinhados com o segmento de mercado e com o posicionamento da marca. Sabendo que o local preferido do mercado-alvo para consumir a cerveja artesanal é em pubs e bares especializados, é natural que se opte por realizar parcerias com os locais mais conceituados da cidade. Comercializar a Mulholland Dr. em locais de baixo prestígio estaria em desacordo com a apresentação e preço do produto. Na figura abaixo estão dispostos os percentuais destinados a cada canal de distribuição.

Figura 11 - Distribuição de vendas



Fonte: Elaborado pelo autor

A maior participação em eventos do que em pubs, faz parte da estratégia de captar mais clientes da faixa etária identificada no tópico Análise do Consumidor. Após o primeiro ano os percentuais serão reavaliados para garantir que a distribuição esteja alinhada com a demanda do mercado-alvo. Utilizar bares especializados que trabalham com rotação de torneiras (laranja) e eventos realizados ao ar livre (cinza) é essencial para a divulgação da marca em locais, como será visto no tópico Promoção.

6.5.4 Promoção

Tendo em vista que o público-alvo da cervejaria busca suas informações majoritariamente na internet (entre site da cervejaria, redes sociais e blogs especializados), é natural que se opte pelos meios digitais para divulgação da marca. Na tabela abaixo estão dispostos os canais de comunicação digital que serão utilizados, bem como os custos associados a eles.

Quadro 8 - Despesas promoção

Plataforma	O que	Quem	Custo mensal
Página Facebook	Manutenção	Empreendedor	Embutido no pró-labore
	Publicações patrocinadas	CUP Consultoria	R\$80,00
	Artes	Empreendedor	Embutido no pró-labore
Perfil Instagram/Snapchat	Manutenção	Empreendedor	Embutido no pró-labore
	Artes	Empreendedor	Embutido no pró-labore

	Publicações patrocinadas	CUP Consultoria	R\$ 60,00
Página Web	Criação da página	CUP Consultoria	R\$ 1.200,00
	Manutenção	CUP Consultoria	R\$ 110,00
	AdWords	CUP Consultoria	R\$ 150,00
	Domínio	CUP Consultoria	R\$ 2,50
	Artes	Empreendedor	Embutido no pró-labore

Fonte: Elaborado pelo autor

Eventos realizados em Porto Alegre para a confraternização e divulgação de cervejas também serão utilizados para a promoção da marca. Pubs especializados em servir cervejas artesanais são uma alternativa para divulgação do produto, uma vez que em muitos estabelecimentos há uma cultura de rotação de cervejarias na casa – cervejarias convidadas, cervejarias do mês. Ou seja, microcervejarias que não possuem condições de comercializar através do seu próprio Brewpub podem utilizar as torneiras de outros estabelecimentos para apresentar seu produto ao consumidor.

7 PLANO OPERACIONAL E OPERACIONAL

7.1 ORGANIZAÇÃO

A empresa será constituída por dois sócios: Volmar Delgado e seu sócio, José Otávio Rangel. A empresa será constituída em uma sociedade limitada por cotas, com igual participação de ambos os sócios. Será investido R\$ 59.200,00, a ser integralizado em forma de Caixa, Estoque, Máquinas e Equipamentos e Veículo.

7.2 PRODUÇÃO

Inicialmente o objetivo da microcervejaria é produzir 5000 litros por mês. Desse volume inicial, estipulou-se – em conversa com o mestre cervejeiro – que 40% será de Venice (Witbier), 40% de Lombard St. (Red Ale) e 20% de La Llorona (Stout). O percentual da última pode variar conforme a época do ano, já que o cervejeiro entende que em estações mais frias a demanda pode ser maior, e o contrário pode ser esperado em temperaturas mais quentes.

Conforme apresentado no subitem Praça do Plano de Marketing, a distribuição da bebida terá distinções entre si. Além disso, 80% da produção será envasada, enquanto 20% será embarrilada – conforme subitem Produto. Na tabela abaixo está apresentado um resumo dos volumes produzidos para cada finalidade.

Quadro 9 - Produção mensal

Estilo	Produção/mês	Forma de comercialização	Praça
Venice	2000 litros	2666 garrafas (80%)	Bares e Pubs
		6 barris (15%)	Eventos
		2 barris (5%)	Bares e Pubs
Lombard St.	2000 litros	2666 garrafas (80%)	Bares e Pus
		6 barris (15%)	Eventos
		2 barris (5%)	Bares e Pubs
La Llorona	1000 litros	1333 garrafas (60%)	Bares e Pubs
		3 barris (15%)	Eventos

		1 barris (5%)	Bares e Pubs
--	--	---------------	--------------

Fonte: Elaborado pelo autor

7.3 LOCALIZAÇÃO

A microcervejaria Mulholland Dr. será localizada no bairro Anchieta, na zona norte de Porto Alegre. Estima-se que o valor do aluguel de um pavilhão com até 60m² é de, em média, R\$ 1.800,00/mês. A decisão do local foi tomada com base em dois fatores:

- i) Trata-se de um bairro afastado da zona comercial da cidade, com diversos pavilhões e galpões disponíveis para aluguel e com estrutura satisfatória para carga e descarga de equipamentos e produtos;
- ii) É o “distrito cervejeiro de Porto Alegre”. A fama de se ter atualmente nove cervejarias instaladas no local impulsiona visitas de pessoas que desejam entender mais sobre a produção artesanal de cerveja.

Na medida em que as instalações da microcervejaria serão próximas a outros empreendimentos semelhantes, há possibilidade de integração aos “tours” cervejeiros já existentes e, além disso, possibilita que os cervejeiros façam compras em conjunto para baratear o custo dos insumos e frete.

7.4 INSUMOS

Os insumos necessários serão todos adquiridos junto ao fornecedor WE Consultoria. Esse fornecedor já é parceiro do mestre cervejeiro, uma vez que fornece quantias pequenas para cervejeiros “hobbistas” também. De modo geral, serão necessários quatro ingredientes para a produção das cervejas Mulholland Dr.: i) malte (de cevada e trigo); ii) lúpulo; iii) levedura; e iv) água. Cada tipo de cerveja contará com variedades e quantidades diferentes de cada matéria-prima, conforme tabela abaixo.

Quadro 10 - Insumos utilizados

Malte						
Estilo	Total produzido/Total	Tipos	Quantidade (kg)	Custo/kg	Custo/leva	Custo/litro cerveja
Venice	2000	Pilsen	240	R\$ 8,10	R\$ 1.944,00	R\$ 0,97
		Trigo	160	R\$ 9,90	R\$ 1.584,00	R\$ 0,79
		Munich	10	R\$ 10,80	R\$ 108,00	R\$ 0,05

Lombard St.	2000	Extra Pale	256	R\$ 8,20	R\$ 2.099,20	R\$ 1,05
		Chateu Aroma	64	R\$ 8,30	R\$ 531,20	R\$ 0,27
		Chateu Melano	58,4	R\$ 8,16	R\$ 476,54	R\$ 0,24
		Chateu Cara Ruby	35,2	R\$ 7,10	R\$ 249,92	R\$ 0,12
		Munich Dark	24	R\$ 9,40	R\$ 225,60	R\$ 0,11
La Llorona	1000	Extra Pale	150	R\$ 8,20	R\$ 1.230,00	R\$ 1,23
		Crystal Dark	25	R\$ 10,75	R\$ 268,75	R\$ 0,27
		Chocolate	15	R\$ 9,90	R\$ 148,50	R\$ 0,15
Lúpulo						
Estilo	Total produzido/leva	Tipos	Quantidade (kg)	Custo/kg	Custo/leva	Custo/litro cerveja
Venice	2000	US Goldings	1,64	R\$ 338,00	R\$ 554,32	R\$ 0,28
Lombard St.	2000	East Kent Goldings	4	R\$ 338,00	R\$ 1.352,00	R\$ 0,68
La Llorona	1000	Mount Hood	2	R\$ 261,40	R\$ 522,80	R\$ 0,52
		Phoenix	2	R\$ 194,00	R\$ 388,00	R\$ 0,39
Levedura						
Estilo	Total produzido/leva	Tipos	Quantidade (pct 11g)	Custo/pacote (0,011kg)	Custo/leva	Custo/litro cerveja
Venice	2000	T-58	120	R\$ 15,00	R\$ 1.800,00	R\$ 0,90
Lombard St.	2000	West Coast M-44	120	R\$ 15,90	R\$ 1.908,00	R\$ 0,95
La Llorona	1000	S-04	60	R\$ 15,30	R\$ 918,00	R\$ 0,92
Água mineral						
Estilo	Total produzido (l)/leva	Quantidade em litros		Custo/litro água	Custo/leva	Custo/l cerveja
Venice	2000	2870		R\$ 0,10	R\$ 287,00	R\$ 0,14
Lombard St.	2000	3063,2		R\$ 0,10	R\$ 306,32	R\$ 0,15
La Llorona	1000	1330		R\$ 0,10	R\$ 133,00	R\$ 0,13

Fonte: Elaborado pelo autor

7.5 EQUIPAMENTOS

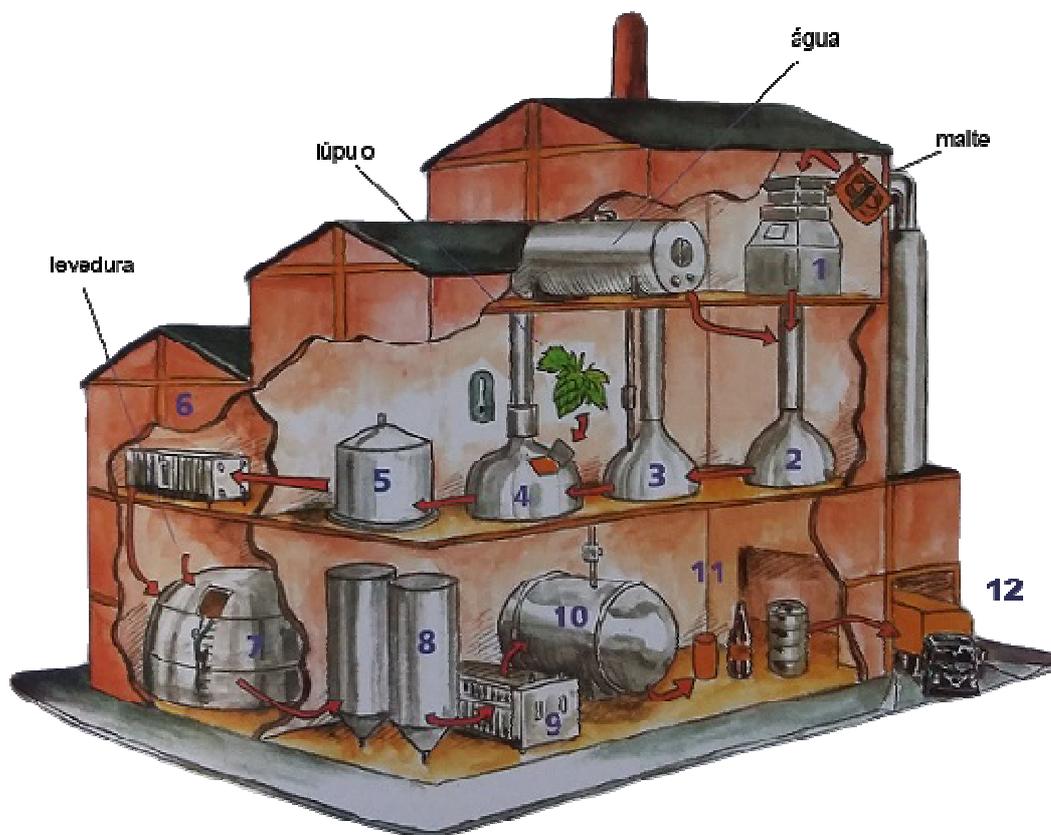
Para melhor entender qual a necessidade de equipamentos do empreendimento que se planeja montar, é preciso que se entendam as etapas que ocorrem durante o processo produtivo, os quais transformação matéria-prima em cerveja. RONALDO (2009), explica, resumidamente, o processo de fabricação de cerveja da seguinte forma:

A cevada maltada é moída e colocada em infusão; em seguida, é coada, fervida com lúpulo e novamente coada. Acrescenta-se, então, a levedura e deixa-se fermentar. Essa espécie de chá

fermentado é deixada em repouso por um período de maturação e então a levedura é separada do líquido, que estará pronto para ser consumido. (RONALDO, 2009, p. 126)

A figura abaixo ilustra, de forma simplificada, o fluxo do processo. Em parênteses está demonstrado em qual equipamento se dá cada etapa.

Figura 12 - Planta microcervejaria



Fonte: Elaborado pelo autor

Legenda:

1. Moagem (moinho de malte)
2. Mostura (tanque de brasagem/cozimento/whirlpool)
3. Filtração do mosto (tanque de filtragem/tina de clarificação)
4. Fervura (tanque de filtragem)
5. Separação do trub (tanque de filtragem)
6. Resfriamento (unidade de resfriamento)
7. Fermentação (tanque de fermentação/maturação)

8. Maturação (tanque de fermentação/maturação)
9. Filtração
10. Armazenamento (tanque de fermentação/maturação)
11. Envase/Embarrilamento
12. Distribuição

A seguir serão descritos a fundo cada um dos processos e, ao final, serão listados os equipamentos para cada uma das etapas.

7.5.1 Brassagem

Brassagem é o nome dado à etapa do processo que consiste em transformar o amido e proteínas presente no malte em uma solução de açúcares e mosto (RONALDO, 2009). Esta etapa de produção da cerveja é subdividida ainda em Moagem do malte, Mostura, Filtração do mosto, Fervura e Separação do trub/Resfriamento do mosto – etapas 1 a 6 da figura anterior.

7.5.2 Moagem do Malte

É o início do processo de produção de cerveja. Nesta etapa o cervejeiro quebra o grão, expondo o endosperma (amido) contido em seu interior. Para que as enzimas envolvidas na produção de cerveja hajam com o máximo de eficiência, é preciso que o amido do malte esteja facilmente disponível, o que só ocorre se o grão for devidamente quebrado.

7.5.3 Mostura

Nesta etapa adiciona-se água ao malte moído. Cria-se, então, uma solução adocicada denominada mosto. O cervejeiro deve misturar a solução e, gradativamente, aumentar a temperatura do “caldo” a fim de ativar diversos mecanismos microbiológicos. Ao final do processo tem-se um líquido espesso, à temperatura média de 78°C, formado por mosto líquido e bagaço do malte.

7.5.4 Filtração do Mosto

Para dar andamento à produção é necessário separar o mosto líquido, que a essa altura já adquiriu as propriedades desejadas, do bagaço de malte. A este segundo é adicionado um pouco mais de água para que se extraia o mosto que ficou embebido na parte sólida. Transfere-se, então, o mosto do tanque de brassagem para o tanque de filtragem.

Na cervejaria Mulholand Dr. será utilizada uma tina de clarificação para efetuar a filtração. Esse equipamento utiliza um fundo falso – semelhante a uma peneira – que serve de sustentação para o elemento responsável pela filtração: a própria casca do malte.

7.5.5 Fervura

O processo de fervura deve ser intenso, no qual eleva-se a temperatura do mosto até 100°C por uma hora. É uma etapa essencial para estabilizar aspectos biológicos, bioquímicos e coloidal da bebida. Nesta etapa ocorre também a lupulagem, ou seja, a adição de lúpulo – matéria prima fundamental para fornecer o sabor característico da cerveja.

7.5.6 Separação do Trub e Resfriamento do Mosto

Trub é como se denomina uma aglutinação de proteínas no mosto após a fervura. Esses elementos devem ser eliminados do mosto a fim de garantir que a cerveja tenha mais estabilidade no brilho e um sabor mais suave. Para separá-lo utiliza-se um whirlpool para concentrar o *trub* no centro do tanque e facilitar o descarte.

Terminada essa etapa, o mosto é passado por um trocador de calor (Conjunto de Refrigeração do Mosto) para que ele atinja a temperatura ideal de fermentação. Essa etapa deve ser feita o mais rápido possível, para evitar a formação de aromas indesejáveis e reduzir o risco de contaminação.

7.6 FERMENTAÇÃO

O mosto resfriado é passado, então, para os tanques de fermentação, onde se inicia o processo de Fermentação. Esse processo consiste na transformação, por ação da levedura, de açúcares do mosto em dióxido de carbono e etanol. Durante esse processo, o metabolismo da levedura forma subprodutos responsáveis por alguns aromas agradáveis, porém outros nem tanto. Sendo assim, é importante que o cervejeiro observe a temperatura, a duração, a contrapressão, a escolha da levedura e a quantidade adicionada a fim de maximizar os aromas desejáveis e minimizar aqueles indesejáveis.

Ao término da fermentação a levedura flocula e pode ou flutuar na solução ou sedimentar, dependendo do estilo de cerveja sendo produzido. Ela é, então, retirada do fermentador. Essa etapa pode levar até 10 dias para ser concluída. O cuidado microbiológico

na fermentação – como em toda fase fria do processo – de ser redobrado para se evitar contaminação microbiológica. (RONALDO, 2009)

7.7 MATURAÇÃO

Na Mulholland Dr. a etapa de maturação se dará dentro do fermentador. Para isso, se reduz a temperatura do tanque, uma vez que para o processo de maturação a temperatura pode ser um pouco menor. Essa etapa é considerada por alguns como sendo o “afinamento da cerveja”, uma vez que nela acontecem reações físico-químicas que transformam o aspecto visual e produzem alguns aromas e sabores.

É nessa etapa que ocorre a carbonatação natural da bebida, como efeito da contrapressão exercida no próprio tanque de fermentação/maturação pelo gás carbônico produzido na fermentação do extrato que ainda resta. Dependendo do tipo de cerveja sendo produzido, essa etapa pode demorar até 5 dias.

7.8 ENVASE

7.8.1 Embarrilamento

Trata-se de transferir a cerveja do tanque de fermentação/maturação para um barril ou keg – no caso da microcervejaria deste plano, o seu volume será de 50 litros. Será utilizado um equipamento semiautomático de um bico, que também oferece a função de sanitizar o barril.

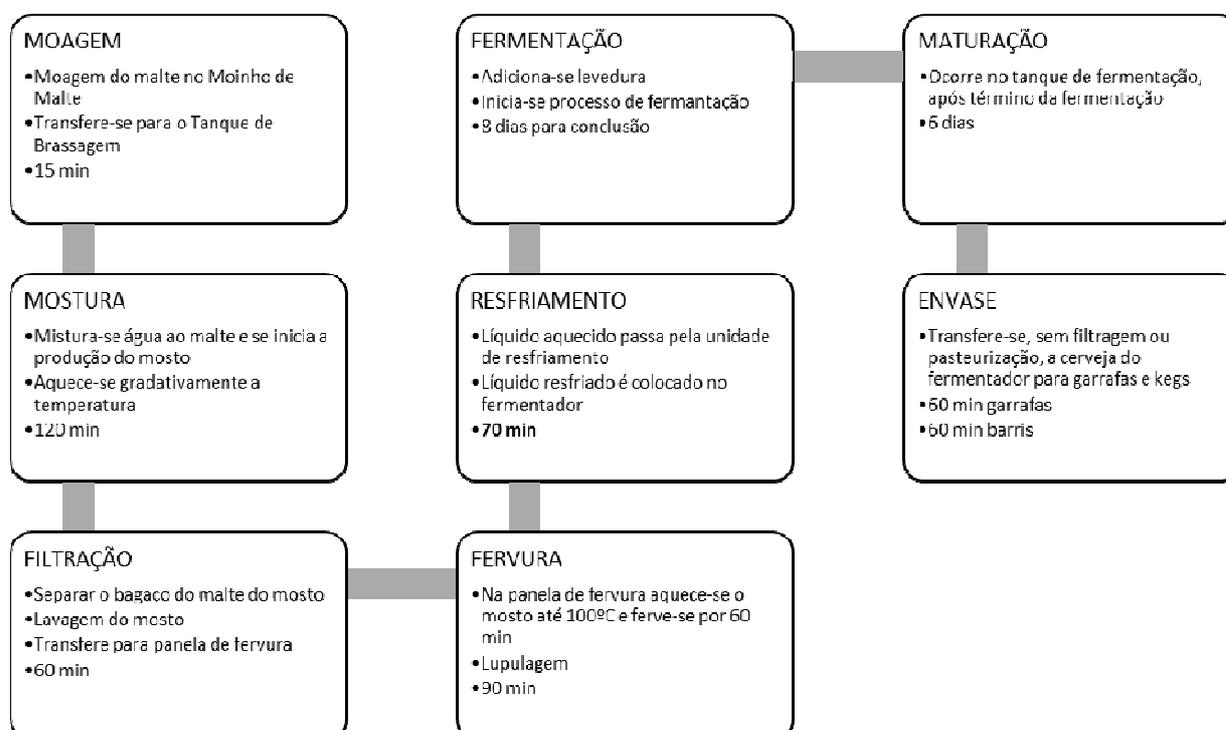
7.8.2 Engarrafamento

O engarrafamento será feito utilizando-se uma enchedora de garrafas semi-automática de 2 bicos. O resíduo de levedura fará parte do produto final, uma vez que a Mulholland Dr. pretende comercializar cervejas “vivas”, ou seja, que não passam pelo processo de filtração e pasteurização.

7.9 FLUXOGRAMA

Abaixo segue fluxograma de produção de uma Red Ale (Lombard St.). A quantidade produzida equivale a uma leva, ou seja, 500 litros.

Figura 13 - Fluxograma processos



Fonte: Elaborado pelo autor

A duração total do processo de fabricação está demonstrada abaixo. As atividades serão realizadas, em um primeiro momento, pelo cervejeiro Volmar Delgado e por seu sócio, José Otávio Rangel.

Figura 14 - Tempo para produção de uma leva

BRASSAGEM	FERMENTAÇÃO/MATUREZAÇÃO	ENVASE	TOTAL/Estilo	Total Leva
355 min (6 horas)	14 dias	120 min (2 horas)	15 dias	17 dias

Fonte: Elaborado pelo autor

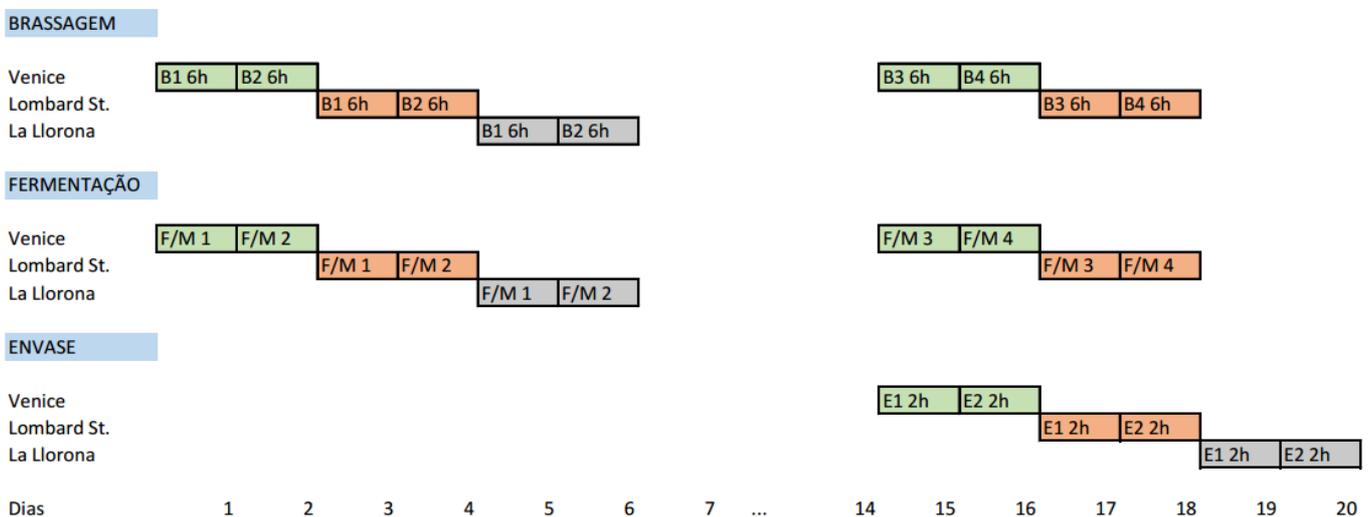
Cada leva de cerveja será produzida em dias diferentes, de acordo com o seu estilo. A Venice (Witbier) estará pronta para fermentação em aproximadamente 6 horas, no dia 1. No mesmo dia, é posta para fermentar nos tanques de fermentação. No dia 2, inicia-se a

brassagem de mais uma leva de 500 litros de Venice e, após as 6 horas do processo, encaminha-se para a fermentação. No dia 3 faz-se a brassagem da primeira leva de Lombard St. (American Red Ale - ARA) e inicia-se seu processo de fermentação. No quarto dia, prepara-se mais uma leva de 500 litros de Witbier, no quinto dia faz-se a 2ª leva de ARA e no sexto dia a 2ª fornada de Stout. Após 14 dias do início, pode-se envasar (engarrafar e embarrilar) a cerveja Venice e, no restante do dia, inicia-se a brassagem da terceira leva da Witbier. Repete-se, então, todo o processo.

Optou-se por utilizar esse sequenciamento uma vez que a mão-de-obra inicialmente será escassa (apenas os dois sócios) e porque os sistemas de brassagem – tanques de brassagem, panela de fervura, etc. – têm capacidade para apenas 500 litros durante as 6 horas em que são utilizados. Para que pudessem ser feitas duas brasagens no mesmo dia, teria que ser aumentado o número de horas trabalhados para 12h ou, para que fossem realizadas simultaneamente, seria preciso aumentar o número de funcionários e também investir no dobro de maquinário para sua realização.

É importante ressaltar que o setup (sanitização de equipamentos e máquinas, organização do estoque, preparação das máquinas, etc.) não está evidenciado pois será feito durante os períodos ociosos da produção. Ou seja, quando os tanques estão fermentando e não há brassagem e envase agendado. A seguir está demonstrado o sequenciamento elaborado e que será utilizado nos primeiros meses após lançamento da cerveja. O esquema mostra apenas os 20 primeiros dias de produção.

Figura 15 - Sequenciamento produção



Fonte: Elaborado pelo autor

7.10 LISTA DE EQUIPAMENTOS POR PROCESSO

Abaixo segue tabela contendo a listagem completa de equipamentos, suas capacidades produtivas, as quantidades necessárias e seu valor cotado. O maquinário foi orçado junto à empresa gaúcha Palenox, fornecedora importante neste setor.

Quadro 11 - Investimento inicial

Equipamento	Capacidade	Quantidade	Custo unitário	Custo Total
Moinho Malte	200kg/h	1	R\$ 2.800,00	R\$ 2.800,00
Cozinha Bbloco (500l)	500 litros	1	R\$ 54.425,45	R\$ 54.425,45
Sistema de aquecimento		1	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00
Aerador		1	R\$ 915,00	R\$ 915,00
Chaminé		1	R\$ 800,00	R\$ 800,00
Trocador de calor		1	R\$ 5.680,00	R\$ 5.680,00
Sistema de frio		1	R\$ 8.700,00	R\$ 8.700,00
Enchedora de garrafa		1	R\$ 4.100,00	R\$ 4.100,00
Arrolhador		1	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00
Bancada		1	R\$ 2.400,00	R\$ 2.400,00
Barris	50 litros	1	R\$ 11.100,00	R\$ 11.100,00
Bomba cip		1	R\$ 2.100,00	R\$ 2.100,00
Tanque de fermentação	500 litros	5	R\$ 16.150,00	R\$ 80.750,00
			Total	R\$ 196.770,45

Fonte: Elaborado pelo autor

Além dos equipamentos listados para a implantação da cervejaria, ainda estarão presentes na planta do empreendimento o maquinário já adquirido pelo mestre cervejeiro – o qual possui capacidade de produção de 50 litros por leva. Esses equipamentos serão utilizados apenas para pequenas produções visando ao desenvolvimento de novas receitas e testes com matérias-primas, e serão lançadas como Capital Social.

8 LEGALIZAÇÃO

Concluído o plano operacional, é preciso que se certifique de que existem condições legais para a instalação e manutenção da cervejaria. Para isso, dois pontos devem ser analisados cuidadosamente: i) registros necessários; e ii) tributação a qual o estabelecimento está sujeito.

8.1 REGISTROS

Para que a cervejaria possa ser instalada no Bairro Anchieta é preciso que existam condições para tal no plano diretor da cidade. Haja vista o crescente número de cervejarias instaladas no local, acredita-se que isso não era um empecilho. O local escolhido, além de estar de acordo com o plano diretor, também deve estar de acordo com a Portaria 879 de 1975, que determina algumas obrigatoriedades de estabelecimentos produtores de cerveja, quais sejam:

Seção de preparação do mosto: deve apresentar paredes revestidas com material de fácil limpeza (azulejos);

Seção de fermentação: deve possuir paredes pintadas com tinta porosa que resista a limpeza;

Seção de acondicionamento (envase): deve apresentar área mínima de 25m², pé direito mínimo de 4m, paredes revestidas de azulejo até a altura de 2m e, daí para cima, pintada com tinta lavável para simples acabamento;

Seção de lavagem: área destinada exclusivamente à limpeza de vasilhames.

Os registros da empresa propriamente dita, como contrato social e requerimento de Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica são os próximos documentos a serem providenciados. Após isso se dá a inscrição junto à Receita Estadual e se solicitam os alvarás para funcionamento junto à Secretaria Municipal da Fazenda. A última etapa consiste e obter a matrícula junto ao Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS).

O empreendimento é regulamentado, ainda, por outras legislações do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) e da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), as são apresentadas abaixo.

Quadro 12 - Registros necessários

MAPA	Instrução de Serviço nº 1, de 28 de janeiro de 1977
	Instrução Normativa nº 54, de 05 de novembro de 2001
ANVISA	Decreto nº 2.314/97
	Lei nº 6.437/77
	Lei nº 7967, de 22 de dezembro de 1989

Fonte: Elaborado pelo autor

8.2 TRIBUTAÇÃO

O regime de tributação ideal para o empreendimento seria o SIMPLES Nacional (Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições) devido às vantagens fornecidas por ele e por resultar, ao final do exercício, em uma redução significativa nos gastos com tributação – o que seria benéfico para possibilitar maiores investimentos e oportunizar, inclusive, aumento da produção e geração de empregos no médio prazo. Entretanto, segundo Lima (2015), o segmento de microcervejarias, identificados pelo CNAE/IBGE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas) 1113/5-02 não poderá optar pelo SIMPLES Nacional devidos pelas ME (Microempresas) e EPP (Empresas de Pequeno Porte).

Deste modo, optou-se pelo regime de Lucro Presumido por se tratar de um regime de tributação mais simples do que a alternativa apresentada (Lucro Real). A base de cálculo para o Imposto de Renda de Pessoa Jurídica (IRPJ) e Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL) é o lucro que se presume através da receita bruta de vendas (LIMA, 2015). As alíquotas desses tributos são de 8% (IRPJ) e 12% (CSLL), incidem sobre a receita bruta e são apurados trimestralmente.

Ainda incidem sobre a receita bruta os seguintes impostos, que são apurados mensalmente: PIS (2,32%), COFINS (10,68%) e IPI (6%). Além desses tributos federais, há

de se considerar o Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS). No estado do Rio Grande do Sul a alíquota chegou a 27% em 2016.

9 PLANO FINANCEIRO

Após formulação do Plano de Marketing, pôde-se delimitar os gastos com Promoção com os quais a cervejaria Mulholland Dr. irá incorrer, bem como o Preço cobrado pela sua cerveja. No Plano Operacional determinou-se quais os equipamentos seriam necessários para se produzir 5.000 litros de cerveja por mês – e seu valor de mercado orçado junto a um fornecedor da região sul do País. No item Legalização, observou-se quais os requisitos legais para abertura da microcervejaria e também quais os tributos incidiram sobre os resultados financeiros por ela obtidos.

De posse das informações supracitadas, é possível realizar análise de viabilidade econômica do empreendimento. Para tal, se utilizará as ferramentas financeiras indicadas pela literatura, as quais são descritas ao longo do Plano Financeiro.

9.1 INVESTIMENTOS INICIAIS

Os investimentos iniciais em equipamentos, de acordo com o apresentado no Plano Operacional, serão de R\$ 196.770,45. Soma-se a isso mais R\$ 1.200,00 para criação de página na web, totalizando-se R\$ 197.970,45. Outros equipamentos e máquinas necessários, como cozinha monobloco com capacidade produtiva de 50 litros por leva, veículo, software de produção (Beersmith) e notebook já foram adquiridos pelo empreendedor anteriormente. Sendo assim, estarão listados no item Patrimônio Líquido, e não nos investimentos iniciais.

9.2 CUSTO DE PRODUÇÃO

O custo de produção dos 5.000 litros de cerveja a ser produzido pela Mulholland Dr. mensalmente deve ser calculado com base nos tipos de cerveja a serem produzidos. Como os ingredientes de cada receita variam entre si, e cada ingrediente possui um custo também diferenciado, o custo de cada fornada deve refletir essas variações.

O gasto com energia elétrica será igual para todos os estilos de cerveja produzidos. Isso porque o processo produtivo demorará cerca de 6 horas para cada fornada, independentemente da quantidade produzida ou ingredientes utilizados na receita. Os custos das matéria-prima, expostos no Plano Operacional, estão demonstrados abaixo.

Quadro 13 - Custos com matéria-prima

Estilo	MP/garrafa	MP/barril
Venice	R\$ 1,88	R\$ 156,93
Lombard St.	R\$ 2,14	R\$ 178,72
La Llorona	R\$ 1,85	R\$ 154,31

Fonte: Elaborado pelo autor

O custo estimado com eletricidade é de R\$ 2.200,00 ao mês. Trata-se de um custo elevado, porém compreensível uma vez que os equipamentos da cervejaria funcionam à base de energia elétrica. As cervejas engarrafadas ainda contarão com o custo dos recipientes (R\$ 0,80 por garrafa) e dos rótulos (R\$ 0,45 por unidade) – no caso das bebidas engarrafadas. O custo de produção passa a ser, então:

Quadro 14 - Custo total unitário

Estilo	Custo produção/garrafa	Custo produção/barril
Venice	R\$ 3,46	R\$ 181,93
Lombard St.	R\$ 3,72	R\$ 203,72
La Llorona	R\$ 3,43	R\$ 179,31

Fonte: Elaborado pelo autor

No Plano de Marketing o preço por litro a ser praticado foi estabelecido levando-se em consideração o posicionamento que a marca busca no mercado cervejeiro local. Para prosseguir com a análise financeira, é preciso determinar o preço unitário de vendas, ou seja, o valor cobrado pelos produtos da Mulholland Dr. em diferentes formatos, para diferentes clientes. Na tabela abaixo esses preços são apresentados

Quadro 15 - Preço unitário

	Praça	Venice	Lombard St.	La Llorona
Preço Garrafa	Distribuidores	R\$ 10,20	R\$ 10,70	R\$ 10,55
Preço Barril	Distribuidores	R\$ 199,50	R\$ 208,50	R\$ 205,50
	Venda direta (eventos)	R\$ 514,35	R\$ 514,35	R\$ 514,35

9.3 ORÇAMENTO INICIAL

Com os dados obtidos até o momento é possível se iniciar a análise de viabilidade econômica. O primeiro passo é delimitar o orçamento para os dois primeiros anos. Partiu-se do princípio que a cervejaria conseguiria vender apenas 30% de sua produção mensal no

primeiro trimestre de sua atividade. Mesmo sem saber como o mercado irá reagir a essa nova marca, estimou-se que haveria aumento gradual de 30% ao trimestre.

Como visto na análise de mercado, ainda há muito espaço para crescimento no setor, o que poderia ocasionar uma previsão de demanda mais otimista por parte do empreendedor. Por isso optou-se por estimar as vendas em uma quantidade bem menor do que a capacidade produtiva da planta nos primeiros meses de atividade. Abaixo está demonstrado o orçamento da empresa no primeiro ano de atividade.

Quadro 16 - Orçamento inicial

2017						
Período	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN
Vendas	1.500 1	1500 1	1500 1	3000 1	3000 1	3000 1
Custo de Produção	R\$ 8.607,57	R\$ 8.607,57	R\$ 8.607,57	R\$ 16.659,18	R\$ 16.659,18	R\$ 16.659,18
Despesas Administrativas	R\$ 2.758,50					
Receita	R\$ 24.125,25	R\$ 24.125,25	R\$ 24.125,25	R\$ 47.637,00	R\$ 47.637,00	R\$ 47.637,00
2017						
Período	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Vendas	4500 1	4500 1	4500 1	5.000 1	5.000 1	5.000 1
Custo de Produção	R\$ 24.703,61	R\$ 24.703,61	R\$ 24.703,61	R\$ 27.456,51	R\$ 27.456,51	R\$ 27.456,51
Despesas Administrativas	R\$ 2.758,50					
Receita	R\$ 70.507,15	R\$ 70.507,15	R\$ 70.507,15	R\$ 78.519,30	R\$ 78.519,30	R\$ 78.519,30

Fonte: Elaborado pelo autor

9.4 DEMONSTRATIVO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO

Para demonstrar, de forma resumida, o resultado apurado previsto pelo empreendimento nos dois primeiros anos de atividade, utiliza-se a ferramenta de Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE). Neste demonstrativo pode-se verificar o Resultado dos dois primeiros anos de exercício, descontando-se a tributação. Utilizou-se taxa de depreciação de 10% para as máquinas e equipamentos.

Quadro 17 - DRE dois primeiros anos

PERÍODO	2017	2018
1. Receita Bruta de Vendas	R\$ 662.366,10	R\$ 942.231,60
(-) Impostos sobre faturamento		
Optante pelo SIMPLES	R\$ -	R\$ -
Não optante pelo SIMPLES	R\$ 304.688,41	R\$ 433.426,54
(-) Comissões e taxas sobre vendas	R\$ -	
2. (=) Receita Líquida de Vendas	R\$ 357.677,69	R\$ 508.805,06
3. (-) Custos de Produção/Entrega	R\$ 232.280,61	R\$ 329.478,12
4. (=) Lucro Bruto (Margem de Contribuição)	R\$ 125.397,08	R\$ 179.326,94
5. (-) Despesas Operacionais		
Despesas Administrativas	R\$ 33.102,00	R\$ 33.102,00
Equipe Própria (com encargos)	R\$ -	R\$ -
6. (=) Resultado Operacional (EBITDA/LAJIDA)	R\$ 92.295,08	R\$ 146.224,94
7. (+/-) Receitas/Despesas Não Operacionais		
(-) Depreciação Acumulada	R\$ 18.690,55	R\$ 18.690,55
(+) Outras Receitas Não Operacionais	R\$ -	R\$ -
(-) Taxas/Juros de Financiamentos	R\$ -	
8. (=) Resultado Tributável	R\$ 73.604,54	R\$ 127.534,40
(-) Imposto sobre lucro (Não optante pelo SIMPLES)	R\$ 14.720,91	R\$ 25.506,88
9. (=) Lucro Líquido	R\$ 58.883,63	R\$ 102.027,52
(-) Dividendo (distribuídos/provisionados)	R\$ 24.000,00	R\$ 24.000,00
10. (=) Resultado do Exercício	R\$ 34.883,63	R\$ 78.027,52

Fonte: Elaborado pelo autor

9.5 FLUXO DE CAIXA

No fluxo de caixa estão apresentadas, detalhadamente, as entradas e saídas de caixa que a empresa terá em seus três primeiros anos de atividade. No primeiro mês de atividade houve uma saída de R\$ 193.105,45 que consiste no valor necessário para adquirir os equipamentos para produção de cerveja – conforme Plano Operacional.

Apesar de se utilizar uma significativa quantia de energia elétrica para produção da cerveja, é importante se ressaltar que os gastos com esse recurso, que estão demonstrados no fluxo de caixa, são aqueles que não foram empregados na produção da bebida. Ou seja, é uma estimativa de gastos com aparelhos eletrônicos, iluminação, etc.

O pró-labore retirado pelos sócios será de R\$ 1.000,00 mensais nos primeiros anos de atividade. Essa medida é crucial para garantir que o investimento inicial seja pago o mais rápido possível e também para que novos investimentos possam ser feitos constantemente.

Quadro 18 - Fluxo de caixa do primeiro ano

Período	2017					
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN
ENTRADAS						
Vendas	R\$ 24.125,25	R\$ 24.125,25	R\$ 24.125,25	R\$ 47.637,00	R\$ 47.637,00	R\$
Outras						
Total Entradas	R\$ 24.125,25	R\$ 24.125,25	R\$ 24.125,25	R\$ 47.637,00	R\$ 47.637,00	R\$
SAÍDAS						
Investimentos	R\$ 193.105,45					
Salários	R\$ -	R\$				
Despesas Administrativas	R\$ 2.758,50	R\$				
Custos	R\$ 8.607,57	R\$ 8.607,57	R\$ 8.607,57	R\$ 16.659,18	R\$ 16.659,18	R\$
Impostos sobre vendas	R\$ 11.097,62	R\$ 11.097,62	R\$ 11.097,62	R\$ 21.913,02	R\$ 21.913,02	R\$
Taxa do SIMPLES	R\$ -	R\$				
Total Saídas	R\$ 215.569,14	R\$ 22.463,69	R\$ 22.463,69	R\$ 41.330,70	R\$ 41.330,70	R\$
Lucro	-R\$ 191.443,89	R\$ 1.661,57	R\$ 1.661,57	R\$ 6.306,30	R\$ 6.306,30	R\$
Impostos sobre lucro	R\$ 463,20	R\$ 463,20	R\$ 463,20	R\$ 914,63	R\$ 914,63	R\$
Distribuição de lucros	R\$ 2.000,00	R\$				
SALDO DO PERÍODO	-R\$ 193.907,09	-R\$ 801,64	-R\$ 801,64	R\$ 3.391,67	R\$ 3.391,67	R\$
SALDO ACUMULADO	-R\$ 193.907,09	-R\$ 194.708,73	-R\$ 195.510,37	-R\$ 192.118,70	-R\$ 188.727,03	-R\$ 187.535,36
ENTRADAS						
Vendas	R\$ 70.507,15	R\$ 70.507,15	R\$ 70.507,15	R\$ 78.519,30	R\$ 78.519,30	R\$
Outras						
Total Entradas	R\$ 70.507,15	R\$ 70.507,15	R\$ 70.507,15	R\$ 78.519,30	R\$ 78.519,30	R\$
SAÍDAS						
Investimentos						
Salários	R\$ -	R\$				
Despesas Administrativas	R\$ 2.758,50	R\$				

Custos	R\$ 24.703,61	R\$ 24.703,61	R\$ 24.703,61	R\$ 27.456,51	R\$ 27.456,51	R\$
Impostos sobre vendas	R\$ 32.433,29	R\$ 32.433,29	R\$ 32.433,29	R\$ 36.118,88	R\$ 36.118,88	R\$
Taxa do SIMPLES	R\$ -	R\$				
Total Saídas	R\$ 59.895,40	R\$ 59.895,40	R\$ 59.895,40	R\$ 66.333,89	R\$ 66.333,89	R\$
Lucro	R\$ 10.611,75	R\$ 10.611,75	R\$ 10.611,75	R\$ 12.185,41	R\$ 12.185,41	R\$
Impostos sobre lucro	R\$ 1.353,74	R\$ 1.353,74	R\$ 1.353,74	R\$ 1.507,57	R\$ 1.507,57	R\$
Distribuição de lucros	R\$ 2.000,00	R\$				
SALDO DO PERÍODO	R\$ 7.258,01	R\$ 7.258,01	R\$ 7.258,01	R\$ 8.677,84	R\$ 8.677,84	R\$
SALDO ACUMULADO	-R\$ 178.077,35	-R\$ 170.819,33	-R\$ 163.561,32	-R\$ 154.883,48	-R\$ 146.205,64	-R\$ 1

Fonte: Elaborado pelo autor

Pode-se perceber, ao analisar-se o fluxo de caixa do primeiro ano de atividade, que o saldo acumulado do ano foi negativo. Isso se dá, principalmente, devido aos investimentos iniciais elevados, que fazem com que a empresa não consiga quitar seus investimentos no primeiro ano, mesmo tendo um saldo positivo para o período a partir de abril/2017.

A seguir são apresentados os fluxos de caixa para os dois anos seguintes, 2018 e 2019.

Quadro 19 - Fluxo de caixa do ano 2 e 3

Período	2018	2019
ENTRADAS		
Vendas	R\$ 942.231,60	R\$ 942.231,60
Outras		
Total Entradas	R\$ 942.231,60	R\$ 942.231,60
SAÍDAS		
Investimentos		
Salários	R\$ -	R\$ -
Despesas Administrativas	R\$ 33.102,00	R\$ 33.102,00
Custos	R\$ 329.478,12	R\$ 329.478,12
Impostos sobre vendas	R\$ 433.426,54	R\$ 433.426,54
Taxa do SIMPLES	R\$ -	R\$ -
Total Saídas	R\$ 796.006,66	R\$ 796.006,66
Lucro	R\$ 146.224,94	R\$ 146.224,94
Impostos sobre lucro	R\$ 29.244,99	R\$ 29.244,99
Distribuição de lucros	R\$	R\$

	24.000,00	24.000,00
SALDO DO PERÍODO	R\$ 92.979,96	R\$ 92.979,96
SALDO ACUMULADO	-R\$ 44.547,84	R\$ 48.432,12

Fonte: Elaborado pelo autor

O saldo acumulado passa a ser positivo, então, após o segundo ano de atividade da cervejaria Mulholland Dr. Esse é o *payback* do investimento, como será visto no subitem Indicadores.

9.6 BALANÇO PATRIMONIAL

Neste item será demonstrado o Balanço Patrimonial pré-operacional – antes de iniciadas as operações.

Quadro 20 - Balanço Patrimonial primeiro ano

Ativo		Passivo	
Ativo Circulante	R\$ 30.000,00	Passivo Circulante	
Caixa	R\$ 25.000,00		
Estoques	R\$ 5.000,00		
Ativo Não Circulante	R\$ 226.905,45	Passivo Não Circulante	
Máquinas e Equipamentos	R\$ 197.705,45		
Veículo	R\$ 26.000,00	Patrimônio Líquido	
Computador	R\$ 2.000,00	Capital Social	R\$ 256.905,45
Intangível	R\$ 1.200,00		
Total do Ativo	R\$ 256.905,45	Total do Passivo	R\$ 256.905,45

Fonte: Elaborado pelo autor

O valor apresentado na conta Maquinas e Equipamentos corresponde ao valor dos equipamentos que devem ser adquiridos somado ao valor da cozinha já existente, com produção de 50 litros por leva – estimada em R\$ 12.800,00.

9.7 ANÁLISE DA VAIABILIDADE ECONÔMICA DO EMPREENDIMENTO

Para se verificar a viabilidade econômico financeira do negócio serão utilizados os três indicadores: i) VPL; ii) *Payback*; e iii) TIR. Os dados utilizados nos cálculos foram derivados dos fluxos de caixa e DRE dos cinco primeiros anos de exercício, conforme tabela abaixo.

Quadro 21 - Faturamento e saldo anual dos seis primeiros anos

Faturamento Bruto					
Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
R\$ 662.366,10	R\$ 942.231,60	R\$ 942.231,60	R\$ 942.231,60	R\$ 942.231,60	R\$ 942.231,60
Saldo final de cada ano					
Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
-R\$ 95.295,88	R\$ 87.130,96	R\$ 87.130,96	R\$ 87.130,96	R\$ 87.130,96	R\$ 87.130,96

Fonte: Elaborado pelo autor

A taxa mínima de Atratividade (TMA) representa o menor retorno sobre o capital investido que motiva o investidor a optar ou não pelo negócio. Esse valor é definido pela taxa de juros Selic.

9.7.1 Valor Presente Líquido (VPL)

É o valor presente dos fluxos de caixa futuro menos o investimento inicial. Se este indicador for positivo, pode-se afirmar que o projeto gerará lucro e será economicamente viável. Para a microcervejaria estudada neste plano isso só acontece após 6 anos de exercício. Isso significa que o empreendimento é viável apenas se as operações se mantiverem por, pelo menos, 6 anos. Abaixo segue o VPL após seis anos de exercício, à taxa de desconto de 14,15% (taxa Selic).

Quadro 22 - Valor Presente Líquido

VPL (Valor Presente Líquido)
R\$ 14.877,06

Fonte: Elaborado pelo autor

9.7.2 Payback

O Payback é o indicador que demonstra em quanto tempo o fluxo de caixa consegue pagar o investimento inicial. Abaixo está demonstrado o saldo acumulado do fluxo de caixa nos três primeiros anos, onde pode-se observar o ponto em que o fluxo de caixa deixa de ser negativo e se torna positivo.

Quadro 23 - Payback

Ano 1	Ano 2	Ano 3
-------	-------	-------

SALDO ACUMULADO	-R\$ 137.527,80	-R\$ 44.547,84	R\$ 48.432,12
--------------------	-----------------	----------------	---------------

Fonte: Elaborado pelo autor

O payback ocorre, portanto, em algum ponto entre o segundo e terceiro ano. Tem-se, então, 2 anos mais $44.547,87/92.979,96$ resultando em 2,48 anos. Ou seja, 2 anos e 5 meses.

9.7.3 Taxa Interna de Retorno (TIR)

Trata-se da taxa que, se aplicada ao fluxo de caixa, zera o VPL. Tem de ser analisada junto à TMA: se for menor do que taxa mínima de atratividade, o investimento inicial terá maior retorno se aplicado em títulos públicos do que no negócio que se deseja montar. Abaixo segue a TIR do investimento.

Quadro 24 - Taxa Interna de Retorno

TIR Anual (Taxa Interna de Retorno)
56%

Fonte: Elaborado pelo autor

Comparando-se com a TMA, percebe-se que a TIR é muito superior. Somados aos outros indicadores, como o VPL positivo e *Payback* de menos de três anos, é o possível concluir que a implementação da microcervejaria Mulholland Dr., na cidade de Porto Alegre, economicamente viável.

10 CONCLUSÃO

O presente plano de negócios se prestou a analisar o mercado de cervejas brasileiro, com foco no mercado regional de microcervejarias. Com base em dados primários e secundários foi possível traçar um perfil do bebedor de cerveja artesanal da cidade de Porto Alegre.

Ainda há muito espaço para crescimento no setor, uma vez que a participação de mercado das cervejarias artesanais tende a aumentar, como já se observou nos Estados Unidos nas últimas décadas. Analisando-se os concorrentes pôde-se perceber que existem produtores artesanais de todos os portes – com produções de 700 litros por mês até 60.000 litros no mês. Esses players, entretanto, muitas vezes parecem não se diferenciar entre si.

Existem algumas iniciativas, como associação da marca com uma ideia ou conceito, mas de um modo geral o posicionamento das cervejarias artesanais é semelhante: ofertar um produto com qualidade superior ao ofertado pelos seus concorrentes de maior porte. A fim de buscar seu próprio mercado, optou-se por posicionar as cervejas Mulholland Dr. como uma opção mais sofisticada entre as ofertas já apresentadas, vinculando seu consumo à experiências e locais icônicos, experiências cinematográficas e grande apelo visual nos rótulos – além de praticar preços um pouco mais elevados do que a média praticada pelo setor.

Para poder atender a uma demanda que, segundo especialista do mercado, deve crescer nos próximos anos, pensou-se em uma planta com capacidade produtiva de 5.000 ao mês. Optou-se por se trabalhar com poucos tanques de fermentação para baixar o custo inicial, uma vez que eles possuem um custo unitário elevado, e para tanto decidiu-se utilizar cada um deles duas vezes por mês.

Com base nas previsões de vendas e custos estimados foi possível realizar análise de viabilidade econômica. Constatou-se que o custo inicial para abertura da empresa é de R\$ 256.905,45, ainda que o empreendedor não tenha que despender toda essa quantia inicialmente – já possui algumas das máquinas e equipamentos, bem como veículo para distribuição das bebidas. O aumento das vendas ao longo dos trimestres foi essencial para acelerar o *payback* e, sobretudo, impulsionar o VPL. Esse último, por sua vez, determinou que

o empreendimento fosse economicamente viável apenas se o prazo para implementação fosse de seis anos.

Após análise de mercado e de consumidores, realização de Plano de Marketing, de Plano Operacional e de Plano Financeiro, conclui-se que a abertura de uma microcervejaria na cidade de Porto Alegre é viável. No entanto, há de se ressaltar que ações complementares podem ter de ser tomadas ao longo do curso do empreendimento, dada a volatilidade da economia.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BECK, Marcio. **Após pico em 2013, registros de cervejas artesanais caem 88% em 2014.** 2015a. Disponível em: <<http://blogs.oglobo.globo.com/doi-dedos-decolarinho/post/apos-pico-em-2013-registros-de-cervejas-artesanais-caem-88-em-2014-560587.html>>. Acesso em: 11 mai. 2016

BNDES. **O setor de bebidas no Brasil.** BNDES Setorial 40, p. 93-130. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/bibliotecadigital>> Acesso em: 17/03/2012

BRASIL. Decreto nº 6871, de 04 de janeiro de 2009. **Regulamenta A Lei no 8.918, de 14 de Julho de 1994, Que Dispõe Sobre A Padronização, A Classificação, O Registro, A Inspeção, A Produção e A Fiscalização de Bebidas.** Brasília, Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Decreto/D6871.htm>. Acesso em: 15 maio 2016.

BREWERS ASSOCIATION. **National Beer Sales and Production Data.** Disponível em: <<https://www.brewersassociation.org/statistics/national-beer-sales-production-data/>> Acesso em: 14/10/2015.

BREWERS ASSOCIATION. **Number of Breweries: Historical U.S Brewery Count.** Disponível em: <<https://www.brewersassociation.org/statistics/number-of-breweries/>> Acesso em: 14/10/2015.

BREWERS ASSOCIATION. **Craft Beer Industry Market Segments.** Disponível em: <<https://www.brewersassociation.org/statistics/market-segments/>> Acesso em: 14/10/2015.

BREWERS ASSOCIATION. **Craft Brewer Defined.** Disponível em: <<https://www.brewersassociation.org/statistics/craft-brewer-defined/>> Acesso em: 14/10/2015.

CHURCHILL, Gilbert G., PETER JR., John. **Marketing: criando valor para os clientes.** São Paulo: Saraiva, 2000.

DIAS, Sérgio Roberto; MACHLINE, Claude; ROJO, Francisco José Grandis. **Gestão de Marketing.** São Paulo: Saraiva, 2003.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Prentice-Hall do Brasil, 2006.

LOPES, Gisele Conceição. **Cervejas Especiais do Sul e Sudeste do Brasil: Um estudo dos perfis dos consumidores baseado no processo de decisão de 64 compra**. 2014. 3 f. TCC (Graduação) - Curso de Marketing, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2014.

LUCE, Fernando Bins. **Planejamento Estratégico de Marketing**. Porto Alegre. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2011/02. Modelo de Plano de Marketing elaborado pelo Professor. Slides recebidos por e-mail no decorrer do semestre letivo de 2011.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. trad. BOCCO, Laura. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MESTRE-CERVEJEIRO.COM. **2015: Ano de desafios para o mercado cervejeiro**. Disponível em: <<http://www.mestre-cervejeiro.com/desafios-para-o-mercado-cervejeiro-em-2015/>> Acesso em: 14/10/2015.

MORADO, Ronaldo. **Larousse da Cerveja**. 5 ed. Lafonte Ltda, 2009.

PACHECO, Guilherme Ross Pereira. **Consumidor de cervejas artesanais: Análise das preferências de consumo e envolvimento com o produto**. 2014. 80 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.

POMPERMAYER, Letícia Bortolini. **Mercado De Cervejas Artesanais: Hábitos de Consumo**. 2012. 14 f. Monografia (Especialização) - Curso de Estratégia de Marketing, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2012.

RODRIGUES, Pablo Antonio. **Plano de Negócio de uma Microcervejaria em uma Cidade de Porto Alegre**. 2010. 122 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

ROSS, Stephen; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F. **Administração Financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SALLES, Juliana. **Perfil do consumidor de cervejas especiais**. 2015. 80f. (Graduação) – Curso de Ciências Sociais, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2015

SEVERINO, Antônio J. **Metodologia do trabalho científico**. 23 ed. – São Paulo: Cortez, 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. trad. THORELL, Ana; rev. téc. DAMACENA, Cláudio. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZH CAMPO E LAVOURA. **Em expansão, produção de cervejas artesanais tem importação de matéria-prima como maior desafio**. Disponível em: <<http://zh.clicrbs.com.br/rs/noticias/campo-e-lavoura/noticia/2015/06/em-expansao-producao-de-cervejas-artesanais-tem-importacao-de-materia-prima-como-maior-desafio-4781933.html>> Acesso em: 14/10/2015.

ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO ESPECIALISTAS

Consumidor de Cerveja Artesanal - Perfil

1. Qual a faixa etária do consumidor de cerveja artesanal?

18 - 24 anos

25 - 31 anos

31 - 35 anos

Acima de 36 anos

2. Qual o sexo do consumidor de cerveja artesanal?

Predominantemente masculino

Predominantemente feminino

Ambos

3. Em qual faixa de renda (familiar) o consumidor de cerveja artesanal se encontra?

Até 2 salários mínimos

De 2 a 4 salários mínimos

De 4 a 10 salários mínimos

De 10 a 20 salários mínimos

Acima de 20 salários mínimos

A renda familiar é irrelevante

4. Quais os atributos mais valorizados para o processo de escolha da cerveja artesanal?

Marcar ao menos uma alternativa.

Sabor

Teor alcoólico

Preço

- Indicação de amigos
- indicação do garçom
- Reconhecimento da marca
- Tipo de cerveja (Ale, Lager, Weiss, etc.)
- Novidade (novo tipo, nova marca, etc.)
- Outro (especifique)

5. O mercado tem preferência entre cerveja pasteurizada (envasada) e não pasteurizada (chopp)?

- Sim, o mercado prefere pasteurizada
- Sim, o mercado prefere não pasteurizada
- Não há preferência

6. Onde o consumidor busca informações sobre cerveja artesanal? Marcar ao menos uma alternativa.

- Blogs especializados
- Redes sociais
- Revistas
- Rádio e televisão
- Amigos e grupo social
- Eventos
- Outro (especifique)

7. Onde o consumidor prefere comprar cerveja artesanal?

- Bares & Pubs
- Mercado
- Lojas Especializadas
- Casa Noturna
- Restaurante

Outro (especifique)

8. As redes sociais têm um papel importante nesse mercado?

Sim

Não

9. Se sim, qual a sua importância? Marcar ao menos uma alternativa.

Divulgação de novas marcas

Divulgação de novos produtos

Divulgação de eventos

Outro (especifique)

ANEXO 2 – VENDAS ANO 1

	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
Venice (garrafa)	800	800	800	1600	1600	1600
Lombard St. (garrafa)	800	800	800	1600	1600	1600
La Llorona (garrafa)	400	400	400	800	800	800
Venice (barril pub)	1	1	1	1	1	1
Lombard St (barril pub)	1	1	1	1	1	1
La Llorona (barril pub)	1	1	1	1	1	1
Venice (evento)	2	2	2	4	4	4
Lombard St (evento)	2	2	2	4	4	4
La Llorona (evento)	1	1	1	2	2	2

Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
2399	2399	2399	2666	2666	2666
2399	2399	2399	2666	2666	2666
1200	1200	1200	1333	1333	1333
2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2
1	1	1	1	1	1
5	5	5	6	6	6
5	5	5	6	6	6
3	3	3	3	3	3