

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS – FGV**

**VÄN KROG CERVEJARIA**

CURITIBA

2016

GERSON LUIZ CECCON

## **VÄN KROG CERVEJARIA**

Trabalho apresentado como requisito parcial para a conclusão do Curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas 3/14 da Fundação Getúlio Vargas – FGV.

Orientadora: Denise Basgal

CURITIBA

2016

## **TERMO DE COMPROMISSO**

O aluno Gerson Luiz Ceccon abaixo assinado, do curso de MBA de Gestão Estratégica de Empresa, do programa FGV Management realizado nas dependências do Instituto Superior de Administração e Economia, ISAE/FGV, no período de março de 2014 a novembro de 2016 declara que o conteúdo do trabalho de conclusão de curso intitulado “VÄN KROG CERVEJARIA ” é autêntico.

Curitiba, 07 de Setembro de 2016

---

DENISE BASGAL

# Contents

1.	Definição do Negócio .....	9
2.	Análise de Cenários.....	10
2.1.	Mercado.....	10
2.2.	Mercado Nacional.....	11
2.3.	Análise Demográfica .....	14
2.4.	Análise Política.....	15
2.5.	Análise Econômica .....	16
2.6.	Análise Sócio Cultural.....	17
2.7.	Análise Tecnológica.....	18
3.	Análise do Ambiente Setoriais.....	20
3.1.	Análise da concorrência .....	20
3.1.1.	Concorrentes diretos .....	20
3.1.2.	Concorrentes Indiretos / Produtos Substitutos.....	21
3.1.3.	Análise dos Novos Concorrentes .....	22
3.2.	Análise do poder dos consumidores.....	22
3.3.	Análise do Poder dos Fornecedores.....	23
4.	Planejamento Estratégico.....	24
4.1.	Visão do Futuro .....	24
4.2.	Missão.....	24
4.3.	Valores .....	24
4.4.	Análise do Ambiente- SWOT e Potencialização.....	25
4.4.1.	Ambiente Interno .....	25
4.4.2.	Ambiente Externo.....	25
4.4.3.	Avaliação das Alternativas - SWOT .....	26
5.	Planejamento de Marketing .....	27
5.1.	Nicho de Mercado .....	27
5.2.	Produto .....	28
5.2.1.	Marca.....	28
5.2.2.	Logo .....	28
5.3.	Preço.....	29
5.4.	Praça.....	29
5.5.	Promoção.....	30
6.	Planejamento Econômico/Financeira .....	31
6.1.	Análise do Investimento.....	31
6.2.	Sistema de Custeio.....	32
6.3.	Ponto de Equilíbrio .....	34

FIGURA 1 FONTE ABRABE – DISTRIBUIÇÃO DAS CERVEJARIAS NO BRASIL .....	13
FIGURA 2 – FONTE IBGE – PIRAMIDE ETÁRIA.....	14
FIGURA 3 – VISTA TRASEIRA PLANTA PILOTO .....	19
FIGURA 4 – VISTA LATERAL PLANTA PILOTO .....	19
FIGURA 5 – FONTE BRITISH FOOD JOURNAL - PERFIL DO CONSUMIDOR .....	27
FIGURA 6- FONTE: AUTOR- LOGOMARCA VÂN KROG .....	29

TABELA 1 - FONTE: AUTOR DADOS (BREWERASSOCIATION E INFORMAÇÕES SOBRE MERCADO SULAMERICANO DA INDUSTRIA CERVEJEIRA DO PROFESSOR CARLO ENRICO BRESSIANI, PHD DA ESCOLA SUPERIOR DE CERVEJA E MALTE) .....	10
TABELA 2 - FONTE: AUTOR - DADOS SINDICERV E IBGE .....	12
TABELA 3 – FONTE AUTOR – DADOS IBGE.....	14
TABELA 4 – FONTE AUTOR - TABELA IMPOSTOS SIMPLES NACIONAL.....	15
TABELA 5 – FONTE: AUTOR - FORNECEDORES.....	23
TABELA 6- FONTE: AUTOR- ANÁLISE AMBIENTE SWOT .....	25
TABELA 7- FONTE: AUTOR- ANÁLISE AMBIENTE EXTERNO SWOT .....	25
TABELA 8 – FONTE: AUTOR- AVALIAÇÃO DAS ALTERNATIVAS-SWOT.....	26
TABELA 9- FONTE: AUTOR- AVALIAÇÃO DAS ALTERNATIVAS-SWOT .....	26
TABELA 10 – FONTE AUTOR - EXEMPLO DRE .....	34

GRÁFICO 2 - FONTE: AUTOR – PESQUISA NOME FANTASIA.....	28
GRÁFICO 3 – FONTE AUTOR - DADOS PARA CÁLCULO DA TIR.....	31
GRÁFICO 4 – FONTE AUTOR - REPRESENTATIVIDADE CUSTOS NO PONTO DE EQUILÍBRIO .....	32
GRÁFICO 5 – FONTE AUTOR - REPRESENTATIVIDADE CUSTOS 8000 L/MES .....	33

## 1. Definição do Negócio

Este presente trabalho tem por objetivo a apresentação de um plano de negócio para implantação de uma microcervejaria. A motivação deu-se, pela perspectiva de crescimento do mercado de cervejas especiais, razoável margem de lucro do produto e impulsionado pela vontade de empreender negócio próprio. Os principais diferenciais deste empreendimento são:

- Aplicação dos conceitos de gestão modernos, haja visto que em grande maioria, as micro cervejarias atuais são administradas apenas pela paixão do empreendedor sem conhecimento específico na área.
- Inovação nos processos de fabricação, padronizados e com maior produtividade, pois atualmente nas cervejarias artesanais há uma grande ociosidade no parque fabril e mão de obra,
- Fabricação do produto próximo ao local de consumo objetivando maior qualidade do produto e evitando custos desnecessários com transportes onerosos,
- Inovação e repetitividade das receitas com novas experiências sensoriais na hora do consumo e que seja possível sua reprodução .

Este plano de negócio irá analisar a abertura de uma microcervejaria nestes moldes, inicialmente na região metropolitana de Curitiba com plano de expansão para outras regiões do país.

## 2. Análise de Cenários

### 2.1. Mercado

O mercado norte americano é o mais organizado e o maior das américas, segundo a Brewers Association<sup>1</sup>, 3.418 fabricantes de cervejas especiais estavam em operação no ano de 2014 e a participação destes era de 12,8% do total, nos demais mercados das américas, esta participação é mínima porém crescem rapidamente a uma taxa mínima de 20% anual, muito acima das cervejarias majoritárias que no mercado norte americano cresceu apenas 0,5% em 2015.

Mercados	Consumo Per Capita	Início	Estimativa Micro	Capacidade Média Produção/Ano	Crescimento	Produção Bilhões de Litros	Part. CE %	Mercado Total US\$ Bilhões	Faturamento CE US\$ Bilhões
US	110	1976	3418		19%	23,50	12,80%	105,9	22,3
Brasil	68,3	2002	200	180.000	20%	13,80	0,94%	30,4	
Colombia	47	2002	21	200.000	40%	2,10	0,20%		
Argentina	47	1995	300	50.000	30%	1,00	1,70%		
Peru	45	2009	60	20.000	80%	1,30	0,10%		
Chile	49	2006	120	70.000	25%	0,80	1,00%		
Equador	35	2010	50	20.000	150%	0,55	0,52%		
Bolivia	39	2010	10	100.000	30%	0,35	0,30%		
Paraguai	44	2006	20	50.000	20%	0,30	0,33%		
Uruguai	30	2008	20	120.000	35%	0,11	2,50%		

Tabela 1 - Fonte: autor dados (Brewer Association e informações sobre mercado sulamericano da industria cervejeira do professor Carlo Enrico Bressiani, PhD da Escola Superior de Cerveja e Malte)

É perceptível que as microcervejarias tendem a aumentarem a participação no mercado geral e as expectativas no Brasil é que cheguem a dobrar nos próximos 10 anos.

“As expectativas são muito boas, de acordo com a Associação Brasileira de Bebidas, a Abrabe, nos próximos 10 anos a participação das microcervejarias deve dobrar no mercado nacional. Somente na capital paulista, aproximadamente 8,6 milhões de litros de cervejas artesanais em 2011, foram consumidas, o dobro do ano de 2010” (Clubeer-Mercado de cervejas artesanais)

<sup>1</sup> Associação das Cervejas especiais no EUA.

## 2.2.Mercado Nacional

“O mercado de cervejas especiais no Brasil é composto pelas artesanais (nacionais e importadas) e por cervejas de qualidade superior, controladas por grandes grupos, como a Baden Baden e a Eisenbahn. A produção nacional de cervejas especiais é empreendida, principalmente, em microcervejarias e em cervejarias de médio porte”. (BNDES, Mercado do setor de bebidas)

Informações sobre o mercado e participação das cervejas especiais no Brasil são contraditórias até mesmo entre os maiores sindicatos e associações do Brasil, algumas indicam que a participação no mercado brasileiro é de 0,96% composto pelas cervejas artesanais, importadas e de qualidade superior.

Devido aos dados imprecisos, nos vimos obrigados, a efetuar uma compilação de informações de várias fontes e assim efetuar projeções e também fazer algumas ponderações sobre o mercado.

A análise se inicia multiplicando-se a população estadual (fonte IBGE) pelo consumo de cerveja per capita estadual (fonte SindCerv), observa-se que se somarmos todos os consumos por UF obtém-se que em 2015 o consumo total foi de 11,6 bilhões de litros de cervejas, em contra partida o sistema SICOBE<sup>2</sup> da receita federal e IBGE, nos informa que em 2013, a produção nacional foi de aproximadamente 13,5 bilhões de litros portanto, há um deficit de aproximadamente 2 bilhões de litros de cerveja demonstrando assim as incoerências entre as fontes possíveis de pesquisa.

---

<sup>2</sup> Sistema de Controle de Produção de Bebidas



UF	População	Consumo Per Capita/ano (SindCerv)	Consumo UF (SindCerv)	Consumo Projetado por UF	Producao 2013 (PIA IBGE)
São Paulo	43.834.000	68 L/ano	2.980.712.000 L	28.018.693 L	4.321.766.000 L
Rio de Janeiro	16.550.024	106 L/ano	1.754.302.544 L	16.490.444 L	2.260.657.000 L
Minas Gerais	20.869.101	68 L/ano	1.419.098.868 L	13.339.529 L	999.316.000 L
Bahia	15.203.934	47 L/ano	714.584.898 L	6.717.098 L	973.906.000 L
Paraná	11.163.018	61 L/ano	680.944.098 L	6.400.875 L	403.540.000 L
Rio Grande do Sul	11.247.972	60 L/ano	674.878.320 L	6.343.856 L	671.955.000 L
Santa Catarina	6.904.241	60 L/ano	414.254.460 L	3.893.992 L	395.200.000 L
Goias	6.610.681	57 L/ano	376.808.817 L	3.542.003 L	611.158.000 L
Pernambuco	9.345.173	35 L/ano	327.081.055 L	3.074.562 L	564.901.000 L
Espirito Santo	3.929.911	61 L/ano	239.724.571 L	2.253.411 L	
Ceará	8.904.459	26 L/ano	231.515.934 L	2.176.250 L	495.636.000 L
Pará	8.175.113	25 L/ano	204.377.825 L	1.921.152 L	303.498.000 L
Mato Grosso do Sul	2.651.235	72 L/ano	190.888.920 L	1.794.356 L	
Alagoas	3.340.932	53 L/ano	177.069.396 L	1.664.452 L	
Distrito Federal	2.914.830	53 L/ano	154.485.990 L	1.452.168 L	
Mato Grosso	3.265.486	47 L/ano	153.477.842 L	1.442.692 L	377.975.000 L
Rio Grande do Norte	3.442.175	43 L/ano	148.013.525 L	1.391.327 L	
Maranhão	6.819.190	20 L/ano	136.383.800 L	1.282.008 L	
Tocantins	1.515.126	90 L/ano	136.361.340 L	1.281.797 L	
Paraíba	3.938.336	30 L/ano	118.150.080 L	1.110.611 L	
Piauí	3.204.028	36 L/ano	115.345.008 L	1.084.243 L	
Sergipe	2.242.937	45 L/ano	100.932.165 L	948.762 L	
Amazonas	3.972.202	24 L/ano	95.332.848 L	896.129 L	
Rondônia	1.768.204	30 L/ano	53.046.120 L	498.634 L	
Amapá	766.679	19 L/ano	14.566.901 L	136.929 L	
Acre	803.513	18 L/ano	14.463.234 L	135.954 L	
Roraima	505.665	28 L/ano	14.158.620 L	133.091 L	
Outras					1.219.772.000 L
			<b>11.640.959.179 L</b>	<b>109.425.016 L</b>	<b>13.599.280.000 L</b>

Tabela 2 - Fonte: autor - dados Sindicerv e IBGE

"Microcervejarias e importadoras estão ocupando um importante espaço no mercado nacional. As chamadas cervejas especiais, que reúnem, segundo a CervBrasil, as artesanais, ocupam hoje 0,96% do mercado e têm previsão de dobrar o número de vendas nos próximos dez anos". (Sebrae, mercado cerveja-artesanal)

Outro ponto relevante é que expurgando da participação total que é 0,96% a parcela 0,2% (fonte AliceWen/MDIC) das cervejas importadas resta uma participação de 0,94% para as cervejas artesanais e de qualidade superior. Multiplicando-se esta participação pelo consumo per capita estadual e totatizando esta miltiplicação, a produção estimada das microcervejarias brasileiras seria de aproximadamente 109 milhões de litros, isto significa que cada uma das 200 microcervejarias (fonte, Abrabe) operando no Brasil, teriam de produzir 47 mil litros mensais, esta capacidade entretanto supera em muito o atual patamar tecnológico empregado nestas.

“O Brasil oferece espaço para os pequenos produtores, mesmo em um mercado dominado pelas grandes cervejarias, como a mundialmente famosa, Ab-Inbev<sup>3</sup>. Dentre as aproximadas 200 cervejarias de pequeno porte, o nicho das cervejas artesanais oferece ainda mais potencial”.

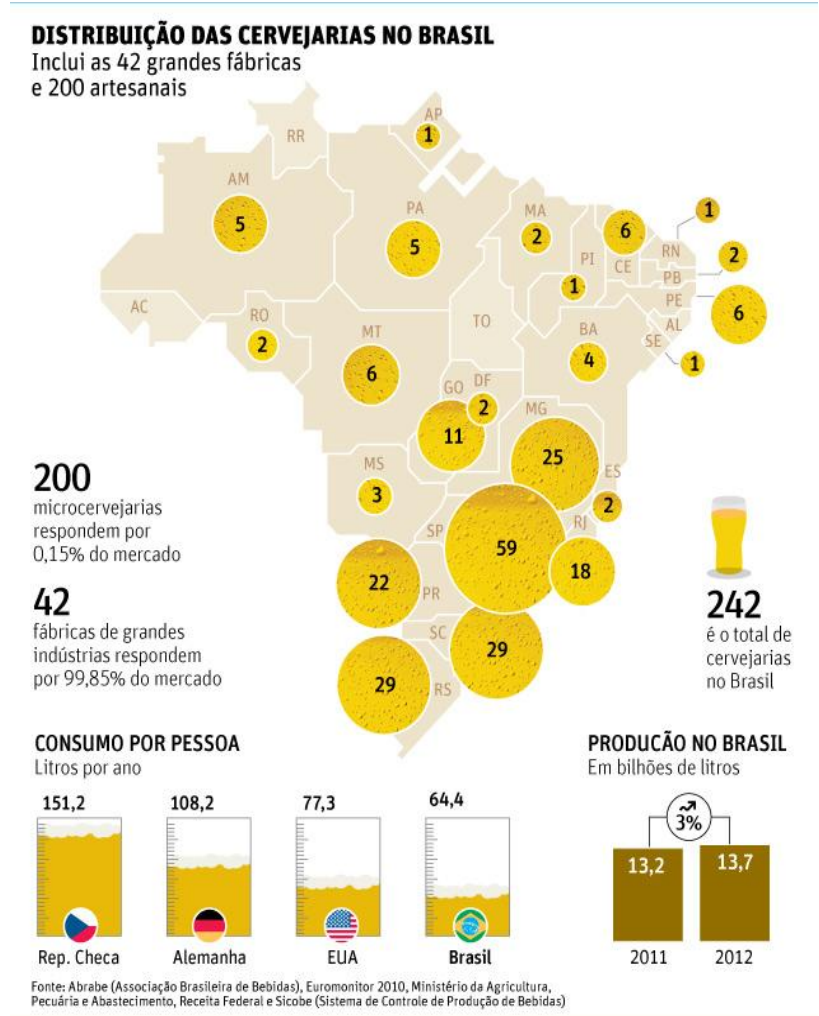


Figura 1 - Fonte ABRABE – Distribuição das Cervejarias no Brasil

<sup>3</sup> A AB InBev possui produção e acordos comerciais nos principais mercados do mundo. Com mais de duzentas marcas de cerveja em seu portfólio, teve em 2013 uma receita de US\$ 43,2 bilhões. A companhia emprega mais de 150 mil funcionários em 24 países.

## 2.3. Análise Demográfica

No mercado inicial das atividades, Curitiba possui o maior número de residências que pertencem a fatia do mercado alvo que são as famílias com renda mensal superior a 5 salários mínimos.

Município	Renda Residencial em Salários Mínimos			Total
	5 a 10	10 a 20	mais de 20	
Curitiba	155.043	86.394	51.528	292.965
Londrina	36.985	16.951	7.608	61.544
Maringá	31.931	13.268	6.043	51.242
Cascavel	19.518	7.953	3.597	31.068
Ponta Grossa	18.689	7.190	3.145	29.024
São José dos Pinhais	19.889	5.704	1.845	27.438
Foz do Iguaçu	14.323	5.938	2.385	22.646

Tabela 3 – Fonte Autor – Dados IBGE

Segundo Censo 2010, aproximadamente 37% da população brasileira se encontra na faixa etária entre 25 a 50 anos que é a faixa que mais consome o produto.



Figura 2 – Fonte IBGE – Pirâmide Etária

As perspectivas na América do Sul se mostram muito atrativas. O consumo per capita teve um crescimento anual notável 1,6% na última década, e é improvável que se reduza, por conta do crescimento demográfico.

## 2.4. Análise Política

*Para Aredes, “a maior dificuldade é a ANVISA [Agência Nacional de Vigilância Sanitária] e o registro dos produtos no MAPA [Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento], demora uns dois anos, no mínimo, porque antes tem que ter alvarás sanitários e ok dos bombeiros. Para quem é pequeno e tem pouco capital para investir, é muito complicado”. (Matheus Aredes dono da cervejaria Nevada Beer,)*

As políticas fiscais brasileiras são bastante agressiva neste mercado pois, impostos do setor chegam a um patamar de aproximadamente 60%. Devido a apelos da industria microcervejera, tramita em estágio avançado nos órgãos competentes, a inclusão das microcervejarias no sistema SIMPLES nacional que alivia um pouco a carga tributária à esta fatia de empreendedores.

	<b>Barril</b>	<b>Garrafas</b>	<b>Growler</b>	<b>Torneira</b>
Pis	1,33%	1,48%	1,33%	1,33%
Cofins	6,22%	6,83%	6,22%	6,22%
IPi	3,38%	3,84%	3,38%	3,38%
ICMS	12%	12%	12%	0%
ST	4,80%	4,80%	4,80%	4,80%
IR	1,20%	1,20%	1,20%	1,20%
CSLL	1,08%	1,08%	1,08%	1,08%
<b>Total Impostos</b>	<b>30,01%</b>	<b>31,23%</b>	<b>30,01%</b>	<b>18,01%</b>

Tabela 4 – Fonte Autor - Tabela Impostos Simples Nacional

Outro ponto importante a ser destacado é a dificuldade de se obter licença de operação, o MAPA (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento), que é quem regulamenta a produção do setor, possui poucos recursos de fiscalização e muitas vezes uma licença pode demorar alguns anos para ser obtida, fato este que faz com que muitas microcervejarias operem informalmente o que pode explicar a falta de informações confiáveis deste mercado.

## 2.5. Análise Econômica

O bom desempenho apresentado no setor de bebidas no país, pode ser atribuído ao crescimento da distribuição de renda e a emergência da chamada nova classe média, entretanto o setor ficou estagnado em 2015 devido principalmente à crise econômica brasileira que afetou o crescimento das grandes cervejarias, por outro lado, as microcervejarias crescem na ordem de 20% anuais.

A taxa de câmbio afeta significativamente a participação das cervejas importadas no mercado, mesmo assim esta cresceu saltando de 0,02% em 2008 para 0,21% em 2011.

Juros elevados afetam os investimentos afastando os empreendedores de financiamentos de novas implantação e modernização das instalações. Infelizmente é comum os custos de financiamentos serem menores para as grandes empresas do que para as menores afastando assim os pequenos empreendedores dos bancos de fomentos tais como o BNDES.

“Apesar da crise econômica que assola nosso país, começamos o ano no ICB com salas de aula cheias e temos ótimas expectativas para 2016. Já que as expectativas para o mercado de cervejas especiais são de crescimento, observamos que além daqueles que já trabalham no setor, outras pessoas tem sido atraídas para um “plano B”, e por isso, buscam conhecimento para entrar no mercado. A educação é certamente a base para um crescimento sustentável e em função disto estamos investindo nossas energias para toda a cadeia cervejeira: de consumidores a produtores, importadores e pontos de venda”. (Kathia Zanatta – Biersommelière e Mestre Cervejeira)

## 2.6. Análise Sócio Cultural

Com perfis sensoriais mais complexos as cervejas especiais oferecem experiências gastronômicas que dispensam o consumo exagerado, elas ganham cada dia mais adeptos entre os consumidores mais maduros e conscientes, dispostos a pagar mais por melhores produtos e encontrar mais qualidade de vida no novo hábito de beber menos e melhor. A cerveja especial hoje passa por um processo semelhante àquele que o vinho passou nos anos 90, as pessoas vêm aprendendo a apreciá-la. O consumidor das cervejas especiais busca informações sobre o produto, é comum notar em redes sociais, que após a compra, o consumidor deste produto faz questionamentos sobre a percepção com outros membros, sendo um meio de diálogo entre os consumidores.

Contraopondo os dados obtidos à teorização da cultura material podemos verificar que a cerveja especial se coloca como uma ferramenta de construção do ambiente social e cultural dos consumidores uma vez que seu consumo ocorre prioritariamente em ambientes coletivos. Verificamos no beber não um ato de consumo por necessidade ou status, mas sim um meio de fazer parte de determinado grupo. (MADEIRA, JULIANA SALLES - Perfil do consumidor de cervejas especiais- Monografia Curso de Ciências Sociais)

## 2.7. Análise Tecnológica

Pode-se dizer que uma microcervejaria difere de uma grande em alguns aspectos como: nível de automação do processo de fabricação, variedade nos estilos de cerveja apresentados e muitas vezes na qualidade final do produto. Devido principalmente a estes fatores, na microcervejaria, é indispensável o acompanhamento de um profissional qualificado (mestre cervejeiro) para garantir a qualidade final do produto.

Outro ponto relevante em questão é a taxa de utilização dos equipamentos, geralmente as microcervejarias tem uma taxa muito baixa por operar um equipamento de cada, vez dependendo da fase de processo, sob a supervisão do mestre cervejeiro, não raro um equipamento é utilizado apenas uma vez ao dia e por pouco tempo.

Para cervejaria proposta neste projeto, o conceito é diferente. A planta da fábrica, os equipamentos contidos nela e a automação empregada no processo são projetos próprios, aonde foi possível desenvolver processos que além de garantir uma excelente qualidade de produto final, não necessita de ajustes manuais ou acompanhamento de mestre cervejeiro com alta taxa de utilização, uniu-se as vantagens das grandes com a qualidade das microcervejarias.

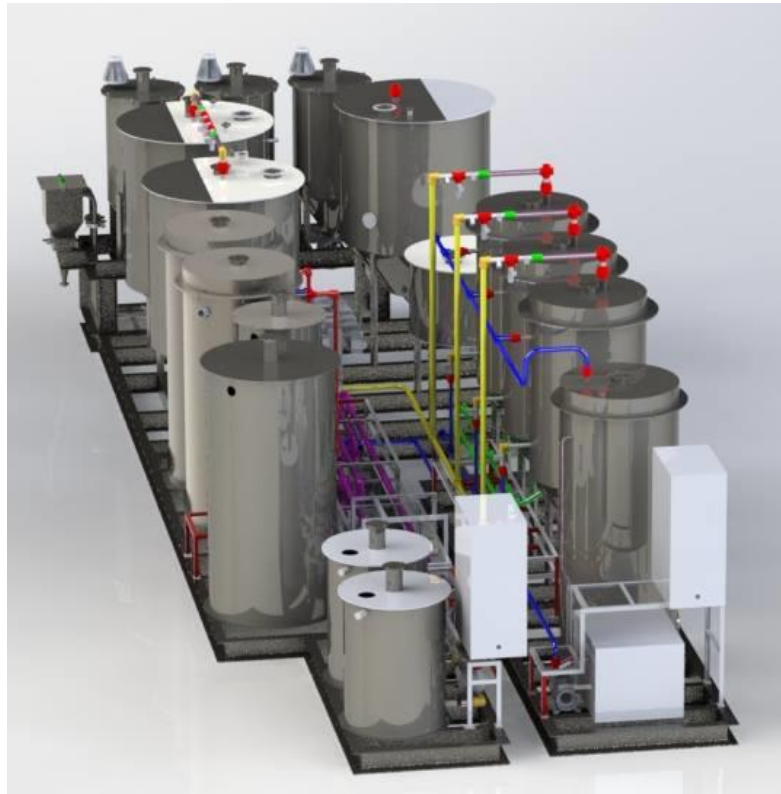


Figura 3 – Vista traseira planta piloto



Figura 4 – Vista lateral planta piloto



### 3. Análise do Ambiente Setoriais

#### 3.1. Análise da concorrência

Os consumidores compram marcas que confiam ou que são conhecidas. Além disso, um dos critérios de decisão de compra de cervejas artesanais é a indicação. Novas empresas com marcas desconhecidas e estilos novos podem ter dificuldade de adentrar no mercado.

##### 3.1.1. Concorrentes diretos

A capital do Paraná concentra um dos maiores polos cervejeiros do Brasil com fábricas e marcas ciganas que produzem cervejas artesanais. A rivalidade entre os concorrentes neste setor é acirrada, segundo o jornal Gazeta do Povo, caderno Bom Gourmet, existem (25) vinte e cinco cervejarias em Curitiba e região metropolitana. O Sebrae afirma, que este é um segmento de inovação constante e altamente diferenciado, onde surgem novas empresas e novas receitas para atrair consumidores. Abaixo relação dos principais concorrentes:

- BeerHoff- Fundada em 2002, a cervejaria começou com o conceito de brewpub, a marca produz 16 tipos de cervejas, em 2011 a venda foi disponibilizada também em garrafas. Na fábrica é feita a venda direta ao consumidor de cervejas, inclusive por meio de growler<sup>4</sup>
- Bodebrown- Fundada em 2009 , anexa à fábrica funciona uma escola de cervejaria. A empresa produz mais de 30 estilos de

---

<sup>4</sup> Recipiente de 1 a 5 litros de vidro, cerâmica ou inox, retornável.

cerveja. Além dos growlers day, a empresa realiza quatro festivais, um em cada estação, com com feira gastronômica na rua da fábrica..

- GaudenBier- Fundada em 1997 e tem capacidade de tanque de 76 mil litros, comercializam seis estilos de cerveja da marca GaudenBier. A fábrica produz também os rótulos para cervejarias ciganas. Tem venda direta para o público e a fábrica comercializa também os growlers.
- WayBeer- Fundada em 2010, a marca produz seis rótulos de linhas. Venda disponibilizada em garrafas e periodicamente a cervejaria realiza evento aberto ao público com visita guiada à fábrica com direito a degustar alguns estilos direto dos tanques.

### **3.1.2. Concorrentes Indiretos / Produtos Substitutos**

A cerveja é a bebida alcoólica mais consumida no país. Sendo assim, o consumidor tem percepção relativa de valor (custo/benefício), porém, em determinadas épocas, como no inverno, pode haver queda nas vendas, se comparada a dos vinhos.

Com a tendência de sensorialidade e prazer, o mercado de outras bebidas alcoólicas, pode se desenvolver para o formato premium, fazendo concorrência. (Sebrae)

Consideramos concorrentes indiretos as empresas que atuam nos setor de bebidas alcólicas. Relacionam-se a seguir os principais setores:

- Destilados (Cachaça, Uísque, Vodca, Rum, Gim, Conhaque, Tequila)

- Fermentados (Cervejas tradicionais, Vinhos, Saque, Sidra, Champagne, Espumantes)

### **3.1.3. Análise dos Novos Concorrentes**

Este segmento tem relativa barreira à entrada de novos concorrentes, pois são necessários elevados investimentos de capital para montar uma indústria, necessita de certa escala de produção e conhecimentos específicos em contrapartida, pode-se iniciar como “hoby” em escala residenciais e possui taxas de lucratividade que encoraja empreendedores.

### **3.2. Análise do poder dos consumidores**

Por existir diversas marcas com bebidas e embalagens diferenciadas no mercado, tanto compradores (intermediários) como clientes finais possuem um alto poder de barganha. O consumidor deste tipo de produto procura uma bebida que gere uma boa experiência ao degustá-la, e não se importa em gastar um pouco mais, caso não goste de uma marca ou sabor, ele pode optar por outras opções disponíveis no mercado.

### 3.3. Análise do Poder dos Fornecedores

Para fabricação da cerveja segundo a lei 1516 de pureza da escola Alemã, basicamente, utiliza-se água, lúpulo, malte e leveduras (HOUGH, 1995). Inicialmente a indústria utilizará fornecedores locais para compra de insumos, o que poderá impactar diretamente no preço de comercialização devido à dificuldade de acesso, crise hídrica, variação cambial no caso de ingredientes importados. Por outro lado, futuramente a empresa poderá verticalizar a produção do malte que é o insumo de maior representatividade nos custos.

INSUMOS	TIPO	ONDE ENCONTRAR
Maltes	Tipo pilsen, pale ale, trigo.	Produzidos no Rio Grande do Sul, Paraná e São Paulo e importados do Uruguai, Argentina e países da Europa
Lúpulo		Importado - os pellets (categoria1) são livres de certificado sanitário, mas podem passar por inspeção.
Leveduras	S-04 e S-23	Marca Fermentis - empresa Belga
Máquinas e Equipamentos		Fabricação própria
Embalagens	Growler	

Tabela 5 – Fonte: Autor - Fornecedores

## 4. Planejamento Estratégico

### 4.1. Visão do Futuro

Ser reconhecida no mercado pelos seus produtos e serviços, aliando modernos processos aos métodos tradicionais de produção. Oferecer experiências sensoriais memoráveis a seus clientes através de receitas únicas e estimular a imaginação de parceiros para criar novos sabores e harmonizações.

### 4.2. Missão

Ser uma empresa inovadora e transformadora, apresentando sempre produtos de qualidade superior a oferecida no mercado. Desenvolvendo e aprimorando constantemente os processos de produção e destinando de forma responsável os resíduos

### 4.3. Valores

Proporcionaremos novas experiências sensoriais e culturais aos nossos clientes, trabalharemos juntos para fazer a diferença, melhorias contínuas para entregarmos os melhores produtos que superem as expectativas dos clientes, e renovação contínua através de pesquisas e tecnologias atuais.

#### 4.4. Análise do Ambiente- SWOT e Potencialização

##### 4.4.1. Ambiente Interno

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Produtos e serviços diferenciados e de alto valor agregado.	Marca desconhecida.
Oportunidades de negócio promissor com altas taxas de retorno.	Pouco canal de venda.
Flexibilidade de produção.	Custo de produção elevado no início das atividades que podem afetar o lucro.
Potencial inovador em tecnologia de equipamentos.	É dependente de conhecimento específico.
Produção próxima ao consumidor.	
Pós-venda.	

Tabela 6- Fonte: Autor- Análise ambiente SWOT

##### 4.4.2. Ambiente Externo

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Vão acontecer grandes eventos, feiras, festas.	Sujeito a flutuação do dólar para compra de insumos importados.
Pode fazer parcerias estratégicas	Dificuldade de conseguir informações sobre o público alvo.
Existe mercados inexplorados	Os recursos essenciais são escassos e caros.
Existe interesses por iniciativas sócio ambientais	É dependente de conhecimento específico
Mudança no regime de tributação para pequenos e médios fabricantes de cerveja. (Simples)	Políticas públicas e leis são prejudiciais.

Tabela 7- fonte: Autor- Análise ambiente externo SWOT

#### 4.4.3. Avaliação das Alternativas - SWOT

ALAVANCAGEM	LIMITAÇÕES
Participação de eventos	Mercados inexplorados
Divulgação dos produtos e serviços diferenciados	Medidas sócio ambientais exige conhecimento específico que pode acarretar aumento nos custos e despesas.
Efetuar parcerias estratégicas	Marca desconhecida e limitação atual No canal de vendas
A flexibilização da produção pode alavancar a receita como locação de equipamentos para a produção de terceiros do Lúpulo que depende de importação	

Tabela 8 – Fonte: Autor- Avaliação das Alternativas-SWOT

CAPACIDADE DEFENSIVA	VULNERABILIDADE
A Flutuação do dólar , influência na compra dos insumos principalmente	Setor fortemente sensível a políticas e leis governamentais.
Recursos essenciais escassos e caros	Aumento de impostos sobre a produção e comercialização podem impactar os resultados da empresa.
Possibilidades de repasse do aumento para o preço final considerando público alvo e diferencial do produto.	Dificuldade em identificar o público alvo.
A flexibilidade da produção possibilitará a elaboração de produtos variados e desta forma não haverá concentração específica de uma determinada matéria-prima.	Como a marca ainda é desconhecida no mercado, faz-se necessário uma pesquisa robusta para identificar os clientes potenciais.

Tabela 9- Fonte: Autor- Avaliação das Alternativas-SWOT

## 5. Planejamento de Marketing

### 5.1. Nicho de Mercado

O público que consome esse tipo de cerveja é diferente do que ingere a bebida tradicional, são consumidores com estabilidade financeira geralmente com renda superior a 5 salários mínimos.

Enquanto a classe C consome as grandes marcas, as classes A e B buscam diferenciação. O público das cervejas artesanais é majoritariamente masculino, com idades entre 18 e 65 anos, e as mulheres que a consomem têm entre 30 e 65 anos. Entre os mais jovens atualmente há uma aceitação maior, quase 35% dos consumidores até 24 anos preferem cervejas mais fortes, parte dessa geração formou seu paladar quando a cerveja artesanais já não era mais novidade, ou apenas reservada para quem viajava ao exterior.

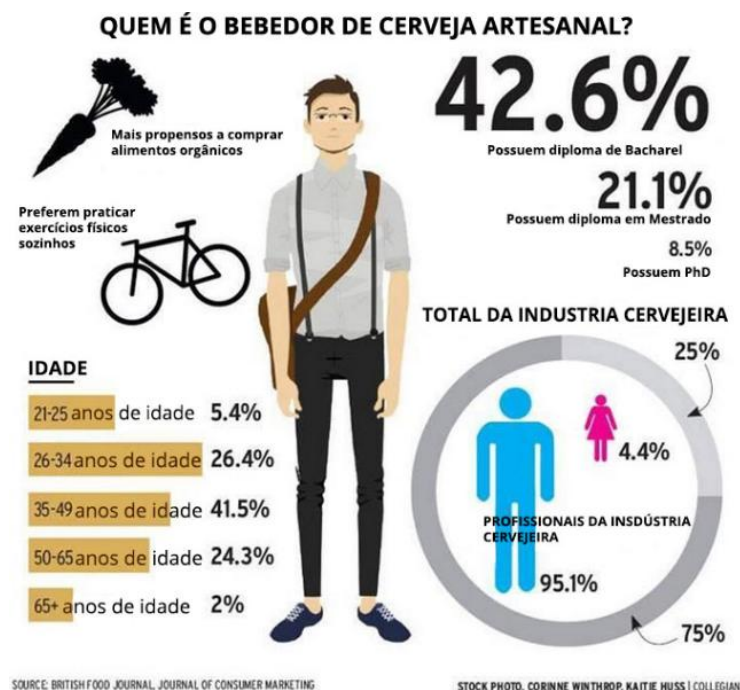


Figura 5 – Fonte British Food Journal - Perfil do Consumidor



## 5.2. Produto

### 5.2.1. Marca

Para ajudar no processo de escolha do “Naming<sup>5</sup>” foi feita pesquisa através de redes sociais, onde foi proposto 10 sugestões de nomes com as respectivas definições. O nome escolhido com 26,3 % dos votos para a marca da cervejaria foi Vän Krog, palavra de origem sueca, que quer dizer “Taberna do Amigo”.

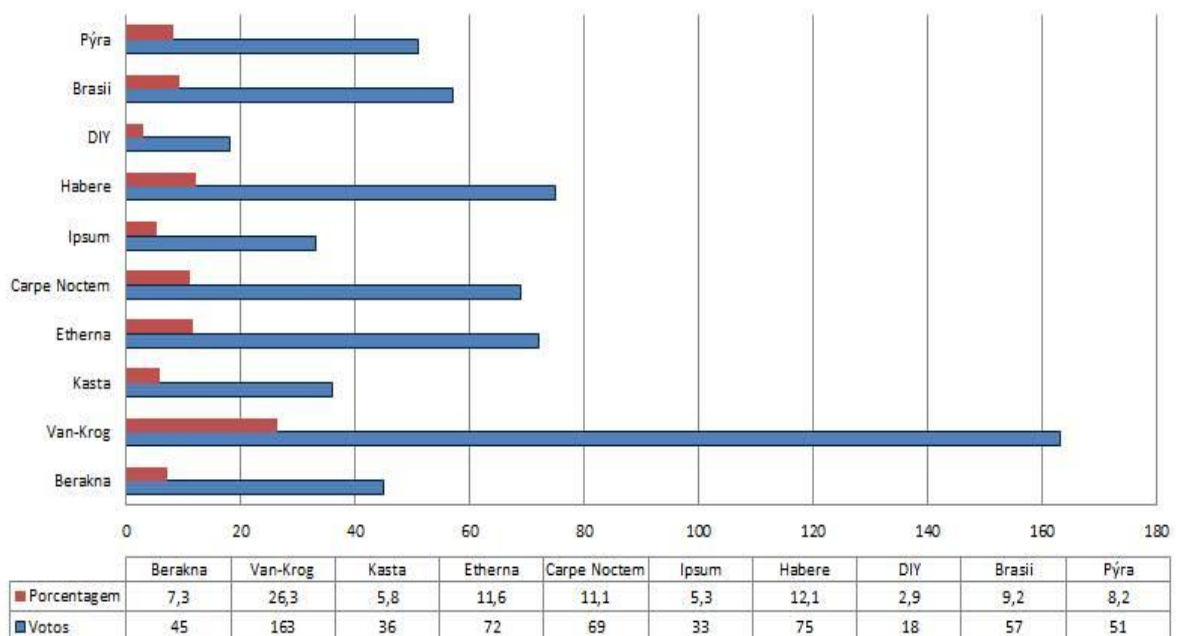


Gráfico 1 - Fonte: Autor – Pesquisa Nome Fantasia

### 5.2.2. Logo

A criação da logomarca tem grande importância para os cervejeiros artesanais, já que é uma forma de atrair o olhar do consumidor, ela deve ser idealizada para que o consumidor possa associar o produto com qualidade.

<sup>5</sup> Processo de criação de um nome para uma marca.



Figura 6- Fonte: Autor- Logomarca Vän Krog

### 5.3.Preço

O preço de marketing não está submetido de maneira direta ao preço avaliado pelas finanças e está diretamente relacionado com o preço que o consumidor está disposto a pagar (ROSA, 2007).

Conforme artigo do Sebrae, a falta de posicionamento é um dos maiores erros das microcervejarias, que vivem o dilema de oferecer cervejas de altíssima qualidade com preço alto, ou preços mais competitivos para produtos que têm sua qualidade comprometida. A cervejaria localmente oferecerá qualidade final com preços competitivos e com a altíssima qualidade

### 5.4.Praça

A ideia principal é abastecer o mercado local, ou seja, as vendas ocorreram no entorno de sua produção, através de growlers, onde os clientes podem abastecer no local de produção e sistema de entregas através do sistema de coleta e entrega “Milk Run<sup>6</sup>”, evitando assim transportes longos de

---

<sup>6</sup> Um sistema de logística onde o estoque é repostado com maior frequência.

produtos acabados que contribue negativamente na qualidade do produto a ser consumido. Futuramente a empresa também usará os intermediários para venda como; bares, restaurantes e pontos especializados como pequenos varejos que é uma das áreas mais promissoras para o crescimento de produtos especiais, como a cerveja artesanal, onde-se pode negociar melhores margens de lucro.

### 5.5.Promoção

“Ao contrário da grande indústria, cuja diferenciação depende de vultosos investimentos em marketing, os produtores de cervejas especiais adotam outras estratégias para divulgar seu portfólio: matérias em revistas especializadas, concursos, feiras regionais, nacionais e internacionais, formação de “beers sommeliers” e cursos de cervejeiro. Ressalte-se que as revistas, os concursos e feiras cumprem não só a função de divulgar e difundir rótulos, mas também de estimular a criação e o aperfeiçoamento de receitas e de influenciar as preferências dos consumidores”. (BNDES - O setor de bebidas no Brasil)

E necessário cativar o consumidor, através da qualidade dos produtos, personalidade para identificação da marca, através da vinculação da imagem da empresa e dos produtos em eventos culturais e festas.

Para prospecção de novos clientes, a empresa adotará ações como:

- Utilização das mídias sociais, “fanpage”
- Criação de site e-commerce
- Parceria com bares e restaurantes para degustação do produto;
- Criação de informativo eletrônico;
- Envio de souvenirs - bolachas de chope, copos personalizados.
- Envio de folder divulgando promoções;
- Criação de cartão fidelidade;
- Envio de convites para eventos;

## 6. Planejamento Econômico/Financeira

### 6.1. Análise do Investimento

O Investimento em equipamentos é da ordem de R\$ 450.000 e não esta incluído neste valor o aluguel para instalações nem tão pouco de ponto de vendas, entretanto o espaço necessário para instalar os mesmo é de aproximadamente 25 m<sup>2</sup> apropriado para serem instalados em bares, petiscarias e assemelhados.

O método para análise de retorno do investimento foi a TIR, considerando um mes de carência, produção mensal de 8000 L/mes e taxa minima de retorno mensal de 1,5% o retorno é de 15 meses.

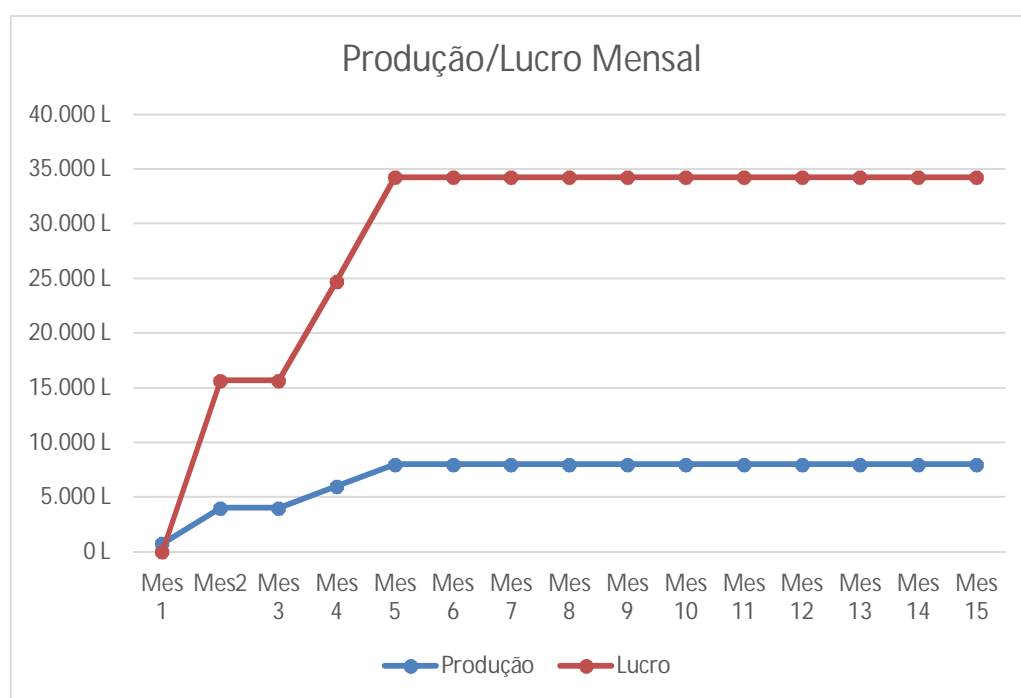


Gráfico 2 – Fonte Autor - Dados para cálculo da TIR

## 6.2.Sistema de Custeio

O sistema de custeio selecionado pela empresa é o ABC, custo baseado na atividade, pois neste método assume-se como pressuposto que os recursos de uma empresa são consumidos por suas atividades e não pelos produtos que ela fabrica - Nakagawa (1995, p. 39), também por proporcionar uma melhor visão dos custos das atividades mais relevantes do processo produtivo.

Percebe-se que a representatividade do custo de cada atividades muda de relevancia conforme a escala de produção aumenta, graficos abaixo.

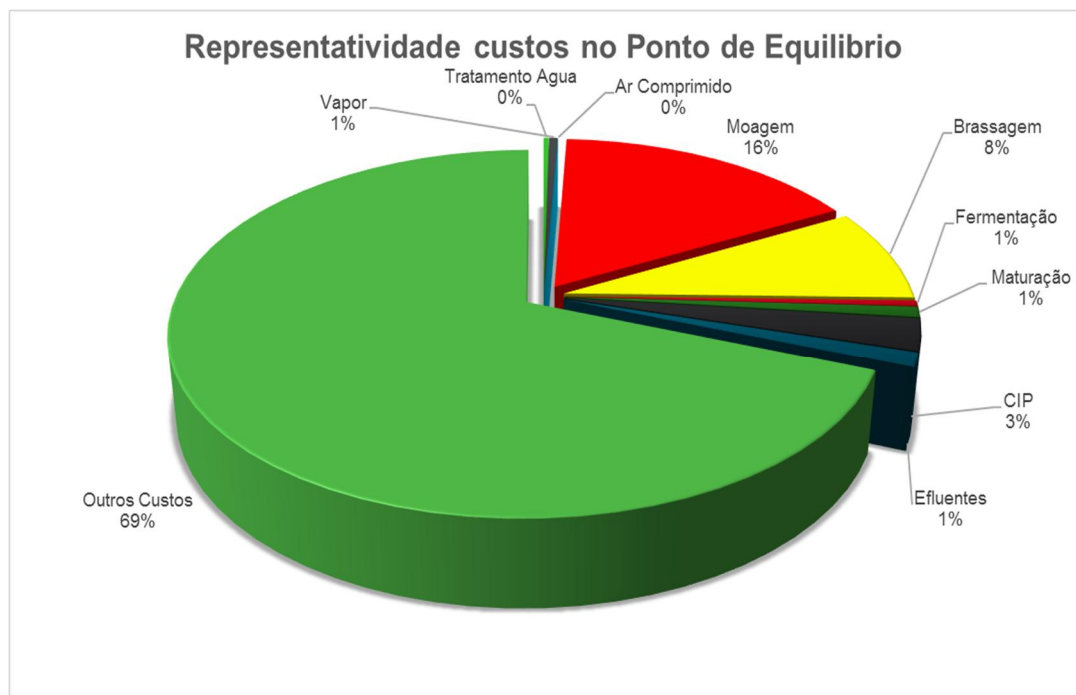


Gráfico 3 – Fonte autor - Representatividade custos no Ponto de Equilíbrio

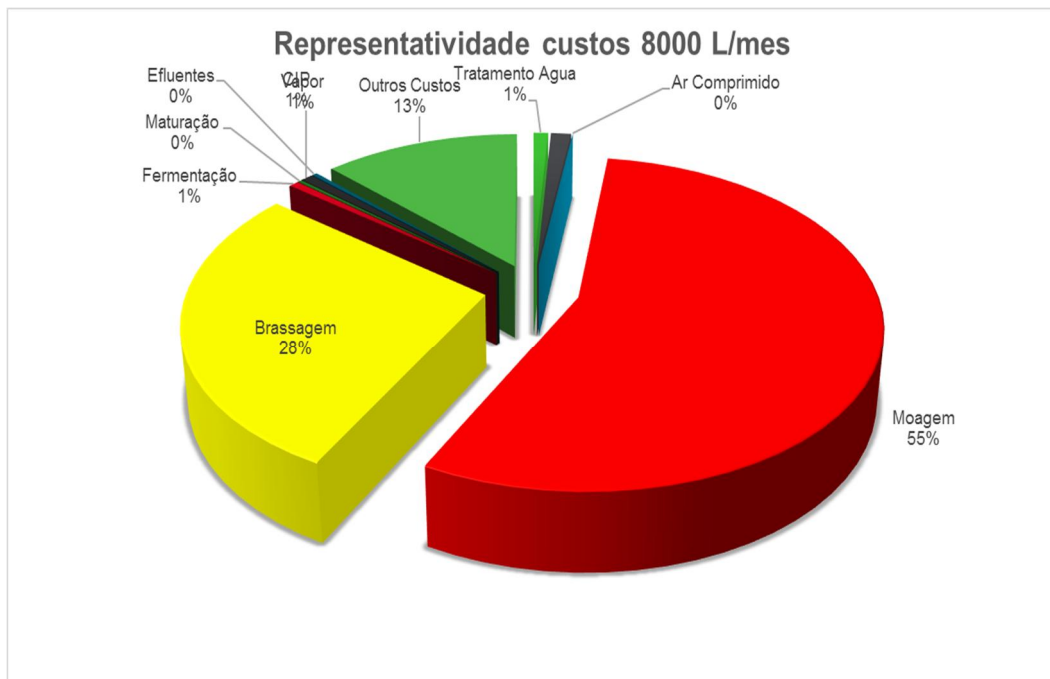


Gráfico 4 – Fonte Autor - Representatividade custos 8000 L/mes

Obviamente a representatividade de cada atividade nos custos totais varia de acordo com seu ponto máximo de eficiência, por exemplo, a ociosidade de mão de obra e equipamentos mais os custos indiretos de fabricação, representadas em “outros custos” nos gráficos, muda de acordo com a produção mensal, quanto mas se produz menor será esta ociosidade e portanto menos representativa será nos custos totais de produção. Apenas custos de produção estão representadas nos gráficos acima.

Despesas de vendas, administrativas e outras não estão representadas.

### 6.3. Ponto de Equilíbrio

Ponto de equilíbrio (Contábil) é o ponto onde o lucro será 0 (zero). Significa que neste ponto todas as despesas fixas foram supridas pela margem de contribuição da quantidade pré-determinada. Com o uso do ponto de equilíbrio conseguimos apurar o nível de vendas que precisa ser mantido para liquidar os custos fixos operacionais e também mensurar a lucratividade em diversos níveis de vendas, é uma poderosa ferramenta a favor do administrador, no caso da empresa este ponto encontra-se a um volume de vendas de 750 L/mês considerando como preço de venda R\$ 10,00 por litro de cerveja.

DRE Gerencial	PE	Mes1	Mes 2
Vendas	750 L	4.000 L	6.000 L
Receita Bruta	100,0%	100,0%	100,0%
(-) Pis Confins e ICMS	-21,6%	-21,6%	-21,6%
(-) IPI e ST	-10,6%	-10,6%	-10,6%
(-) Devoluções	0,0%	0,0%	0,0%
(-) Descontos e Abatimentos	0,0%	0,0%	0,0%
Receita Líquida	67,8%	67,8%	67,8%
(-) Matérias Primas	-23,0%	-23,0%	-23,0%
(-) Mão de Obra	-29,7%	-5,6%	-3,7%
(-) CIF	-9,9%	-2,3%	-1,7%
(-) Depreciação	-21,7%	-4,1%	-2,7%
(=) Lucro Operacional Bruto	10,7%	44,1%	46,6%
(-) Despesas Comerciais	-70,8%	-3,2%	-5,8%
(-) Despesas Administrativas	-3,1%	-3,1%	-3,1%
(-) Depreciação SG&A	0,0%	0,0%	0,0%
(-) Despesas Gerais	0,0%	0,0%	0,0%
(=) Lucro Operacional Líquido (LAJIR)	0,0%	42,1%	43,6%

Tabela 10 – Fonte Autor - Exemplo DRE

## **Conclusão**

Apesar das incertezas para o empreendedor brasileiro devido a fatores econômicos, políticos e da falta de informações confiáveis que possibilitem uma maior confiança no investimento, é inegável que o mercado é promissor, crescente e com taxas de retornos aceitáveis, desde que se aliem métodos de produção que minimizem a necessidade de pessoal especializado e ociosidades tanto de mão de obra quanto de equipamentos.



## Referências

BNDES- Setor de Bebidas no Brasil

[https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/3462/1/BS%2040%20O%20setor%20de%20bebidas%20no%20Brasil\\_P.pdf](https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/3462/1/BS%2040%20O%20setor%20de%20bebidas%20no%20Brasil_P.pdf) – Acesso em: 30/08/16 às 15:56hs.

[http://www.clubeer.com.br/blog/post/65o\\_mercado\\_de\\_cervejas\\_artesanais\\_no\\_brasil-](http://www.clubeer.com.br/blog/post/65o_mercado_de_cervejas_artesanais_no_brasil-) - Acesso em 06.08.16 às 14:30hs

<http://www.sebraemercados.com.br/cerveja-artesanal-otimo-negocio-para-pequenos> - Acesso em 06.08.16 às 16:30hs

[http://www.jornalnh.com.br/conteudo/2015/12/minuto\\_da\\_cerveja/255120-cervejas-especiais-um-mercado-em-crescimento.html](http://www.jornalnh.com.br/conteudo/2015/12/minuto_da_cerveja/255120-cervejas-especiais-um-mercado-em-crescimento.html) Jornal NH- Matéria de Juliana Flor - Acesso em: dia 30.08.16 às 14:00hs

<http://www.cervesia.com.br/dados-estatisticos/163-mercado-sul-americano-de-cerveja-crescimento-acima-da-media.html-> - Acesso em :08.08.16 às 18:56 hs  
<http://www.abrabe.org.br/categorias/>

<http://www.cervesia.com.br/instalacoes-e-equipamentos/161-a-microcervejaria-e-seus-equipamentos.html>

<http://www.ambientelegal.com.br/sustentabilidade-e-mais-dificil-para-os-pequenos-ervejeiros/> - Acesso em: 18.08.16 às 17:00hs

<http://pme.estadao.com.br/noticias/noticias,cerveja-artesanal-cai-no-gosto-do-pequeno-e-brasil-ja-conta-com-1-5-mil-rotulos-no-mercado,5268,0.htm>  
Acesso em: 24.08.16 às 18:35hs

<http://exame.abril.com.br/revista-exame-pme/edicoes/76/noticias/com-o-copo-cheio> Acesso 01.09.16 às 19:45hs

<http://www.ibge.gov.br/home/> acesso 15.08.16

MADEIRA, Juliana Sales - Perfil do consumidor de cervejas especiais- Monografia Curso de Ciências Sociais

BRESSIANI, Carlo Enrico - Material de pesquisa da Escola Superior de Cerveja e Malte

BELTRAMELLI, Maurício - Cervejas Bregas e Birras