

## **EMPREENDENDO NO MERCADO DE CERVEJA: DELINEAMENTO E ESCOLHA DE UM MODELO DE NEGÓCIO ECONOMICAMENTE VIÁVEL**

**ADRIANNE CRISTINA CORREIA DE LIMA**

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

**ADILSON CALDEIRA**

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

**RUTE ABREU**

INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA

# **EMPREENDENDO NO MERCADO DE CERVEJA: DELINEAMENTO E ESCOLHA DE UM MODELO DE NEGÓCIO ECONOMICAMENTE VIÁVEL**

## **1. INTRODUÇÃO**

Dentre as principais razões que levam um empreendedor a iniciar um negócio encontram-se as motivações de foro pessoal. Razzolini Filho (2012) identifica traços comuns na maioria dos empreendedores, tais como provar a capacidade de sucesso em um negócio próprio, busca por realização pessoal e profissional, exercício da vocação, materializar ideias próprias sobre negócios, autonomia e independência financeira.

Uma pesquisa de mercado realizada em 2017, com trezentos brasileiros que pretendem empreender, que dois terços buscam liberdade e autonomia. Quarenta e nove por cento deles, contudo, postergam a decisão por falta de recursos próprios para investir (Oliveira, 2017).

Além dos recursos financeiros, porém, existe a demanda por competência em identificar a viabilidade do negócio. Dornelas (1999) destaca a importância do planejamento para que um projeto empreendedor seja bem-sucedido, reduzindo o impacto da incerteza que põe em risco a possibilidade de sua efetiva implementação.

O SEBRAE (2016) identificou, dentre empreendimentos criados entre 2011 e 2012, que a taxa de sobrevivência de empresas com até dois anos no Brasil foi de 76,6%, o que se aproxima ao que ocorre em outros países, tais como os Estados Unidos, por exemplo, em que esse índice é de 77,4%. A pesquisa revelou que a sobrevivência (ou a mortalidade) do negócio resulta de: (i) tipo de ocupação dos empresários antes da abertura (se desempregado ou não); (ii) experiência ou conhecimento do empresário anterior no ramo; (iii) motivação para a abertura do negócio; (iv) planejamento adequado do negócio antes da abertura; (v) qualidade da gestão do negócio; e (vi) capacitação dos donos em gestão empresarial.

Outras fontes mencionam fatores como a falta de tempo no planejamento do negócio, insuficiente negociação com fornecedores; debilidades na negociação dos empréstimos com bancos; diferenciação dos produtos/serviços; falta de controle do desempenho; dificuldades de capacitação na mão-de-obra; e, pouco conhecimento de técnicas de gestão (Suárez, 2016; Ross, Westerfield e Jaffel, 2011; IAPMEI, 1994).

Ciente desses aspectos, o empreendedor do negócio enfocado neste trabalho, D-Cerveja, cujo nome foi alterado como garantia de confidencialidade, buscou informações na fase de concepção do novo negócio que desejava empreender. Com histórico profissional pregresso de atuação com vínculo empregatício em grandes empresas do setor de Tecnologia da Informação, o empreendedor apresenta, como característica comum a tantos outros, a busca por realizar o propósito de exercer uma atividade com a qual sentisse mais afinidade, relacionada especificamente ao mercado consumidor de cerveja, que descobriu e desenvolveu a partir de experiência prévia em pequenas produções caseiras.

A partir de informações iniciais obtidas em contatos com o referido empreendedor, identificou-se a trajetória da ideia, desde a concepção e as experiências passadas até as vivenciadas mais recentemente. Uma vez definida a proposta de negócio que se pretendia empreender, o presente trabalho foi conduzido com o objetivo geral de definir um modelo de negócio empreendedor economicamente viável no mercado cervejeiro.

Para o alcance do objetivo, realizou-se a análise de alternativas como subsídio para as escolhas estratégicas com foco na criação de valor e inovação. Foram consideradas três opções de iniciar o negócio. A primeira, seria a de fabricar e comercializar cervejas com marca própria; a segunda, comercializar produtos de marca própria com fabricação terceirizada; e a terceira, comercializar produtos como representação regional de uma marca de cerveja já estabelecida, para posteriormente agregar outras ofertas ao mercado, de modo a gerar capital próprio para posterior reinvestimento na produção de marcas próprias. Essa última foi a proposta eleita como ideal, iniciando-se imediatamente a implementação do projeto.

Os estudos realizados seguiram os procedimentos metodológicos para trabalhos práticos e aplicados sugeridos por Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017), com base na proposta de que um trabalho prático se distingue de estudos acadêmicos dedicados a ampliar o conhecimento teórico sobre fenômenos da administração, mas sua elaboração não dispensa a bagagem teórico-conceitual, com fundamentação científica. Seguindo tal orientação, buscou-se o aporte da literatura disponível sobre as questões envolvidas no presente estudo, o que se apresenta de forma distribuída ao longo de toda a estrutura do texto.

## **2. CONTEXTO**

Para melhor compreensão da oportunidade de negócio que constitui o objeto deste trabalho apresentam-se, nesta seção, as características do mercado em foco, considerando suas origens históricas, sua evolução e condições atuais, em âmbito internacional e local.

### **2.1. O mercado consumidor de cerveja**

A história da cerveja é longa e o aparecimento da cerveja é tão antigo quanto o do vinho. Segundo Bamforth (2011, p. 49), foi no Oriente, “há cerca de 8.000 anos, que a cevada e o trigo passaram a ser cultivados pelo homem e processo de produção de pão e cerveja foram desenvolvidos”.

No canal digital Somos Todos Cervejeiros (2016), que aborda assuntos relacionados ao mercado da cerveja, consta que a cevada era usada na fabricação de pão por civilizações, como a Suméria, território em que se localiza atualmente o Iraque. Descobriu-se que a mistura do grão triturado com a água, ao secar, cresce e produz o pão. Porém, uma vez molhado o trigo, após alguns dias, inicia-se a fermentação, em que o amido do grão com a água se transforma em açúcar. Os microrganismos, então, transformam a mistura em álcool, resultando na cerveja. A semente de cevada era deixada de molho, em jarras com água, até a germinação (malte). A bebida passou a ser consumida e considerada um preparo especial (elixir), diante dos seus efeitos alcoólicos.

Na Idade Média, os monges passaram a estudar e registrar receitas de cervejas incrementadas com adição de ingredientes, como frutas, plantas e flores (lúpulos), à base original de cevada, conferindo à bebida sabores mais agradáveis e maior durabilidade. Em regiões de clima mais árido e gélido, a cultura de grãos era mais comum do que a de frutas. Por isso, a produção da cerveja é de longa data em países como a Alemanha e a Bélgica, consideradas atualmente como referência de qualidade na produção de cervejas (Somos Todos Cervejeiros, 2016).

Supõe-se que a bebida chegou ao Brasil com os holandeses, entre os anos de 1634 e 1654, e a instalação da cervejaria da Companhia Holandesa das Índias Ocidentais no estado de Recife. Com a saída dos holandeses do país, a produção de cerveja foi suspensa. A chegada da corte portuguesa, em 1808 e a abertura dos portos brasileiros é considerada um marco inicial da importação da bebida, proveniente, principalmente, da Inglaterra (Sawaya, 2017).

Em 1854, o alemão Georg Heinrich Ritter abriu a cervejaria Bohemia, a primeira em nível industrial, na cidade de Petrópolis/RJ, para a produção de cerveja do estilo Pilsen, com maltes de outros grãos, como o milho e o arroz. Após alguns anos, surgiram a Antarctica Paulista e a Manufatura de Cerveja Brahma Villiger & Companhia (Somos Todos Cervejeiros, 2016).

Segundo a ABRABE (2014), a partir do século XX, embora tenham surgido novas marcas de cerveja, a maioria delas estava concentrada nas mãos das poucas grandes indústrias que mantinham o domínio do mercado. As microcervejarias, muitas de origem familiar, começaram a aparecer no final do século XX, com a tendência de oferecer ao mercado produtos com qualificação gastronômica, com ingredientes especiais e diferentes sabores.

O IBOPE identificou que 59% dos brasileiros tem a cerveja como bebida favorita; em segundo lugar, refrigerantes; em terceiro, cachaça (O Tempo, 2014). Segundo Cervieri (2017), as dimensões da população brasileira, composta por cerca de 207 milhões de

habitantes, representam a magnitude da demanda potencial, especialmente por boa parte ser jovem. Além dessas condições naturais, o mesmo autor afirma que o “crescimento da renda das famílias é o principal propulsor das vendas das companhias de bebidas” (Cervieri, 2017, p. 73).

Em nível mundial, os países mais importantes em produção de cerveja são China, Estados Unidos, Brasil, México e Alemanha (Barth-Haas Group, 2017), como demonstra a Tabela 1.

**Tabela 1. Classificação dos maiores países produtores de cerveja**

| Posição | País     | Volume de produção anual (bilhões de litros) | Percentual de mercado |
|---------|----------|----------------------------------------------|-----------------------|
| 1       | China    | 47,16                                        | 24,1%                 |
| 2       | EUA      | 22,13                                        | 11,3%                 |
| 3       | Brasil   | 13,33                                        | 6,8%                  |
| 4       | México   | 10,50                                        | 5,4%                  |
| 5       | Alemanha | 9,50                                         | 4,9%                  |

Fonte: Morado (2017).

Segundo a Associação Brasileira da Indústria da Cerveja – CervBrasil (2016), o Brasil possui cerca de 117 mil hectares plantados com cereais destinados à produção da cerveja e fabrica cerca de 14 bilhões de litros por ano. Além de importante produtor, o Brasil também é o terceiro maior consumidor de cerveja, com um consumo que atinge 12, 6 bilhões de litros anuais, atrás apenas de China (41,8 bilhões) e Estados Unidos (24,2 bilhões), superando a Alemanha (8,4 bilhões) e Rússia (8,4 bilhões) Projeções do instituto Euromonitor sinalizam perspectivas de crescimento do setor no Brasil até 2021 (Época, 2017). Segundo Morado (2017, p. 357), “na União Européia, o setor representa 0,5% do PIB; nos Estados Unidos, 1,5% do PIB; e no Brasil, 1,6% do PIB. O segmento cervejeiro mundial faturou 485,2 bilhões de dólares em 2015”.

Cervieri (2017) explica que o Brasil, pelas temperaturas quentes na maior parte do ano e na maioria das regiões, é um ambiente ideal para o consumo de bebidas geladas, o que direciona a produção brasileira ao consumo interno, com baixo volume de importação e exportação. Apesar de atendido, em sua maioria, por empresas de grande porte com estratégias de baixo custo, como a Cervejaria Ambev, elevado número de cervejarias sido abertas. Segundo Marquesini, Olesiak, Souza e Bonzanini (2017), as oportunidades de entrada e sustentação no mercado que se apresentam às microcervejarias requerem estratégias competitivas de diferenciação. Segundo Morado (2017), é possível criar uma infinidade de tipos ou estilos de cervejas.

Como negócio, a indústria cervejeira é bastante diversificada, sendo que as características familiares e regionais convivem com megacorporações de alcance mundial. Conforme a classificação das próprias empresas do setor, há dois principais segmentos no mercado de cerveja no Brasil: (i) o *mainstream* ou econômico, das marcas mais populares, produzidas, geralmente, com outros cereais, como o milho, os quais permitem que o produto seja comercializado a preços mais acessíveis; e (ii) o *premium*, com as cervejas fabricadas com malte e outros ingredientes especiais; categoria esta escolhida pelo empreendedor para o desenvolvimento da atividade comercial (Época, 2017).

Diante do cenário de alta demanda em termos de produção e consumo, o Brasil aparece como oitavo país com maior quantidade de micro cervejarias, como se constata na Tabela 2.

De acordo com MAPA (2018) a concentração das cervejarias está nas regiões Sul e Sudeste do país, a maioria no estado do Rio Grande do Sul, seguido por São Paulo, Minas Gerais, Santa Catarina, Paraná e Rio de Janeiro.

Tabela 2. Classificação dos países com maior quantidade de micro cervejarias

| Posição | País        | Número de micro cervejarias |
|---------|-------------|-----------------------------|
| 1       | EUA         | 5.048                       |
| 2       | Reino Unido | 1.828                       |
| 3       | Rússia      | 870                         |
| 4       | Alemanha    | 717                         |
| 5       | França      | 690                         |
| 6       | Suíça       | 573                         |
| 7       | Itália      | 540                         |
| 8       | Brasil      | 480                         |
| 9       | Canadá      | 390                         |
| 10      | Japão       | 375                         |

Fonte: Morado (2017).

## 2.2. Realidade da empresa

O empreendimento abordado neste trabalho se originou pelo interesse do empreendedor em conhecer o processo de produção de cerveja como um *hobby*. Nessa fase, diversos testes de receitas foram realizados em sua própria residência.

A paixão motivou visitas a cervejarias familiares. Na Bélgica, visitou-se a Brouwerij De Halve Maan. No Brasil, as cervejarias Fritz, em Monte Verde, Dama Bier em Piracicaba, Caras de Malte, em Campos do Jordão, e Cervejaria Nacional, em São Paulo. Todas podem ser consideradas microcervejarias, que, segundo o SEBRAE (2017), são empresas que produzem até duzentos mil litros da bebida por mês.

Com base no conhecimento prévio do empreendedor sobre o processo de fabricação, desde a maltagem (conversão do cereal natural em malte), a produção do mosto (líquido açucarado), a fermentação (transformação do açúcar em etanol e gás carbônico) até a identificação de ingredientes, receitas, estilos de cerveja, harmonização de cada tipo da bebida com pratos e aperitivos, o empreendedor seguiu adquirindo experiência, produzindo pequenos lotes de cerveja. Com eles, testou a receptividade dos consumidores aos tipos produzidos, participando de eventos. Definiu, assim, as receitas que mais satisfizeram ao público, importante ponto de partida para a constituição de um negócio para fabricar e comercializar cervejas.

Pensou-se, inicialmente, em duas possibilidades: a instalação de uma fábrica para a produção de cerveja, com maquinários e em local próprios, ou a produção terceirizada de receitas elaboradas pelo empreendedor, mediante contrato com um fabricante já instalado.

Mediante pesquisas realizadas no mercado, constatou-se que os montantes necessários para a concretização de qualquer um dos dois modelos requeriam financiamento complementar aos recursos de capital de que se dispunha para investir. Isso não impossibilitaria o negócio, dada a disponibilidade de opções como bancos de investimento ou financiamento via *crowdfunding*, mas significaria assumir endividamento com relativa incerteza quanto ao sucesso do negócio.

Decidiu-se, então, considerar uma terceira opção como modelo de negócios inicial: a revenda de uma marca de cerveja já conhecida no mercado. Procedeu-se a uma análise detalhada dos elementos que comporiam cada uma das três opções de modelo para se chegar a um diagnóstico sobre a mais viável e conveniente, o que se apresenta a seguir.

## 3. ANÁLISE E DIAGNÓSTICO

### 3.1 Procedimentos metodológicos

Seguindo a proposta de Marcondes *et al.* (2017, p.14), o presente trabalho possui foco em “resultados passíveis de serem observados e avaliados, representados sempre por melhorias e/ou inovações de produtos e/ou processos que aumentem a eficiência e a eficácia dos negócios”. Os referidos autores complementam a ideia ao afirmar:

O conhecimento na Administração [...], assim como nas demais áreas, é gerado na interação entre trabalhos práticos e teóricos, em movimentos circulares em que a solução de um problema prático suscita uma investigação científica [...]. Dessa forma, eles geram novos conceitos e teorias que ajudarão na solução de novos problemas (Marcondes *et al.*, p. 15).

Alinhadas a essa concepção, Lakatos e Marconi (2003) interpretam a ciência como uma busca constante de soluções, em que o conhecimento se desenvolve pela experiência, com proposições ou hipóteses confirmadas ou contestadas, assim reformulando teorias existentes.

Pautado por essas referências, o trabalho aqui apresentado foi realizado com caráter exploratório, com procedimentos envolvendo a coleta de dados mediante documentos, pesquisa bibliográfica e entrevistas, para o entendimento das variáveis relevantes que devem ser consideradas em um estudo científico qualitativo (Malhotra, 2001).

Na sequência, apresentam-se a análise e o diagnóstico da oportunidade identificada, efetuados por meio dessa orientação, com o reporte das evidências descobertas na pesquisa e o embasamento conceitual obtido em fontes bibliográficas.

### 3.2 Cenários ambientais

Johnson, Scholes e Whittington (2007) argumentam que a identificação de oportunidades principia pela interpretação de tendências de acontecimentos futuros, por meio da construção de cenários do comportamento de agentes do macroambiente que poderão afetar o desempenho de uma organização. Segundo os autores, “é importante identificar alguns dos principais condutores da mudança, que são forças que afetam a estrutura de um segmento, setor ou mercado” (p. 105).

Os principais fatores a considerar como condutores de mudanças podem ser classificados em seis categorias: Políticos, Econômicos, Socioculturais, Tecnológicos, Ecológicos e Legais. A partir das iniciais de cada categoria, os autores denominam a análise de PESTEL.

No caso enfocado neste estudo, procedeu-se à análise dos fatores do macroambiente que afetam ou podem afetar o desempenho da organização, conforme demonstrado na Figura 1.

| Fatores        | Cenários                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Políticos      | (+) Recolhimento tributário, com o Simples Nacional;<br>(-) Instabilidade governamental, com o início de novos mandatos, principalmente o presidencial.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Econômicos     | (+) São estimados crescimentos do PIB brasileiro de 2,1% em 2019 e de 2,4% (OCDE, 2018);<br>(+) Setor de cervejas corresponde a cerca de 2% do PIB nacional e emprega 2,7 milhões de pessoas no país (Sindicerv, 2018);<br>(-) Alto custo com pessoal, com constantes de encargos trabalhistas;<br>(-) Certa concorrência desleal, já que as autoridades locais não fiscalizam eficazmente, o que flexibiliza que empresas não recolham todos os tributos devidos ou arquem com os encargos trabalhistas, como a empresa analisada, encarecendo a operação. |
| Socioculturais | (+) População disposta a consumir cervejas diferenciadas;<br>(+) Importância do desenvolvimento de negócios, com novos postos de trabalho;<br>(-) Certa deficiência na efetividade da segurança pública local.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Tecnológicos   | (+) Boas redes de infraestrutura de comunicação e internet rápida;<br>(-) Sistema de caixa atual não atende à totalidade da rotina empresarial (controle de patrimônio: barris e chopeiras).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Ecológicos     | (+) Extensa legislação ambiental, mas que requer às empresas custos extras com a adaptação de seus estabelecimentos;<br>(-) Como o imóvel utilizado como estabelecimento é antigo, ainda precisam ser estudadas formas de eficiência energética como, por exemplo, a instalação de painéis solares.                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Legais         | (+) Desburocratização de certos assuntos, como: a Lei específica para Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte (n. 123/2006); recolhimento tributário, com o Simples Nacional;<br>(-) Expectativa de simplificação de procedimentos trabalhistas com a alteração da Consolidação das Leis do Trabalho (Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017), mas, na prática, ainda são necessárias interpretações jurisprudenciais para compreensão de como a lei deve ser aplicada de forma a mitigar consequências financeiras negativas às empresas.                |

Figura 1. Cenários do Macroambiente

Fonte: elaborado pelos autores.

Apesar de certa instabilidade no cenário macroeconômico nacional, em decorrência da incerteza quanto aos rumos do País em um momento em que se inicia um novo mandato presidencial e, principalmente, de problemas relacionados a escândalos associados a evidências de práticas de corrupção envolvendo parlamentares e representantes do governo federal, há expectativa de continuidade de crescimento.

O relatório Bridgewater (2019) declara a crença no final de um longo período em que o Brasil apresentou fraco crescimento, pelas evidências de que uma recuperação está em curso e traz evidências de fortalecimento potencial da economia. O mercado de cervejas possui alta demanda e está em constante crescimento (CervBrasil, 2016).

Para Cervieri (2017, p. 76), o setor de cervejas “poderá incrementar suas receitas nos próximos anos por meio de canais alternativos. Tais oportunidades estão abertas no campo da diferenciação de produtos e no dos serviços voltados à experiência de consumo”. Assim, de acordo com o autor, as cervejas especiais representam fontes de expansão de receitas no setor. Em análise dos cenários do setor no interior do Estado de São Paulo, identificou-se que as informações são igualmente otimistas:

(i) Matéria veiculada em Globo.com (2017) afirma que a boa fase do mercado cervejeiro vem proporcionando reflexos positivos na economia de determinadas regiões do interior do Estado de São Paulo, com o aumento da oferta de empregos e a promoção de cursos técnicos na área;

(ii) O bom momento é aproveitado para eventos de turismo, como, por exemplo, excursões a cervejarias famosas na região de Sorocaba, também no interior do Estado (Fernandes, 2017).

Somada a esses fatos a conveniência vislumbrada pelo empreendedor em se estabelecer na região em que reside, decidiu-se situar o estabelecimento que é objeto deste projeto em um município com cerca de sessenta mil habitantes localizado a 100 km da capital de São Paulo. Constatou-se que o segmento é pouco concorrido. Não há cervejarias, já que a proteção ambiental impede a abertura de empresas relacionadas à fabricação da bebida, mas apenas pequenos bares e mercados de médio porte que comercializam cerveja. Constatou-se, em consulta a bar da região, que este comercializa 2.000 garrafas de cerveja por mês (aproximadamente, 1.200 litros), o que resulta em um faturamento de, aproximadamente, R\$ 24 mil.

Tendo por base a análise das tendências de mercado e as informações específicas da dinâmica competitiva na região eleita para o início do empreendimento, definiu-se como oportunidade a ser explorada a abertura de um negócio no segmento de cervejas premium

#### **4. INTERVENÇÃO E RESULTADOS**

A ação intervencionista efetiva deste projeto se iniciou pela realização de estudos e simulações com a participação dos sócios do empreendimento, para analisar os impactos que as tendências do macroambiente do comportamento do mercado podem causar no segmento de cervejas especiais ou *premium*. Com base nos cenários mais prováveis, efetuou-se a observação de perfis de possíveis consumidores e a viabilidade financeira em diferentes modalidades de atuação no mercado-alvo.

Considerando as tendências de hábito de consumo em outras regiões, pressupôs-se a existência de uma possível demanda do mercado por pontos de venda e consumo de cervejas especiais, ou *premium*. Inicialmente, foram identificadas duas alternativas de modelo de negócio, ambas direcionadas à produção de cervejas especiais. Uma delas seria a fabricação própria, e a outra, a terceirização da produção de receitas próprias do produto. Nenhuma delas, contudo, se demonstrou como opção atrativa para os primeiros passos da ação empreendedora pretendida, principalmente pelos obstáculos a serem enfrentados para a obtenção de permissões para a operação, pela elevada demanda por investimento e por questões de viabilidade financeira.

Diante dos fatos, decidiu-se considerar uma terceira opção, caracterizada pela abertura de um estabelecimento comercial suprido por produtos voltados ao segmento de cervejas especiais já existentes no mercado. Para subsidiar a decisão sobre o modelo de negócio a ser adotado, segundo a viabilidade econômica e a proposta de valor, foram mapeados os possíveis benefícios e riscos presentes nos três diferentes modelos de negócios, considerando que a empresa não tinha certeza sobre por qual tipo seguir.

Houve a descrição da análise empírica comparativa dos modelos de negócio, através de abordagem experimental, que é suportada nas propostas desenvolvidas por Marcondes *et al.* (2017): o mapeamento das atividades da empresa; a pesquisa de dados reais para as simulações, referentes a custos de produção, equipamentos, locação, serviços de logística; e a análise comparativa dos resultados. Nos tópicos seguintes, apresentam-se as descrições dos processos de idealização e detalhamento dos modelos de negócios alternativos e a simulação de resultados que cada um poderia proporcionar, aspectos determinantes na escolha das estratégias a adotar.

#### **4.1 A idealização de modelos de negócios alternativos**

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011, p. 14), “um modelo de negócio descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização”, sendo simples, relevante e intuitivamente compreensível, de modo a permitir alterações de estratégias quando necessário. Assim, procurou-se descrever os aspectos mais relevantes em cada modelo de negócio, partindo da proposta de valor ao cliente, em consonância com o segmento de mercado visado, com a divisão em: (i) principais parcerias: atividades terceirizadas e recursos adquiridos fora da empresa; (ii) atividades-chave: aquelas necessárias à execução; (iii) principais recursos: são os elementos ativos para oferecer e entregar os elementos previamente descritos; (iv) proposta de valor, em que o modelo deve buscar oferecer oportunidades ou resolver os problemas do cliente e satisfazer suas necessidades, com propostas de valor; (v) relacionamento com os clientes: o relacionamento com clientes é estabelecido e mantido com cada segmento de clientes; (vi) segmento de clientes, já que uma organização serve a um ou diversos segmentos de clientes; (vii) canais de distribuição, considerando que as propostas de valor são levadas aos clientes por canais de comunicação, distribuição e vendas; (viii) estrutura de custos: elementos que suportam o modelo de negócios; e (ix) fontes de receita: resultam de propostas de valor oferecidas com sucesso aos clientes (Osterwalder e Pigneur, 2011).

Para a primeira opção de modelo de negócio - produzir e comercializar a própria cerveja -, as análises preliminares indicavam que seria possível a instalação dos primeiros maquinários em um galpão de propriedade da família do empreendedor. Então, ainda de forma experimental e sem a preocupação com os potenciais resultados que um negócio dessa natureza poderia proporcionar, adquiriu-se um maquinário que elevou a capacidade de produção para 100 litros por brasagem, mais de dez vezes superior em relação à que era produzida em casa, até então.

Os equipamentos adquiridos foram hospedados em um galpão de propriedade de parentes do empreendedor e iniciou-se um processo de solicitação de licenças em órgãos dos governos estadual e municipal, que posteriormente demonstrou ser, além de bastante demorado, com diversos limitadores ambientais.

O empreendedor apresentou o projeto da operação, até mesmo com a previsão de coleta terceirizada de resíduos, e realizou diversas reuniões com representantes da Companhia Ambiental do Estado de São Paulo - CETESB, Centro das Indústrias do Estado de São Paulo – CIESP, secretaria do meio ambiente da região e a prefeitura local.

A cada análise pelos órgãos envolvidos nas licenças, havia exigência de um novo documento ou alterações no projeto de engenharia, pois os funcionários que trabalham para cada entidade interpretavam o projeto de forma diferente, o que acabou por demonstrar que a situação

geográfica do município era desfavorável perante a legislação ambiental corrente em vistas à atividade industrial de produção de cerveja.

Passou-se, então, a considerar a possibilidade de locação de galpões em outras cidades, com o estudo de leis de zoneamento para o estabelecimento da fábrica de cerveja. Após algumas tentativas, encontrou um galpão, porém, como últimas questões a avaliar, a prefeitura da cidade consultou a vizinhança e não houve a concordância com o estabelecimento da empresa no local. O órgão também concluiu que não havia espaço para o estacionamento de um caminhão para a carga e descarga dos produtos.

Embora ainda restasse o recurso de ajuizar um processo administrativo com o argumento sobre a existência do galpão há mais de trinta anos e a consideração de que a água próxima se tratava de um córrego, não havendo a aplicação do Código Florestal, que protege as áreas de preservação permanente - APPs, localizadas em margens de rios ou lagos, restou decidido por reconsiderar a intenção inicialmente concebida para o empreendimento.

Enquanto ocorriam os processos descritos acima, passou-se a efetuar um levantamento do investimento requerido para a viabilização do negócio. Além do maquinário, incorreria-se, periodicamente, na compra de insumos, em sua maioria, importados, pois, devido ao clima, o Brasil produz apenas um terço do malte processado na indústria cervejeira (Cervieri, 2017).

Os principais bens empregados nas cervejarias consistem em itens para a devida armazenagem dos insumos, caldeiras, tanques de cozimento e fermentação, filtros, maturadores, pasteurizadores, esteiras, sistemas de envase e rotulagem. Para este modelo, foram estimados R\$ 2.180 milhões como investimento inicial.

A partir de pesquisas, identificou-se que para estruturar a produção de uma cervejaria, os sócios costumam investir, em média, um total, ao longo dos anos, de R\$ 4 milhões em maquinários (Pequenas Empresas & Grandes Negócios, 2017).

Como não haviam recursos próprios disponíveis, seria requerido recorrer à admissão de sócios para completar o capital inicial do negócio ou assumir endividamento junto a terceiros. Para apoio à decisão, face às opções consideradas, levou-se em conta a sugestão de Camloffski (2014) acerca da estrutura de capital de um negócio. Segundo o autor, há três situações estruturais:

(i) boa: aquela em que a conta de patrimônio líquido é maior do que capital de terceiros no conjunto do passivo. Assim, há um menor grau de risco aos investidores, pois o patrimônio líquido financia o ativo não circulante e parte do ativo circulante, o que resulta em maior liquidez e maior folga financeira para as empresas nessa situação;

(ii) razoável: em que há maior presença de capital de terceiros na parte patrimonial. Com o aumento da alavancagem financeira, as empresas assumem um maior grau de risco. Compreende-se que o passivo não circulante (dívidas de longo prazo) financia as contas do ativo (circulante e não circulante), isso é os investimentos de curto prazo são financiados por recursos de terceiros de longo prazo. Há uma certa folga financeira;

(iii) ruim: a que representa um volume maior de capital de terceiros (dívidas assumidas) em relação ao capital próprio existente (dinheiro investido pelos sócios). O risco dessa estrutura é maior dentre as avaliadas, pois nessa situação a empresa apresenta um descompasso entre os seus prazos de recebimento e pagamento, na medida em que as dívidas de curto prazo financiam o ativo (circulante e não circulante).

Seguindo essa técnica de avaliação, constatou-se que a proporção de capital de terceiros sobre o capital social demandado seria ruim. Associado à própria morosidade e desperdício de tempo entre as idas e vindas, o fator relativo à estrutura de capital requerida levou o empreendedor a buscar outras alternativas para a fabricação de cerveja.

Realizou-se, assim, um exercício sobre a segunda opção de modelo - comercialização de produtos com marca própria de fabricação terceirizada -, para que pudessem ser analisados os principais elementos envolvidos, cujos fatores-chave de sucesso são semelhantes aos da opção

anteriormente vislumbrada. Na produção terceirizada, contudo, o diferencial está na fase de fabricação, pela necessidade de parceria com fabricantes, em compensação aos custos estruturais, tais como a mão-de-obra, requerida apenas para logística e negociações comerciais.

Além disso, sem o ônus de ter de acompanhar a produção diariamente, o empreendedor poderia dedicar-se mais às atividades estratégicas, como o acompanhamento do comportamento do mercado quanto aos insumos, negociação com pontos de venda, além de manter continuamente a atualização do planejamento estratégico e dos controles gerenciais. Este modelo de negócio, em comparação com o primeiro, demandaria menor investimento inicial e o ônus de seguir as orientações para o bom resultado da cerveja seria terceirizado ao fabricante.

Como desvantagens, porém, seria necessário garantir lotes mínimos de produção e estocagem da produção excedente à capacidade de venda, levando à necessidade de reforma de um imóvel para que pudesse ter um espaço refrigerado a fim de conservar a cerveja embarrilada a elevados gastos fixos mensais. Também não seriam desfavoráveis a necessidade de controle operacional para conciliação entre a data de encomenda, a entrega e a expectativa de venda daquele produto. Outros riscos considerados foram a possibilidade de imitação e distribuição da receita de cerveja com outra marca pelo fabricante e a necessidade de reforma de um imóvel para que pudesse ter um espaço refrigerado a fim de conservar a cerveja embarrilada.

Para esse modelo de negócios, segundo empresas que fabricam receitas sob encomenda, seriam necessários R\$ 30 mil para o processo de cada tipo de cerveja, valor mínimo para o pedido de produção e, ainda, os gastos com a compra de garrafas, ingredientes e a logística para a entrega desses insumos na produtora, bem como a retirada do produto. O investimento na adequação de um imóvel com câmara fria para estocagem foi estimado em R\$ 230 mil.

Para o terceiro modelo de negócio – comercialização de produtos como representação regional de uma marca de cerveja já estabelecida -, o início das atividades requer a aquisição de equipamentos (chopeiras elétricas e a gelo, cilindros de gás, barris) para o atendimento dos pontos de venda e pequenos eventos, como aniversários e confraternizações de empresas, bem como a reforma do ponto comercial. A estimativa é de um investimento inicial de R\$ 107 mil, bem inferior às duas outras opções já que o empreendedor conseguiu negociar com um fabricante o parcelamento sem juros das chopeiras, parte mais onerosa do orçamento inicial.

#### **4.2 Simulações e projeções de resultados**

O conhecimento prévio da viabilidade financeira de um empreendimento é essencial para a decisão de investir no negócio. Segundo Hastings (2013), um projeto de investimento deve agregar valor à organização envolvida, ou seja, gerar mais valor do que consome.

No empreendimento objeto deste estudo, diante das opções elencadas como modelos de negócios alternativos, efetuou-se uma projeção dos resultados esperados para os primeiros cinco anos de atividade. Partindo de parâmetros estabelecidos com base em dados coletados no mercado, simulou-se o desempenho esperado de cada uma das três alternativas de modelos, com a projeção das demonstrações de resultados e fluxos de caixa

A referências de preço foram obtidas em consultas a fornecedores de serviços e matéria-prima, sites de instituições financeiras (para simulações de financiamento) e profissionais do setor.

Como as microcervejarias são caracterizadas pelo limite de produção de 200 mil litros por mês (SEBRAE, 2017), adotou-se a perspectiva conservadora de produção de 20.000 litros no primeiro ano de operação, com acréscimos de 15% no volume de vendas a cada ano seguinte.

Para cada simulação foram utilizados os mesmos preços de venda, custos variáveis e margem de contribuição dos produtos. Para cada modelo, porém, foram estimados os investimentos e custos fixos de acordo com a estrutura requerida. As Figuras 2, 3 e 4 apresentam as

demonstrações de resultados projetadas para os cinco primeiros anos em cada um dos três modelos.

| <i>Modelo 1 – Fabricação própria</i>                    | Ano 1       | Ano 2       | Ano 3       | Ano 4       | Ano 5       |
|---------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| (+) <b>Receita operacional bruta</b>                    | 613.267     | 705.257     | 811.045     | 1.037.298   | 1.192.892   |
| (-) <b>Deduções da receita bruta (Simples Nacional)</b> | 44.400      | 53.139      | 64.282      | 88.491      | 105.139     |
| (=) <b>Receita operacional líquida</b>                  | 568.866     | 652.117     | 746.763     | 948.807     | 1.087.753   |
| (-) <b>Custos das Mercadorias Vendidas</b>              | 245.307     | 282.103     | 324.418     | 414.919     | 477.157     |
| (=) <b>Resultado operacional bruto</b>                  | 323.560     | 370.015     | 422.345     | 533.888     | 610.596     |
| (-) <b>Despesas operacionais</b>                        | 1.560.748   | 1.644.504   | 1.818.687   | 2.013.003   | 2.228.618   |
| (-) Investimentos e desp operac                         | 1.212.747   | 1.290.177   | 1.428.927   | 1.584.268   | 1.757.009   |
| (-) Pessoal                                             | 348.001     | 354.327     | 389.760     | 428.735     | 471.609     |
| (=) <b>Resultado operacional</b>                        | (1.237.189) | (1.274.489) | (1.396.342) | (1.479.115) | (1.618.022) |
| <b>Lucro líquido</b>                                    | (1.237.189) | (1.274.489) | (1.396.342) | (1.479.115) | (1.618.022) |
| Lucratividade (% ao ano)                                | -202%       | -181%       | -172%       | -143%       | -136%       |

Figura 2. **Projeção de resultados para o modelo 1.**

Fonte: elaborado pelos autores. Nota: Unidade monetária: Real.

| <i>Modelo 2 – Produção terceirizada</i>                 | Ano 1     | Ano 2     | Ano 3     | Ano 4     | Ano 5     |
|---------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| (+) <b>Receita operacional bruta</b>                    | 613.267   | 705.257   | 811.045   | 1.037.298 | 1.192.892 |
| (-) <b>Deduções da receita bruta (Simples Nacional)</b> | 44.400    | 53.139    | 64.282    | 88.491    | 105.139   |
| (=) <b>Receita operacional líquida</b>                  | 568.866   | 652.117   | 746.763   | 948.807   | 1.087.753 |
| (-) <b>Custos das Mercadorias Vendidas</b>              | 245.307   | 282.103   | 324.418   | 414.919   | 477.157   |
| (=) <b>Resultado operacional bruto</b>                  | 323.560   | 370.015   | 422.345   | 533.888   | 610.596   |
| (-) <b>Despesas operacionais</b>                        | 715.478   | 963.634   | 1.069.730 | 1.189.150 | 1.322.380 |
| (-) Investimentos e desp operac                         | 472.875   | 724.287   | 806.448   | 899.540   | 1.003.809 |
| (-) Pessoal                                             | 242.603   | 239.347   | 263.282   | 289.610   | 318.571   |
| (=) <b>Resultado operacional</b>                        | (391.918) | (593.619) | (647.385) | (655.263) | (711.784) |
| <b>Lucro líquido</b>                                    | (391.918) | (593.619) | (647.385) | (655.263) | (711.784) |
| Lucratividade (% ao ano)                                | -64%      | -84%      | -80%      | -63%      | -60%      |

Figura 3. **Projeção de resultados para o modelo 2.**

Fonte: elaborado pelos autores. Nota: Unidade monetária: Real.

| <i>Modelo 3 – Representação de marca já existente</i>   | Ano 1   | Ano 2   | Ano 3   | Ano 4     | Ano 5     |
|---------------------------------------------------------|---------|---------|---------|-----------|-----------|
| (+) <b>Receita operacional bruta</b>                    | 613.267 | 705.257 | 811.045 | 1.037.298 | 1.192.892 |
| (-) <b>Deduções da receita bruta (Simples Nacional)</b> | 44.400  | 53.139  | 64.282  | 88.491    | 105.139   |
| (=) <b>Receita operacional líquida</b>                  | 568.866 | 652.117 | 746.763 | 948.807   | 1.087.753 |
| (-) <b>Custos das Mercadorias Vendidas</b>              | 220.776 | 253.892 | 291.976 | 373.427   | 429.441   |
| (=) <b>Resultado operacional bruto</b>                  | 348.090 | 398.225 | 454.787 | 575.380   | 658.312   |
| (-) <b>Despesas operacionais</b>                        | 339.002 | 398.113 | 437.199 | 482.386   | 521.881   |
| (-) Investimentos e desp operac                         | 139.814 | 188.965 | 217.594 | 251.801   | 291.296   |
| (-) Pessoal                                             | 199.188 | 209.147 | 219.605 | 230.585   | 230.585   |
| (=) <b>Resultado operacional</b>                        | 9.088   | 112     | 17.588  | 92.993    | 136.430   |
| <b>Lucro líquido</b>                                    | 9.088   | 112     | 17.588  | 92.993    | 136.430   |
| Lucratividade (% ao ano)                                | 1%      | 0%      | 2%      | 9%        | 11%       |

Figura 4. **Projeção de resultados para o modelo 3.**

Fonte: elaborado pelos autores. Nota: Unidade monetária: Real.

Com base nas demonstrações de resultados projetadas e em cálculos de prazo médio de recebimento (PMR), de pagamento (PMP) e idade média do estoque (IME), efeturam-se as

estimativas do ciclo de conversão de caixa (CCC), o que possibilitou a projeção dos fluxos de caixa anuais para os três modelos, apresentados nas Figuras 5, 6 e 7.

**Modelo 1**

|                           | Data zero          | Ano 1       | Ano 2       | Ano 3       | Ano 4       | Ano 5       |
|---------------------------|--------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Resultado Operacional     | <b>(2.180.165)</b> | (1.237.189) | (1.274.489) | (1.396.342) | (1.479.115) | (1.618.022) |
| Fluxo de Caixa Resultante | (2.180.165)        | (3.417.353) | (4.691.843) | (6.088.184) | (7.567.300) | (9.185.322) |

Figura 5. **Estimativa de fluxo de caixa para o modelo 1.**

Fonte: elaborado pelos autores. Nota: Unidade monetária: Real.

**Modelo 2**

|                           | Data zero        | Ano 1     | Ano 2       | Ano 3       | Ano 4       | Ano 5       |
|---------------------------|------------------|-----------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Resultado Operacional     | <b>(230.098)</b> | (391.918) | (593.619)   | (647.385)   | (655.263)   | (711.784)   |
| Fluxo de Caixa Resultante | (230.098)        | (622.016) | (1.215.635) | (1.863.020) | (2.518.283) | (3.230.067) |

Figura 6. **Estimativa de fluxo de caixa para o modelo 2.**

Fonte: elaborado pelos autores. Nota: Unidade monetária: Real.

**Modelo 3**

|                           | Data zero        | Ano 1    | Ano 2    | Ano 3    | Ano 4  | Ano 5   |
|---------------------------|------------------|----------|----------|----------|--------|---------|
| Resultado Operacional     | <b>(106.681)</b> | 9.088    | 112      | 17.588   | 92.993 | 136.430 |
| Fluxo de Caixa Resultante | (106.681)        | (97.593) | (97.480) | (79.892) | 13.101 | 149.531 |

Figura 7. **Estimativa de fluxo de caixa para o modelo 3.**

Fonte: elaborado pelos autores. Nota: Unidade monetária: Real.

### 4.3 O modelo de negócio definido

Conforme indicam as projeções de desempenho do negócio, ficou evidente que a opção minimamente viável seria a do modelo 3, referente à representação de marca. Procedeu-se, então à definição das principais características desse modelo de negócio, seguindo a proposta metodológica de Osterwalder e Pigneur (2011), a seguir discriminadas:

- **Proposta de valor:** uma das escolhas estratégicas adotadas foi trabalhar com diferenciação. O objetivo do novo negócio é oferecer produtos de qualidade superior, trabalhando com marcas conhecidas pelo mercado. Com a rotatividade na reposição semanal de estoques, são verificados investimentos e riscos menores.
- **Segmentos de mercado:** o negócio é direcionado para pessoas que gostam de cervejas diferenciadas, de vivenciar novas experiências.
- **Relacionamentos com clientes:** o ponto de venda ou consumidor final (evento) é atendido por uma executiva de vendas para esclarecimento de dúvidas e acompanhamento, por meio de telefone, e-mail ou *WhatsApp*. Serão realizadas visitas de supervisão de campo mensalmente, onde são apurados diversos indicadores de desempenho, dúvidas e dificuldades. Festivais referentes a cerveja e gastronomia também são meios para relacionamento com clientes.
- **Canais:** os canais são contratantes para eventos, os pontos de venda, como restaurantes, bares e, eventualmente, site para negociações *online* (*e-commerce*).
- **Fontes de receita:** venda de produtos a eventos e em pontos de venda.
- **Atividades-chave:** atuar como distribuidor, com a gestão sobre: entradas e saídas de demandas; compra semanal de estoque; direito à utilização da marca.
- **Recursos-chave:** são os recursos necessários para a operacionalização do modelo com espaço físico para o estoque de produtos e equipamentos, bem como a equipe de trabalho, que suportará a retirada dos produtos na fábrica, a entrega em clientes da distribuidora e empregados para a rotina administrativa do negócio.
- **Parceiros-chave:** foram pesquisadas e identificadas as cervejarias, que seriam potenciais fornecedoras, pontos de venda e empresas promotoras de eventos;
- **Estrutura de custos:** logística, com veículos próprios para retirada do produto na fábrica, entrega nos pontos de venda e eventos; equipe de suporte administrativo, logístico; criação de conteúdo digital (*site*, redes sociais), campanhas, materiais de divulgação, brindes e eventos.

A Figura 8 apresenta o quadro do modelo de negócios definido.

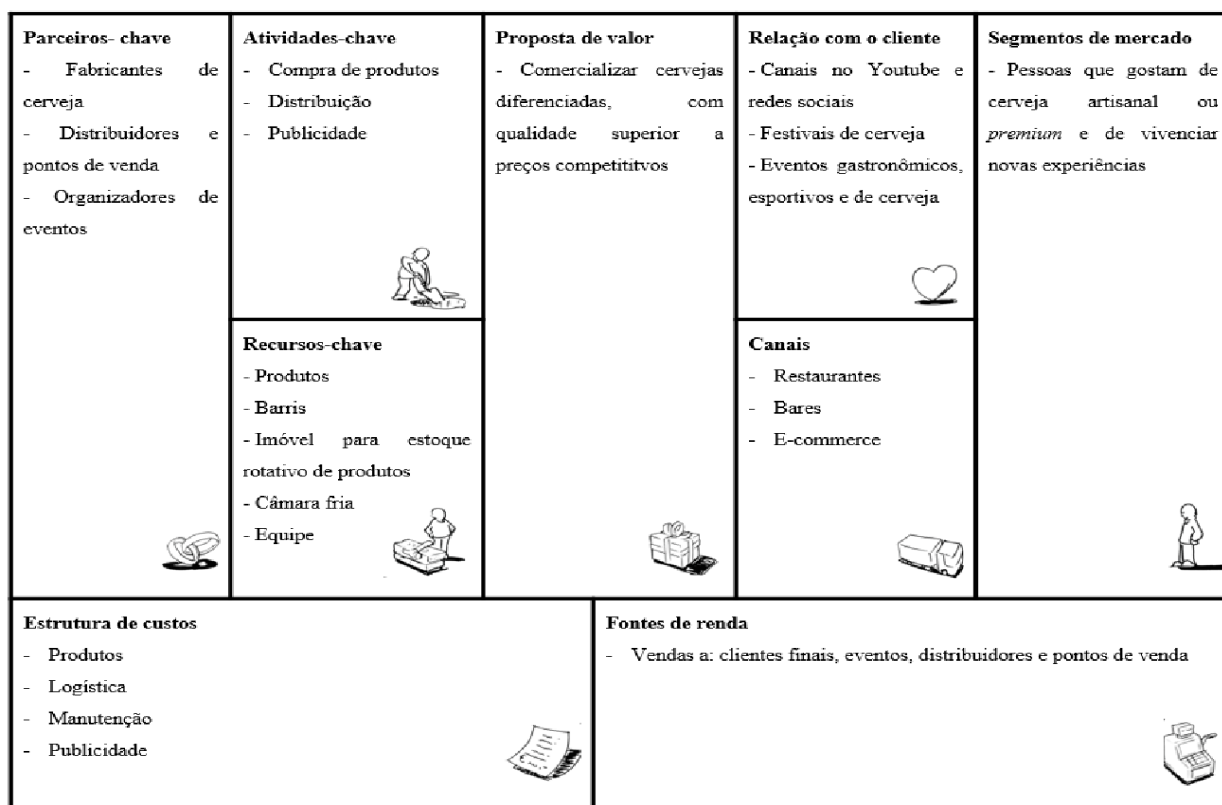


Figura 8. Quadro do modelo de negócio adotado.

Fonte: elaborado pelos autores.

O modelo definido foi prontamente implementado e as atividades da empresa já estão em andamento. Inicialmente, foi aberto um ponto comercial com apoio de inventário rotativo, para que os pontos de venda retirem os barris de cerveja em função da procura pelos clientes, com mesas e cadeiras para que os clientes possam consumir a cerveja no local.

Fiel à proposta inicial de produzir cervejas próprias, o empreendedor planeja introduzir futuramente algumas de suas cervejas, agregando essa oferta de valor ao atual modelo de negócio.

## 5 CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

Este trabalho aplicou-se à narrativa da experiência aplicada a uma iniciativa empreendedora, com a ilustração da situação de criação de uma nova empresa. Lidou-se com situações que envolviam não somente a aplicação de técnicas de análise de viabilidade das alternativas de negócios, mas também com reações do empreendedor diante da necessidade de tomar decisões que não correspondiam, necessariamente, a seus ideais quando decidiu empreender. Esse fato reflete a complexidade enfrentada na ação empreendedora, em que nem sempre se consegue satisfazer a totalidade das expectativas iniciais para o negócio.

A intervenção efetuada proporcionou condições para que ocorressem mudanças e aperfeiçoamento da interpretação pessoal inicial do empreendedor, apoiando-o no processo de tomada de decisão sobre o modelo de negócios com maior probabilidade de êxito. Pode-se considerar que a decisão contou com um importante diferencial em relação a outros exemplos de ações empreendedoras comumente verificados no mercado, considerando que a decisão levou em consideração não apenas o interesse pessoal e a intuição do empreendedor, mas também a sustentabilidade do negócio a médio e longo prazos. O modelo de negócio adotado inova pela oferta de valor aos clientes, preenchendo uma lacuna em um mercado ainda não

explorado, e pelo fato de agregar diferentes opções de produtos complementares que atendem à demanda do público-alvo, de modo economicamente viável.

Contribuíram para o resultado do projeto a interação entre o empreendedor e acadêmicos atuantes em duas instituições universitárias, uma no Brasil e outra em Portugal. Os *insights* de valor assim obtidos acrescentaram qualificação, em nível científico e técnico, para a solução de problemas que eventualmente poderiam obstaculizar o aproveitamento das oportunidades almejado pelo empreendedor.

Uma vez atingido o atual estágio do projeto que aqui se descreve, espera-se a continuidade do percurso de desenvolvimento do negócio em implementação, com a inclusão de novos produtos, serviços e operações destinadas à ampliação da oferta de valor aos *stakeholders* envolvidos no negócio, tais como clientes, fornecedores e o próprio empreendedor.

A situação abordada é comum a outros casos de empreendimentos que se estabelecem no mercado para cumprir o papel social da oferta de empregos e de opções ao público comprador. Caracteriza-se, enfim, como um exemplo replicável a estudos para a criação de empresas ou que se encontrem em situação similar, de modo que se espera contribuir para que o conhecimento proporcione o desenvolvimento aplicado à evolução da tecnologia de gestão.

Além dos benefícios e da prosperidade da empresa, espera-se que o compartilhamento da experiência contribua para a análise de projetos de investimento e o desenvolvimento de normas de qualidade, como exemplo da situação semelhantes vivenciadas por outras iniciativas empreendedoras e constituindo-se como agente de desenvolvimento socioeconômico no Brasil.

Diante da complexidade característica do processo decisório em que os empreendedores incorrem ao idealizar e implementar a entrada de um novo negócio no mercado, a possibilidade de substituir descobertas que poderiam advir de tentativa e erro por conhecimento compartilhado, construído pela experiência já vivenciada por outros, tende a ser um forte aliado para a mitigação de riscos ao sucesso do empreendimento.

O compartilhamento da experiência de concepção de novos negócios em que se considera a importância da criação de valor por meio de propostas inovadoras, conforme se evidencia no objeto deste trabalho, tende a contribuir para que outras iniciativas equivalentes possam se inspirar nas condições enfrentadas e nas soluções encontradas.

A identificação de demandas e a integração de recursos, tecnologia e estrutura para o aproveitamento de oportunidades, que proporcionam benefícios a um empreendimento específico, também tende, segundo Porter e Kramer (2006), a favorecer à sociedade como um todo, dado o desenvolvimento econômico e social potencialmente resultante da prosperidade dos negócios e à satisfação de necessidades e desejos de seus integrantes.

## **BIBLIOGRAFIA CONSULTADA E REFERÊNCIAS**

Agência Nacional de Vigilância Sanitária. ANVISA. Resolução da Diretoria Colegiada - RDC nº 53 de 07 de outubro de 2014. Recuperado de <http://portal.anvisa.gov.br/legislacao/?inheritRedirect=true#/visualizar/29252> em 10 de fevereiro de 2019.

Associação Brasileira de Bebidas – ABRABE (2014). *Um brinde à vida – A história das bebidas*. Recuperado de <http://www.abrabe.org.br/abrabe/livro-digital/> em 31 de maio de 2018.

Associação Brasileira da Indústria da Cerveja – CervBrasil (2016). *Anuário 2016*. Recuperado de [http://www.cervbrasil.org.br/arquivos/anuario2016/161130\\_CervBrasil-Anuario2016\\_WEB.pdf](http://www.cervbrasil.org.br/arquivos/anuario2016/161130_CervBrasil-Anuario2016_WEB.pdf) em 12 de maio de 2018.

Bamforth, C (2011). *Vinhos versus Cervejas*. São Paulo: Editora SENAC.

Barth-Haas Group. Joh. Barth & Sohn GmbH & Co KG (2017). *The Barth Report. Hops 2016/2017*. Recuperado de <https://www.barthhaasgroup.com/images/mediacenter/downloads/pdfs/412/barthbericht20162017en.pdf> em 12 de maio de 2018

- BNDES. *BNDES Giro: Simule o seu financiamento*. Recuperado de [https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/simulador/?productCode=AOI\\_053&valorBem=2805000&percentualFinanciado=100&prazoFinanciamento=36&prazoCarenca=3&spreadAgente=8&projecaoInflacaoAnual=3.63](https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/simulador/?productCode=AOI_053&valorBem=2805000&percentualFinanciado=100&prazoFinanciamento=36&prazoCarenca=3&spreadAgente=8&projecaoInflacaoAnual=3.63) em 10 de fevereiro de 2019.
- Brasil, R. F. (n.d.). *Taxas anuais de depreciação*. Recuperado de <http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/anexoOutros.action?idArquivoBinario=36085> em 05 de março de 2019.
- Bridgewater. (2019, março 14). Daily Observations. *Brazil is Primed for Strong Economic and Asset Performance*. Bridgewater Associates, LP.
- Camloffski, R. (2014). *Análise de investimentos e viabilidade financeira das empresas*. São Paulo: Atlas.
- Cervieri, O (2017). *Panoramas setoriais 2030: bebidas*. In: *Panoramas setoriais 2030: desafios e oportunidades para o Brasil*. Rio de Janeiro: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, 2017. Recuperado de <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/14214/2/PanoramasSetoriais2030.pdf> em 02 de junho de 2018.
- Dornelas, J. (1999). *Empreendedorismo*. Recuperado de <http://www.josedornelas.com.br/wp-content/uploads/2014/02/Artigos-Cient%C3%ADficos-Entendendo-a-finalidade-e-a-efic%C3%A1cia-do-plano-de-neg%C3%B3cios.docx> em 11 de novembro de 2018.
- Fernandes, V (2017, 18 de agosto). Cerveja artesanal: um roteiro pelo interior de SP. Recuperado de [https://www.panrotas.com.br/noticia-turismo/destinos/2017/08/cerveja-artesanal-um-roteiro-pelo-interior-de-sp\\_148809.html](https://www.panrotas.com.br/noticia-turismo/destinos/2017/08/cerveja-artesanal-um-roteiro-pelo-interior-de-sp_148809.html) em 12 de maio de 2018.
- Globo.com (2018). Fábrica de cerveja artesanal e cervejarias ampliam produção e vendas na região de Campinas. Bom Dia Cidade (2 de abril de 2018). Recuperado de <https://g1.globo.com/sp/campinas-regiao/concursos-e-emprego/noticia/fabrica-de-cerveja-artesanal-e-cervejarias-ampliam-producao-e-vendas-na-regiao-de-campinas.ghtml> em 15 de maio de 2018.
- Hastings, D. F. (2013). *Análise Financeira de Projetos de Investimento de Capital*. Saraiva.
- IAPMEI Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento (1994). *Guia de elaboração dos projectos industriais*. Lisboa: IAPMEI e CGD.
- Johnson, G.; Scholes, K.; Whittington, R. (2009) *Fundamentos de estratégia*. Porto Alegre: Editora Bookman.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. d. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (5 ed. ed.). São Paulo, SP, Brasil: Atlas.
- Malhotra, Naresh K. (2001). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Marcondes, R. C., Miguel, L. A., Franklin, M. A., & Perez, G. (2017). *Metodologia para trabalhos práticos e aplicados: administração e contabilidade*. São Paulo, SP, Brasil: Editora Mackenzie.
- Marquesini, V. H., Olesiak, E. M., Souza, M. A., & Bonzanini, O. A. (2017). Análise de Custos da Cadeia de Valor: Estudo Multicaso em Microcervejarias. *XXIV Congresso Brasileiro de Custos*. Vitória: Congresso Brasileiro de Custos - CBC. Recuperado de <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/4338> em 01 de março, 2019.
- MAPA - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (2018). A Cerveja no Brasil. Recuperado de <http://www.agricultura.gov.br/assuntos/inspecao/ produtos-vegetal/a-cerveja-no-brasil> em 12 de maio de 2018.
- Morado, R. (2017) *Larousse da cerveja*. São Paulo: Alaúde Editorial.
- O Tempo (2014) *Ibope afirma: cerveja é a bebida que mais tem a cara do brasileiro* (2014, 05 de junho) (n.d.). Recuperado de, em <http://www.otempo.com.br/ capa/brasil/ibope->

- afirma-cerveja-%C3%A9-a-bebida-que-mais-tem-a-cara-do-brasileiro-1.859076 em 12 de março de 2018.
- OCDE, O. p. (2018, novembro 21). *Crescimento econômico global deve apresentar leve desaceleração, diz OCDE*. (F. d. Paulo, Ed.) Recuperado de <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2018/11/crescimento-economico-global-deve-apresentar-leve-desaceleracao-diz-ocde.shtml> em 27 de novembro de 2018.
- Oliveira, F. (2017, 31 de outubro). 66% dos brasileiros querem abrir o próprio negócio para ter mais liberdade e autonomia. *Pequenas Empresas & Grandes Negócios*. Recuperado de <https://revistapegn.globo.com/Empreendedorismo/noticia/2017/10/66-dos-brasileiros-querem-abrir-o-proprio-negocio-para-ter-mais-liberdade-e-autonomia.html> em 18 de janeiro de 2019.
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2011) *Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários*. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books.
- Porter, M. E.; Kramer, M. R. (2006). Estratégia e Sociedade: o vínculo entre vantagem competitiva e responsabilidade social nas empresas. In: Porter, M. E. (2009) *Competição*. Rio de Janeiro: Editora Campus/Elsevier, p. 437-510.
- Presidência da República. Decreto nº 6.871, de 4 de junho de 2009. Regulamenta a Lei no 8.918, de 14 de julho de 1994, que dispõe sobre a padronização, a classificação, o registro, a inspeção, a produção e a fiscalização de bebidas. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2009/Decreto/D6871.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Decreto/D6871.htm) em 16 de fevereiro de 2019.
- Presidência da República. Decreto nº 5.452, de 1 de maio de 1943. Consolidação das Leis do Trabalho. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm) em 16 de fevereiro de 2019.
- Razzolini Filho, E. (2012). *Administração da Pequena e Média Empresa*. Curitiba, Paraná, Brasil: IESDE Brasil S. A.
- Ross, S., Westerfield, R. e Jaffe, J. (2011). *Corporate Finance*. Boston: McGraw-Hill.
- Sawaya, A. L. et al. (2018) Paixão Nacional. Pesquisa FAPESP, São Paulo, n. 251.
- SEBRAE (2016). *Sobrevivência das empresas no Brasil*. Brasília. Recuperado de <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf> em 11 de novembro de 2018.
- SEBRAE (2017). *Microcervejarias ganham espaço no mercado nacional*. Recuperado de <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/microcervejarias-ganham-espaco-no-mercado-nacional,fbe9be300704e410VgnVCM1000003b74010aRCRD> em 16 de fevereiro de 2019.
- SEBRAE (2018). *Cerveja artesanal: ótimo negócio para pequenos*. Recuperado de <http://sebraemercados.com.br/serveja-artesanal-otimo-negocio-para-pequenos/> em 18 de fevereiro de 2018.
- Sindicerv, S. N. (2018, julho 04). *Sindicerv está em nova fase e já conta com Ambev e Heineken Brasil como associadas*. (PRNewswire, Interviewer) Revista Exame. Recuperado de <https://exame.abril.com.br/negocios/releases/sindicerv-esta-em-nova-fase-e-ja-conta-com-ambev-e-heineken-brasil-como-associadas/> em 27 de novembro de 2018.
- Somos Todos Cervejeiros (2016, 12 de janeiro). Sobre o projeto Somos todos cervejeiros. *Globo.com – G1*. Recuperado de <http://g1.globo.com/especial-publicitario/somos-todos-cervejeiros/noticia/2016/01/sobre-o-projeto-somos-todos-cervejeiros.html> em 12 de maio de 2018
- Suárez, A. (2016). *Decisiones óptimas de inversión y financiación en la empresa*. Madrid: Pirámide.