

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Martin Escosteguy Albornoz**

**PLANO DE NEGÓCIO PARA IMPLANTAÇÃO DE UM *BREW PUB* NA CIDADE DE  
SANTANA DO LIVRAMENTO**

**Porto Alegre  
2016**

**Martin Escosteguy Albornoz**

**PLANO DE NEGÓCIO PARA IMPLANTAÇÃO DE UM *BREW PUB* NA CIDADE DE  
SANTANA DO LIVRAMENTO**

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

**Orientador: Prof. Dr. Fernando Dias Lopes**

**Porto Alegre**

**2016**

## RESUMO

Este trabalho é um plano de negócio para abertura de um *brewpub* na cidade de Santana do Livramento. O objetivo do mesmo é analisar a viabilidade econômico-financeira do empreendimento com o auxílio de uma ferramenta que permita a modelagem do negócio de acordo com previsões e estimativas. As informações que fundamentaram o plano foram coletadas através de pesquisas exploratórias, pesquisas de campo e conhecimentos pessoais do autor sobre o setor. Por fim, o plano está estruturado em: plano operacional, plano de marketing e plano financeiro.

**Palavras-chave:** Plano de negócios, análise de viabilidade, empreendedorismo, *brewpub*, micro cervejaria, cerveja, cerveja artesanal.

## INDICE DE TABELAS

Figura 1 – Fachada do prédio.....	53
Figura 2 – Projeto arquitetônico do <i>brewpub</i> .....	54
Quadro 1 – Análise <i>Swot</i> .....	69
Tabela 1: Equipamentos cervejaria.....	73
Tabela 2: Equipamentos laboratório cervejaria.....	74
Tabela 3: Equipamentos Pub – extração de chope.....	75
Tabela 4: Equipamentos Pub – geral.....	75
Tabela 5: Equipamentos cozinha.....	75
Tabela 6: Administrativo.....	76
Tabela 7: Custo de reforma.....	76
Tabela 8: Somatório dos investimentos.....	76
Tabela 9: Investimento inicial total.....	77
Tabela 10: Custo mensal com pessoal.....	77
Tabela 11: Despesas operacionais.....	78
Tabela 12: Custo fixo mensal.....	78
Quadro 2: Parâmetros utilizados para cálculo de receitas e custos variáveis.....	79
Quadro 3: Custo das mercadorias vendidas.....	79
Quadro 4: Faturamento mensal total.....	80
Quadro 5: Total de impostos mensais sobre o faturamento.....	80
Tabela 13: Previsão de fluxo de caixa - cenário pessimista ano 1-3.....	81
Tabela 14: Previsão de fluxo de caixa - cenário pessimista ano 4-5.....	81
Tabela 15: Previsão de fluxo de caixa - cenário regular ano 1-3.....	82
Tabela 16: Previsão de fluxo de caixa - cenário regular ano 4-5.....	82
Tabela 17: Previsão de fluxo de caixa - cenário otimista ano 1-3.....	83
Tabela 18: Previsão de fluxo de caixa - cenário otimista ano 4-5.....	83
Tabela 19: Demonstrativo de resultados – cenário pessimista ano 1-3.....	84
Tabela 20: Demonstrativo de resultados – cenário pessimista ano 4-5.....	85
Tabela 21: Demonstrativo de resultados – cenário regular ano 1-3.....	85
Tabela 22: Demonstrativo de resultados – cenário regular ano 4-5.....	86
Tabela 23: Demonstrativo de resultados – cenário otimista ano 1-3.....	86
Tabela 24: Demonstrativo de resultados – cenário otimista ano 4-5.....	87

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>7</b>
<b>2 OBJETIVOS</b> .....	<b>11</b>
2.1 OBJETIVOS GERAIS.....	11
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	11
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>12</b>
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	12
3.2 COLETA DOS DADOS.....	13
3.3 ANÁLISE DOS DADOS.....	14
<b>4 REVISÃO TEÓRICA</b> .....	<b>15</b>
4.1 CERVEJA – HISTÓRICO E CONTEXTUALIZAÇÃO .....	15
4.2 O PLANO DE NEGÓCIOS .....	17
4.2.1 Estrutura e seções do plano de negócios.....	19
4.2.1.1 Sumário executivo .....	20
4.2.1.2 Descrição do empreendimento.....	21
4.2.1.3 Análise do setor.....	22
4.2.1.4 Plano operacional.....	23
4.2.1.5 Plano de marketing.....	24
4.2.1.5.1 <i>Estratégia de produto</i> .....	25
4.2.1.5.2 <i>Estratégia de preço</i> .....	26
4.2.1.5.3 <i>Estratégia de distribuição (praça)</i> .....	27
4.2.1.5.4 <i>Estratégia de promoção</i> .....	27
4.2.1.6 Plano financeiro.....	28
4.2.1.6.1 <i>Investimentos iniciais</i> .....	29
4.2.1.6.2 <i>Demonstrativos</i> .....	29
4.2.1.6.3 <i>Técnicas de análise de investimento</i> .....	31
<b>5 RESULTADOS</b> .....	<b>32</b>
5.1 SUMÁRIO EXECUTIVO.....	32
5.2 DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO .....	33
5.3 ANÁLISE DO SETOR.....	34
<b>5.3.1 O mercado de cervejas no Brasil</b> .....	<b>34</b>

<b>5.3.2 Rio Grande do Sul: pioneiro no atual movimento da cerveja artesanal</b> .....	38
<b>5.3.3 Contextualização sobre a localidade do empreendimento</b> .....	41
<b>5.3.4 Mercado de cervejas local e entretenimento noturno</b> .....	43
<b>5.3.5 A experiência do Front Bier</b> .....	45
<b>5.3.6 Estimativa de mercado</b> .....	49
<b>5.4 PLANO OPERACIONAL</b> .....	50
<b>5.4.1 A operação do Pub</b> .....	51
5.4.1.1 Estrutura de mão de obra para o Pub .....	54
5.4.1.2 Processos.....	54
5.4.1.3 Fornecedores .....	55
<b>5.4.2 A operação da cervejaria</b> .....	55
5.4.2.1 Estrutura de mão de obra para a cervejaria .....	56
5.4.2.2 Fornecedores de matérias primas .....	57
5.4.2.2.1 <i>Água</i> .....	57
5.4.2.2.2 <i>Malte</i> .....	58
5.4.2.2.3 <i>Lúpulo</i> .....	58
5.4.2.2.4 <i>Levedura</i> .....	59
5.4.2.3 Fornecedores de equipamentos.....	59
5.4.2.4 Fornecedores de produtos de limpeza industrial.....	60
5.4.2.5 Processos.....	61
5.4.2.5.1 <i>Pré-brassagem: limpeza e sanitização</i> .....	61
5.4.2.5.2 <i>Moagem do malte</i> .....	62
5.4.2.5.3 <i>Mosturação</i> .....	62
5.4.2.5.4 <i>Clarificação/filtração</i> .....	63
5.4.2.5.5 <i>Fervura</i> .....	63
5.4.2.5.6 <i>Whirlpool</i> .....	64
5.4.2.5.7 <i>Resfriamento</i> .....	64
5.4.2.5.8 <i>Aeração/oxigenação do mosto</i> .....	65
5.4.2.5.9 <i>Inoculação do fermento</i> .....	65
5.4.2.5.10 <i>Fermentação</i> .....	66
5.4.2.5.11 <i>Maturação</i> .....	66
5.4.2.5.12 <i>Envase</i> .....	66
<b>5.5 PLANO DE MARKETING</b> .....	67

<b>5.5.1 Análise Swot</b> .....	68
<b>5.5.2 Estratégias de marketing</b> .....	68
5.5.2.1 Estratégia de produto .....	68
5.5.2.2 Estratégia de preço .....	69
5.5.2.3 Estratégia de distribuição .....	70
5.5.2.3 Estratégia de promoção .....	70
<b>5.6 PLANO FINANCEIRO</b> .....	72
5.6.1 Investimento inicial .....	72
<b>5.6.2 Fontes e recursos</b> .....	76
<b>5.6.3 Custos fixos</b> .....	76
<b>5.6.4 Custos variáveis</b> .....	77
<b>5.6.5 PREVISÃO DE RECEITAS</b> .....	78
<b>5.6.6 Impostos</b> .....	79
<b>5.6.7 Previsão de fluxo de caixa</b> .....	79
5.6.7.1 Cenário pessimista.....	80
5.6.7.2 Cenário regular.....	81
5.6.7.3 Cenário otimista .....	82
<b>5.6.8 Demonstrativo de resultados (DRE)</b> .....	83
5.6.8.1 Cenário pessimista.....	83
5.6.8.2 Cenário regular.....	84
5.6.8.3 Cenário otimista .....	85
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	87
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	89
<b>APÊNDICE A - ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM SÓCIO FUNDADOR DO FRONT BIER</b> .....	92
<b>APÊNDICE B - ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM FREQUENTADORES DO FRONT BIER</b> .....	93
<b>APÊNDICE C - ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM PÚBLICO-ALVO</b> .....	94

## 1 INTRODUÇÃO

O cenário político-econômico brasileiro dos últimos anos tem impulsionado a criação de novos empreendimentos através de políticas favoráveis aos pequenos negócios, tais como a ampliação dos limites de faturamento do Simples Nacional, a implementação do MEI (Microempreendedor individual) e a criação da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas. Segundo dados extraídos de relatório elaborado pelo SEBRAE em 2013, a taxa de sobrevivência das empresas com até 2 anos de atividade foi de 75,6% para as empresas nascidas em 2007. Essa taxa foi superior à taxa calculada para as empresas nascidas em 2006 (75,1%) e nascidas em 2005 (73,6%). Porém, mesmo com uma taxa de sobrevivência dessas novas empresas aumentando ao longo dos anos, temos um cenário nada confortável para empreendedores, como mostra a mesma pesquisa realizada pelo SEBRAE, em que a taxa de mortalidade das empresas com até dois anos de idade é de 24,4%, para empresas constituídas em 2007. As principais causas de insucesso das novas empresas, em ordem decrescente, são: a falta de planejamento prévio, deficiências de gestão (gerenciamento de fluxo de caixa, vendas/comercialização, desenvolvimento de produto, etc.), políticas de apoio insuficientes, conjuntura econômica e fatores pessoais (DORNELAS, 2005).

Tendo isso em vista, um planejamento prévio eficaz pode auxiliar empreendedores e investidores a tomar decisões fundamentadas na hora de investir ou não em determinados negócios, além de ser capaz de prever futuros problemas. Sobre a definição de Plano de negócio, Hisrich, Peters e Shepherd (2009 p. 219) afirmam “[...] é um documento escrito que descreve todos os elementos internos e externos e as estratégias relevantes para iniciar um novo empreendimento”. Sendo assim, ferramentas como planos de negócios são muito úteis nesse sentido, pois através da elaboração de um plano estruturado, o empreendedor pode obter informações pertinentes ao mercado, tomando conhecimento aprofundado sobre o mesmo. Além disso, é possível identificar as barreiras de entrada no setor, as dificuldades enfrentadas pelos negócios que já estão operando, e ainda obter informações que tornem possível fazer avaliações de viabilidade financeira do negócio levando em conta as ambições do empreendedor e sua capacidade de

investimento. Logo, o desenvolvimento de planos de negócio serve para entender o mercado, planejar o negócio desde antes de sua implementação e organizar o início das operações e crescimento do mesmo. Sobre a utilização de Plano de Negócios, Dornelas (2005, p.90) afirma:

A principal utilização do plano de negócios é prover uma ferramenta de gestão para o planejamento e desenvolvimento inicial de uma empresa. No entanto, nos últimos anos o plano de negócios atingiu notoriedade como instrumento de captação de recursos financeiros junto a capitalistas de risco e investidores-anjo, principalmente no tocante às empresas com propostas inovadoras.

Em vista disso, o estudo em questão visa à elaboração de um plano de negócio para a instalação de um *brewpub*, na cidade de Santana do Livramento, localizada na fronteira gaúcha com o Uruguai e minha cidade natal. A escolha da cidade deve-se à diversos fatores, tais como o alto potencial que o mercado local tem, pois lá inexistem negócios que sigam o modelo ou mesmo modelos semelhantes, e a existência de um imóvel de minha família que se enquadra nos moldes para abrigar o negócio em questão. O modelo de negócio a ser tomado como base para o desenvolvimento deste estudo é pouco conhecido e difundido no Brasil como um todo, mas muito comum e tradicional na Europa, e ainda apresentou tremendo sucesso de implantação nos Estados Unidos nas últimas décadas. Trata-se de um pub, o qual é focado na produção e comercialização de uma marca de chope própria, produzido normalmente em pequena escala e de forma artesanal, no próprio local de venda e consumo. Esses pubs buscam uma imagem diferente de um simples bar, no qual o consumidor vai somente beber no local ou comer um lanche. O *brewpub* busca proporcionar uma experiência gastronômica diferenciada, tendo como foco as cervejas da casa, harmonizando sensorialmente cervejas com pratos. Logo, o *brewpub* preza por um serviço de qualidade e diferenciado, apresentando valor agregado maior que um bar ou um restaurante por necessitar de conhecimentos específicos sobre gastronomia e sobre aspectos sensoriais de cervejas. Outro ponto que vale ressaltar é a união da fábrica com o ponto de venda e local de consumo, aspecto que é um atrativo aos consumidores ao aproxima-los da produção da bebida que será consumida nas mesas.

O mercado de cervejas no Brasil tem demonstrado nos últimos anos um amplo crescimento, atingindo 13.8 bilhões de litros de cerveja produzidos em 2015 segundo dados do Sistema de Controle de Produção de Bebidas da Receita Federal (SICOBEBE). Dessa forma o Brasil é o terceiro maior produtor da bebida atualmente,

ficando atrás da China, com 48,9 bilhões de litros/ano e dos EUA, com 22,5 bilhões de litros/ano (CERVESIA, 2015). Dentro desse mercado temos o nicho específico de cervejas especiais, composto por: artesanais; importadas e Premium. Esse nicho corresponde a cerca de 5% do mercado segundo dados da Associação Brasileira da Indústria da Cerveja (CERVBRASIL, 2014). É neste setor que se enquadram as micro cervejarias e cervejarias de pequeno porte, modelo de negócio que vem ganhando força a cada ano, fazendo jus à movimentos semelhantes que ocorrem em outros países americanos, espelhados todos eles no recente sucesso do mesmo nos Estados Unidos, que há 30 anos assemelhava-se muito com o cenário Brasileiro atual. Esse movimento colabora para a diversificação dos produtos oferecidos aos consumidores, assim como qualifica o setor, pois faz com que as empresas se preocupem mais com a qualidade de seus produtos do que com os baixos custos de produção. Nos mercados e lojas brasileiras, até pouco tempo atrás, encontrava-se pouquíssimas marcas de cerveja, com pouca variedade de estilos, mas o movimento das pequenas cervejarias juntamente com a demanda por novos e diferentes produtos está mudando o panorama. Muitos fatores colaboram para o crescimento do nicho de cervejas especiais, que espera dobrar sua participação no mercado nos próximos 5 anos (SEBRAE, 2013), tais como o aumento do poder de compra do consumidor brasileiro, o maior acesso a informação sobre o produto cerveja e a busca por novos estilos de cerveja.

Somando-se ao fato de que o mercado de cervejas especiais encontra-se em ampla expansão, como demonstram os dados apresentados anteriormente, outros fatores colaboram para a realização deste estudo. Dentre eles, pode-se citar a minha experiência no mercado em questão, pois atualmente trabalho em uma micro cervejaria localizada na região metropolitana de Porto Alegre, e anteriormente trabalhei pesquisando sobre o setor para uma empresa de consultoria na capital gaúcha. Esse fato me permitiu ter conhecimento mais aprofundado sobre o funcionamento das empresas desse segmento, assim como das dificuldades enfrentadas. Além disso, sou fabricante de cerveja caseira há aproximadamente 1 ano, e tenho interesse de investir em um negócio nesse setor, logo a realização deste estudo me seria muito útil para estar melhor preparado para empreender nesse mercado. Outro ponto que deve ser ressaltado é a disponibilidade de um imóvel de minha família, em minha cidade natal, haja vista que também existe o

interesse por parte dos proprietários de investir em um negócio que utilize o imóvel de forma mais rentável que um simples aluguel do mesmo.

Portanto, este trabalho se justifica por fomentar o setor de cervejas especiais, servindo como um documento de apoio a futuros empreendedores desse mercado, incluindo-me nesse ponto, além de incentivar a diversificação da economia de uma cidade na qual não há muitas opções relacionadas à serviços de lazer, gastronomia e bebidas diferenciadas.

## 2 OBJETIVOS

### 2.1 OBJETIVOS GERAIS

Elaborar o plano de negócios para um *brewpub* em Santana do Livramento a fim de verificar um modelo ótimo que garanta a viabilidade financeira do empreendimento.

### 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1 – Descrever o mercado, caracterizando sua dimensão, situação atual e tendências, concorrência, oportunidades, barreiras de entrada e desafios de crescimento.

2 – Descrever o empreendimento, suas características específicas – setor, público-alvo, produto ou serviço, estrutura organizacional, funcional e física.

3 – Analisar a viabilidade financeira do negócio – investimento inicial, e índices de investimento como TIR e *Payback*. E quanto às oportunidades, ameaças e desafios da implementação do negócio.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção será relatada a forma de abordagem do problema, definindo o tipo de pesquisa, como os dados serão coletados e posteriormente como serão analisados.

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

O presente trabalho é um plano de negócio baseado em estudo exploratório, o qual, segundo Malhotra (2001), tem por objetivo subsidiar o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema a ser estudado e é utilizado nos primeiros estágios de investigação, para fins de familiaridade e compreensão de um tema que o pesquisador desconhece.

Dessa forma, a metodologia de pesquisa qualitativa foi a principal utilizada para o desenvolvimento do plano de negócio. Esta é uma técnica de pesquisa não estruturada, exploratória e baseada em pequenas amostras, que busca proporcionar a compreensão do contexto de um problema

Conforme Malhotra (2001), a pesquisa qualitativa é um campo bastante amplo de trabalho e possui diversas técnicas, dentre elas a entrevista em profundidade, a qual foi a principal utilizada para coleta dos dados do presente estudo.

A entrevista em profundidade é uma técnica muito utilizada em pesquisa qualitativa e consiste em entrevistas semi-estruturadas e diretas para obter informações, realizada individualmente, seja um membro do público-alvo, um possível concorrente ou um agente importante do setor. A ideia central desta técnica é conseguir informações aprofundadas sobre o tema de estudo, por isso se utiliza um roteiro semi-estruturado para guiar o entrevistador, mas sem limita-lo, o que torna possível uma sondagem para conseguir informações completas. O fundamental neste tipo de pesquisa é fugir de perguntas com respostas “sim” ou “não” e buscar aprofundar as respostas do entrevistado.

### 3.2 COLETA DOS DADOS

A primeira etapa para coleta dos dados consiste na pesquisa de dados secundários, sendo que estes são os dados já existentes, ordenados e analisados, que estão à disposição do pesquisador. Dessa forma, foram utilizadas as literaturas existentes sobre o tema, sites relacionados, relatórios sobre o mercado, artigos científicos e bancos de dados. Além disso, acrescenta-se o conhecimento pessoal do autor, obtido através de experiência profissional em cervejaria localizada na região metropolitana de Porto Alegre, onde o autor teve a oportunidade de desenvolver atividades em diversas áreas, tais como na produção, na gestão administrativa e financeira e na área comercial.

Em um segundo momento, são coletados os dados primários, os quais são aqueles que ainda não passaram por nenhum tratamento anterior. Com isso, a coleta dos dados se dá através de entrevistas em profundidade, por ser a técnica de pesquisa considerada mais adequada para este estudo. Logo, para a coleta dos dados é necessário a construção de roteiros semi-estruturados para aplicar com diferentes agentes, sejam eles público-alvo, concorrentes, fornecedores ou especialistas do setor, sendo que é necessário um roteiro específico para cada tipo de entrevistado. Dessa forma, para o desenvolvimento deste trabalho foram realizadas 6 entrevistas em profundidade com o público-alvo. O perfil dos entrevistados consiste em jovens de 18 a 35 anos, moradores de Santana do Livramento e pertencentes às classes média e média-alta. Dentre os entrevistados, dois deles tinham mais de 30 anos e responderam também a um questionário específico relacionado com o estudo de um caso desenvolvido no trabalho.

Além disso, foi realizada mais uma entrevista em profundidade com um sócio fundador de uma empresa que operou na cidade de Santana do Livramento à alguns anos. O modelo de negócio desta empresa se assemelhava bastante com o negócio proposto neste plano de negócio, por isso foi desenvolvida esta entrevista, a fim de fazer uma análise do caso deste empreendimento e buscar compreender os fatores que permeiam e influenciam o negócio.

### 3.3 ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa qualitativa utiliza como fontes as respostas obtidas nas entrevistas em profundidade aplicadas e nas observações realizadas pelo pesquisador. Dessa forma, não existe uma forma padronizada para análise das respostas, como em uma pesquisa quantitativa. Para Malhotra (2001), existem três passos que podem ser seguidos a fim de analisar os dados. Primeiramente o pesquisador seleciona os principais dados a serem enfatizados, minimizados ou ignorados (Redução dos dados). Após isso, o pesquisador desenvolve uma interpretação visual dos dados (Exibição dos dados) com o fim de esclarecer padrões e relações entre os dados. Por fim, o pesquisador faz considerações sobre o significado dos dados analisados e avalia suas influências para o objeto da pesquisa (Conclusão e verificação).

## 4 REVISÃO TEÓRICA

Na revisão teórica, serão abordadas as referências e os conceitos dos assuntos pertinentes à este trabalho, buscando trazer um panorama geral sobre o tema escolhido para o mesmo. Com isso, relacionado com o objetivo de definir e caracterizar cada tópico, neste capítulo serão abordadas as teorias de alguns autores que estudam sobre plano de negócios e empreendedorismo, e por outro lado será feita uma breve contextualização sobre a cerveja, produto-chave do negócio a ser estudado e planejado.

### 4.1 CERVEJA – HISTÓRICO E CONTEXTUALIZAÇÃO

Segundo Oliver (2012) a cerveja é uma bebida muito antiga, acreditando-se que seja uma das bebidas alcoólicas mais antigas produzidas pelo ser humano, ficando atrás apenas do hidromel que não precisa mais do que uma chuva forte e uma colmeia com teto avariado para ocorrer naturalmente na natureza. Não se sabe com exatidão quando e onde foi produzida pela primeira vez, mas acredita-se ter sido há mais de 10 mil anos, sendo que muitas das civilizações antigas importantes produziam e consumiam a bebida, como os povos da antiga mesopotâmia, sendo os sumérios e os egípcios uns de seus maiores apreciadores na história. A bebida desempenhou um papel importantíssimo para estas civilizações, era considerada sagrada por algumas, mas principalmente por ter sido utilizada como um alimento que fazia parte da dieta diária das pessoas na época, devido aos seus vários benefícios nutritivos. É preciso esclarecer que a bebida fabricada antigamente era bastante diferente da encontrada atualmente nas prateleiras dos supermercados, ela era sem gás, tinha pouco álcool e era muito turva devido à rusticidade de sua produção à base de uma mistura de mingau de cereais e água. A produção era realizada em casa, sendo uma atividade predominantemente realizada por mulheres do Egito Antigo até a Europa Medieval, quando estas foram proibidas de realizar a atividade, sendo a partir desse momento uma atividade desenvolvida pelo gênero

masculino. Avançando um pouco na história, vemos que o início da produção de cerveja com fins comerciais iniciou em mosteiros pela Europa, e no ano de 1516 foi decretada a famosa Lei da Pureza, pelo Duque Guilherme IV da Bavária, segundo a qual só era permitido fabricar cerveja com malte de cevada, lúpulo e água. Esta lei é seguida até hoje com muito rigor por algumas cervejarias ao redor de todo o mundo e é um marco em relação à regulamentação do setor cervejeiro, que é extensa, complexa e normalmente sofre com altos tributos na grande maioria dos países até os dias atuais.

Cerveja é uma bebida alcoólica proveniente da fermentação de cereais, sendo que o mais utilizado atualmente para a sua produção é a cevada maltada, mas outros cereais também são utilizados, tais como trigo, aveia, centeio, milho, arroz, entre outros, maltados ou não. Segundo Palmer (2006), a cerveja é composta por 4 ingredientes básicos, sendo a água o utilizado em maior quantidade, seguida pelo malte, o lúpulo e a levedura, sendo este o responsável pela fermentação. Isso não exclui a possibilidade de incluir outros ingredientes à cerveja, tais como ervas, frutas e temperos, muito comuns nas cervejas de estilos belgas.

A cerveja tem inúmeras variações devido a ser influenciada por inúmeros fatores, tais como a enorme variedade de maltes e lúpulos disponíveis hoje em dia, mas principalmente por meio de um processo biológico, chamado fermentação, no qual a levedura consome açúcares presente no mosto (líquido resultante do processo inicial do fabrico de cerveja) e transforma em álcool e gás carbônico. A fermentação é utilizada como critério para definir tipos de cerveja, que podem ser enquadradas em três tipos: *Ales*, *Lagers* e *Lambics*.

Cervejas *Ales*, são cervejas fabricadas com Leveduras de alta fermentação (*Saccharomyces cerevisiae*), que trabalham à temperaturas em torno de 18 a 24 graus Celsius e atuam no topo do líquido. Estas cervejas são normalmente encorpadas, com sabores e aromas marcantes de malte, levedura e lúpulo e contam com níveis alcoólicos mais elevados. Já as cervejas *Lagers* são produzidas com leveduras de baixa fermentação (*Saccharomyces pastorianus*), as quais tem seu funcionamento ótimo entre 8 e 12 graus Celsius e atuam no fundo do líquido. Estas cervejas tem um teor alcoólico mais baixo e são normalmente límpidas, com sabores mais secos e neutros que as anteriores, sendo a *Lager* o tipo mais consumido atualmente. Por fim temos as *Lambics*, cervejas conhecidas como de fermentação

espontânea, na qual atuam leveduras selvagens provenientes da microflora do ambiente em que esta é produzida. É o tipo de cerveja mais próximo ao ancestral produzido antigamente e tem normalmente sabores pungentes e exóticos, por vezes ácidos ou azedos. (OLIVER, 2012)

Como comentado anteriormente na definição do tema de estudo, o mercado Brasileiro atual está segmentado e definido por poucos grandes produtores que o dominam quase totalmente. Estas empresas estão baseadas em um modelo de produção e consumo massificado, onde a estratégia de grande escala permite atingir a maior parcela possível do mercado consumidor com preços muito competitivos. Estas empresas oferecem ao mercado consumidor, inúmeras marcas de cerveja, porém os produtos são muito semelhantes entre si sensorialmente, sendo todas as cervejas muito leves, claras e com pouco sabor, para se beber gelada e possibilitando beber grandes quantidades devido ao seu corpo baixo.

Por outro lado temos as micro-cervejarias que representam uma pequena parcela dos mercados, e tem como diferencial a produção de cervejas caracterizadas como especiais, *premium* ou artesanais. Logo, pode-se dizer que este é um mercado de nicho. As micro cervejarias, ao contrário das grandes indústrias que produzem um único tipo de cerveja em enormes quantidades para agrado do público geral, se apresentam ao mercado com portfólios de cervejas variados, produtos únicos, cada uma com suas particularidades de insumos ou processos, de diferentes cores, sabores, aromas e preços.

## 4.2 O PLANO DE NEGÓCIOS

Dentre os autores estudados, Dornelas (2005, p 95), define plano de negócios como sendo “[...] um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócio que sustenta a empresa”. Já Hisrich, Peters e Shepherd (2009 p219) aprofundam um pouco mais o conceito e afirmam que o plano de negócios:

É um documento preparado pelo empreendedor em que são descritos todos os elementos externos e internos relevantes para o início de um novo empreendimento. É com frequência uma integração de planos funcionais, como os de marketing, de finanças, de produção, e de recursos humanos.

Dolabela, (1999 p 77) caracteriza o plano como “[...]uma linguagem para descrever de forma completa o que é ou o que pretende ser uma empresa”. E também afirma: “[...] É uma forma de pensar sobre o futuro do negócio: para onde ir, como ir mais rapidamente, o que fazer durante o caminho de forma a diminuir incertezas e riscos”.

Conforme observado nas tentativas de definição de plano de negócios dos autores estudados, destaca-se uma certa semelhança nas afirmações dos mesmos, em relação a este ser um documento que descreve a empresa e seu setor como um todo, traça um panorama detalhado da situação atual e por último define aonde se quer chegar futuramente e ainda o que deve-se fazer para chegar lá. Ou seja, é um documento descritivo, de uma empresa ou negócio, seguido de planos específicos detalhados para atingimento dos objetivos determinados anteriormente pelo produtor do plano de negócio. Dessa forma, é possível afirmar que a palavra “planejamento” é a mais importante quando se fala em plano de negócios, pois este é o principal motivo ao elaborar um plano. O planejamento é importantíssimo nos momentos preliminares e iniciais de qualquer empreendimento, mas não se restringe as etapas iniciais, sendo que a medida que a empresa amadurece o planejamento continuará enquanto a gestão buscará atingir suas metas de curto e longo prazo, estas definidas anteriormente no plano de negócio.

Sobre a finalidade, como visto anteriormente, um plano de negócios tem como maior objetivo a necessidade de planejamento, visto que isto é sumamente importante em várias situações para pessoas de negócios, como por exemplo pensar um novo negócio, traçar estratégias inovadoras para um negócio já estabelecido ou repensar a estrutura organizacional de uma empresa, entre outros tantos motivos. Um negócio que foi bem planejado terá maiores chances de êxito e durabilidade do que aqueles negócios que não foram devidamente planejados, levando em conta condições semelhantes (DORNELAS, 2005).

Com isso, verifica-se a importância de sua elaboração principalmente para o empreendedor, que para este serve como uma ferramenta para tomar decisões devidamente embasadas nesse momento crítico que é o de abertura de uma empresa, e ainda mais em um cenário em que a mortalidade de empresas jovens é muito alta. Por outro lado, o plano também pode ser destinado à uma gama ampla de personagens, tais como mantenedores de incubadoras, parceiros, bancos,

fornecedores, clientes, sócios, investidores e funcionários, tendo cada público um objetivo específico diferente dos outros. Sobre isso, Dolabela (1999 p.77) afirma:

O principal usuário do plano de negócios é o próprio empreendedor, pois ele é uma ferramenta que o faz mergulhar profundamente na análise de seu negócio, diminuindo sua taxa de risco e subsidiando suas decisões, que podem até ser de não abrir uma empresa ou de não lançar um novo produto.

Em suma, os planos de negócio podem ser construídos e utilizados para finalidades e personagens variadas, mas é enfatizado pelos autores estudados a sua importância para o empreendedor, pois o plano ajuda a determinar a viabilidade de um empreendimento, orienta o mesmo na organização de suas atividades de planejamento e, por fim, é uma ferramenta importantíssima para auxiliar na obtenção de financiamentos junto às instituições ou investidores.

#### **4.2.1 Estrutura e seções do plano de negócios**

Além das semelhanças em relação às definições e objetivos do plano de negócios, os autores analisados concordam em outros aspectos, principalmente no que se refere a estrutura dos planos de negócios. Na verdade, observa-se que não existe um modelo de estrutura pré-definido que se aplique à qualquer situação ou negócio. Cada caso é um caso. Para Hisrich, Peters e Shepherd (2009 p221), o escopo do plano é influenciado por vários fatores, como o tipo de negócio ou empreendimento, se é um serviço, se vai ser produzido um bem material, assim como o tamanho do mercado e a concorrência, são todos fatores afetantes do escopo.

Por outro lado, existem uma série de pontos que aparecem com mais frequência nos planos construídos, os quais são de mera importância para o alcance do objetivo destes. Sobre a estrutura de planos de negócios, Dornelas (2005 p 97) afirma:

Qualquer plano de negócios deve possuir um mínimo de seções que proporcionarão um entendimento completo do negócio. Essas seções são organizadas de forma a manter uma sequência lógica que permita a qualquer leitor do plano entender como a empresa é organizada, seus objetivos, seus produtos e serviços, seu mercado, sua estratégia de marketing e sua situação financeira.

Logo, para um bom entendimento do negócio em todos os seus âmbitos, por parte daqueles que utilizarão o plano, o mesmo deve contar com uma série de pontos a serem analisados e descritos no mesmo. Abaixo foram selecionadas as principais seções de um plano de negócios, citadas pelos autores, para a aplicação à realidade do objetivo deste estudo.

#### 4.2.1.1 Sumário executivo

O sumário executivo pode ser considerado como a parte mais importante do plano, pois esta prepara o leitor para a leitura, e deve conter uma síntese de tudo que será apresentado (DORNELAS, 2005).

Esta seção não é apenas um resumo completo do plano, que caracteriza o mesmo e apresenta um panorama geral dos assuntos abordados. É uma seção importantíssima, pois é através de sua leitura que o leitor decidirá se vale a pena ler todo o documento ou não. Dessa forma, o sumário executivo deve destacar e definir todos os aspectos-chave do plano de forma simples, concisa e convincente (HISRICH, PETERS, SHEPHERD, 2009).

Logo, um bom sumário executivo deve ser objetivo, sucinto, e abordar todas as questões mais importantes do plano de negócios, a fim de fazer o leitor ler todo o documento. Esta seção é preparada após a conclusão do plano, deve conter de 2 a 3 páginas e tem como objetivo estimular o interesse do leitor, que provavelmente será um investidor, visando fazê-lo ler o documento completo. Nesta seção, de forma alguma deve-se tentar resumir cada etapa do plano, e sim conter as principais questões-chave do mesmo, e isto varia de plano para plano. Segundo Hisrich, Peters e Shepherd (2009 p.231) algumas perguntas devem ser respondidas nesta seção independente do conteúdo ou fatores mais importantes, pois qualquer leitor deseja saber-lo. São elas:

- Qual é o conceito do negócio?
- Até que ponto esse conceito ou modelo de negócio é único?
- Quem são as pessoas que estão iniciando esse negócio?
- Como o capital será obtido e qual é montante necessário?

Por fim, no sumário executivo devem constar as respostas das perguntas citadas acima e ainda este deve trazer à tona os fatores principais do plano de negócio em questão, que podem ser as pessoas envolvidas no negócio, a possibilidade de abertura de capital para o negócio ou se a empresa tem um contrato em vigor com um grande cliente, ou seja, essas questões variam de acordo com as características de cada negócio. Contendo essas informações o sumário executivo tem mais chances de cativar o interesse de um possível investidor e convence-lo a ler todo o plano de negócio, o qual é o primeiro passo para conseguir um investimento.

#### 4.2.1.2 Descrição do empreendimento

Nesta etapa, deve ser realizada a descrição do empreendimento, a qual deve apresentar uma visão geral completa dos produtos, operações e estrutura do mesmo. A descrição deve ser detalhada nesta seção, possibilitando ao investidor verificar a dimensão e o escopo do negócio como um todo, e compreender todos os fatores mais importantes do negócio. O mais importante neste momento é enfatizar os objetivos do empreendimento, seu propósito, sua história, suas metas e desafios e os diferenciais do negócio (DORNELAS, 2005).

Hisrich, Peters e Shepherd (2009 p. 233) afirma que a seção deve começar com descrição da natureza do negócio e o que o empreendedor espera conquistar com o empreendimento, características estas que muitas vezes são expressas na declaração de missão da empresa. Após essa declaração, espera-se uma descrição detalhada do empreendimento, de forma que o leitor compreenda, de forma clara, a ideia geral do negócio. Dessa maneira, dentre os elementos-chave a serem discutidos nesta seção estão os produtos e serviços, a localização e dimensão do negócio, o pessoal e os equipamentos necessários, o histórico dos empreendedores relacionados e a história do negócio como um todo.

Então, esta seção compreende uma descrição geral do negócio, que visa à uma explicação do empreendimento para o leitor, o qual quer entender os motivos

para abertura do negócio e principais características relacionadas ao funcionamento interno da organização.

#### 4.2.1.3 Análise do setor

Após a seção da descrição do empreendimento, é necessário buscar o máximo de informação possível sobre o setor em que se encontra o negócio. Dessa maneira, realizar uma análise ambiental é um aspecto muito adequado para contextualizar o empreendimento inicialmente para esta seção. Para isto, devem ser avaliadas as variáveis incontroláveis do setor que podem vir a afetar o negócio, a fim de identificar as principais mudanças, perspectivas e tendências no mercado. Dolabela (1999 p.143), cita questões importantes a serem analisadas, como por exemplo a suscetibilidade de um negócio à intervenções governamentais, pois em um setor em que o governo tem muito controle, as regras podem mudar a qualquer momento e muitas vezes não atendem aos requisitos de competência e qualidade.

Primeiramente deve-se avaliar a variável da Economia, na qual o empreendedor leva em conta as tendências do PIB, variações do câmbio, renda disponível e índices de desemprego, entre outros, os quais são fatores decisivos para o sucesso do negócio. Aspectos culturais também devem ser levados em conta neste momento, pois o comportamento e crenças das pessoas podem exercer um grande impacto sobre o negócio. Por isso, é necessário avaliar as tendências de comportamento, mudanças culturais, migrações, mudanças no perfil da sociedade, entre outras características. Além disso, a variável tecnológica também deve ser analisada neste momento, pois esta também é capaz de afetar o sucesso de um empreendimento. Atualmente a tecnologia evolui muito rápido, e é preciso que o empreendedor esteja preparado para enfrentar o desenvolvimento da tecnologia, prevendo as tendências da área. Por fim, as questões legais que permeiam o negócio devem ser devidamente analisadas e estudadas para evitar problemas futuros. Nesse momento, o empreendedor deve estar à par da atual legislação que regulamenta o negócio, como as normas de segurança e restrições quanto a

propaganda, além de estar ciente das legislações futuras que podem vir a afetar os produtos, canais de distribuição, o preço e a estratégia de promoção da empresa.

Em um segundo momento, o empreendedor deve fazer uma análise focada nas tendências específicas do setor do empreendimento, abrangendo fatores como tamanho do mercado, demanda do setor, segmentação, público-alvo, e análise da concorrência. Além disso, dados ainda mais específicos do mercado devem ser levantados neste momento, como por exemplo, vendas totais do setor nos últimos anos, crescimento previsto para o setor e número dos novos concorrentes que ingressaram no setor no último período (HISRICH, PETERS, SHEPHERD, 2009).

Muitas dessas informações podem ser obtidas facilmente através de bancos de dados de universidades, revistas e periódicos sobre o setor e pesquisas rápidas na internet através da ferramenta de busca do Google. Além disso, ferramentas específicas podem ser utilizadas para auxiliar a traçar o panorama geral do setor com base nas informações obtidas nesta seção. Dentre tantas ferramentas disponíveis, a análise *SWOT* é a mais indicada para o estudo em questão. Com esta ferramenta é possível analisar o setor em duas perspectivas: externa e interna. Na perspectiva externa o empreendedor avalia as oportunidades e as ameaças que o setor apresenta para o empreendimento em relação a todos os fatores citados anteriormente (economia, tendências em geral, questões legais, entre outros). Na perspectiva interna o empreendedor vai analisar as forças e fraquezas do seu negócio, em relação ao mercado e os concorrentes identificados.

Em suma, todos esses aspectos ao serem analisados devem compor projeções de mercado e de tendências que vão futuramente servir de embasamento para as estratégias de Marketing do empreendimento em questão.

#### 4.2.1.4 Plano operacional

A seção deve conter uma descrição detalhada do funcionamento das operações da empresa, de seus processos produtivos e de toda a estrutura necessária para fazer o negócio operar. Segundo Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p.235), esta seção vai além do processo de produção e descreve o fluxo de produtos

e serviços da produção para o cliente, e todas as empresas, manufatureiras ou não, devem ter um plano operacional como parte do plano de negócios.

Dessa forma, produtos e processos devem ser descritos e detalhados, além de ser necessário descrever cargos, responsabilidades e atividades de cada pessoa integrante do empreendimento. Além disso, todas as etapas para a conclusão de uma transação comercial devem ser descritas de forma cronológica, desde o recebimento do pedido, separação, estocagem, despacho e ainda como o cliente irá concretizar a transação e sob quais condições. Ainda nesta seção, devem ser descritas as tecnologias utilizadas pelo empreendimento para realizar todos os seus processos, incluindo descrições das instalações, equipamentos e maquinário necessários.

Tudo que se refere às pessoas envolvidas no empreendimento deve constar nesta seção também, como as capacidades e habilidades que a equipe deve possuir e os processos relacionados à RH, tais como treinamentos de funcionários e planos de carreira. Não podemos esquecer que o capital humano é imprescindível para o atingimento dos objetivos da empresa a curto e longo prazo, seja em nível de gerência ou operacional, e o trabalho conforme a missão, visão e valores da empresa devem ser realizados para que isto ocorra de forma satisfatória (DORNELAS, 2005).

#### 4.2.1.5 Plano de marketing

Normalmente é uma etapa que se baseia em uma pesquisa de marketing anterior para delinear as futuras estratégias do negócio. Para Dolabela (1999, p.141) o plano de marketing é “um planejamento do *marketing mix* (composto mercadológico) de uma organização, que tem o papel de orientar o processo decisório de marketing”. De forma geral no plano de marketing são definidos os objetivos do marketing, e posteriormente então são traçadas as estratégias de marketing com base nesses objetivos.

Já para Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p. 236), “o plano de marketing descreve as condições e a estratégia do mercado relacionadas ao modo como o

produto e serviço é distribuído, cotado e promovido”. Como pode-se observar na fala dos autores, é comum esta seção estar subdividida nos 4 P’s do Marketing, ou marketing mix, pois esta ferramenta permite uma avaliação do negócio em vários âmbitos, sejam eles em relação ao Produto, Preço, Praça e Promoção. Logo, as estratégias de marketing geradas ao final do plano vão ser direcionadas para cada uma destas dimensões.

É importante salientar que para a elaboração de um plano de marketing eficiente é necessário que as etapas anteriores tenham sido desenvolvidas para gerar muita informação, com o objetivo de balizar as decisões do plano de marketing e propor estratégias eficazes para o empreendimento. Dessa forma, é essencial para uma boa pesquisa de marketing que a etapa de análise do setor tenha sido desenvolvida e que tenha gerado bons resultados no sentido de colocar o empreendedor à par dos detalhes do funcionamento do mercado em que o seu futuro negócio se encontrará. Logo, inicia-se a pesquisa de forma ampla e abrangente, analisando o mercado e o setor, conhecendo os concorrentes e suas estratégias, os clientes e suas demandas, os fornecedores e sua forma de negociação, e então com esse primeiro panorama geral o empreendedor pode passar ao próximo passo que seria estruturar as estratégias de marketing para cada composto do mix de marketing e assim definir seu posicionamento de mercado e objetivos.

#### 4.2.1.5.1 *Estratégia de produto*

Segundo Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p. 266) esse elemento do mix de marketing faz uma descrição do produto ou serviço a ser comercializado pelo novo empreendimento. Além das características físicas, essa descrição deve conter informações sobre marca, imagem, atendimento, garantia, preços e prazos. Já Dornelas (2005, p. 139) vai mais além, segundo ele posicionar um produto no mercado significa direcionar o produto à atender às expectativas e necessidades do cliente-alvo escolhido, no segmento de mercado definido. Com isso a empresa

estabelece uma imagem no mercado com a qual ela busca se diferenciar dos concorrentes de alguma forma.

#### 4.2.1.5.2 *Estratégia de preço*

A estratégia de preços que a empresa adota para seus produtos afeta diretamente a imagem desses produtos no mercado e no segmento que irá consumir o mesmo. Para Dornelas (2005, p. 139) o preço talvez seja a maneira mais tangível de se agir no mercado, pois pela política de preços a empresa pode criar demanda para o produto, segmentar o mercado, definir a lucratividade da empresa, mudar a penetração do produto no mercado. Além disso, é importante ter como referência sempre o valor que o consumidor vê no produto e não o valor que a empresa ou empreendedor acha que ele tem. Para se definir a estratégia de preços mais adequada, é necessário utilizar os resultados da análise de mercado, na qual se identificam as características, o comportamento e os anseios do consumidor.

Por outro lado, Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p.266) recomendam que para determinar o preço se leve em conta três elementos, os quais são os custos, as margens e a concorrência.

Os custos são os primeiros elementos a serem considerados no momento do cálculo dos preços, e estes estão diretamente ligados com o produto ou serviço. Para fabricantes envolve custos de insumos e mão de obra, já para comerciantes envolve os custos dos produtos a partir dos fornecedores.

Alguns mercados trabalham com margens de lucro padrão, sendo possível encontrar essas informações em publicações ou solicitando aos fornecedores. A margem de lucro nada mais é do que o custo diminuído do preço do produto. Um empresário pode decidir atuar com uma margem de lucro inferior à margem praticada no mercado, utilizando assim uma estratégia de preço de penetração de mercado, aumentando a demanda pelos seus produtos.

Por fim, se o produto tem um diferencial em relação à concorrência e o consumidor-alvo consegue perceber esse valor, pode ser praticado um preço mais elevado pelo mesmo, por outro lado, se não há diferenciação entre os concorrentes,

geralmente o empreendedor é obrigado a praticar os mesmos preços que os concorrentes.

#### 4.2.1.5.3 *Estratégia de distribuição (praça)*

A estratégia de distribuição adotada por um empreendimento inclui os canais de marketing, a distribuição física e os serviços ao cliente. Refere-se também às diferentes maneiras que a empresa pode adotar para levar o produto até o consumidor. Uma empresa pode trabalhar com venda direta ou venda indireta, sendo que no primeiro modo a venda se faz diretamente ao consumidor final e na segunda maneira se utilizam intermediários revendedores para fazê-lo. Além disso, aspectos como características de armazenagem, localização dos depósitos, meios de transporte utilizados para levar os produtos aos clientes e embalagem do produto também devem ser considerados no momento de definir os canais de distribuição mais adequados. (DORNELAS, 2005).

#### 4.2.1.5.4 *Estratégia de promoção*

A estratégia de promoção inclui o modo de comunicação com o cliente e público-alvo, assim como a propaganda e as promoções utilizadas pela empresa. A propaganda tem como objetivo transmitir uma mensagem a um público em específico, com o propósito de informar, convencer e reforçar o conceito do produto e seus benefícios aos consumidores. Esta pode ser realizada através de veículos de comunicação, tais como televisão, rádio, outdoors e redes sociais, dependendo do público a ser atingido e do orçamento disponível, pois cada veículo possui um custo específico.

Uma promoção resume-se em oferecer uma vantagem adicional ao cliente que normalmente é um desconto no preço, brinde e produtos extras. As promoções de vendas são formas de estimular as vendas de produtos, podendo ser utilizadas

em várias situações, como em lançamentos de novos produtos, para se desfazer de produtos antigos estocados, estimular a repetição de compra ou simplesmente aumentar o volume de vendas a curto prazo. (DORNELAS, 2005)

#### 4.2.1.6 Plano financeiro

Hisrich (2009, p. 238) define plano financeiro como: “projeções dos principais dados financeiros que determinam a viabilidade econômica e o compromisso dos investimentos financeiros necessários”.

O planejamento financeiro é considerado de extrema importância para um plano de negócio eficaz, e por consequência para o sucesso ou não de um negócio. Pois tudo o que foi gerado até então são informações, e é preciso descrever essas informações em números, para estes servirem de apoio às tomadas de decisões. Para muitos empreendedores pode significar um problema a transcrição para os números de todas as informações coletadas anteriormente, seja das operações da empresa ou do plano de marketing.

Sobre o plano financeiro Dornelas (2005, p. 168) afirma:

o empreendedor deve estabelecer as metas financeiras do negócio, e por meio de instrumentos financeiros acompanhar o seu êxito. Com as demonstrações financeiras e o planejamento financeiro é possível estabelecer e cumprir as respectivas metas ou redefini-las se necessário.

Há uma série de demonstrativos financeiros os quais são imprescindíveis para um bom plano financeiro. Os mais importantes para o plano são os demonstrativos de resultados, demonstrativos de fluxos de caixa e balanço patrimonial. Além disso, é importante que estes dados sejam apresentados em projeções futuras, o que para um empreendimento de pequeno porte 5 anos é o suficiente. Com base nesses demonstrativos será possível realizar uma série de análises financeiras com o objetivo de observar a viabilidade do negócio e se os resultados estão de acordo com as ambições do empreendedor e investidor. Métodos como VPL, TIR, Payback e análise do ponto de equilíbrio são comumente utilizados para fazer estas análises.

Por fim, com base nos resultados das análises realizadas, as quais se basearam em informações dos demonstrativos financeiros, o empreendedor deve estabelecer e cumprir as metas de seu negócio ou redefini-las se for necessário.

#### 4.2.1.6.1 *Investimentos iniciais*

Nesse momento deve-se responder à pergunta: Quanto será necessário gastar para montar a empresa e iniciar as atividades?

Para Dolabela (1999, p. 211) os investimentos iniciais incluem as despesas pré-operacionais, os investimentos fixos e o capital de giro inicial. Os gastos pré-operacionais são relativos aos custos que o empreendimento tem antes de iniciar as operações. Os investimentos fixos constituem o patrimônio da empresa e são os gastos com aquisição e instalação de máquinas e equipamentos, imóveis, obras e reformas, veículos e até mobiliário de escritório. Por último temos o capital de giro inicial, o qual é referente aos gastos operacionais necessários para iniciar as atividades da empresa e coloca-la em funcionamento. Em um segundo momento esse gasto operacional será coberto pela receita da empresa, porém no início o empreendedor necessita bancar esses gastos, os quais são normalmente aluguel de imóvel, pró-labore, salários, gastos com energia, insumos e honorários de contador.

#### 4.2.1.6.2 *Demonstrativos*

Dornelas (2005, p. 151) cita os três principais demonstrativos financeiros que devem constar em planos de negócios. A partir deles é possível fazer as devidas análises de investimento e calcular os índices financeiros do seu empreendimento. A seguir uma breve explicação de cada um, segundo o autor.

O balanço patrimonial reflete a posição financeira da empresa em um determinado momento e é constituído por ativo, passivo e patrimônio líquido. Os ativos são os bens e direitos da empresa, o passivo se refere à suas obrigações e o

patrimônio líquido corresponde aos recursos dos sócios aplicados no empreendimento.

Um dos aspectos importantes do balanço é que ele revela a estrutura de capital de um negócio, a qual é composta por capital próprio e de terceiros. Quando maior o capital de terceiros maior é o endividamento da empresa. Também é possível verificar os prazos de endividamento e seus custos. Dívidas de longo prazo normalmente são melhores que dívidas de curto prazo. Além disso, outro aspecto importante é verificar o montante de capital circulante da empresa. Este é calculado subtraindo o passivo circulante do ativo circulante, e indica a parte do ativo que não está comprometida com o passivo circulante. Dessa forma, quanto maior for o capital circulante da empresa maior será sua flexibilidade financeira.

A demonstração de resultado (DRE) é uma classificação ordenada e resumida das receitas e despesas da empresa em determinado período. Da receita total são subtraídos impostos, abatimentos e devoluções, resultando em receita líquida. Desta receita líquida deduzem-se os custos e chega-se ao lucro bruto. Logo subtraem-se as despesas operacionais, e finalmente calcula-se o valor dos impostos e se obtém o lucro líquido.

O fluxo de caixa é a principal ferramenta de planejamento financeiro do empreendedor. Administrar o fluxo de caixa de uma empresa é compilar as entradas e saídas de caixa projetados no tempo. As principais preocupações devem estar em honrar os compromissos da empresa, definir as melhores formas de venda de produtos/serviços visando obter a receita necessária para que esta não fique com o caixa negativo. O fluxo de caixa torna-se uma ferramenta estratégica que auxilia o empreendedor no gerenciamento e no planejamento das ações que serão tomadas no dia-a-dia e no futuro da empresa.

O horizonte de tempo coberto pelo fluxo de caixa depende dos objetivos e metas financeiras definidas pelo empreendedor ou administrador. A seguir, ilustra-se a estrutura de um fluxo de caixa:

- Receitas: valor das vendas recebidas
- Vendas: volume monetário do faturamento
- Custos e despesas variáveis
- Custos e despesas fixos

#### 4.2.1.6.3 Técnicas de análise de investimento

A técnica de *payback* mede o tempo necessário para a recuperação do investimento inicial. Logo, um projeto de investimento é mais atraente quanto menor for o prazo de *payback*, ou seja, quanto menor for o tempo para recuperar o capital inicialmente investido. Apesar dessa técnica se basear nos fluxos de caixa, Dornelas (2005 p. 159) faz uma crítica à ela, pois esta não leva em consideração o aspecto tempo em relação ao valor do dinheiro, diferentemente das técnicas de fluxo de caixa descontado (VPL e TIR).

Valor presente líquido, ou VPL, é a diferença entre o valor de mercado de um investimento e seu custo. Ou seja, o valor presente líquido é uma medida de quanto valor é criado ou adicionado hoje por realizar um investimento (ROSS, 2000, p. 214). Segundo Dornelas (2005, p. 160) para estimar o VPL descontam-se os fluxos de caixa futuros após os impostos para o seu valor presente, e depois se subtrai o investimento inicial. Se o VPL for positivo, o projeto é viável, pois o valor presente dos futuros fluxos de caixa é maior que o investimento inicial. Caso contrário, o projeto deve ser recusado. Há ainda a possibilidade de neutralidade, quando o VPL é igual a zero, nesse caso não existe razões para fazer o investimento.

Para calcular a TIR (Taxa interna de retorno), deve-se descobrir a taxa de desconto ( $k$ ) que fornece um valor presente líquido igual a zero. Quando isso ocorre, o VPL dos futuros fluxos de caixa é exatamente igual ao investimento efetuado. Assim, a TIR é obtida da fórmula do VPL igualando-se essa a zero e procurando o valor para  $k$ , que nesse caso é a TIR do projeto. (DORNELAS, 2005)

Segundo Ross, (2000), a TIR é normalmente calculada por tentativa e erro, e esta representa a atratividade do investimento. Ainda segundo o autor, só valerá a pena realizar o investimento no empreendimento se a TIR for maior que a taxa mínima de atratividade (TMA), que representa um retorno mínimo esperado para o investidor, caso contrário ele poderia investir o capital de maneira livre de riscos, em outro tipo de investimento.

## 5 RESULTADOS

### 5.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

O objetivo do presente trabalho é analisar a viabilidade de um *brewpub* a ser implementado na cidade de Santana do Livramento, na fronteira com o Uruguai.

O *brewpub* é um bar que tem como foco a comercialização de chope produzido localmente de forma artesanal, pela própria micro cervejaria. Serão vários estilos de chope a serem oferecidos nas torneiras do bar. O mercado alvo são jovens entre 18 e 35 anos pertencentes às classes de maior poder aquisitivo, A e B. Com capacidade mensal de até 3000 litros por mês, a grande parte da produção será vendida no bar mas uma pequena parcela será comercializada para terceiros.

Tendo como metodologia a pesquisa exploratória, a pesquisa de campo e algumas entrevistas em profundidade, foi possível coletar informações necessárias e relevantes para a modelagem do negócio e definição das estratégias a serem adotadas.

Com investimento inicial estimado em R\$ 660.060,00 o negócio foi modelado em três possíveis cenários: pessimista, regular e otimista. As estimativas de fluxo de caixa mostraram que, com base nos parâmetros definidos para cada cenário, o negócio é viável somente no cenário otimista. Este cenário prevê um faturamento maior que os demais, consequência de um volume de vendas mais intenso. Com esse cenário, o *payback* se dá com 2 anos e dois meses de operação. O projeto apresenta uma TIR de 33%, com base na taxa SELIC e os fluxos de caixa previstos dos próximos 5 anos, demonstrando que o projeto é viável e tem potencial de retorno. Por outro lado, o negócio tem um ponto de equilíbrio alto, resultado dos custos mensais elevados, fazendo necessário que o negócio busque por diversificar suas fontes de receita para conseguir perpetuar-se no mercado além de ser necessário buscar formas de aumentar o volume de vendas do negócio.

## 5.2 DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO

O empreendimento estudado no presente trabalho é um *brewpub*, que se caracteriza principalmente por comercializar diversos estilos de chope artesanal especialmente produzido para venda no local pela própria micro cervejaria da casa. Esta terá capacidade de produzir até 3000 litros por mês de até 6 tipos diferentes de chope artesanal, podendo ampliar a carta de produtos e a capacidade no decorrer do tempo. Fábrica e bar serão fisicamente separados por questão de espaço, já que a cervejaria tornaria a área útil do bar muito pequena afetando a capacidade de clientes no local e já prevendo a expansão da fábrica que seria impossível no local do bar.

O objetivo do negócio será de oferecer aos habitantes e visitantes da fronteira uma experiência gastronômica sensorial diferenciada no consumo de cerveja, ao produzir e disponibilizar diversos estilos de cerveja feita com insumos da melhor qualidade e de forma mais artesanal. Além disso, promover a cultura cervejeira e incentivar o acesso à informação sobre a mesma como forma de consolidar o setor da cerveja artesanal também é um dos objetivos do negócio.

O formato jurídico do empreendimento será uma sociedade limitada, e optará pelo regime de tributação de Lucro Presumido devido ao impedimento de empresas do setor da indústria de bebidas alcólicas serem tributadas pelo regime do Simples Nacional. Logo, a empresa é enquadrada como Indústria e Comércio de chope artesanal.

A empresa terá dois sócios, cada um com 50% da empresa e ambos com formação na área de Administração de Empresas:

Martin Albornoz – Profissional que realizará as tarefas relacionadas à produção do chope, e será o responsável por todas as atividades técnicas que envolvem processos ao longo da cadeia produtiva até o serviço do chope no Pub. Em outras palavras, será o responsável pela operação da cervejaria. Tem experiência no setor, trabalhando anteriormente em projetos de análise de viabilidade de cervejarias, participando da gestão de uma micro cervejaria em Viamão/RS durante o ano de 2016 e possui formação profissional como *Sommelier* de cervejas pelo Instituto da Cerveja Brasil.

Cézar Souza – Profissional que realizará as tarefas administrativas e será o responsável principal pela gestão do negócio além de ser o responsável pela operação do pub. Tem experiência na área da Tecnologia da Informação e Sistemas, tendo trabalhado em diversas empresas, sendo que atualmente é colaborador do Grupo RBS. Teve também uma experiência com empreendedorismo ao participar do início de um pequeno negócio de *Food Truck* onde desempenhou atividades administrativas e operacionais.

### 5.3 ANÁLISE DO SETOR

Nesta seção, primeiramente será realizada uma contextualização geral sobre o mercado de cervejas especiais no Brasil, seguido por um aprofundamento nos dados do mercado regional e local. Além disso, um estudo de caso também foi realizado para contribuir com a análise do setor devido às semelhanças do negócio estudado com o modelo de negócio proposto neste projeto.

#### 5.3.1 O mercado de cervejas no Brasil

Atualmente, o Brasil vive uma crise econômica que vêm afetando a performance de diversos setores da indústria brasileira, entre eles a indústria da cerveja. Porém, se analisarmos os últimos anos, o mercado da cerveja no Brasil é um setor de destaque mundial e está em franca expansão. O Brasil é um dos maiores produtores mundiais de cerveja, ficando atrás apenas da China e dos EUA, produzindo cerca de 13 bilhões de litros em 2013, fato que representa um crescimento de mais de 60% na última década (EUROMONITOR, 2014). Além disso, o país apresenta um consumo per capita de 62 litros/ano (SEBRAE MERCADOS, 2015), ilustrando a preferência dos brasileiros pela bebida em detrimento de outras, como demonstra uma pesquisa do Ibope realizada em 2013 na qual constatou-se que a cerveja era a bebida preferida por 2/3 dos brasileiros em comemorações

(SEBRAE MERCADOS, 2015). Em anuário publicado em 2014 da associação brasileira da indústria da cerveja, a CERVBASIL, o presidente da mesma destaca que a indústria da cerveja contribui fortemente com o desenvolvimento econômico do país, pois este representa cerca de 2% do PIB nacional e cerca de 15% da indústria do mesmo, segundo estudo realizado pela Fundação Getúlio Vargas.

O tipo de cerveja mais consumido no Brasil, e mais consumido no mundo, é o *American Lager*, mas é conhecido pelo consumidor leigo apenas como cerveja Pilsen. É uma cerveja de corpo leve e cor clara, neutra em sabor e com baixo amargor resultando em uma cerveja refrescante, de baixo teor alcoólico e muito fácil de beber. Normalmente este tipo de cerveja tem em sua composição uma carga de adjuntos como milho e arroz considerável, pois estes são cereais com custo baixo e que representam uma fonte de açúcar muito importante para a produção da bebida, a qual é normalmente produzida em massa, por grandes cervejarias, em processos altamente tecnológicos, que visam o consumo massificado destes produtos. São cervejas que são vendidas a um preço bastante baixo, e tem como principal público alvo homens de classes média e média-baixa, principalmente jovens. Este padrão de produção e consumo definiu o mercado brasileiro de tal forma que o mercado nacional é dividido basicamente entre 4 empresas que representam cerca de 96% do mercado total, onde os produtos de cada empresa possuem pouquíssima diferenciação sensorial e de preços entre si, produzindo praticamente a mesma coisa. Estas 4 empresas são as componentes da associação brasileira da indústria gaúcha, a CERVBASIL. As componentes da associação são estas: AMBEV, a qual detém 70% do mercado total, BRASIL KIRIN com 11,6%, GRUPO PETRÓPOLIS com 9,8% e HEINEKEN com 6%. Segundo publicação de 2015 realizada pelo SEBRAE, estas 4 empresas representam 98,5% do mercado brasileiro. Enfim, o restante, entre 4% e 1,5% são representados por outras marcas, sendo estas provenientes de micro cervejarias nacionais e de marcas estrangeiras importadas, as quais tem como foco produtos especiais e outros estilos de cerveja, mais complexos e com variadas características sensoriais<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> CERVBASIL, Anuário publicado em 2014: a associação, composta pelas 4 maiores empresas do setor, afirma controlar 96% do mercado total. Já segundo Relatório de Inteligência publicado em 2015 pelo SEBRAE, sobre o mercado de cervejas artesanais, estas mesmas 4 empresas representam 98.5% do mercado total.

O nicho de cervejas Premium ou especiais, também conhecido como de cervejas artesanais, é um segmento específico que vem ganhando força no Brasil apesar de ainda ser pouco representativo, a exemplo do que já ocorreu em outros países como nos Estados Unidos, que em 1976 tinha apenas 40 cervejarias em operação no país (*The Brewmaster's Table, Garret Oliver*) e em 2014 a *Brewers Association* registrou o número de 3418 micro cervejarias operantes, sem contar as grandes cervejarias e os *brewpubs*. A globalização, o maior acesso a informação e o conhecimento de outras culturas, principalmente as europeias, são fortes impulsionadores do segmento, pois dessa forma o consumidor brasileiro percebeu que no Brasil só se produzia e se bebia um único tipo de cerveja, independente da marca, diferente de países europeus onde o estilo American Lager representa apenas 10% do mercado e outros tantos estilos representam os 90% restantes, cenário inverso ao mercado brasileiro. Além disso, o aumento do poder aquisitivo do brasileiro nos últimos anos também é um fator que favoreceu o segmento, assim como outros setores de produtos de nicho se desenvolveram e são tendências atualmente. Logo, o segmento de cervejas especiais, que vem se desenvolvendo e crescendo desde o início dos anos 2000, é impulsionado pela tendência de valorização da sensorialidade, a busca pelo prazer no consumo, e o consumo de experiências, bem como o aumento do consumo de bens de qualidade percebida elevada.

O consumidor de cervejas especiais não leva em conta apenas o preço da bebida, mas outras características como estilo, inovação, qualidade, indicação e busca normalmente por cervejas diferentes daquelas oferecidas pelas grandes cervejarias que se encontram facilmente nos pontos de venda. Com isso, o consumidor de cerveja artesanal não é fiel a nenhuma marca, pois busca por novas marcas e cervejas, seu consumo é orientado por estilos de cerveja de sua preferência normalmente, que podem ser muitos. O único padrão de consumo neste nicho é que o consumidor não quer uma cerveja que seja igual as demais, produzidas por grandes cervejarias e em larga escala, pois normalmente este consumidor associa a maioria das cervejas industriais como de baixa qualidade e sem personalidade.

Denomina-se aqui, cervejas especiais aquelas que utilizam 100% malte em suas fórmulas, sem utilizar adjuntos, tais como milho e arroz, priorizando a qualidade

do produto e oferecendo uma experiência sensorial para o consumidor. O segmento brasileiro se caracteriza por produzir uma infinidade de estilos de cerveja diferentes, sempre com base nas escolas cervejeiras estrangeiras, sendo as mais importantes as escolas alemã, belga, americana e inglesa. Normalmente são cervejas que buscam por sabores e aromas diferenciados, ingredientes inusitados e insumos de qualidade certificada, buscando uma identidade própria e única. A tendência atual do mercado é reproduzir estilos clássicos, muitas vezes inovando e inserindo características únicas e locais à cerveja produzida, oferecendo ao consumidor uma ampla gama de tipos de cerveja com variações das mais diversas. Com isso, essas cervejas são produtos que apresentam preços mais elevados ao consumidor final, por serem produzidas principalmente por pequenos produtores, em pequena escala, que tem custos de produção altíssimos, assim como a carga tributária que é pesada, além de diversas barreiras burocráticas que dificultam muito a abertura de empreendimentos relacionados a produção de cerveja no Brasil.

Como comentado anteriormente, o setor de cervejas especiais representa uma fatia muito pequena do mercado nacional, não se sabe ao certo o tamanho da fatia, mas fontes como a consultoria Mintel afirmam ser entre 1% e 3%, e segundo a CERVBRASIL este nicho representa 4% do mercado total. O fato é que a participação é muito pequena, mas segundo a consultoria britânica Mintel, que faz pesquisas sobre o mercado de bebidas, o Brasil apresentou um crescimento de 36% no consumo de cervejas especiais de 2011 à 2014 (REVISTA EXAME - 2014), confirmando a expansão deste segmento. Especialistas falam que a fatia deste segmento deve dobrar em pouco tempo, devido ao rápido crescimento. Segundo Alfredo Ferreira, um dos fundadores e professor principal do Instituto da Cerveja Brasil, em 2013 haviam cerca de 200 micro cervejarias no Brasil, e hoje o número dobrou passando a ter 400 micro cervejarias em atividade devidamente registradas, e ainda ressalta que existem hoje muitos produtores informais à caminho da formalização de seus empreendimentos. Atualmente é comum vermos, principalmente em grandes cidades, o surgimento de diversas marcas de cerveja produzidas em pequena escala, com alcance limitado, assim como diversos empreendimentos ligados a entretenimento que tem como foco a cultura cervejeira, entre bares e lojas especializadas, pubs que oferecem suas próprias cervejas e diversos eventos cervejeiros como festivais e concursos.

### **5.3.2 Rio Grande do Sul: pioneiro no atual movimento da cerveja artesanal**

O Rio Grande do Sul é um estado muito conhecido pela fabricação e consumo de vinhos, devido às características geográficas, climáticas e também sociais, pois tem forte influência de culturas europeias devido à imigração destes ao estado gaúcho muitos anos atrás. Da mesma forma o estado quer ser lembrado por ser produtor de cerveja, pois este tem demonstrado uma expansão relevante no segmento de cerveja artesanal nos últimos anos. O estado, que tem forte influência das culturas europeias que tem uma tradição de consumo e produção de cerveja, tem sido pioneiro em empreendimentos cervejeiros desde o início dos anos 2000 e hoje é um dos principais produtores de cerveja artesanal no Brasil. Além disso, existe ainda outro fator que favoreceu o desenvolvimento deste setor no estado Gaúcho, além das tradições culturais dos povos imigrantes, que trouxeram consigo a cultura cervejeira. É a consolidação de um setor industrial já bastante especializado na produção de equipamentos industriais pesados, necessários para a produção do vinho, que se localiza na serra gaúcha. Este, com empresas muito bem conceituadas nacionalmente, apresentou um grande crescimento nos últimos anos, movimento que foi diretamente impulsionado pelo ressurgimento do setor cervejeiro recentemente.

Logo, com o ressurgimento da cultura da cerveja artesanal no Brasil, muitos gaúchos começaram a produzir em casa suas cervejas, resgatando antigas tradições familiares e pela necessidade de ter acesso a produtos de melhor qualidade, que na época eram muito difíceis de encontrar e muito caros, pois normalmente os produtos disponíveis eram importados e havia pouca variedade de oferta. Dessa forma, com o passar do tempo muitos desses cervejeiros caseiros transformaram seus hobbies em negócios, devido à grande e rápida aceitação de seus produtos, e hoje temos no Rio Grande do Sul cerca de  $\frac{1}{4}$  do total da pequena indústria relacionada a produção de cervejas artesanais ou especiais. Segundo a AGM, Associação Gaúcha de Micro Cervejarias, existem hoje cerca de 100 micro cervejarias operantes no estado, algumas com grandes produções, de alcance

nacional, mas na sua maioria são pequenas e jovens cervejarias, que oferecem produtos únicos e artesanais, de melhor qualidade e com distribuição bastante localizada (Correio do Povo, 2016). Ainda na mesma publicação do Correio do Povo de 2016, segundo o Sebrae/RS, hoje são 102 cervejarias artesanais regulamentadas no Estado, além das terceirizadas ou ciganas, as quais são empresas que produzem suas cervejas em fábricas de outras empresas, de forma terceirizada, por ainda não contar com a estrutura física para isso. Vale ressaltar aqui que esta é uma modalidade de negócio que muitas marcas estão utilizando, pois dessa forma elas têm como preocupação principal o marketing, gestão da marca e a comercialização da cerveja, não tendo preocupações com o processo produtivo da mesma e todos os custos relacionados.

A indústria da cerveja artesanal no estado tem sua maior concentração na capital, Porto Alegre, que em um só bairro conta com mais de 10 cervejarias em 4 quarteirões, e nos municípios da Região metropolitana. Porém, temos muitos empreendimentos também na serra gaúcha e mais recentemente começam a surgir, ainda que timidamente, alguns empreendimentos no interior do estado. Em 2015, formou-se um grupo organizado pelo SEBRAE/RS para fomentar o setor cervejeiro artesanal no estado, chamado de polo cervejeiro do Rio Grande do Sul. Atualmente o polo é formado por 55 micro cervejarias gaúchas, que participam de cursos e capacitações, tem acesso patrocinado a eventos, além da troca de informações entre si e a formação de um grupo sólido para batalhar por mais benefícios para o segmento, entre outros benefícios que o polo proporciona para as cervejarias participantes com o objetivo de desenvolver as mesmas. Com isso, acredito que os frutos do grupo iniciaram a serem colhidos, pois as cervejarias do estado vem ganhando visibilidade em diversos festivais e concursos especializados, nacionais e internacionais, pois temos muitas marcas gaúchas vencedoras e medalhistas nesses concursos principalmente em 2015 e no ano corrente (2016). Como exemplo disso temos a cervejaria Tupiniquim de Porto Alegre, e a cervejaria Heilige, localizada em Santa Cruz do Sul, eleitas a melhor e a segunda melhor cervejaria do ano, respectivamente, no concurso das cervejas do festival brasileiro da cerveja, realizado anualmente em Blumenau. Neste ano, o concurso premiou 226 cervejas com medalhas, sendo que 76 destas foram para rótulos gaúchos.

Como comentado anteriormente, as micro cervejarias gaúchas variam em tamanho, forma de atuação no mercado e formato da operação. Existem desde pequenas fabricas que fornecem cerveja apenas localmente, ou até apenas para um estabelecimento específico, normalmente junto da fábrica, com produções menores a 1000 litros por mês; cervejarias ciganas, que terceirizam toda a produção em outras cervejarias, e micro cervejarias maiores, com produções mais intensas e de volumes bem maiores, porém variam bastante os números de cervejaria pra cervejaria. Por outro lado, existe um modelo de negócio diferenciado neste setor que vem ganhando força e é uma tendência atualmente: o *brewpub*. Este se caracteriza por ser um Pub que oferece em sua carta de bebidas as cervejas da casa, as quais são o foco principal do negócio, normalmente produzida somente para o estabelecimento e por vezes produzida no próprio local de consumo ou próximo. Temos no estado um grande exemplo que é o Dado Bier, atualmente uma rede de restaurantes e uma marca de cervejas. O empreendimento iniciou as atividades nos anos 90 em Porto Alegre, sendo pioneiro do setor e logo expandiu para outros estados abrindo filiais no Rio de Janeiro e São Paulo, fazendo grande sucesso. Na época utilizava o modelo de negócio de *brewpub*, sendo que suas cervejas eram fabricadas nos próprios Pubs e a fábrica fazia parte da decoração e de todo o conceito do Pub, proposta inovadora no Brasil na época. Porém, após alguns anos de operação, o projeto foi inviabilizado por questões burocrático-legais, pois não havia na época um enquadramento tributário específico para o negócio, fazendo com que o produto final ficasse com preços muito elevados devido à alta carga tributária. Logo, os proprietários tiveram que repensar toda a operação do negócio para seguir no mercado. A empresa hoje continua com sua rede de restaurantes e *pubs*, mas não produz mais a bebida nos mesmos estabelecimentos, tendo transferido toda sua produção para uma grande fábrica em Santa Maria, fato que possibilitou a expansão da marca de cervejas Dado Bier e juntamente com uma nova estratégia de posicionamento, hoje pode ser encontrada facilmente em supermercados no sul do país e diversos outros estados.

Existe no Brasil uma legislação que limita a produção industrial a bairros e zonas industriais ou mistas, e a cerveja é considerada um bem industrializado, independente do processo e tecnologias utilizadas e do tamanho do empreendimento. Logo estes fatores são um entrave para estabelecimentos que

buscam utilizar o modelo de negócio de *brewpub* em bairros centrais ou com tradição boemia, mesmo se sua produção for bem pequena e artesanal. Os *brewpubs* que existem nesses bairros não fabricam no local, e sim em uma fábrica e logo depois o chope é transportado para o estabelecimento. Como alguns exemplos destes, temos em Porto Alegre o Lagoon e o Penz Bier localizados nos bairros Bom Fim e Cidade Baixa, respectivamente. Além disso, em Porto Alegre temos visto o surgimento de vários *brewpubs*, que se localizam nos galpões das fabricas. Estas estão localizadas em distritos industriais, como o quarto distrito no bairro Floresta, onde temos pelo menos 2 *brewpubs* e 5 cervejarias operantes atualmente. Outro ponto é no bairro Anchieta, próximo a CEASA, onde temos a maior concentração de cervejarias em Porto Alegre, com mais de 10 cervejarias no bairro, onde várias delas tem junto à sua fábrica uma sala de degustação e lojas para venda de suas cervejas, as quais funcionam como bares. Dessa forma as cervejarias estão chamando para dentro de suas fabricas o consumidor, tentando criar uma cultura de consumo local, muito semelhante à proposta dos *brewpubs*, porém enfrentando a dificuldade de não estarem bem localizados para fins comerciais.

### **5.3.3 Contextualização sobre a localidade do empreendimento**

Santana do Livramento é um município Gaúcho situado na região oeste do estado do Rio Grande do Sul, que faz fronteira com o Uruguai. Mais especificamente a cidade está exatamente sobre a linha divisória e é vizinha da cidade-irmã Rivera, localizada do lado uruguaio. A localidade é conhecida pelos cidadãos por fronteira da paz, referindo-se à relação que sempre tiveram ambas cidades e populações. O município gaúcho junto com a cidade de Rivera, que constituem juntos uma conurbação binacional, somam juntos cerca de 165 mil habitantes, sendo 80 mil habitantes vivendo em solo Uruguaio e 85 mil que vivem do lado brasileiro da cidade, representando aproximadamente 0,7% da população gaúcha. Livramento já teve mais habitantes no passado, e registra hoje uma das maiores evasões populacionais dos municípios do estado, sendo que em 2000 havia cerca de 95 mil

habitantes no município segundo as pesquisas populacionais do IBGE. (Censo 2010, IBGE)

Livramento tem sua economia baseada principalmente no comércio e serviços, na agricultura (arroz e soja) e pecuária (ovinos e bovinos), sendo que mais recentemente tem-se destacado a produção de frutas e a vitivinicultura. Dessa forma, a participação de cada setor na economia local é: Comércio com 55,6%, serviços com 27,3%, agropecuária com 10,1%, indústria da transformação com 5,1% e o setor da construção civil com participação de 2% (AGENDA 2020, 2015). Tendo isso em vista, vale ressaltar que o município tem um desempenho econômico abaixo da média estadual e nacional, com uma economia conservadora e estagnada, muito diferente do cenário econômico na metade do século 20, quando a cidade era referência nacional e teve forte influência sobre o desenvolvimento industrial do estado. A cidade contou com indústrias de transformação de grande porte na época, onde os maiores exemplos foram o frigorífico Armour, o Lanifício Thomas Albornoz e a Cervejaria Gazapina. Esta última era uma empresa familiar que empregou dezenas de trabalhadores na fronteira desde 1908 até 1975, quando encerrou suas atividades. Era uma marca de grande reconhecimento estadual, ganhou diversos prêmios com suas cervejas e produzia diversos outros produtos, tais como refrigerante, água tônica e água de mesa. Atualmente um grupo de jovens empresários adquiriram a marca e instalaram em Gravataí, região metropolitana de Porto Alegre, uma micro cervejaria moderna e bem equipada, que produz chope e cervejas especiais. Voltando à Livramento, hoje o PIB do município representa 0,41% do PIB estadual, sendo que o PIB per capita apresenta o valor de R\$ 15680,91 quando o estado apresenta R\$ 29657,00 e o Brasil R\$26445. Ainda, o PIB per capita do município poderá se elevar por conta da queda na população e não pelo aumento da geração de PIB propriamente (AGENDA 2020, 2015). Da mesma forma, a renda per capita média de Santana do Livramento é de R\$ 685,04 ficando novamente abaixo da média estadual (R\$ 959,00) e nacional (R\$ 793,00) (AGENDA 2020, 2015). Além disso, em concordância com os índices econômicos, a cidade apresenta uma das maiores taxas de desemprego do estado, sendo que os vínculos empregatícios formais em 2015 no município atendeu à 28.8% da população. (AGENDA 2020, 2015)

Em relação a escolaridade da população adulta (25 anos ou mais) aproximadamente 65% dos residentes não tem ensino médio completo, classificando-se entre fundamental incompleto e analfabeto (5%), fundamental incompleto e alfabetizado (40,3%) e fundamental completo e médio incompleto (20%). Com ensino médio completo e superior incompleto o percentual é de 24,8% e com curso superior completo é 9,9% da população referida. Por outro lado, temos um movimento bastante recente que visa à melhorar estes índices, pois temos a instalação de um polo da Universidade Federal do Pampa, que oferece 5 formações superiores atualmente, e um polo do Instituto Federal Sul-Rio-grandense que oferece Ensino médio juntamente com cursos profissionalizantes e técnicos em áreas como ciências e tecnologia. A cidade ainda conta com uma universidade estadual e algumas particulares. Dessa forma, o município tende a melhorar em vários aspectos, como a atração de estudantes de fora da cidade e a formação de mão de obra especializada em diversas áreas de atuação, fator importantíssimo para contribuir com o desenvolvimento econômico local.

Ainda sobre economia, vale ressaltar que o comércio na cidade sofre muita influência do comércio da cidade uruguaia vizinha, pois em Rivera é permitida a instalação de *Freeshops*, estabelecimentos que comercializam produtos importados com isenção de impostos sob a premissa de que podem vender somente para estrangeiros. Com isso, Rivera é considerada uma cidade turística, principalmente para brasileiros em compras, porém é um setor que sofre muito com as flutuações do dólar americano, o qual tem apresentado uma variação bastante instável ultimamente.

#### **5.3.4 Mercado de cervejas local e entretenimento noturno**

Fazendo uma análise do padrão de consumo de cerveja na cidade, esta não difere do padrão brasileiro, onde a preferência se dá por cerveja barata, acessível e fácil de beber, fator que permite ao consumidor beber grandes quantidades de cerveja. Dessa forma, o consumo local valoriza a relação quantidade/custo, optando pelas marcas das grandes cervejarias que atendem a estas características. Um fator

que contribui para isso, além dos dados populacionais já apresentados e da cultura conservadora, é que não há em Livramento ou cidade próxima nenhuma cervejaria, micro cervejaria ou *brewpub* local relacionado à produção e oferta de cervejas especiais. Após uma rápida pesquisa, foi possível descobrir que os produtores mais próximos de cerveja artesanal são a *West Beer*, cervejaria local que funciona em Uruguiana e a *Cervejaria Rastros*, que está iniciando os trabalhos em São Gabriel. Ambas são pequenos empreendimentos de alcance localizado e muito distantes da cidade de Santana do Livramento. Além disso, a oferta de cervejas especiais nos pontos de venda é quase inexistente.

A vida noturna na cidade não tem muitas opções de entretenimento, onde é normal o pessoal mais jovem ficar na rua e comprar cerveja e bebidas em geral em pequenos bares e botecos, conhecidos como plantões de bebidas, tipo de comércio muito comum na cidade. Estes são conhecidos por ficarem abertos até bem tarde da madrugada, onde o consumidor não tem acesso à loja, a cerveja é vendida bem barata e é comum formar grandes aglomerações em frente e próximo a estes locais aos finais de semana durante a noite e a madrugada. Outra forma de entretenimento para o público jovem na cidade são as baladas noturnas em Livramento e em Rivera, as quais funcionam até tarde da madrugada também e oferecem em suas cartas de cervejas apenas marcas de grandes cervejarias. Já para um público mais adulto e com uma condição de consumo mais elevada, as grandes atrações da cidade são os restaurantes e bares da cidade de Rivera localizados na rua principal da cidade, onde estão também a grande maioria dos *freeshops*. Nesses locais é possível apreciar cervejas uruguaias, as quais são mais caras que as brasileiras, e consideradas de melhor qualidade, tendo em vista que são cervejas com características sensoriais um pouco mais marcantes e elevadas, mesmo assim são marcas de grandes cervejarias, sendo que a maioria delas são da propriedade da maior cervejaria brasileira, a AMBEV.

Após uma análise superficial da cidade, percebe-se que os *freeshops* são praticamente os únicos locais em que é possível comprar cervejas especiais, onde estas são na sua totalidade marcas importadas consagradas e de alcance mundial, normalmente provenientes de países europeus e dos Estados Unidos. Por outro lado, temos hoje duas marcas de cerveja sendo produzidas de forma caseira e informal na cidade: A *La Ocho*, cerveja produzida em Rivera, e a *Nasdrovia*, cerveja

produzida em Livramento. Ambas encontram-se hoje em um nível bem inicial e informal, em formato caseiro ainda, onde a principal forma de aquisição é através de encomendas diretamente com os produtores. Uma delas, a *La Ocho* é oferecida, juntamente com marcas industriais, aos clientes de um único bar em Rivera, o qual tem foco em servir lanches e bebidas à um público mais jovem. Existe ainda, um restaurante em Rivera que está comercializando uma marca de cerveja artesanal uruguaia, esta sim mais estabelecida e fabricando hoje aproximadamente 20 mil litros/mês na cidade de Tacuarembó, localizada a cerca de 100 km de Rivera/Livramento. A marca chama-se *Cabezas Bier* e esta tem como seu mercado principal a capital uruguaia Montevideo, onde o mercado cervejeiro artesanal começa a dar seus primeiros passos, mas vem crescendo com muita força. Em conversa informal com o proprietário desta cervejaria, este revelou que já tentou por diversas vezes introduzir seus produtos em Rivera, porém sempre enfrentou muita dificuldade devido ao conservadorismo das pessoas e dos estabelecimentos comerciais da cidade.

### **5.3.5 A experiência do Front Bier**

Vale mencionar aqui, que alguns anos atrás houve na cidade um empreendimento relacionado à cerveja artesanal e entretenimento noturno que fez muito sucesso durante sua curta experiência. Trata-se do *Front Bier*, que abriu as portas em 2003, e sua operação era basicamente uma casa noturna integrada à uma fábrica de chope artesanal, o qual era vendido nas festas realizadas no estabelecimento. Como pode-se perceber, o empreendimento tinha o conceito muito parecido ao do *brewpub*, mas este era mais focado em festas do que um bar ou Pub. Além disso, há muita semelhança com o modelo de negócio da *Dado Bier*, a qual nesse momento estava em seu auge e fazia estrondoso sucesso nesse ramo em capitais como Porto Alegre e São Paulo. Porém, o empreendimento teve uma vida bem curta, encerrando suas atividades em 2005.

Devido às muitas similaridades com o modelo de negócio proposto no estudo em questão, foi realizada uma entrevista em profundidade com um dos sócios

fundadores do Front Bier com o objetivo de compreender os principais aspectos que permearam o empreendimento e a sua experiência. Dessa forma, foram abordadas questões como principais custos e receitas, aceitação do público, concorrência e público alvo, assim como os principais problemas enfrentados e motivações para encerrar as atividades em um curto período de tempo.

O sócio entrevistado é hoje um empresário bem sucedido da cidade, que possui diversos negócios em setores diferentes, entre eles uma franquia de varejo de roupas, terras onde possui plantações de videiras para fabricação de vinhos e sucos e ainda alguns imóveis na cidade que rendem alugueis mensalmente, entre eles o local onde estava instalado o Front Bier anteriormente. O entrevistado, juntamente com seus irmãos e seu Pai de sócios, decidiram investir no negócio, principalmente por que eles tinham um imóvel ocioso, que se enquadrava muito bem para o negócio em questão, e eles perceberam que era um negócio inovador e diferenciado para a época e que podia dar certo. Ao ser perguntado sobre suas motivações, ele conta que quando jovem gostava muito de festas e durante seus anos de estudante em Porto Alegre, conheceu e frequentou locais como o Dado Bier e a Factory, esta última localizada em São Leopoldo e operando até hoje. Ambos empreendimentos na época estavam fazendo muito sucesso com o modelo de negócio de cervejaria integrada com um Pub. Logo, devido ao imóvel ocioso e seu perfil pessoal, juntando ainda com uma avaliação do mercado local, onde não havia muitas opções de entretenimento noturno, eles decidiram implementar um negócio semelhante ao da Factory e do Dado Bier, com algumas modificações e adaptações. O entrevistado fez questão de deixar claro que na época eles fizeram tudo muito rápido e sem o devido planejamento antecedente à implementação, fator que segundo ele impactou de forma negativa no negócio e poderia ter sido bem diferente caso tivesse sido feito um bom planejamento prévio.

O imóvel onde estava localizado o Front Bier tem aproximadamente 600 metros quadrados, dispostos em um único ambiente e ainda contava com um mezanino, fazendo com que a área útil ficasse maior ainda e no local funcionou um restaurante. O local era ideal para o negócio que se implantou, com área suficiente para abrigar uma fábrica de cerveja relativamente grande, com capacidade instalada de estocagem para dez mil litros de chope e o dobro de capacidade produtiva mensal, tendo em vista que o ciclo do produto era aproximadamente 15 dias. Além

disso, a casa tinha capacidade para receber um grande número de pessoas, que segundo o sócio entrevistado era de no máximo 1500 pessoas. Porém, foi comentado que quando o movimento era menor, o tamanho do local era um problema, pois a sensação era de que ficava muito espaço vazio, devido a ser um ambiente só e com grandes dimensões. Logo, para a cidade de Livramento o espaço muito grande era considerado um problema em noites com movimento abaixo do esperado.

Em relação ao modelo de negócio, o entrevistado foi enfático: A proposta da casa era oferecer uma opção de entretenimento noturno na cidade de Livramento, tendo como principal diferencial as festas nas quais se vendia o chope artesanal produzido no próprio local. Dessa forma, comentou-se que outras estratégias de distribuição chegaram a ser implantadas, mas não foram devidamente trabalhadas no curto período de operação do negócio. Com isso, o restaurante que funcionou no mezanino do local não teve um bom desempenho, assim como o fornecimento de chope para outros eventos e festas particulares foi implementado, mas também não foi dada uma atenção especial para impulsionar esse segundo canal de venda. Segundo o sócio entrevistado, estas outras fontes de receita não receberam muita atenção porque a casa noturna tinha um potencial muito grande, onde chegou-se a consumir 1500 litros de chope por noite.

A casa no início organizava festas todas sextas e sábados, porém foi visto que o mercado em Livramento não era muito grande e as chances de saturação eram altas em um curto período de tempo. Por isso optou-se por funcionar somente aos sábados após três meses de operação nos quais percebeu-se uma queda no público. Sobre a localização do imóvel foi comentado que era um ponto muito positivo para o empreendimento, pois estava localizado em uma área bem central, a uma quadra da rua mais movimentada da noite Santanense. O local tinha bastante espaços livres para estacionamento e estava próximo a vários outros estabelecimentos com funcionamento noturno, como bares e outra casa de festas.

Sobre os produtos, a casa produzia normalmente um único tipo de chope, o - Pilsen, e então uma parcela era filtrada, o que permitiu a casa oferecer dois produtos finais no que se refere à chope: o chope Pilsen, e o chope Cristal, este último sendo o Pilsen filtrado. Toda produção era não-pasteurizada e tinha uma validade de aproximadamente 40 dias. A casa também oferecia em seu cardápio destilados

como Whisky e Vodka bem como alguns drinks como caipirinha, além de comidas e petiscos que eram preparados no restaurante localizado no mezanino. Em determinado momento se fez algumas experiências com outros sabores e chope escuro, mas foram casos bem específicos e os produtos não tiveram muita aceitação. Vale ressaltar que foi comentado pelo entrevistado que havia comentários entre alguns frequentadores da casa, que o chope era fraco e tinha pouco álcool, e em virtude disso chegou-se a fazer algumas alterações na receita para deixar o chope levemente mais encorpado e forte. Em uma conversa com pessoas que frequentaram as festas no local, essa afirmação surgiu novamente, sendo que uma pessoa falou que o chope era quase uma “aguinha”. Além disso, é importante mencionar que foi falado que na época praticamente só os homens bebiam chope, e as mulheres consumiam mais destilados e drinks.

O sócio entrevistado comentou que era cobrado ingresso nas festas, o que para ele fazia com que as pessoas vissem a casa como de maior qualidade, pois era normal na cidade a não cobrança de ingressos na porta em alguns locais de festas. Para ele isso fez uma imagem diferenciada da casa para as pessoas, e também foi responsável por gerar uma boa receita, comentou. Em algumas ocasiões foram realizadas festas “open bar”, como em datas especiais e festivas, mas na verdade essa estratégia foi utilizada mais como uma ferramenta para liquidar estoques parados do que uma estratégia de promoção. Sobre as formas de comunicação praticadas, na época ainda não havia a adesão em massa de redes sociais, mas a casa possuía um web site no qual fazia bastante sucesso um menu onde se publicavam as fotos das festas no dia seguinte. Além disso, em determinadas ocasiões chegaram a fazer propagandas em rádio e jornal local, no entanto foram em ocasiões específicas. Dessa forma, a principal forma de promoção era o boca a boca dos consumidores mesmo, tendo em vista que na época o Front Bier foi uma das únicas casa noturnas em funcionamento na cidade, ainda mais com essa proposta da cerveja artesanal, que era única na região e fez bastante sucesso entre os moradores, tornando a concorrência direta irrelevante.

Em relação ao público que frequentava a casa, o entrevistado falou o que já era esperado: “O público frequentador da casa era bem variado em relação à idade, tendo desde os 18 anos até pessoas mais velhas com 35 – 40 anos. Um fato que chamou atenção é que ele comentou que era notável que as pessoas se arrumavam

mais para ir nas festas lá e chegavam mais cedo, o que não é muito comum na cidade, onde o pessoal costuma entrar nas festas perto das 2 da manhã. Essa informação foi reafirmada por ex-frequentadores do local em outra entrevista, na qual comentaram que era normal chegar cedo pois muitas vezes a casa lotava e era difícil entrar muito tarde.

Ainda segundo o sócio entrevistado, o empreendimento tinha um custo fixo muito elevado, sendo a energia elétrica, a mão de obra especializada e os impostos os principais custos do negócio. Os custos variáveis tinham um impacto pequeno sobre o produto final, sendo que o custo por litro do chope levando em conta apenas os insumos do mesmo girava em torno de R\$ 1,00 na época. O ponto de equilíbrio do negócio era com a venda de 10000 litros mensais, porém foi falado que a demanda foi um aspecto muito problemático e impactante no mesmo, pois se mostrou muito oscilante e imprevisível.

O negócio operou durante um ano e meio com a cervejaria e a casa noturna, até aparecer uma proposta de aquisição da cervejaria que surgiu em um momento muito favorável, pois recentemente havia ocorrido uma alta no aço, de cerca de 40%. Além disso, o entrevistado contou que vários problemas que eles enfrentaram durante a experiência tiveram um peso muito forte sobre a decisão também, resultando a mesma de uma série de fatores. Dentre eles, os sócios chegaram à conclusão de que o investimento inicial que realizaram se pagaria com a venda da cervejaria, sendo que isto ocorreria em um prazo bem maior do que se não ocorresse esta aquisição. Além disso, a oscilação e imprevisibilidade da demanda, a resistência do público à produtos diferentes e a saturação do mercado local foram também apontados como principais motivadores da decisão, juntamente com os anteriores. Por outro lado, o sócio entrevistado afirmou que durante o ano e meio de operação, o negócio teve um bom resultado na média e poderia ter tido um desempenho melhor se outras estratégias tivessem sido melhor planejadas e executadas, como a venda para terceiros e fornecimento para eventos e pontos de venda.

### **5.3.6 Estimativa de mercado**

Para esta etapa do projeto, foram utilizados como base de informações as pesquisas populacionais e demográficas realizadas pelo IBGE e pelo Instituto Nacional de Estatística do Uruguai (INE). Dessa forma, com base nas tabelas do último censo, realizado em 2010, sabe-se que aproximadamente 20% da população de Livramento tem entre 18 e 35 anos, justamente a faixa etária do público alvo do projeto. Além disso, com base nas pesquisas do censo que falam sobre renda, chega-se a um número aproximado de 3% para pessoas pertencentes às classes A e B no município. Assim, tomando-se em conta a grande similaridade das características demográficas e sociais dos municípios próximos a Livramento, foi auferida para a estimativa do mercado alvo, que as relações são as mesmas sobre a renda e faixa etária nos demais municípios vizinhos. Logo, a metodologia utilizada para dimensionar o mercado total de pessoas com as características específicas, foi o somatório da população da faixa etária entre 18 e 35 anos de todos os municípios, e sobre esse montante calcula-se o 3%, que seriam as pessoas pertencentes às classes A e B. Dessa forma, foi levada em conta para o dimensionamento a população de Livramento e os 5 municípios mais próximos, distantes no máximo 200 quilômetros de Livramento, sendo dois municípios Uruguaios e 4 municípios Brasileiros. Os municípios levados em conta foram: Rivera e Tacuarembó, no Uruguai; Santana do Livramento, Dom Pedrito, Rosário do Sul e São Gabriel, no Brasil. Logo, ao contabilizar 20% das populações totais, e sobre esse montante observar-se em seguida o 3%, o mercado-alvo do empreendimento teria um total de 2490 pessoas entre 18 a 35 anos, que pertencem às classes A e B.

#### 5.4 PLANO OPERACIONAL

Nesta etapa será feita uma descrição de toda operação do *brewpub*, desde a produção do chope na cervejaria até o atendimento ao consumidor final nas mesas do *pub*. Com isso, para uma melhor visualização da operação, esta será dividida em duas macro operações do negócio: por um lado tem-se a operação da cervejaria, com descrição dos processos, insumos e equipamentos e por outro lado tem-se a

operação do *Pub* com foco na estrutura de funcionamento e processos de atendimento ao cliente. Dessa forma o plano operacional será dividido nessas duas macro operações.

#### **5.4.1 A operação do *Pub***

O imóvel escolhido para abrigar o *brewpub* é de propriedade da família do autor do trabalho, e este é um imóvel com uma boa localização na cidade, em uma zona central, e em uma rua bem movimentada, na qual já funcionam alguns estabelecimentos comerciais noturnos como lanchonetes e restaurantes. A área total do imóvel é de 186 metros quadrados, e ainda conta com um porão com cerca de 20 metros quadrados, o qual poderá ser utilizado como área para estoque. O local necessitará passar por algumas reformas para a instalação do negócio, seja para o atendimento das exigências dos órgãos fiscalizadores, e também para proporcionar ao cliente uma experiência agradável em um ambiente confortável, convidativo e moderno.

Figura 1 – Fachada do prédio



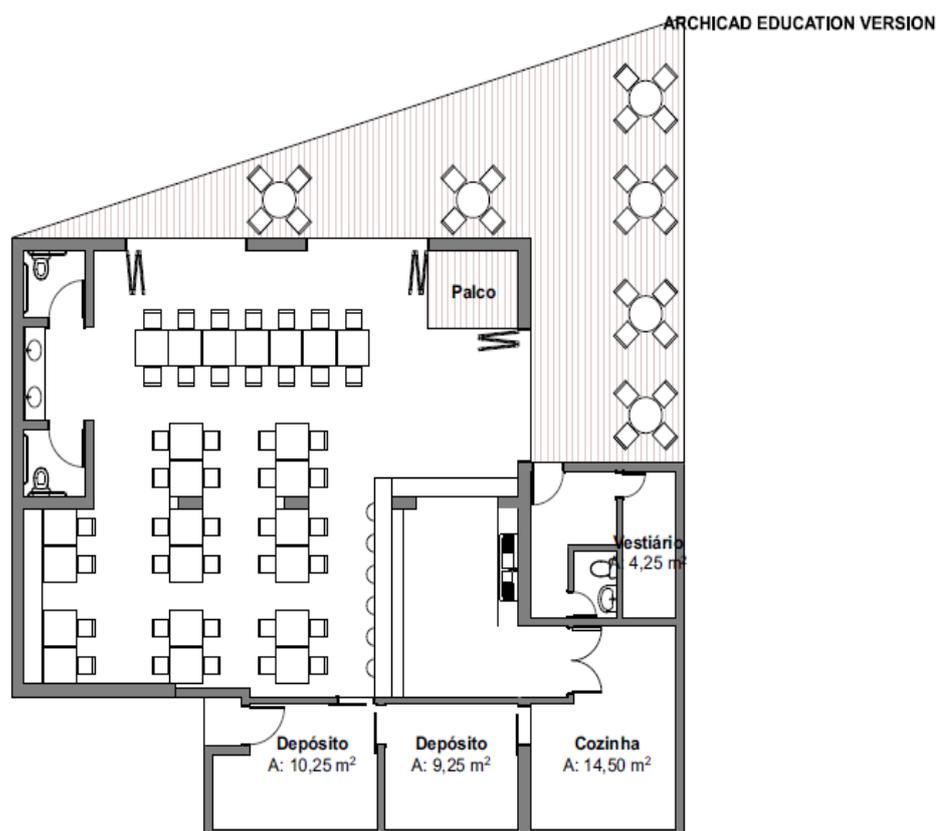
Fonte: Autor

Em um primeiro momento, o imóvel iria abrigar a cervejaria e o *Pub* no mesmo local, porém após análise de uma arquiteta e o posterior desenvolvimento de um projeto arquitetônico pela mesma, percebeu-se que o negócio seria muito prejudicado no quesito de capacidade de pessoas caso a cervejaria fosse instalada no mesmo imóvel. Dessa forma, optou-se por deslocar a cervejaria para outro imóvel, também de propriedade da família e adjacente ao *Pub*, com o objetivo de aumentar a capacidade de consumidores. Assim, a proposta do negócio continua sendo a mesma, a de um *brewpub* que oferece como principal produto o chope da casa, porém neste caso a cervejaria não vai operar no mesmo local de consumo, e sim em um local próximo. A decisão dobra a capacidade de pessoas que o pub irá comportar, dado que os equipamentos da fábrica têm dimensões grandes e demandam muito espaço do imóvel.

Com isso, após as devidas reformas e reorganização do local, o espaço destinado para receber os clientes contará com cerca de 120 metros quadrados. Com capacidade para 76 pessoas sentadas e o dobro em pé, o espaço conta com uma área interna e uma área externa, além do balcão, o qual será um dos atrativos do local devido a ser desenhado para que o cliente observe todo o trabalho dos

*barmans* e do serviço de chope tirado diretamente das torneiras, que faz parte da experiência diferenciada do local.

Figura 2 – Projeto arquitetônico do *brewpub*



Fonte: Autor

O *pub* oferecerá em sua carta de bebidas os chopes artesanais da casa, além de vinhos, espumantes, destilados e drinks para atingir aquele consumidor que não está acostumado com cerveja artesanal. Além disso, a casa oferecerá uma série de petiscos e pizzas caseiras, mas nada de pratos muito elaborados como para jantares, para não demandar uma estrutura de custos muito pesada, tendo em vista que a cervejaria já tem um peso grande sobre os custos do empreendimento. A cozinha estará disposta nos cômodos da lateral do imóvel onde já existia uma cozinha anteriormente, porém será feita uma reforma de expansão da mesma para comportar os equipamentos profissionais para cozinha de um estabelecimento com esse propósito.

#### 5.4.1.1 Estrutura de mão de obra para o *Pub*

A estrutura de pessoal demandada para a operação do *Pub* é composta por três atendentes, sendo que dois atuarão no salão e um no balcão, eles são responsáveis por fazer e entregar os pedidos. Na cozinha, será necessário um cozinheiro e um auxiliar de cozinha, que serão os responsáveis pela produção dos pratos e petiscos. Por fim, é necessário uma pessoa responsável pelo caixa do estabelecimento, que nos momentos ociosos do caixa, ajudará no atendimento aos clientes também. Ao total, seria necessário contratar 6 pessoas para o estabelecimento conseguir operar o negócio.

#### 5.4.1.2 Processos

O *pub*, assim como a cervejaria, demanda uma série de processos para um bom funcionamento, entre eles pode-se listar:

- Preparação e Limpeza prévia do local
- Atendimento aos clientes
- Recebimento de pedidos
- Produção de pedidos
- Entrega de pedidos
- Cobrança

O processo de limpeza do local será de responsabilidade de uma pessoa especificamente contratada para estes fins e será realizada durante o dia, previamente ao horário de funcionamento do *Pub*, dessa forma garante-se a limpeza do local sempre antes dos clientes chegarem ao local. Os processos de atendimento ao cliente, recebimento e entrega de pedidos serão realizados pelos atendentes e garçons do salão e do balcão, e são eles que farão o contato direto com o consumidor final. É uma atividade que exige experiência na área. A produção dos pedidos será realizada então pelos responsáveis pela cozinha, no que se refere aos

alimentos e petiscos, e pelos balconistas quando se refere à preparação de bebidas, bem como o serviço de tirar o chope. Por fim, tem-se o processo de cobrança, que constará em um caixa único onde o cliente apresenta sua comanda e então será calculada a conta e realizada a cobrança pelo responsável pelo caixa, atividade que será desenvolvida por um dos sócios do empreendimento, bem como todo o controle administrativo e gestão do *pub*.

#### 5.4.1.3 Fornecedores

No que se refere à cerveja esta será totalmente fornecida pela cervejaria da casa, a qual estará instalada em um imóvel próximo ao *Pub*. Serão 4 estilos de chope não pasteurizado permanentes e a ideia é ter dois estilos sazonais, os quais serão edições limitadas e especiais, sendo estes produzidos para manter o caráter inovador da cerveja artesanal, produzindo cervejas com alto grau de diferenciação sensorial e sendo assim parte da estratégia inovadora do empreendimento.

Os demais produtos, tais como insumos para cozinha, alimentos de origem hortifrúti e carnes, serão adquiridos de fornecedores locais, para incentivar a economia local e fortalecer a rede de pequenos produtores da região. Os vinhos oferecidos na casa deverão seguir a mesma lógica, sendo que a região é produtora, então serão oferecidas marcas de vinícolas locais.

#### 5.4.2 A operação da cervejaria

A cervejaria será instalada em um imóvel próximo ao Pub devido à que o imóvel do pub não comporta a fábrica e o pub no mesmo local, limitando a capacidade de pessoas de forma a inviabilizar o negócio. Dessa forma, o local que abrigará a cervejaria é um galpão com espaço disponível que permite uma possível expansão futura da produção, e este deverá passar por algumas reformas básicas

para abrigar os equipamentos. Dessa forma o chope será produzido e armazenado no local da cervejaria, e transportado até o pub para o consumo final.

A capacidade produtiva de uma cervejaria é mensurada com base em dois principais aspectos: a capacidade da sala de brassagem e a capacidade de fermentação/maturação instalada. A brassagem é o processo no qual se produz o mosto cervejeiro, o qual após a ação das leveduras nos tanques fermentadores vai ser transformado em cerveja. Dessa forma, o projeto inicial da cervejaria contará com uma sala de brassagem capaz de produzir 250 litros de mosto cervejeiro por lote, e a capacidade de fermentação/maturação será de 3000 litros/mês, pois a cervejaria contará com 6 fermentadores de 500 litros cada. Isso levando em conta que a cerveja leve aproximadamente um mês para estar pronta para comercialização e ser envasada em barris para ser servida ao consumidor no Pub, diretamente das torneiras. Porém, este tempo pode ser diminuído para até duas semanas com maiores eficiências em outras etapas do processo e também depende muito do tipo de cerveja a ser produzida. Com isso, serão necessárias 12 produções para encher os tanques da cervejaria, e levando em conta que cada produção leve cerca de 6 horas, será possível realizar de duas a três brassagens por dia, o que faz com que se consiga encher todos os tanques da cervejaria em 6 dias de produções duplas ou 4 dias de produções triplas. Dessa forma, a cervejaria vai atender a demanda do Pub tranquilamente com 50% da capacidade produtiva mensal, levando em conta um cenário médio de consumo de 100 litros por noite. O restante da produção será vendida em eventos especiais organizados em conjunto com diversos parceiros, bem como fornecimento para revenda e diretamente ao consumidor final em eventos particulares.

#### 5.4.2.1 Estrutura de mão de obra para a cervejaria

A elaboração das receitas e a produção da cerveja será realizada por um dos sócios, o qual tem experiência em cervejaria e com a operação do equipamento a ser utilizado e é *sommelier* de cervejas formado pelo Instituto da Cerveja Brasil. Tendo isso em vista, não será necessária a contratação de um mestre cervejeiro, o

que tornaria o custo de mão de obra muito mais elevado. Para a operação da cervejaria então será necessário a contratação de um auxiliar de produção, o qual será uma pessoa a ser treinada pelo sócio cervejeiro para realizar as demais atividades produtivas. Esta pessoa atuará no auxílio das produções em dias de brassagem, na limpeza dos equipamentos que deve ser feita regularmente para evitar qualquer tipo de contaminação nas cervejas, e no dia a dia da cervejaria fazendo o controle dos processos de fermentação e maturação, e controlando para que todo o sistema de refrigeração da cervejaria funcione adequadamente. Além disso, essa pessoa será o responsável pelo envase final da cerveja em barris, o qual é um processo relativamente simples. Dessa forma, não é necessário uma pessoa com conhecimento específico na área, e sim uma pessoa disposta a aprender sobre cerveja e os processos envolvidos em sua produção, podendo então com o tempo tornar-se cervejeiro/a da casa e responsável pelo processo de brasagem também.

#### 5.4.2.2 Fornecedores de matérias primas

Nesta seção serão apresentadas as matérias primas necessárias para a elaboração da cerveja, bem como os principais fornecedores destes produtos na região.

##### 5.4.2.2.1 *Água*

A água a ser utilizada para a fabricação de cerveja será a água fornecida pela rede pública, a qual provém do subterrâneo diretamente do Aquífero Guarani e é bombeada através de poços e depois devidamente tratada. É considerada uma água muito boa para consumo e tem baixos níveis de contaminação, o que a torna muito boa para a produção de cerveja. A água antes de ser utilizada deverá passar por três filtros em linha para garantir sua purificação e retirar qualquer resquício de sedimentos orgânicos e principalmente o cloro que foi adicionado pelo distribuidor local, que é o DAE, Departamento de Água e Esgotos. Por fim, a água após ser

filtrada deve passar por uma correção de PH, a ser ajustado antes de cada brassagem, e isto é feito adicionando sais minerais específicos como, por exemplo, sulfato de cálcio ou ácido fosfórico, variando em quantidades de acordo com a leitura da água no dia de cada brassagem.

#### 5.4.2.2.2 *Malte*

Os principais fornecedores de malte no Brasil são revendedores de marcas estrangeiras importadas, e consideradas de maior qualidade que as produzidas por aqui, principalmente os maltes especiais. Dentre estas marcas, as principais são a Globalmalt, Chateau Malts, Crisp, Weyermann e Cargill podem ser facilmente encontradas em distribuidores como WE Consultoria, Lamas Brew Shop e Maltesul os quais também comercializam uma série de outros produtos relacionados à produção de cerveja. Por outro lado, e com um custo um pouco menor, temos os maltes nacionais da Agraria Maltes produtor brasileiro de malte Pilsen e importador de outras marcas de maltes especiais. Esta é uma boa opção para substituir os maltes base importados, pois é de boa qualidade e tem um custo menor que os estrangeiros. Os fornecedores de malte serão contatados com antecedência às produções, podendo até ser elaborado um contrato mensal de fornecimento e entrega de maltes, devido à que nenhum deles está localizado próximo ao local de produção.

#### 5.4.2.2.3 *Lúpulo*

O Brasil não produz lúpulo, aliás pouquíssimos países são produtores de lúpulo, pois esta é uma planta que exige uma série de características muito específicas para sua produção e é muito sensível ao clima. Da mesma forma que o malte, o lúpulo pode ser facilmente encontrado em distribuidores como WE Consultoria, Lamas Brew Shop e Malte Sul, ou pode ser adquirido direto de

representantes tais como a LNF no Brasil. Esta segunda opção pode ser considerada mais barata que as primeiras, pois são representantes e comercializam apenas em grandes quantidades. Novamente estes fornecedores não possuem lojas próximas ao local de produção, então deverão ser contatadas com antecedência às produções ou deverá ser elaborada alguma parceria para fornecimento periódico destes insumos.

#### 5.4.2.2.4 *Levedura*

Existe uma série de laboratórios ao redor do mundo que fornecem culturas de leveduras para cerveja. Os principais fornecedores aqui também são marcas importadas e encontradas em locais como WE Consultoria, Lamas Brew Shop e MalteSul. As principais marcas a serem utilizadas são BIO4, WhiteLabs, Fermentis e Lallemand. Estas tem em seu portfólio uma infinidade de linhagens de leveduras, cada uma específica para tipos diferentes de cerveja e cada qual com suas características sensoriais próprias. Além disso, os levedos são seres vivos e podem ser coletados após a fermentação de uma cerveja, e após um breve tratamento e cuidado pode ser utilizado novamente para produzir uma nova leva de cerveja. Para conseguir reutilizar o levedo, deve-se ter uma série de cuidados, mais relacionados à limpeza e sanitização, pois contaminações dessas culturas podem ser um grande problema e arruinar lotes inteiros de cerveja. Tendo isso em mente, o projeto de investimentos conta com uma série de materiais e equipamentos laboratoriais específicos para trabalhar com as leveduras. Logo, a cervejaria deverá adquirir novas levas de levedo de tempos em tempos, para renovar as linhagens de leveduras. Dessa forma, os fornecedores deverão ser contatados com antecedência às produções ou também pode ser realizada uma parceria para fornecimento periódico destes insumos.

#### 5.4.2.3 Fornecedores de equipamentos

Os principais fornecedores de equipamentos para cervejaria à nível industrial estão localizados aqui no estado do Rio Grande do Sul e entre eles estão os de maior qualidade do Brasil. Para o projeto industrial foram realizados diversos orçamentos com algumas das melhores empresas do setor e então o projeto industrial escolhido foi a proposta da ENVASARE, por ser uma opção de boa qualidade e custo condizente. Esta empresa fará o fornecimento dos equipamentos de grande porte tais como sala de brassagem, tanques de fermentação e maturação assim como os demais reservatórios e equipamentos pesados que fazem parte da cervejaria, e também fará a instalação e startup dos equipamentos. Além disso, a cervejaria tem uma série de outros equipamentos auxiliares, tais como mangueiras, vedantes, ferramentas e válvulas os quais devem ser trocados com certa frequência. Estes são encontrados facilmente em locais como WE Consultoria, Lamas Brew Shop e MalteShop.

#### 5.4.2.4 Fornecedores de produtos de limpeza industrial

A Tecpon é uma empresa que fornece produtos para sanitização e limpeza para empresas de diversos setores, desde hospitais à cervejarias e foi escolhida pela qualidade e segurança de seus produtos. A empresa tem em seu portfólio diversos produtos para diversos fins, seja apenas desinfetar, limpar, sanitizar ou esterilizar. Neste caso a cervejaria utilizará três produtos deste fornecedor: Ácido peracético, Soda Cáustica e Álcool 70%. O ácido peracético e o álcool 70% são usados para sanitizar, e a soda cáustica é usada para esterilizar equipamentos e materiais que entrarão em contato com mosto ou cerveja. São produtos que exigem um cuidado extremo do operador, o qual deve utilizar equipamento de segurança ao manusear estes produtos. Novamente neste caso deverá ser realizado um contrato de parceria para fornecimento periódico destes produtos.

#### 5.4.2.5 Processos

Neste segmento será realizada uma descrição detalhada de cada processo envolvido na operação da cervejaria.

##### 5.4.2.5.1 *Pré-brassagem: limpeza e sanitização*

Antes de iniciar o processo de produção deve-se assegurar que tudo que estrará em contato com o mosto cervejeiro após este ser produzido esteja limpo e devidamente sanitizado para evitar contaminações. Com isso, todas as tubulações de transferência, resfriadores e tanques fermentadores devem ser limpos e sanitizados anteriormente ao contato com o mosto cervejeiro. A limpeza pesada da sala de brassagem na verdade será feita após a conclusão de cada brassagem, sendo que não há necessidade de sanitização da mesma antes da produção. Já os equipamentos como resfriador e tanque de fermentação, que entrarão em contato com o mosto esterilizado após a fervura, deverão passar pelo processo de esterilização e sanitização com soda cáustica, água quente e ácido peracético, para evitar qualquer risco de contaminação da cerveja. Todos os equipamentos da cervejaria que entram em contato com mosto ou cerveja, são produzidos de forma a eliminar pontos de contaminação, com soldas sanitárias, construídos em aço inox AISI 304, devido também à exigências do MAPA, órgão regulador e fiscalizador deste tipo de operação. Logo, para realizar a limpeza dos equipamentos será utilizada uma bomba sanitária CIP, e os produtos citados anteriormente. Com isso a limpeza dos equipamentos consiste em recircular, através da bomba, os produtos em questão, por um determinado tempo. Normalmente o processo se dá da seguinte maneira: 20 minutos de recirculação com soda cáustica para limpeza pesada e esterilização; 10 minutos de recirculação com água quente (aproximadamente 80 graus celsius) para enxágue da soda cáustica; por fim mais 15 minutos de recirculação com ácido peracético para sanitização. Este processo garante a eliminação de 100% de qualquer microorganismo contaminante que possa ter se

instalado nos equipamentos, além de garantir a retirada de qualquer resquício sólido proveniente de produções anteriores.

#### 5.4.2.5.2 *Moagem do malte*

A moagem do malte tem por objetivo a quebra do grão, para expor o amido do seu interior e torná-lo disponível para a ação enzimática durante o processo de mosturação, e também separar a casca do mesmo sem destruí-la por completo. Alguns cuidados devem ser tomados neste momento pois a moagem não pode ser nem muito fina, pois dessa forma pode-se ter problemas como entupimentos nas tubulações ou clarificação truncada, e nem muito grossa, o que faria com que a eficiência da conversão dos amidos em açúcares ficasse abaixo da eficiência esperada. É necessário saber que a própria casca do grão é o principal meio filtrante para a clarificação, por isso ela deve sair da moagem sem ser esmigalhada por completo. Dessa forma, o processo de moagem do malte tem um impacto importante no resultado final da produção da cerveja.

#### 5.4.2.5.3 *Mosturação*

Após a moagem correta dos maltes, temos o primeiro processo da brassagem. Chamada de mosturação, é o momento em que se misturam os grãos moídos com água quente em uma panela, e o principal objetivo do processo é a solubilização do amido em água, ativação enzimática e posteriormente conversão dos amidos em açúcares menores feita pelas enzimas presentes nos próprios grãos de malte. Nesse processo são utilizadas diversas temperaturas-alvo, dependendo então do perfil que se objetiva para a cerveja final, pois esse processo de conversão dos açúcares é extremamente sensível aos níveis de temperatura e de PH da mistura dos grãos com água. Isso ocorre porque existem vários tipos de enzimas, cada uma com níveis ótimos de temperatura e PH, as quais atuam de forma

diferente na mosturação. Logo, como comentado anteriormente, este processo pode ser desenhado de acordo com o tipo de cerveja a ser produzido, mas pode-se dizer que na média o processo leva cerca de 90 minutos podendo ser mais ou menos, dependendo do perfil que se quer para a cerveja final.

#### 5.4.2.5.4 *Clarificação/filtração*

Após a mosturação fazer a conversão completa dos amidos em açúcares, o mosto junto com os grãos é transferido a uma segunda panela, a qual conta com um fundo falso com micro ranhuras que permitem a passagem somente de líquido e não permitem a passagem de sólidos. Com isso, o objetivo deste processo é a separação do mosto cervejeiro do bagaço de malte, e para isso é necessário fazer uma recirculação do mosto, através de uma bomba sanitária. Logo, o processo consiste em retirar líquido pela parte inferior da panela e retornar para a parte superior. Dessa forma, os grãos e cascas formam no fundo da panela uma camada filtrante e após uns 30 minutos de recirculação espera-se que o mosto esteja límpido o separado das partícula sólida mais finas proveniente dos grãos que ficarão retidas no bagaço do malte.

#### 5.4.2.5.5 *Fervura*

Após a clarificação, o mosto líquido é transferido para um terceiro recipiente, chamado de panela de fervura ou caldeirão de fervura. Nesse momento o primeiro mosto transferido estará com uma densidade bastante alta, e então é necessário adicionar água para diluição. Porém, o bagaço dos grãos que ficaram na panela de clarificação, ainda contém uma grande quantidade de açúcares que podem ser aproveitados e levados para a fervura juntamente com a água adicional. Logo, esta água adicional para diluição é inserida na panela de clarificação, com o objetivo de lavar o bagaço e depois transferida para a panela de fervura, já diluindo então o

mosto inicial. Este processo se repete até o atingimento da densidade inicial esperada do mosto para o início da fervura. Por fim, a fervura pode ser iniciada e neste momento são adicionados os lúpulos, que conferirão amargor, sabor e aroma à cerveja, além de terem outras funcionalidades para a cerveja como ação antimicrobiana e conservante natural. Além disso, um dos principais objetivos da fervura é a esterilização do mosto, fazendo com que nenhum ser vivo sobreviva ali para não haver concorrência com a levedura a ser adicionada no fermentador e assim evitar contaminações. O tempo de fervura também varia de acordo com o tipo de cerveja a ser produzido, mas um tempo médio praticado é de 70 minutos.

#### 5.4.2.5.6 *Whirlpool*

Após a conclusão da fervura, tem-se o mosto lupulado e estéril na panela, porém, o processo de fervura faz com que as proteínas presentes no mosto coagulem, formando uma série de pequenos conglomerados sólidos, tornando necessário separar essa parte sólida do líquido que vai ser resfriado e transferido ao fermentador. Com isso, através de uma bomba sanitária localizada embaixo da panela, se faz uma recirculação do mosto na panela, fazendo com que o líquido faça um movimento circular até este formar um redemoinho no centro por alguns minutos. Após esse tempo, deixa-se o mosto descansar por 20 minutos. Este processo faz com que se acumule no centro da panela, em forma de cone, todas as partículas sólidas resultantes da fervura, como os resíduos do lúpulo, proteínas coaguladas e qualquer resquício de malte. Logo, é iniciada a transferência pela lateral da panela, apenas do mosto líquido para o resfriamento.

#### 5.4.2.5.7 *Resfriamento*

Após o processo do *whirlpool*, é necessário resfriar o mosto cervejeiro, que está próximo a 100 graus célsius, e levá-lo a uma temperatura ideal para inoculação

da levedura, próximo dos 20 graus célsius normalmente, e em alguns casos cerca de 10 graus célsius. Esse processo deve ser realizado o mais rápido possível, tendo em vista que é um momento crítico para contaminação do mosto. O processo de resfriamento se dá em um trocador de calor em forma de placas, o qual é o mais indicado e eficiente para cervejarias. O equipamento consiste em várias placas de aço inoxidável onde o mosto entra quente, e troca calor com uma solução fria de água e etanol, saindo do mesmo com a temperatura desejada. Este processo leva em torno de 30 minutos para a produção e equipamento dimensionado para o projeto.

#### 5.4.2.5.8 *Aeração/oxigenação do mosto*

Após o resfriamento, é necessário oxigenar o mosto, para favorecer a reprodução das células das leveduras que vão ser adicionadas em seguida. O oxigênio nessa etapa é um insumo essencial para uma boa e saudável fermentação do mosto e garante um produto final de qualidade. Com isso, o oxigênio utilizado deve ser o medicinal, livre de micro organismos contaminantes, e este será injetado em linha, juntamente da saída do trocador de calor, no caminho do mosto para o fermentador.

#### 5.4.2.5.9 *Inoculação do fermento*

Após o resfriamento e a aeração/oxigenação do mosto em linha, este segue para o destino final: o fermentador. No fermentador, deve ser adicionado o levedo, o qual é previamente preparado diluído em mosto e na temperatura correta, para evitar choques que possam causar a morte de muitas células. Após toda a transferência do mosto para o fermentador este deve ser devidamente fechado e isolado para o levedo iniciar seu trabalho.

#### 5.4.2.5.10 *Fermentação*

A fermentação é o processo mais importante na produção de cerveja. Consiste em um processo natural realizado pelas células das leveduras inoculadas, que basicamente se resume no consumo de açúcares, provenientes do amido dos maltes, e transformação destes em subprodutos como álcool e gás carbônico, além de uma série de outras substâncias que são de menor relevância neste momento. Um processo de fermentação saudável e eficiente deve levar de 5 a 10 dias no máximo, dependendo do tipo de cerveja e levedo utilizado, mas na média podemos auferir 7 dias para fermentação total dos açúcares disponíveis.

#### 5.4.2.5.11 *Maturação*

Após a fermentação do mosto, que agora se transformou em cerveja, é necessário um tempo para o levedo reabsorver alguns compostos produzidos na fermentação que geram sabores e odores desagradáveis, por isso uma cerveja com uma semana de vida não é lá muito agradável de se beber. Os processos de maturação têm por objetivo então a lapidação da cerveja e torna-la mais límpida, livre de aromas e sabores desagradáveis. Este processo pode variar bastante em tempo e temperatura praticada, mas na média é um processo em que se abaixa a temperatura do líquido próximo a zero graus, fazendo com que haja uma decantação dos compostos indesejados no fundo do tanque, possibilitando sua retirada devido ao formato cônico dos fermentadores. Uma cerveja bem maturada pode levar até meses, mas na média de duas a três semanas próximo à zero graus é um tempo adequado de maturação para cervejas convencionais.

#### 5.4.2.5.12 *Envase*

Após a maturação, que é um processo de refinamento do líquido, o chope está pronto para o consumo. A partir deste momento o chope pode ser envasado em garrafas e barris, mas no nosso caso será apenas envasado em barris, para fornecimento principalmente do Pub. O processo de envase em barris é bastante simples e não requer equipamento específico e caro como no caso de envase de garrafas. Neste caso, requer apenas os barris, válvulas extratoras, e uma peça que é encaixada no tanque para transferência do líquido aos barris chamada de *manifold*. Alguns cuidados devem ser tomados neste momento, pois todo o sistema e equipamentos estão pressurizados e se não são manuseados com o devido cuidado pode acarretar em acidentes. Por outro lado, é um processo muito simples e fácil e pode ser realizado por qualquer pessoa. É necessário abordar aqui que o chope não será pasteurizado, sendo envasado diretamente dos tanques de maturação e encaminhados para armazenamento ou diretamente para o consumo. O armazenamento deve ser realizado em local refrigerado, tendo em vista que o produto não é pasteurizado e é por causa disso muito sensível à temperaturas altas. A validade do chope após envasado em barril é de 6 meses, se mantido refrigerado, e de poucas semanas caso não fique refrigerado. Por isso a cervejaria contará com uma câmara fria para armazenar os barris cheios.

## 5.5 PLANO DE MARKETING

Neste tópico, será apresentada a análise *SWOT* do negócio e as Estratégias de Marketing que permeiam os objetivos do empreendimento. A análise *SWOT* traça um panorama geral dos aspectos internos e externos que permeiam o negócio, baseando-se em pontos fortes e fracos específicos do empreendimento e as oportunidades e ameaças que o mercado apresenta para o empreendimento. Já as estratégias de marketing expressam o posicionamento do negócio frente ao mercado e buscam atingir os objetivos de marketing propostos anteriormente.

### 5.5.1 Analise Swot

Para a construção da análise SWOT, foram levadas em conta as informações oriundas da pesquisa de campo, dos dados secundários, das entrevistas com público-alvo e as percepções do autor do projeto que trabalha atualmente no setor de cerveja artesanal.

**Quadro 1 – Análise Swot**

<p style="text-align: center;"><b><u>FORÇAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Boa localização</li> <li>- Produtos de qualidade e inovadores</li> <li>- Espaço confortável</li> <li>- Experiência de consumo nova e diferenciada para a localidade</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>OPORTUNIDADES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercado de cervejas especiais em alta; tendência.</li> <li>- Possível inserção das micro cervejarias artesanais no sistema de tributação SIMPLES NACIONAL.</li> <li>- Falta de concorrentes com propostas semelhantes</li> <li>- Falta de opções que ofereçam experiências de consumo diferenciadas para a região</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b><u>FRAQUEZAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidade de público limitada</li> <li>- Investimento inicial elevado</li> <li>- Sem estacionamento próprio</li> <li>- Poucas opções de comidas</li> <li>- Não oferece cerveja engarrafada</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>AMEAÇAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tamanho do mercado limitado</li> <li>- Cultura conservadora e tradicional na região</li> <li>- Crise econômica e social do município</li> <li>- Preço mais elevado do chope artesanal, em comparação com a cerveja comercial</li> </ul>

Fonte: Autor

### 5.5.2 Estratégias de marketing

As estratégias de marketing também têm como base as informações oriundas da pesquisa de dados secundários, da pesquisa de campo, das percepções do autor sobre o mercado e principalmente das percepções dos entrevistados na pesquisa de público alvo.

#### 5.5.2.1 Estratégia de produto

Uma das principais características das estratégias do negócio é a inovação, ao buscar oferecer uma experiência única e diferenciada de consumo de cervejas produzidas de forma artesanal e pela própria cervejaria da casa. Assim, o Pub terá inicialmente em sua carta quatro tipos de chope, os quais serão fixos, e mais dois estilos que serão sazonais e temporários. Em um próximo momento, seguindo o princípio de inovação que permeia o negócio, a casa oferecerá chope de cervejarias convidadas, além de elaborar cervejas únicas em parceria com outras cervejarias, que serão as “*cervejas colaborativas*”. Como uma forma de atingir o público que deseja levar cerveja para consumir em casa ou outro local que não seja no Pub, serão vendidos os “*growlers*”, que são garrações de vidro retornáveis e personalizados que podem ter vários tamanhos, mas tradicionalmente vão de um a três litros, na qual o cliente pode encher diretamente nas torneiras do Pub e levar chope fresco para consumir em outro local (*beer on demand*). Por fim, vale ressaltar que será oferecido um estilo de chope que será uma releitura do estilo Pilsen clássico, suave e para consumir bem gelado, como uma forma de abranger a parcela do mercado que tenha possíveis restrições com os produtos oferecidos. No que se refere à oferta de comidas, o Pub possui em sua carta seis pratos bem elaborados, além de seis tipos de petiscos e três sobremesas, todos eles elaborados de forma a resgatar a cultura da gastronomia local, com uma releitura moderna de pratos tradicionais da cultura local.

#### 5.5.2.2 Estratégia de preço

Os preços praticados nos chopos serão mais elevados quando comparados aos preços das mesmas quantidades de cervejas convencionais. Porém, o objetivo é justamente diferenciar o produto através de um preço mais elevado, pois o fato de estar acima do nível de preço dessas cervejas, o produto é classificado como Premium, diferenciado e de maior qualidade. Mas isto não pode ser um limitador, tendo em vista que o mercado já é bem pequeno na região, logo os preços não

devem ser exorbitantes. O preço médio do litro deverá ser de R\$20,00, o que faz com que o copo de 500ml saia por R\$ 10,00 e o de 300ml por R\$ 6,00 no Pub.

#### 5.5.2.3 Estratégia de distribuição

O principal ponto de distribuição será o próprio *brewpub*, sendo o excedente da produção destinado ao fornecimento de eventos privados e para terceiros, com a venda de chope e empréstimo de todo o equipamento necessário para extração do mesmo. Em um segundo momento, a estratégia é aumentar a distribuição para outros pontos de venda na cidade e região, assim que a produção da fábrica e demanda do Pub estiverem bem alinhados. Essa estratégia pode ser trabalhada em um formato de parceria com os estabelecimentos e proporcionar boas condições de pagamento, como por exemplo, venda consignada, a fim de incentivar a diversificação do ponto de venda.

#### 5.5.2.3 Estratégia de promoção

O negócio terá como principal proposta a promoção da cultura do “beba menos e beba melhor”, promovendo e divulgando a cerveja artesanal e incentivando o acesso à informação da cultura cervejeira. Dessa forma, gerar conteúdo e informação sobre o assunto através de cursos de produção caseira, palestras e promoção de eventos cervejeiros, com participação de outras cervejarias, serão parte das ações vinculadas à estratégia de promoção.

Além disso, algumas estratégias de promoção terão como base algumas parcerias com terceiros, a fim de ter uma relação de colaboração entre as partes. Como exemplo disso, uma parceria será proposta à um espaço de *coworking* localizado em frente ao *Pub*, para uso do local para eventos em dias de não funcionamento do Pub, visto que o *coworking* não possui um espaço maior para eventos, beneficiando-se ambas as partes com esta ação. Ainda, outras parcerias

com estabelecimentos gastronômicos da cidade serão pensadas e elaboradas, a fim de promover a cultura da cerveja artesanal em outros locais e incentivar a economia local como um todo.

Por outro lado, ações diretas serão elaboradas como forma de cativar e fidelizar o público local oferecendo promoções, tais como, o dia do chope em dobro, a oferta de amostras grátis para degustação e ainda elaborar promoções específicas combinando pratos e chopes, nas quais o cliente pode comprar um combo (prato + bebida) por um preço menor.

No que se refere à divulgação do negócio, as redes sociais serão os principais canais de comunicação e promoção utilizados no negócio, sendo uma ferramenta de custo baixo e alto alcance e objetividade atualmente, além de outros benefícios. Além disso, rádio, jornal, parceria com hotéis de Livramento e Rivera e divulgação nas universidades com cartazes e panfletos em ocasiões especiais também será uma estratégia de promoção utilizada.

Por fim, em relação ao ambiente do local, este vai ter decoração voltada para o universo da cerveja, tendo um estilo interno mais *vintage*, com balcão e móveis de madeira, manoplas de torneiras antigas, decoração com estruturas relacionadas à cerveja, adquiridas de ferros velhos e lojas de antiguidade, devidamente reformadas. Por outro lado, para balancear o estilo do local, uma temática mais artística e musical fará parte do ambiente para tornar o mesmo mais moderno e convidativo aos mais jovens, com quadros e artes gráficas nas paredes e cômodos do Pub. Dessa forma, a cultura fará parte do ambiente do Pub, no qual também se realizarão eventos relacionados ao meio artístico, como forma de buscar incentivar a cena cultural local e como uma forma de posicionar a cerveja artesanal como um produto artístico também. Ademais, o estilo musical da casa será bem variado, sendo que o pub terá dias temáticos em relação à música. Dessa forma, tem o dia que o tema será o rock, o dia da MPB, o dia do pagode e assim por diante. Além disso, a casa organizará noites especiais com shows ao vivo, buscando oferecer uma experiência de consumo agradável e divertida aos frequentadores. Com isso, a proposta do Pub é não limitar o público e sim conseguir abranger as mais variadas preferências musicais dos frequentadores.

## 5.6 PLANO FINANCEIRO

Neste tópico serão apresentados o investimento inicial necessário para iniciar o negócio, as previsões de custos e receitas e por fim os fluxos de caixa e demonstrativos de resultados. Com base nessas estimativas e previsões serão apresentados alguns indicadores de viabilidade do negócio, tais como o período de *payback* e a Taxa Interna de Retorno (TIR).

### 5.6.1 Investimento inicial

Para o cálculo do investimento inicial foi considerado o custo de aquisição dos equipamentos da cervejaria, mobília e equipamentos para a operação do *brewpub*, gastos com reformas dos prédios da cervejaria e do *brewpub*, os gastos pré-operacionais (referentes aos gastos anteriores à abertura da empresa) e o capital de giro (calculado com base em 4 meses de gastos fixos).

Nas tabelas abaixo encontra-se o detalhamento dos itens levados em conta para o investimento inicial:

**Tabela 1: Equipamentos cervejaria**

Quantidade	Descrição	Valor unitário	Subtotal
1	Moinho de malte	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00
1	Filtros de água	R\$ 500,00	R\$ 500,00
1	Plataforma	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00
1	Tina mostura	R\$ 30.000,00	R\$ 30.000,00
1	Tina lauter	R\$ 30.000,00	R\$ 30.000,00
1	Tina fervura	R\$ 30.000,00	R\$ 30.000,00
1	Tanque reservatório de água quente	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00
1	Tanque reservatório de água fria	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00
1	Sistema de controle de brasagem	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00
1	Trocador de calor placas c/ aerador mosto	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00
6	Fermentadores	R\$ 18.000,00	R\$ 108.000,00
1	Mangueira cervejeira	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00

1	Bomba CIP	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00
1	Montagem	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00
1	Isolamento extra	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
1	Tubulação frio	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
1	Tanques de gás	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
10	Barril 50 litros	R\$ 350,00	R\$ 3.500,00
10	Barril 30 litros	R\$ 350,00	R\$ 3.500,00
10	Barril 20 Litros	R\$ 400,00	R\$ 4.000,00
2	Cilindro de co2 grande	R\$ 1.000,00	R\$ 2.000,00
4	Cilindro de co2 pequeno	R\$ 500,00	R\$ 2.000,00
6	Válvula co2	R\$ 275,00	R\$ 1.650,00
6	Válvula extratora chope	R\$ 200,00	R\$ 1.200,00
1	Mangueira co2	R\$ 350,00	R\$ 350,00
1	Câmara fria para barris de chope	R\$ 30.000,00	R\$ 30.000,00
2	Carrinho para transporte de barris	R\$ 200,00	R\$ 400,00
1	Balança grandes quantidades	R\$ 300,00	R\$ 300,00
1	Pá cervejeira	R\$ 100,00	R\$ 100,00
1	Pá para retirar o mosto	R\$ 100,00	R\$ 100,00
1	Escada	R\$ 100,00	R\$ 100,00
2	Baldes	R\$ 100,00	R\$ 200,00
1	Caixa d'água extra	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
	<b>TOTAL</b>		<b>R\$ 304.900,00</b>

Fonte: Autor

**Tabela 2: Equipamentos laboratório cervejaria**

Quantidade	Descrição	Valor unitário	Subtotal
1	Densímetro	R\$ 50,00	R\$ 50,00
1	Refratômetro	R\$ 150,00	R\$ 150,00
1	Phmetro	R\$ 200,00	R\$ 200,00
1	Vidraria	R\$ 400,00	R\$ 400,00
1	Cilindro co2	R\$ 400,00	R\$ 400,00
1	Geladeira	R\$ 800,00	R\$ 800,00
1	Capela	R\$ 500,00	R\$ 500,00
1	Bico de Bunsen	R\$ 100,00	R\$ 100,00
1	Balança eletrônica de precisão	R\$ 300,00	R\$ 300,00
1	Ar condicionado	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
1	Balcão alumínio	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
	<b>TOTAL</b>		<b>R\$ 6.400,00</b>

Fonte: Autor

**Tabela 3: Equipamentos Pub – extração de chope**

Quantidade	Descrição	Valor unitário	Subtotal
6	Torres para chope	R\$ 2.000,00	R\$ 12.000,00
6	Torneira chope	R\$ 250,00	R\$ 1.500,00
1	Mangueiras chope	R\$ 400,00	R\$ 400,00
6	Válvula extratoras	R\$ 200,00	R\$ 1.200,00
2	Cilindro co2	R\$ 500,00	R\$ 1.000,00
2	Válvulas cilindros	R\$ 280,00	R\$ 560,00
1	Mangueira co2	R\$ 300,00	R\$ 300,00
1	Câmara fria para barris de chope	R\$ 20.000,00	R\$ 20.000,00
1	Revestimento térmico da linha	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 38.960,00</b>

Fonte: Autor

**Tabela 4: Equipamentos Pub - geral**

Quantidade	Descrição	Valor unitário	Subtotal
1	Decoração	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00
1	Copos	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00
1	Pratos	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00
1	Talheres	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00
2	Ar condicionado	R\$ 1.500,00	R\$ 3.000,00
30	Cardápio	R\$ 5,00	R\$ 150,00
30	Mesa com 4 cadeiras	R\$ 550,00	R\$ 16.500,00
5	Mesa alta com 2 cadeiras	R\$ 400,00	R\$ 2.000,00
1	Balcão para bar	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00
10	Banco balcão	R\$ 200,00	R\$ 2.000,00
1	Utensílios balcão e serviços salão	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00
1	Equipamento de som	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 74.650,00</b>

Fonte: Autor

**Tabela 5: Equipamentos cozinha**

Quantidade	Descrição	Valor unitário	Subtotal
1	Utensílios/panelas	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00
1	Fritadeira elétrica	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
1	Liquidificador industrial	R\$ 350,00	R\$ 350,00
1	Geladeira grande	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
2	Freezer	R\$ 2.000,00	R\$ 4.000,00
1	Fogão industrial	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00
1	Chapa	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00

1	Exaustor	R\$	2.000,00	R\$	2.000,00
1	Bancada de alumínio	R\$	2.000,00	R\$	2.000,00
1	Bancada com 2 pias	R\$	2.000,00	R\$	2.000,00
	<b>TOTAL</b>			<b>R\$</b>	<b>26.150,00</b>

Fonte: Autor

**Tabela 6: Administrativo**

Quantidade	Descrição	Valor unitário	Subtotal
1	Computador completo	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
1	Impressora cupom fiscal	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
1	Maquina cartão crédito/débito	R\$ 600,00	R\$ 600,00
1	Telefone	R\$ 100,00	R\$ 100,00
1	Gaveteiro para dinheiro	R\$ 300,00	R\$ 300,00
	<b>TOTAL</b>		<b>R\$ 4.000,00</b>

Fonte: Autor

**Tabela 7: Custo de reforma**

Quantidade	Descrição	Valor unitário	Subtotal
1	Reforma da cervejaria	R\$ 20.000,00	R\$ 20.000,00
1	Reforma Pub	R\$ 80.000,00	R\$ 80.000,00
	<b>TOTAL</b>		<b>R\$ 100.000,00</b>

Fonte: Autor

Logo, o somatório do total de cada setor do negócio é o investimento total necessário para a abertura do mesmo, resultando na quantia de R\$ 555.060,00. Abaixo encontra-se uma tabela com a compilação dos valores totais:

**Tabela 8: Somatório dos investimentos**

Descrição	Valor
Equipamentos cervejaria	R\$ 304.900,00
Equipamentos laboratório cervejaria	R\$ 6.400,00
Equipamentos para extração de chope – Pub	R\$ 38.960,00
Equipamentos Pub – Geral	R\$ 74.650,00
Equipamentos cozinha	R\$ 26.150,00
Administrativo	R\$ 4.000,00
Reformas	R\$ 100.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 555.060,00</b>

Fonte: Autor

Por fim, soma-se ao investimento inicial, as despesas pré-operacionais e o capital de giro, como se vê na tabela abaixo, resultando em um investimento inicial total de R\$ 660.060,00.

**Tabela 9: Investimento inicial total**

<b>Descrição</b>	<b>Valor</b>	
Gastos pré-operacionais	R\$	5.000,00
Investimento inicial	R\$	555.060,00
Capital de giro	R\$	100.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$</b>	<b>660.060,00</b>

Fonte: Autor

### 5.6.2 Fontes e recursos

Os recursos financeiros destinados ao investimento inicial serão de origem própria, provenientes de reservas pessoais dos sócios. Dessa forma, cada sócio entrará com metade do valor total a ser investido no negócio, ficando então com uma parcela de 50% da empresa cada um.

### 5.6.3 Custos fixos

Os custos fixos mensais foram estimados somando-se os gastos operacionais com os gastos com mão de obra, totalizando em um custo fixo mensal de R\$ 23.855,00, conforme ilustram as tabelas abaixo:

**Tabela 10: Custo mensal com pessoal**

<b>Quantidade</b>	<b>Descrição do cargo</b>	<b>Salário</b>	<b>Total</b>
-------------------	---------------------------	----------------	--------------

1	Caixa	R\$	900,00	R\$	900,00
1	Cozinheiro	R\$	2.300,00	R\$	2.300,00
1	Auxiliar de cozinha	R\$	900,00	R\$	900,00
3	Atendentes	R\$	900,00	R\$	2.700,00
1	Auxiliar de produção	R\$	1.500,00	R\$	1.500,00
	Encargos		85%	R\$	7.055,00
	<b>TOTAL</b>			<b>R\$</b>	<b>15.355,00</b>

Fonte: Autor

**Tabela 11: Despesas operacionais**

<b>Descrição</b>	<b>Valor</b>
Água	R\$ 500,00
Luz	R\$ 2.500,00
Despesas com manutenção e conservação	R\$ 300,00
Material de expediente	R\$ 150,00
Contabilidade	R\$ 800,00
Orçamento de Marketing	R\$ 1.000,00
Internet e telefone	R\$ 250,00
Material de limpeza	R\$ 150,00
Serviço de limpeza terceirizada	R\$ 2.500,00
Mensalidade software gestão	R\$ 350,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 8.500,00</b>

Fonte: Autor

**Tabela 12: Custo fixo mensal**

<b>Descrição</b>	<b>Valor</b>
Gasto com pessoal	R\$ 15.355,00
Despesas operacionais	R\$ 8.500,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 23.855,00</b>

Fonte: Autor

#### 5.6.4 Custos variáveis

Os custos variáveis estão diretamente ligados com o faturamento e quantidade de vendas do negócio, o qual foi estimado com base em 3 cenários possíveis: pessimista, regular e otimista.

Os parâmetros dos cenários são:

**Quadro 2: Parâmetros utilizados para cálculo de receitas e custos variáveis**

<b>Cenários</b>	<b>Chope vendido/noite</b>	<b>Ticket médio em comida e outros/mesa</b>
Pessimista	60 Litros	R\$ 30,00
Regular	100 litros	R\$ 50,00
Otimista	120 litros	R\$ 80,00

Fonte: Autor

Logo, com base nesses parâmetros chegou-se a um número de litros de chope vendidos e quantidade de pratos vendidos por mês. Logo, com base nos custos médios dos pratos e do litro dos chopes (estimados em R\$4,00 e R\$3,50 respectivamente) tem-se como resultado os custos variáveis mensais abaixo:

**Quadro 3: Custo das mercadorias vendidas**

<b>Cenário</b>	<b>Custo variável chope</b>	<b>Custo variável comida</b>	<b>Total mensal</b>
Pessimista	R\$ 3.360,00	R\$ 7.680,00	R\$ 11.040,00
Regular	R\$ 5.600,00	R\$ 11.520,00	R\$ 7.120,00
Otimista	R\$ 6.720,00	R\$ 15.360,00	R\$ 22.080,00

Fonte: Autor

### 5.6.5 Previsão de receitas

As receitas foram estimadas com base nos mesmos parâmetros que foram utilizados para estimar os custos variáveis, sendo o resultado o somatório do faturamento com chope e venda de pratos no Pub. Logo, chegou-se à previsão abaixo:

**Quadro 4: Faturamento mensal total**

<b>Cenário</b>	<b>Valor</b>
Pessimista	R\$ 48.000,00
Regular	R\$ 80.000,00
Otimista	R\$ 115.200,00

Fonte: Autor

### 5.6.6 Impostos

Conforme comentado anteriormente, os impostos sobre o faturamento a serem recolhidos pela empresa são: ICMS, IPI, PIS e COFINS. Estes, totalizam em uma alíquota de 38% a ser aplicada sobre o faturamento bruto mensal.

Abaixo observa-se uma tabela com o valor total dos impostos a serem recolhidos mensalmente no primeiro ano de operação do negócio de acordo com cada cenário.

**Quadro 5: Total de impostos mensais sobre o faturamento**

Somatório das alíquotas	38%
Cenário pessimista	R\$ 18.240,00
Cenário regular	R\$ 30.400,00
Cenário otimista	R\$ 43.776,00

Fonte: Autor

### 5.6.7 Previsão de fluxo de caixa

Neste tópico são apresentadas as previsões de fluxo de caixa para cada cenário até o quinto ano seguido ao investimento inicial. Os fluxos anuais tem como base o primeiro ano de operação com uma correção de 5% ao ano nos faturamentos e nos custos.

## 5.6.7.1 Cenário pessimista

No cenário pessimista, o projeto é totalmente inviável, pois os recebimentos mensais são menores que os pagamentos mensais, fazendo impossível o negócio alcançar um ponto de equilíbrio.

Tabela 13: Previsão de fluxo de caixa - cenário pessimista ano 1-3

	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Saldo inicial	R\$ -	-R\$ 8.620,00	-R\$ 87.329,00
Faturamento	R\$ 528.000,00	R\$ 554.400,00	R\$ 582.120,00
Investimentos	R\$ 660.060,00		
<b>Total de recebimento</b>	<b>R\$ 1.188.060,00</b>	<b>R\$ 554.400,00</b>	<b>R\$ 582.120,00</b>
Gastos fixos	R\$ 102.000,00	R\$ 107.100,00	R\$ 112.455,00
Salários	R\$ 184.260,00	R\$ 193.473,00	R\$ 203.146,65
Gastos variáveis	R\$ 132.480,00	R\$ 139.104,00	R\$ 146.059,20
Investimento	R\$ 560.060,00		
Impostos	R\$ 200.640,00	R\$ 210.672,00	R\$ 221.205,60
<b>Total de pagamentos</b>	<b>R\$ 1.179.440,00</b>	<b>R\$ 650.349,00</b>	<b>R\$ 682.866,45</b>
Saldo operacional	R\$ 8.620,00	-R\$ 95.949,00	-R\$ 100.746,45
Saldo operacional acumulado	R\$ 8.620,00	-R\$ 87.329,00	-R\$ 188.075,45

Fonte: Autor

Tabela 14: Previsão de fluxo de caixa - cenário pessimista ano 4-5

	Ano 4	Ano 5
Saldo inicial	- R\$ 188.075,45	-R\$ 293.859,22
Faturamento	R\$ 611.226,00	R\$ 641.787,30
Investimentos		
<b>Total de recebimento</b>	<b>R\$ 611.226,00</b>	<b>R\$ 641.787,30</b>
Gastos fixos	R\$ 118.077,75	R\$ 123.981,64
Salários	R\$ 213.303,98	R\$ 223.969,18
Gastos variáveis	R\$ 153.362,16	R\$ 161.030,27
Investimento		
Impostos	R\$ 232.265,88	R\$ 243.879,17
<b>Total de pagamentos</b>	<b>R\$ 717.009,77</b>	<b>R\$ 752.860,26</b>
Saldo operacional	-R\$ 105.783,77	-R\$ 111.072,96
Saldo operacional acumulado	-R\$ 293.859,22	-R\$ 404.932,18

Fonte: Autor

## 5.6.7.2 Cenário regular

O cenário regular se apresenta viável do ponto de vista financeiro, porém demonstra uma situação difícil pois o *payback* (retorno do investimento) se dá no início do oitavo ano de operação. Já a TIR (Taxa interna de retorno) calculada para este cenário é de 1%, muito abaixo da taxa mínima de atratividade de 15%, baseada na taxa SELIC.

Tabela 15: Previsão de fluxo de caixa - cenário regular ano 1-3

	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Saldo inicial	R\$ -	-R\$ 153.900,00	-R\$ 210.495,00
Faturamento	R\$ 880.000,00	R\$ 924.000,00	R\$ 970.200,00
Investidores	R\$ 660.060,00		
<b>Total de recebimento</b>	<b>R\$ 1.540.060,00</b>	<b>R\$ 924.000,00</b>	<b>R\$ 970.200,00</b>
Gastos fixos	R\$ 102.000,00	R\$ 107.100,00	R\$ 112.455,00
Salários	R\$ 184.260,00	R\$ 193.473,00	R\$ 203.146,65
Gastos variáveis	R\$ 205.440,00	R\$ 215.712,00	R\$ 226.497,60
Investimento	R\$ 560.060,00		
Impostos	R\$ 334.400,00	R\$ 351.120,00	R\$ 368.676,00
<b>Total de pagamentos</b>	<b>R\$ 1.386.160,00</b>	<b>R\$ 867.405,00</b>	<b>R\$ 910.775,25</b>
Saldo operacional	R\$ 153.900,00	R\$ 56.595,00	R\$ 59.424,75
Saldo operacional acumulado	R\$ 153.900,00	R\$ 210.495,00	R\$ 269.919,75

Fonte: Autor

Tabela 16: Previsão de fluxo de caixa - cenário regular ano 4-5

	Ano 4	Ano 5
Saldo inicial	R\$ 269.919,75	R\$ 332.315,74
Faturamento	R\$ 1.018.710,00	R\$ 1.069.645,50
Investidores		
<b>Total de recebimento</b>	<b>R\$ 1.018.710,00</b>	<b>R\$ 1.069.645,50</b>
Gastos fixos	R\$ 118.077,75	R\$ 123.981,64
Salários	R\$ 213.303,98	R\$ 223.969,18
Gastos variáveis	R\$ 237.822,48	R\$ 249.713,60
Investimento		

Impostos	R\$	387.109,80	R\$	406.465,29
<b>Total de pagamentos</b>	<b>R\$</b>	<b>956.314,01</b>	<b>R\$</b>	<b>1.004.129,71</b>
Saldo operacional	R\$	62.395,99	R\$	65.515,79
Saldo operacional acumulado	R\$	332.315,74	R\$	397.831,52

Fonte: Autor

### 5.6.7.3 Cenário otimista

Já o cenário otimista apresenta-se bastante favorável ao investimento no empreendimento. De acordo com os parâmetros definidos para este cenário, o *payback* se dá com dois anos e dois meses de operação. Já a TIR calculada para estes fluxos é de 33%, mostrando-se um investimento interessante quando comparado à taxa mínima de atratividade de 15%.

**Tabela 17: Previsão de fluxo de caixa - cenário otimista ano 1-3**

	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Saldo inicial	R\$ -	R\$ 334.444,00	R\$ 580.610,20
Faturamento	R\$ 1.267.200,00	R\$ 1.330.560,00	R\$ 1.397.088,00
Investidores	R\$ 660.060,00		
<b>Total de recebimento</b>	<b>R\$ 1.927.260,00</b>	<b>R\$ 1.330.60,00</b>	<b>R\$ 1.397.088,00</b>
Gastos fixos	R\$ 102.000,00	R\$ 107.100,00	R\$ 112.455,00
Salários	R\$ 184.260,00	R\$ 193.473,00	R\$ 203.146,65
Gastos variáveis	R\$ 264.960,00	R\$ 278.208,00	R\$ 292.118,40
Investimento	R\$ 560.060,00		
Impostos	R\$ 481.536,00	R\$ 505.612,80	R\$ 530.893,44
<b>Total de pagamentos</b>	<b>R\$ 1.592.816,00</b>	<b>R\$ 1.084.393,80</b>	<b>R\$ 1.138.613,49</b>
Saldo operacional	R\$ 334.444,00	R\$ 246.266,20	R\$ 258.474,51
Saldo operacional acumulado	R\$ 334.444,00	R\$ 580.618,20	R\$ 839.084,71

Fonte: Autor

**Tabela 18: Previsão de fluxo de caixa - cenário otimista ano 4-5**

	Ano 4	Ano 5
Saldo inicial	R\$ 839.084,71	R\$ 1.110.482,95
Faturamento	R\$ 1.466.942,40	R\$ 1.540.289,52

Investidores				
<b>Total de recebimento</b>	<b>R\$</b>	<b>1.466.942,40</b>	<b>R\$</b>	<b>1.540.289,52</b>
Gastos fixos	R\$	118.077,75	R\$	123.981,64
Salários	R\$	213.303,98	R\$	223.969,18
Gastos variáveis	R\$	306.724,32	R\$	322.060,54
Investimento				
Impostos	R\$	557.438,11	R\$	585.310,02
<b>Total de pagamentos</b>	<b>R\$</b>	<b>1.195.544,16</b>	<b>R\$</b>	<b>1.255.321,37</b>
Saldo operacional	R\$	271.398,24	R\$	284.968,15
Saldo operacional acumulado	R\$	1.110.482,95	R\$	1.395.451,09

Fonte: Autor

### 5.6.8 Demonstrativo de resultados (DRE)

Neste tópico são apresentados os demonstrativos de resultados previstos para cada cenário nos próximos 5 anos ao investimento inicial.

#### 5.6.8.1 Cenário pessimista

Neste cenário o negócio é inviável, conforme ilustra o DRE abaixo, onde a margem líquida anual é de -16% ao ano.

**Tabela 19: Demonstrativo de resultados – cenário pessimista ano 1-3**

	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Receita bruto com vendas	R\$ 528.000,00	R\$ 554.400,00	R\$ 582.120,00
(-) Impostos sobre faturamento	R\$ 200.000,64	R\$ 210.672,00	R\$ 221.205,60
Receita líquida com vendas	R\$ 327.360,00	R\$ 343.728,00	R\$ 360.914,40
(-) custo de produção	R\$ 132.480,00	R\$ 139.104,00	R\$ 146.059,20
Lucro bruto	R\$ 194.880,00	R\$ 204.624,00	R\$ 214.855,20
(-) despesas operacionais	R\$ 286.260,00	R\$ 300.573,00	R\$ 315.601,65
Resultado operacional (EBITDA)	-R\$ 91.380,00	R\$ 95.949,00	-R\$ 100.746,45
Resultado tributável	-R\$ 91.380,00	-R\$ 95.949,00	-R\$ 100.746,45
(-) imposto sobre o resultado	-R\$ 8.333,86	-R\$ 8.750,55	-R\$ 9.188,08
IR	-R\$ 4.386,24	-R\$ 4.605,55	-R\$ 4.835,83
CSLL	-R\$ 3.947,62	-R\$ 4.145,00	-R\$ 4.352,25
Lucro líquido	-R\$ 83.046,14	-R\$ 87.198,45	-R\$ 91.558,37

Resultado do exercício -R\$ 83.046,14 -R\$ 87.198,45 -R\$ 91.558,37

Fonte: Autor

**Tabela 20: Demonstrativo de resultados – cenário pessimista ano 4-5**

	Ano 4	Ano 5
Receita bruta com vendas	R\$ 611.226,00	R\$ 641.787,30
(-) Impostos sobre faturamento	R\$ 232.265,88	R\$ 243.879,17
Receita líquida com vendas	R\$ 378.960,12	R\$ 397.980,13
(-) custo de produção	R\$ 153.362,16	R\$ 161.030,27
Lucro bruto	R\$ 225.597,96	R\$ 236.877,86
(-) despesas operacionais	R\$ 331.381,73	R\$ 347.950,82
Resultado operacional (EBITDA)	-R\$ 105.783,77	-R\$ 111.072,96
Resultado tributável	-R\$ 105.783,77	-R\$ 111.072,96
(-) imposto sobre o resultado	-R\$ 9.647,48	-R\$ 10.129,85
IR	-R\$ 5.077,62	-R\$ 5.331,50
CSLL	-R\$ 4.569,86	-R\$ 4.798,35
Lucro líquido	-R\$ 96.136,29	-R\$ 100.943,11
Resultado do exercício	-R\$ 96.136,29	-R\$ 100.943,11

Fonte: Autor

### 5.6.8.2 Cenário regular

O cenário regular apresenta um DRE com resultados positivos, porém sobra muito pouco em cada período que demonstra uma margem líquida de 6% ao ano.

**Tabela 21: Demonstrativo de resultados – cenário regular ano 1-3**

	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Receita bruta com vendas	R\$ 880.000,00	R\$ 924.000,00	R\$ 970.200,00
(-) Impostos sobre faturamento	R\$ 334.400,00	R\$ 351.120,00	R\$ 368.676,00
Receita líquida com vendas	R\$ 545.600,00	R\$ 572.880,00	R\$ 601.524,00
(-) custo de produção	R\$ 205.440,00	R\$ 215.712,00	R\$ 226.497,60
Lucro bruto	R\$ 340.160,00	R\$ 357.168,00	R\$ 375.026,40
(-) despesas operacionais	R\$ 286.260,00	R\$ 300.573,00	R\$ 315.601,65
Resultado operacional (EBITDA)	R\$ 53.900,00	R\$ 56.595,00	R\$ 59.424,75
Resultado tributável	R\$ 53.900,00	R\$ 56.595,00	R\$ 59.424,75
(-) imposto sobre o resultado	R\$ 4.915,68	R\$ 5.161,46	R\$ 5.419,54
IR	R\$ 2.587,20	R\$ 2.716,56	R\$ 2.852,39
CSLL	R\$ 2.328,48	R\$ 2.444,90	R\$ 2.567,15
Lucro líquido	R\$ 48.984,32	R\$ 51.433,54	R\$ 54.005,21
Resultado do exercício	R\$ 48.984,32	R\$ 51.433,54	R\$ 54.005,21

Fonte: Autor

**Tabela 22: Demonstrativo de resultados – cenário regular 4-5**

	Ano 4		Ano 5	
Receita bruta com vendas	R\$	1.018.710,00	R\$	1.069.645,50
(-) Impostos sobre faturamento	R\$	387.109,80	R\$	406.465,29
Receita líquida com vendas	R\$	631.600,20	R\$	663.180,21
(-) custo de produção	R\$	237.822,48	R\$	249.713,60
Lucro bruto	R\$	393.777,72	R\$	413.466,61
(-) despesas operacionais	R\$	331.381,73	R\$	347.950,82
Resultado operacional (EBITDA)	R\$	62.395,99	R\$	65.515,79
Resultado tributável	R\$	62.395,99	R\$	65.515,79
(-) imposto sobre o resultado	R\$	5.690,51	R\$	5.975,04
IR	R\$	2.995,01	R\$	3.144,76
CSLL	R\$	2.695,51	R\$	2.830,28
Lucro líquido	R\$	56.705,47	R\$	59.540,75
Resultado do exercício	R\$	56.705,47	R\$	59.540,75

Fonte: Autor

### 5.6.8.3 Cenário otimista

O cenário otimista apresenta uma visão mais favorável que o cenário regular. Conforme calculado, o DRE deste cenário apresenta um margem líquida de 17% ao ano.

**Tabela 23: Demonstrativo de resultados – cenário otimista 1-3**

	Ano 1		Ano 2		Ano 3	
Receita bruta com vendas	R\$	1.267.200,00	R\$	1.330.560,00	R\$	1.397.088,00
(-) Impostos sobre faturamento	R\$	481.536,00	R\$	505.612,80	R\$	530.893,44
Receita líquida com vendas	R\$	785.664,00	R\$	824.947,20	R\$	866.194,56
(-) custo de produção	R\$	264.960,00	R\$	278.208,00	R\$	292.118,40
Lucro bruto	R\$	520.704,00	R\$	546.739,20	R\$	574.076,16
(-) despesas operacionais	R\$	286.260,00	R\$	300.573,00	R\$	310.246,65
Resultado operacional (EBITDA)	R\$	234.444,00	R\$	246.166,20	R\$	263.829,51
Resultado tributável	R\$	234.444,00	R\$	246.166,20	R\$	263.829,51
(-) imposto sobre o resultado	R\$	21.381,29	R\$	22.450,36	R\$	24.061,25
IR	R\$	11.253,31	R\$	11.815,98	R\$	12.663,82
CSLL	R\$	10.127,98	R\$	10.634,38	R\$	11.397,47
Lucro líquido	R\$	213.062,71	R\$	223.715,84	R\$	239.768,26
Resultado do exercício	R\$	213.062,71	R\$	223.715,84	R\$	239.768,26

Fonte: Autor

**Tabela 24: Demonstrativo de resultados – cenário otimista 4-5**

	<b>Ano 4</b>		<b>Ano 5</b>	
Receita bruta com vendas	R\$	1.466.942,40	R\$	1.540.289,52
(-) Impostos sobre faturamento	R\$	557.438,11	R\$	583.310,02
Receita líquida com vendas	R\$	909.504,29	R\$	954.979,50
(-) custo de produção	R\$	306.724,32	R\$	322.060,54
Lucro bruto	R\$	602.779,97	R\$	632.918,97
(-) despesas operacionais	R\$	320.430,98	R\$	331.069,18
Resultado operacional (EBITDA)	R\$	282.735,99	R\$	301.849,78
Resultado tributável	R\$	282.735,99	R\$	301.849,78
(-) imposto sobre o resultado	R\$	25.752,99	R\$	27.528,70
IR	R\$	13.554,05	R\$	14.488,79
CSLL	R\$	12.198,64	R\$	13.039,91
Lucro líquido	R\$	256.263,30	R\$	274.321,08
Resultado do exercício	R\$	256.263,30	R\$	274.321,08

Fonte: Autor

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O plano de negócio desenvolvido teve como principal objetivo a verificação da viabilidade de implementar um *Brewpub* em Santana do Livramento. Foi verificado que o empreendimento é viável em um cenário denominado como otimista, pois ao longo do desenvolvimento do plano verificaram-se vários aspectos mercadológicos negativos para sua implementação. Porém, foi visto que o negócio modelado no cenário otimista, não só é viável, mas também se apresenta como um investimento com um retorno de acordo com os interesses dos investidores em questão.

O cenário otimista mensurado no plano financeiro demonstra que o investimento inicial de R\$ 660.060,00 retorna com dois anos e dois meses de operação, e apresenta uma TIR, de 33%, que foi considerada como favorável ao investimento. Já o plano de marketing está estruturado de acordo com uma visão vinculada fortemente com inovação e diversificação, que tem por objetivo criar um posicionamento e uma imagem que seja percebida como referência no mercado de gastronomia e entretenimento da fronteira.

Foi possível determinar esses resultados através de pesquisa exploratória, pesquisa de campo e um estudo de caso, com a utilização da técnica de entrevista em profundidade com pessoas chave. Além disso, outras fontes como a experiência pessoal do autor no mercado cervejeiro e pesquisa de dados secundários contribuíram fortemente para a coleta de dados.

Assim, foi possível verificar vários aspectos negativos, como alto custo de investimento inicial e alto custo fixo da operação. Além disso, a estimativa de mercado realizada pelo autor resultou em um número extremamente desanimador, se for levado ao pé da letra. Por outro lado, devem ser levadas em conta as inconsistências dessas estimativas, que por motivo de segurança do risco, toda a pesquisa se baseou nos piores cenários no sentido dos investimentos e custos financeiros, assim como a estimativa do mercado deixa de contabilizar uma série de prováveis consumidores que não constam na base da pesquisa, a qual foi o último Censo populacional do IBGE realizado em 2010. Logo, é importante ter em conta que o cenário tem grandes chances de ser mais propício à implementação do empreendimento do que foi determinado neste plano de negócio.

Em suma, o plano de negócios, através da elaboração de um plano operacional, um plano de marketing, um plano financeiro e uma pesquisa de mercado, demonstra a possibilidade de sucesso para um Brewpub a ser instalado na cidade de Santana do Livramento, nos moldes propostos neste trabalho de conclusão de curso.

## REFERÊNCIAS

AGENDA 2020. **Indicadores dos municípios gaúchos – Santana do Livramento.** Disponível em: <<http://agenda2020.com.br/sinaleira/santana-do-livramento/>> Último acesso em: 20/09/2016

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CERVEJA - CERVBASIL. **Boletim 2015.** Disponível em: <<http://www.cervbrasil.org.br/paginas/index.php>>. Último acesso em: 05/09/2016

CERVESIA. **Os 5 maiores países produtores de cerveja do mundo!**. Disponível em: <<http://www.cervesia.com.br/noticias-de-mercado/1299-os-5-maiores-pa%C3%ADses-produtores-de-cerveja-do-mundo-julho-2015.html>>. Último acesso em: 05/09/2016

CORREIO DO POVO. **Cresce a cultura da cerveja artesanal no Rio Grande do Sul.** Disponível em: <<http://www.correiodopovo.com.br/Noticias/Economia/2016/8/594378/Cresce-cultura-da-cerveja-artesanal-no-RS>> Último acesso em:15/09/2016

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa. Uma idéia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa.** Cultura, 2006.

DORNELAS, J. C. A. **Epreendedorismo, Transformando ideias em negócios.** São Paulo: Cammpus, 2005.

EUROMONITOR INTERNATIONAL. **Beer in Brazil - Report 2014.** Disponível em: <<http://www.euromonitor.com/beer-in-brazil/report>> Último acesso em: 16/09/2016

FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA - FEE. **Perfil sócio econômico de Santana do livramento.** Disponível em: <<http://www.fee.rs.gov.br/perfil>>

[socioeconomico/municipios/detalhe/?municipio=Santana+do+Livramento](http://socioeconomico/municipios/detalhe/?municipio=Santana+do+Livramento)> Último acesso em:15/09/2016

HISRICH, Robert D., PETERS, Michael P., SHEPHERD, Dean A., **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Censo demográfico 2010**. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=431710&search=rio-grande-do-sul|sant%27ana-do-livramento>> Último acesso em: 21/10/2016

INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA DEL URUGUAY – INE. **Censo demográfico do Uruguai 2011**. Disponível em: <<http://www5.ine.gub.uy/censos2011/resultadosfinales/rivera.html>> Último acesso em: 21/10/2016

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: Uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

OLIVER, Garret. **A mesa do mestre cervejeiro – descobrindo os prazeres das cervejas e das comidas verdadeiras**. 1 ed. São Paulo: SENAC, 2012

PALMER, John. **How to Brew**. 2 ed. EUA. Brewers Publications, 2006

REVISTA DA CERVEJA. **Dado Bier: o pioneirismo de uma cervejaria**. Disponível em: <<http://revistadacerveja.com.br/dado-bier-o-pioneirismo-de-uma-cervejaria/>> Último acesso em: 11/10/2016

REVISTA EXAME. **O consumo de cervejas especiais cresceu 36% nos últimos três anos no Brasil**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame-pme/edicoes/76/noticias/com-o-copo-cheio>> Último acesso em: 15/09/2016

REVISTA ISTOÉ. O negócio milionário das cervejas artesanais. Disponível em: <[http://istoe.com.br/319458\\_O+NEGOCIO+MILIONARIO+DAS+CERVEJAS+ARTES+ANAIS/](http://istoe.com.br/319458_O+NEGOCIO+MILIONARIO+DAS+CERVEJAS+ARTES+ANAIS/)> Último acesso em: 16/09/2016

ROSS, Stephen. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo : Atlas 2000

SEBRAE; **Sobrevivência das empresas no brasil, coleção estudos e pesquisas**. Brasília, df: 2013.

SEBRAE MERCADOS. **Cerveja artesanal: ótimo negócio para pequenos**. Disponível em: <<http://www.sebraemercados.com.br/cerveja-artesanal-otimo-negocio-para-pequenos/>>. Último acesso em: 05/09/2016

SICOBÉ. **Produção de cervejas e refrigerantes mensal. Sistema de controle de produção de bebidas**. Disponível em: <[http://gerencialpublico.cmb.gov.br/prod\\_bebidas\\_mensal.html](http://gerencialpublico.cmb.gov.br/prod_bebidas_mensal.html)>. Último acesso em: 04/09/2016

TERRA. **Pubs e franquias impulsionam mercado de cervejas especiais. Portal Terra – empreendedorismo**. Disponível em: <<https://economia.terra.com.br/vida-de-empresario/pubs-e-franquias-impulsionam-mercado-de-cervejas-especiais.d84b2acfe7293410VgnVCM10000098cceb0aRCRD.html>> Último acesso em: 16/09/2016

YIN, Roberto K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## **APÊNDICE A - ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM SÓCIO FUNDADOR DO FRONT BIER**

- 1 – Qual era o modelo de negócio utilizado no empreendimento?
- 2 – Qual era o conceito do negócio e seus objetivos?
- 3 – Qual era o público alvo do empreendimento?
- 4 - Quais foram os principais motivos para estruturar o negócio nesse formato?
- 5 – Quais eram os produtos comercializados no local?
- 6 - Qual era o produto mais lucrativo?
- 7 - Como era a aceitação dos produtos pelos consumidores?
- 8 - Como era realizada a precificação dos produtos?
- 9 – Quais eram os preços e as margens de lucro praticados para cada produto?
- 10 - Qual foi o motivo da escolha da localização para o negócio?
- 11 - Como a localização influenciou o negócio?
- 12 - Como era realizada a comunicação com o consumidor?
- 13 - Qual tipo de propaganda era realizada?
- 14 - Qual era o posicionamento do negócio frente aos consumidores?
- 15 – Como era a estrutura física do negócio?
- 16 - Quem eram os principais fornecedores?
- 17 – Como era a estrutura de mão obra e seus custos?
- 18 – Qual era a capacidade produtiva da fábrica e seus principais aspectos?
- 19 - Quem eram os principais concorrentes no mercado?
- 20 – Foi identificado alguma sazonalidade ou variação na demanda?
- 21 – Quais foram as principais causas para o encerramento das atividades?
- 22 – Qual foi o montante investido inicialmente no negócio?
- 23 – Quais eram os principais custos fixos e variáveis da operação?
- 24 – Quais eram as principais fontes de receita?
- 25 – Qual era o ponto de equilíbrio financeiro do negócio?
- 26 - Qual era o enquadramento legal e enquadramento tributário da empresa?
- 27 - Como era feito o planejamento e a gestão do empreendimento?
- 28 - Se tivesse que montar uma cervejaria hoje em Livramento, você faria da mesma forma ou faria algo diferente? Se fizesse diferente, o que seria modificado?

## APÊNDICE B - ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM FREQUENTADORES DO FRONT BIER

- 1 – Como você conheceu o Front Bier?
- 2 - Qual era a proposta do empreendimento?
- 3 - Qual o principal valor e diferencial que você vê na proposta do empreendimento?
- 4 – Com quem você frequentava o local?
- 5 – Quais eram os principais produtos oferecidos para consumo e qual era a sua percepção sobre os mesmos?
- 6- Quais eram os preços praticados e qual sua percepção pessoal sobre os mesmos?
- 7 – Qual era a sua percepção sobre a localização do empreendimento?
- 8- Quais eram as formas de divulgação utilizadas?
- 9 – Você lembra se era realizado algum tipo de promoção? Se sim, pode realizar uma breve descrição das mesmas?
- 9 – Quais eram os demais locais semelhantes que você frequentava na cidade?
- 10 – Qual era o principal motivo de escolha entre um local ou outro?
- 11 – Para você, como deveria ser o formato e a proposta de um empreendimento semelhante nos dias de hoje?
- 12 - Acha que um empreendimento com um conceito de *brewpub* daria certo hoje em Livramento?

## APÊNDICE C - ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM PÚBLICO-ALVO

- 1 – O que você faz pra se divertir em Livramento hoje?
- 2 – Quais as principais opções de entretenimento noturno da cidade para você?
- 3 – Qual a sua percepção sobre as opções?
- 4 – Quais os principais atributos e características de cada um?
- 5 – Esses locais são frequentados por você por qual motivo?
- 6 – Quem são as pessoas que frequentam esses locais junto com você?
- 7 – Quais os tipos de produtos oferecidos nesses locais e quais os seus preços?
- 8 - Qual tipo de bebida você gosta de consumir quando sai pra se divertir na noite?  
Por que?
- 9 - Você conhece cerveja artesanal? Se sim, o que acha desse tipo de produto? E ainda, pagaria mais por uma cerveja artesanal só por ela ser artesanal?
- 10 - Pense em um *Pub*, que oferece como principal opção de bebidas as próprias cervejas da casa, que são produzidas no local e são a principal proposta do negócio. O que você acha dessa proposta para um *Pub* em Livramento?
- 11- Como você imagina que deveria ser o *Pub*?
- 12 - Para quem devem ser direcionadas as estratégias desse negócio (público-alvo)?
- 13 – Para você, qual deve ser a proposta principal do empreendimento? (Ex: Restaurante, lanchonete, barzinho/pub, balada)
- 14 –Que tipos de produtos, bebidas e comidas, devem ser oferecidos nesse local?
- 15 – Onde você acha que o Pub deve estar localizado?
- 16 – Em sua opinião, quais devem ser os dias de funcionamento do local? Porquê?
- 17 - Em sua opinião, deve ser praticado algum tipo de promoção especial a fim de cativar clientes?
- 18 – Qual deve ser a principal forma de comunicação do empreendimento com os clientes?
- 19- Qual o tipo de música que deve tocar no local? Porquê?
- 20 - Qual sua opinião em relação à ter ou não música ao vivo no local, e quais as possíveis consequências dessa estratégia?