

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE - UFF
INSTITUTO DE ARTES E COMUNICAÇÃO SOCIAL – IACS
COMUNICAÇÃO SOCIAL

HUGO BERSOT BAPTISTA

PLANO DE NEGÓCIO PARA A BERSOT BREWERY COMPANY

NITERÓI, RJ

2014

HUGO BERSOT BAPTISTA

PLANO DE NEGÓCIO PARA A BERSOT BREWERY COMPANY

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Comunicação
Social da Universidade Federal Fluminense,
como requisito parcial à obtenção do título
de Bacharel em Comunicação Social.

Campo de Confluência: Plano de negócio e
planejamento de marketing.

Orientador:

Prof. Dr. Eduardo Guerra Murad Ferreira

Niterói, RJ

2014

HUGO BERSOT BAPTISTA

PLANO DE NEGÓCIO PARA A BERSOT BREWERY COMPANY

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Comunicação
Social da Universidade Federal Fluminense,
como requisito parcial à obtenção do título
de Bacharel em Comunicação Social.

Campo de Confluência: Plano de negócio e
planejamento de marketing.

Aprovado em 09 de junho de 2014.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Eduardo Guerra Murad Ferreira – UFF
Orientador

Prof.^a Dr.^a Patrícia Gonçalves Saldanha – UFF

Prof^a Lilian Soares Pinto de Souza Ribeiro – UFF

Niterói, RJ

2014

PARECER

Aos 09 dias do mês de dezembro de 2014, reuniu-se no Instituto de Arte e Comunicação Social da Universidade Federal Fluminense a Banca Examinadora designada para avaliar o Projeto Experimental de HUGO BERSOT BAPTISTA, matrícula UFF 61130048, habilitação Publicidade e Propaganda, sob o título PLANO DE NEGÓCIOS PARA A BERSOT BREWERY COMPANY.

Em sessão secreta, a Banca deliberou pela Aprovação do(a) aluno(a), com a nota 8,5 (oito e meio), de acordo com o seguinte parecer:

O projeto tem mérito por ter desenvolvido um plano empreendedor viável. A banca pondera ser necessário rever, no plano de comunicação, as métricas. A mídia Online precisará ser complementada por ações de ativação da marca. É importante rever as ações de fidelização do público-alvo e a estratégia de atendimento, visando diferenciação e valor concreto para o consumidor. Quanto à formatação, é necessário revisar e aplicar de forma mais adequada a ABNT e eliminar as repetições. Seria importante desenvolver melhor as estratégias de comunicação. O perfil de compra deve ser alinhado ao estilo de vida. As análises financeiras devem ser adequadamente incluídas: o fluxo de caixa, a folha de pagamento e os indicadores de resultado.

Niterói, 09 de dezembro de 2014.

Orientador(a): Eduardo J. Menad

Professor(a): [Assinatura]

Professor(a): [Assinatura]

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo principal a formulação de um plano de negócios para o levantamento de investimentos visando a abertura de uma microempresa produtora de cervejas superpremium no município de Nova Friburgo, região serrana do estado do Rio de Janeiro. Ele busca analisar dados do setor produtor de cerveja da região, bem como do seu mercado-alvo e a concorrência presente no mesmo, definindo características do produto a ser oferecido, como tipos de insumos utilizados, faixa de preço, local e forma de distribuição e os esforços necessários para comunicá-lo. Para realizar essa análise prática, são utilizados dados de diversos veículos que abordam o tema, como blogs e periódicos digitais, pesquisas de mercado realizadas por entidades especializadas e relatórios de órgãos governamentais das três esferas de poder, federal, estadual e municipal, além do roteiro para confecção de planos de negócios proposto no livro Planos de negócios vencedores: segredos e estratégias para atingir o sucesso da autora Rhonda Abrams. Todo o trabalho é realizado, portanto, através de pesquisas descritivas utilizadas para descobrir as informações necessárias ao preenchimento do roteiro proposto no livro com dados secundários, a partir do qual são elaboradas conclusões sobre a viabilidade do negócio.

Palavras-chave: Plano de Negócio, Investimento, Microempresa, Cerveja, Setor, Mercado-alvo, Concorrência, Pesquisa de Mercado, Estratégia, Viabilidade.

ABSTRACT

This project has as main objective the development of a business plan for raising investments for the opening of a microenterprise that produces superpremium beers in Nova Friburgo, at the mountains region of the state of Rio de Janeiro. It seeks to analyze data from the producers of beer sector in the region, as well as their target market and competition present there, defining characteristics of the product to be offered, such as types of ingredients used, price range, location and form of distribution and the effort to communicate it. To accomplish this practical analysis, data obtained from various medias that addresses to this subject are used, such as blogs and digital journals, market researches conducted by specialized entities and government agencies reports from the three spheres of power, national, state and local, besides the script for making business plans proposed in the book Successful business plan: secrets & strategies of the author Rhonda Abrams. All work is done, therefore, using descriptive researches used to find the information necessary to fulfill the proposed guidelines in the book with secondary data, from which conclusions are drawn about the viability of the business .

Palavras-chave: Business Plan, Investment, Microenterprise, Beer, Sector, Target Market, Competition, Market Research, Strategy, Viability.

SUMÁRIO

CAPÍTULO I - SUMÁRIO EXECUTIVO.....	13
1.1 A EMPRESA	13
1.2 GERÊNCIA	13
1.3 NOSSA MISSÃO	14
1.4 PRODUTOS E SERVIÇOS.....	14
1.5 MERCADO-ALVO	14
1.6 ESTRATÉGIA DE MARKETING E VENDAS	15
1.7 A CONCORRÊNCIA	15
1.8 OPERAÇÕES	15
1.9 ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO	16
1.10 FINANÇAS	16
1.11 LEVANTAMENTO E USO DE RECURSOS	16
CAPÍTULO II - DESCRIÇÃO DA EMPRESA	17
2.1 A MISSÃO DA EMPRESA	17
2.2 PRODUTOS	18
2.3 SITUAÇÃO JURÍDICA E ESTRUTURA DE PROPRIEDADE	21
CAPÍTULO III - ANÁLISE E TENDÊNCIAS SETORIAIS.....	23
3.1 CARACTERÍSTICAS DE MATURIDADE DO SETOR	24
3.2 EFEITOS DAS CONDIÇÕES ECONÔMICAS SOBRE O SETOR.....	24
3.3 SAZONALIDADE NO SETOR	26
3.4 MUDANÇAS TECNOLÓGICAS NO SETOR	27
3.5 SENSIBILIDADE DO SETOR À REGULAMENTAÇÃO GOVERNAMENTAL	27
3.6 CANAIS DE SUPRIMENTO E DISTRIBUIÇÃO NO SETOR.....	28
3.7 CICLO DE VIDA DO PRODUTO NO SETOR	28
3.8 OPORTUNIDADES ESTRATÉGICAS QUANTO AO SETOR	29

CAPÍTULO IV - MERCADO-ALVO	32
4.1 DESCRIÇÃO DEMOGRÁFICA	32
4.2 DESCRIÇÃO GEOGRÁFICA	34
4.3 DESCRIÇÃO DO ESTILO DE VIDA	34
4.4 DESCRIÇÃO PSICODEMOGRÁFICA	35
4.5 DESCRIÇÃO DOS PADRÕES DE COMPRA	35
4.6 DESCRIÇÃO DA SUSCETIBILIDADE DE COMPRA.....	36
4.7 MERCADO DOMÉSTICO: TAMANHO E TENDÊNCIAS	37
4.8 OPORTUNIDADES ESTRATÉGICAS QUANTO AO MERCADO-ALVO	38
CAPÍTULO V - A CONCORRÊNCIA	42
5.1 DESCRIÇÃO DA CONCORRÊNCIA	42
5.1.1 CONCORRÊNCIA DIRETA.....	42
5.1.2 CONCORRÊNCIA INDIRETA	46
5.2 DISTRIBUIÇÃO DA PARTICIPAÇÃO DE MERCADO	47
5.3 POSIÇÕES COMPETITIVAS	48
5.4 BARREIRAS À ENTRADA	49
5.5 FORÇAS DE PORTER	49
5.6 OPORTUNIDADES ESTRATÉGICAS QUANTO À CONCORRÊNCIA	51
CAPÍTULO VI - POSIÇÃO ESTRATÉGICA E AVALIAÇÃO DE RISCOS	53
6.1 TENDÊNCIAS DO SETOR.....	53
6.2 MERCADO-ALVO	53
6.3 AMBIENTE COMPETITIVO.....	54
6.4 ANÁLISE SWOT	54
6.5 PONTOS FORTES DA BERSOT BREWERY CO.....	56
6.6 RISCOS	56
6.7 POSIÇÃO ESTRATÉGICAS	56

CAPÍTULO VII - PLANO DE MARKETING E ESTRATÉGIAS DE VENDAS	58
7.1 PLANO DE MARKETING E VEÍCULOS UTILIZADOS	58
7.2 SLOGAN	60
7.3 MIX DE MARKETING	60
7.4 ORGANIZAÇÃO DO DEPARTAMENTO COMERCIAL	61
CAPÍTULO VIII - OPERAÇÕES	62
8.1 PRODUÇÃO	63
8.2 MÃO DE OBRA.....	66
8.3 CAPACIDADE.....	66
8.4 CONTROLE DE ESTOQUE.....	67
8.5 ATENDIMENTO DE PEDIDO E SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE ...	67
8.6 CONTROLE FINANCEIRO	68
8.7 RELAÇÃO DE EQUIPAMENTOS	68
8.8 VANTAGENS COMPETITIVAS.....	69
CAPÍTULO IX - GERÊNCIA E ORGANIZAÇÃO	70
9.1 EMPREGADOS-CHAVE	70
9.2 CONSELHO ADMINISTRATIVO	72
9.3 SERVIÇOS PROFISSIONAIS	72
9.4 ORGANOGRAMA: RELAÇÃO DE SUBORDINAÇÃO	73
9.5 ESTILO DE GERÊNCIA	74
CAPÍTULO X - DESENVOLVIMENTO, MARCOS E PLANO DE SAÍDA.....	76
10.1 OBJETIVOS DE LONGO PRAZO.....	77
10.2 ESTRATÉGIA PARA ALCANÇAR OS OBJETIVOS.....	77
10.3 PLANO DE SAÍDA.....	78
CAPÍTULO XI - FINANÇAS.....	78
11.1 FONTES E USO DE FINANCIAMENTO	79
11.2 ANÁLISE DO PONTO DE EQUILÍBRIO	80

CAPÍTULO XII - CONCLUSÃO	80
ANEXOS	82
REFERÊNCIAS	83

LISTA DE TABELAS

- Tabela 1: Características dos produtos da Bersot Brewery Co., f. 19
- Tabela 2: Análise das características do setor, f. 22
- Tabela 3: Crescimento do número de cervejarias no Brasil ao longo dos últimos cinco anos, f. 23
- Tabela 4: Projeção das vendas de cerveja de trigo para os próximos anos, f. 29
- Tabela 5: Projeção dos valores de venda de cerveja de trigo para os próximos anos, f. 30
- Tabela 6: Mix de marketing da Rock Valley Bier, f. 42
- Tabela 7: Mix de marketing da Barão Bier, f. 43
- Tabela 8: Mix de marketing da Ranz Bier, f. 44
- Tabela 9: Mix de marketing da Bräun & Bräun, f. 44
- Tabela 10: Mix de marketing da Bürgermeister, f. 45
- Tabela 11: Mix de marketing da Três Picos, f. 45
- Tabela 12: Mix de marketing da Bersot Brewery Co., f. 59

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

- Figura 1: Variação do dólar frente ao real no ano de 2014, f. 24
- Figura 2: Variação do consumo de cerveja em relação à variação de temperatura, f. 25
- Figura 3: Variação nas buscas do Google para cerveja premium e cerveja especial, f. 28
- Figura 4: Esquema das cinco forças de Porter, f. 49
- Figura 5: Análise SWOT da Bersot Brewery Co, f. 54
- Figura 6: Fluxo das operações da Bersot Brewery Co., f. 61
- Figura 7: Esquema dos processos envolvidos na produção de cerveja, f. 64
- Figura 8: Organograma de subordinação dos departamentos da Bersot Brewery Co., f. 72

LISTA DE GRÁFICOS

- Gráfico 1: Ciclo de vida do produto, f. 28
- Gráfico 2: Penetração por sexo do consumo de cerveja, f. 31
- Gráfico 3: Penetração por classes sociais do consumo de cerveja, f. 32
- Gráfico 4: Penetração por faixa etária do consumo de cerveja, f. 32
- Gráfico 5: Penetração por sexo de consumo de cerveja pelo menos uma vez por semana, f. 37
- Gráfico 6: Penetração por classes sociais de consumo de cerveja pelo menos uma vez por semana, f. 38
- Gráfico 7: Penetração por faixa etária de consumo de cerveja pelo menos uma vez por semana, f. 38
- Gráfico 8: Penetração por sexo de consumo de cerveja com menor frequência, f. 39
- Gráfico 9: Penetração por classes sociais de consumo de cerveja com menor frequência, f. 39
- Gráfico 10: Penetração por sexo de consumo de cerveja com menor frequência, f. 40
- Gráfico 11: Participação de mercado por volume da concorrência direta, f. 46

CAPÍTULO I - SUMÁRIO EXECUTIVO

1.1 A EMPRESA

A Bersot Brewery Co. oferece cervejas superpremium diretamente para os clientes finais. Além de realizar a distribuição dos seus produtos na sede da sua fábrica, também utiliza os serviços dos Correios, como PAC, Sedex e Sedex 10 para que seus clientes possam degustá-los. A parcela do mercado de cervejas especiais dentro do setor cervejeiro é a que mais cresce no Brasil nos últimos anos, e a Bersot Brewery Co. pretende explorar as oportunidades desse crescimento. As ações da empresa pertencerão aos seus idealizadores Hugo Bersot, Daniel Loback e Renato Silva.

1.2 GERÊNCIA

O Presidente e CMO Hugo Bersot é Bacharel em Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Propaganda pela Universidade Federal Fluminense e já trabalhou com marketing digital em uma empresa que comercializa softwares de gestão jurídica. Apesar de não ter experiência à frente de uma empresa, compensa com bom relacionamento interpessoal, iniciativa, habilidade de liderança, capacidade de motivar equipes, bom humor e proatividade.

O Diretor de Operações Daniel Loback tem MBA em gerenciamento de projetos pelo IBMEC, é formado há 12 anos em Tecnologia da Informação com mais de 14 anos de experiência no mercado de trabalho e fez diversos cursos nos segmentos de projetos e gerenciais. Já foi Gerente de Projetos, Coordenador Técnico e Analista de Sistemas, tendo implantado projetos em empresas multinacionais de grande porte nos segmentos de telefonia, varejo, bancário e seguros.

O Diretor Comercial Renato Silva tem mais de 5 anos de experiência na área comercial, onde pôde empregar habilidades de direção, orientação e treinamento, buscando alternativas voltadas para o resultado final, visando sempre a satisfação dos clientes, colaboradores e acionistas. Realizou a prospecção de novos clientes, elaborando e apresentando propostas comerciais, conduzindo apresentações de produtos e serviços, além de relacionamento pós-venda.

1.3 NOSSA MISSÃO

A missão da Bersot Brewery Co. é produzir, envasar e distribuir cervejas superpremium com excelência e paixão, seguindo a *Reinheitsgebot* (lei de pureza alemã) utilizando insumos de qualidade internacional e equipamentos top de linha para garantir que seus produtos finais atendam o padrão de qualidade dos clientes, tornando-se assim, líder de segmento no mercado de cerveja na cidade de Nova Friburgo.

A Bersot Brewery Co. quer ser referência de cervejaria na região serrana do estado do Rio de Janeiro dentro de cinco anos, oferecendo produtos de alta qualidade e uma experiência de consumo única.

1.4 PRODUTOS E SERVIÇOS

Os produtos oferecidos pela Bersot Brewery Co. seguirão o estilo da escola cervejeira alemã, seguindo a *Reinheitsgebot* (lei de pureza), para produzir suas cervejas. Em seu portfólio, contará com rótulos de cervejas do tipo Hefeweizen, Hefeweizen Dunkel, Kristallweizen e Kristallweizen Dunkel, envasados em garrafas de vidro marrom com tampa *flip-top* de 500 ml.

1.5 MERCADO-ALVO

A Bersot Brewery Co. atuará no município de Nova Friburgo - RJ, produzindo sua cerveja de trigo voltada para o público masculino das classes sociais A e B entre 20 a 29 anos (geração Y), entretanto, sem abdicar por completo do target secundário, constituído de homens e mulheres das classes AB e C entre 18 a 49 anos, que deverá ser influenciado pelo primário, já que um dos fatores de suscetibilidade na hora da compra é a indicação de amigos e familiares.

1.6 ESTRATÉGIA DE MARKETING E VENDAS

Os esforços de marketing e vendas da Bersot Brewery Co. serão concentrados nas estratégias on-line, pois essas demandam um menor custo inicial e total, são rastreáveis e os resultados são mais facilmente mensuráveis, sendo possível calcular o retorno sobre o investimento (ROI) mais facilmente. Ainda apresentam uma facilidade e agilidade muito grandes para alterações nas diversas campanhas. Também será levado em consideração que a utilização de dispositivos móveis com acesso à internet e redes sociais é feita diariamente pelos consumidores. Nosso slogan será “Paixão pela excelência” e as cervejas serão comercializadas a um preço de R\$ 30,00, bem acima da concorrência justamente para posicioná-las como produtos de qualidade superior.

1.7 A CONCORRÊNCIA

As empresas que produzem cerveja em Nova Friburgo já estão consolidadas no mercado ou em busca de expansão de seus negócios, seja diversificando seus portfólios ou mesmo aumentando sua produção de litros/mês, contudo, mesmo que algumas já ofereçam cervejas artesanais de trigo, nenhuma se posiciona como produtora aderente à escola cervejeira alemã.

Essa brecha permite que a Bersot Brewery Co. surja como uma opção para os consumidores que preferem cervejas sem a adição de ingredientes muito exóticos, como o caso de abóboras, rapaduras, baunilha, café e erva capim-limão.

1.8 OPERAÇÕES

São necessários 150 m² para as instalações de uma microcervejaria, sendo 40 m² para a linha de produção em si. A Bersot Brewery Co. não pretende focar o comércio de suas cervejas diretamente em sua fábrica, de forma que manterá os 150 m², entretanto, os 110 m² restantes serão utilizados para a acomodação dos demais departamentos da empresa, como o comercial, marketing, projetos, financeiro, administrativo, processamento, etc.

1.9 ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO

A Bersot Brewery Co. pretende dar início as suas atividades em julho de 2015.

1.10 FINANÇAS

Para que a Bersot Brewery Co. possa alcançar seus objetivos de longo prazo, fará investimentos maiores no departamento de marketing durante os primeiros anos de operações para comunicar a existência da empresa e seus produtos, gerar vendas e fidelizar clientes, aumentando sua penetração no mercado e faturando o suficiente para manter o crescimento inicial e pagamento das dívidas, com a expectativa de começar a gerar lucro no segundo ano. Projeções de receitas anuais para o período são R\$ 1.200.000,00 para o primeiro ano, R\$ 2.400.000,00 para o segundo ano e R\$ 4.800.000,00 para o terceiro ano.

1.11 LEVANTAMENTO E USO DE RECURSOS

A Bersot Brewery Co. pretende contrair empréstimos em três rodadas de financiamento. A primeira será para dar início às operações da cervejaria, no valor de R\$ 200.000,00 através de um endividamento de longo prazo, junto ao BNDES, Caixa Econômica Federal, ou um banco privado, de forma que os equipamentos necessários para a produção possam ser comprados, bem como os insumos para o estoque e os móveis de escritório. A segunda rodada seria no valor de R\$ 100.000,00 para aumento da capacidade produtiva da cervejaria e a terceira no valor de R\$ 200.000,00 para a abertura de uma filial no sul do Brasil.

CAPÍTULO II - DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Pretendemos situar a BRST Brewery Company Limitada no município de Nova Friburgo - RJ, para produzir cervejas superpremium seguindo a *Reinheitsgebot* (lei de pureza alemã de 1516) que serão comercializadas diretamente para o cliente final. Seu nome fantasia será “Bersot Brewery Co.”.

A sede da empresa se localizará em Rio Bonito de Lumiar dado a sua proximidade com a nascente do Rio Bonito.

O domínio do site institucional da empresa é o www.bersotbrewery.com.

A empresa apresentará uma hierarquia bem definida, entretanto, as diversas áreas operacionais terão sua autonomia para buscar a melhor maneira de alcançar seus objetivos. Existirá ampla liberdade para sugestão de melhorias por parte de todos, seja nos produtos / serviços ou na rotina de trabalho. Os colaboradores serão premiados por produtividade, além de terem participação nos lucros. Apesar da hierarquia empresarial, o sentimento de pertencimento prevalecerá: a empresa será enxergada como sendo de cada um que dela fizer parte. Programas para incentivar novas abordagens serão prioridade.

A empresa prezará por ótimas condições e ambiente de trabalho. A meta final é fazer com que os colaboradores sintam-se mais à vontade na empresa do que em suas próprias casas. Horários flexíveis com metas SMART (específicas, mensuráveis, atingíveis, relevantes e com prazos bem definidos) serão o pilar da filosofia de trabalho. Música ambiente, salas de recreação e *dress code* flexível buscarão melhorar a rotina empresarial. Métodos divertidos (Gaming) para aumento de produtividade serão implementados na busca desse objetivo.

A BRST buscará, num primeiro momento, ser referência na cidade de Nova Friburgo. A meta de crescimento para os três primeiros anos é de 1,5% ao ano, baseado no faturamento do ano anterior. Entretanto, um ponto fundamental é a não dissociação da empresa de seu capital humano: o crescimento da empresa deverá estar intimamente relacionado ao crescimento pessoal e profissional de seus colaboradores.

2.1 A MISSÃO DA EMPRESA

Acreditamos que a cerveja é uma bebida que deve ser apreciada com todos os sentidos, sendo assim, nos preocupamos com cada etapa do processo produtivo para entregar um produto com qualidade elevada em todos os aspectos: visual, olfativo, gustativo e tátil.

Para nós, a cerveja tem, além do valor nutricional, um valor social muito grande, pois é misticamente cercada de sociabilidade e irreverência, capaz de reunir amigos e familiares em um papel fundamental para a socialização dos indivíduos.

Nossa missão é produzir, envasar e distribuir cervejas superpremium com excelência e paixão, seguindo a *Reinheitsgebot* (lei de pureza alemã) utilizando insumos de qualidade internacional e equipamentos top de linha para garantir que nossos produtos finais atendam o padrão de qualidade dos nossos clientes, tornando-nos assim, líder de segmento no mercado de cerveja na cidade de Nova Friburgo.

Queremos ser referência de cervejaria na região serrana do estado do Rio de Janeiro dentro de cinco anos, oferecendo produtos de alta qualidade e uma experiência de consumo única.

Nossos valores são ética, transparência e respeito nas relações com todos os *stakeholders*, em especial com os colaboradores, consumidores e sociedade; responsabilidade social e ambiental; qualidade dos produtos e excelência no atendimento ao cliente; incentivo à criatividade dos colaboradores.

A partir dos nossos valores, comprometemo-nos a cumprir os requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis em vigor, bem como outros requisitos subscritos, sejam ambientais, de segurança alimentar, ou dos demais planos da sua responsabilidade perante a sociedade; promover a sensibilização junto dos colaboradores da empresa na implementação da nossa política, envolvendo-os de forma ativa neste processo e assegurando a divulgação dos seus principais resultados a todos os agentes envolvidos; desenvolver a competência e motivação dos colaboradores face aos objetivos do negócio, em matéria de qualidade, segurança, higiene e saúde no trabalho, ambiente e segurança alimentar; disponibilizar os recursos relevantes à implementação da nossa política nos negócios e a sua melhoria contínua.

2.2 PRODUTOS

Nossos produtos seguirão o estilo da escola cervejeira alemã, que durante muito tempo seguiu a *Reinheitsgebot* (lei de pureza) para produzir suas cervejas. Segundo o Brejas (2014), essa lei foi formulada em 26 de Abril de 1516 e é tida como a primeira lei que regulamentou a qualidade alimentar de um produto. Ela foi criada para garantir que a cerveja produzida em território germânico pudesse apresentar um nível de pureza adequado, uma vez que os cervejeiros da época, na tentativa de inovarem seus produtos, estavam se utilizando de

ingredientes como fuligem e cal. Ficou então determinado que a cerveja só poderia conter três ingredientes: água pura, malte e lúpulo. Na época, ainda não se tinha conhecimento da ação das bactérias que fermentam a cerveja, que depois viriam a ser incluídas no teor da lei.

Sendo assim, aparentemente seria difícil encontrar diversos tipos de cervejas alemãs, entretanto, os mestres cervejeiros conseguiram variações interessantes nos ingredientes ou no processo de fabricação, como torrar os grãos de malte, que conferiam outras características à cerveja mas ainda respeitava a lei. Na escola alemã, existem quatro grandes grupos de cervejas: cervejas de trigo, cervejas do tipo *ale*, cervejas escuras e cervejas não filtradas.

Em um primeiro momento, a Bersot Brewery Co. quer produzir cervejas de trigo por serem tipicamente alemãs (Hefeweizenbier), que de acordo com o Club Beer (2014) “são cervejas de trigo feitas para serem apreciadas com o fermento, o que lhes dá uma aparência turva e esbranquiçada”. Por conta disso, são chamadas de *Weiss*, que significa branco em alemão. Sua coloração varia de um amarelo claro a âmbar claro, com uma bela e consistente espuma e com uma textura leve a média.

Tabela 1: Características dos produtos da Bersot Brewery Co.

Cerveja	Hefeweizen	Hefeweizen Dunkel	Kristallweizen	Kristallweizen Dunkel
Escola	Alemã	Alemã	Alemã	Alemã
Tipo	Cerveja de trigo	Cerveja de trigo	Cerveja de trigo	Cerveja de trigo
Ingredientes	Trigo maltado, lúpulo, levedura e água	Trigo maltado torrado, lúpulo, levedura e água	Trigo maltado, lúpulo, levedura e água	Trigo maltado torrado, lúpulo, levedura e água
Filtrada	Não	Não	Sim	Sim
Aparência	Turva; âmbar claro	Turva; âmbar escuro	Límpida; âmbar claro	Límpida; âmbar escuro
Copo	Weizen Glass (estreito na base e largo no topo)	Weizen Glass (estreito na base e largo no topo)	Weizen Glass (estreito na base e largo no topo)	Weizen Glass (estreito na base e largo no topo)
Volume da embalagem	500 ml	500 ml	500 ml	500 ml
Cor da embalagem	Vidro marrom	Vidro marrom	Vidro marrom	Vidro marrom
Tipo de vedação	Tampa flip-top	Tampa flip-top	Tampa flip-top	Tampa flip-top

Fonte: Informações nossas

Cada tipo de cerveja deve ser consumida em um determinado tipo de copo, o que garante que todas as suas características sejam melhor identificadas e apreciadas. No caso da cerveja de trigo, o copo é estreito na base e mais largo no topo, de forma a liberar seu aroma e prover espaço para o espesso e cremoso “colarinho”. Geralmente apresenta uma capacidade de 600 ml, uma vez que as cervejas vêm em garrafas de 500 ml, sobrando o restante do volume para o “colarinho”.

A cerveja é um produto que pode ser consumido de forma individual ou em grupos, e podem ser degustadas sozinhas ou em harmonização com pratos que combinem mais com seu determinado tipo. As cervejas de trigo combinam com as iguarias da culinária alemã, como pato assado, linguiças, joelho de porco (*eisbein*), chucrute e salada de batata.

Segundo o Melhor com Saúde (2014), o consumo moderado de cerveja (360 ml ao dia para mulheres e até o dobro para homens) é capaz de oferecer até dez benefícios para a saúde do corpo, como ossos mais fortes, coração, rins e um cérebro mais saudáveis, redução do risco de câncer, aumento dos níveis de vitaminas, proteção contra acidentes cerebrovasculares, menor risco de apresentar diabetes, pressão arterial baixa e vida mais longa.

Como diferencial competitivo, a Bersot Brewery Co. pretende produzir cervejas respeitando a *Reinheitsgebot*, com os ingredientes (malte e lúpulo) importados da Alemanha e utilizando água de fontes minerais do município de Nova Friburgo. A cerveja será envasada em garrafas de vidro escuro (marrom) de 500 ml que serão vedadas com tampas do tipo *flip-top*. A logomarca e o rótulo apresentarão um design próximo ao encontrado nas cervejas alemãs originais, para mostrar que produzimos cervejas de acordo com essa escola cervejeira. Serão produzidas embalagens unitárias; de quatro; seis; oito e doze cervejas. As embalagens maiores serão estruturas que não permitem choques físicos entre as garrafas e/ou o exterior. Além disso, apresentarão uma embalagem externa que trará informações extras sobre a cerveja, como história, curiosidades, formas de harmonização, tipos de copos para cada tipo de cerveja, bem como a história da Bersot Brewery Co. e informações legais necessárias por lei e órgãos reguladores.

2.3 SITUAÇÃO JURÍDICA E ESTRUTURA DE PROPRIEDADE

A BRST Brewery Company Limitada será constituída sob as leis brasileiras. 51% do capital da empresa será do presidente e CMO, Hugo Bersot; 24,5% serão do Diretor Comercial, Renato Silva, e os 24,5% restantes serão do Diretor de Projetos, Daniel Loback.

A companhia terá sua marca registrada no Inpi (Instituto Nacional de Propriedade Industrial).

O aporte inicial de capital para que a empresa inicie suas operações é de R\$ 200.000,00. Sendo assim, a BRST Brewery Company Limitada está em busca de empréstimos bancários e/ou de investidores que agreguem valor para o empreendimento com seus conhecimentos, experiência e rede de relacionamentos, além dos recursos financeiros. Com

esse valor, a empresa pretende contratar seu contador, registrar sua marca, conseguir toda a documentação necessária junto aos órgãos reguladores, adquirir todo o equipamento necessário para a produção e envasamento do produto, alugar o espaço que vai alocar a linha de produção, bem como contratar empregados adicionais e investir nas atividades de marketing, em especial para que a cervejaria e seus produtos passem a ser do conhecimento do seu público.

CAPÍTULO III - ANÁLISE E TENDÊNCIAS SETORIAIS

O Brasil apresenta o terceiro maior mercado de cervejas do mundo, atrás apenas dos Estados Unidos e da China (ARANHA, 2014).

No ano passado foram vendidos no Brasil 13.368,50 milhões de litros, movimentando cerca de R\$ 96.108,80 milhões.

Tabela 2: Análise das características do setor

Fator	Há 2 anos	No ano passado	Neste ano	No próximo ano	Nos próximos 5 anos (média)
Faturamento total (milhões de reais)	87.103,70	96.108,80	109.564,03	124.903,00	212.335,09
Volume total vendido (milhões de litros)	13.710,40	13.368,50	12.472,81	14.299,80	15.512,20
Taxa de crescimento do setor (%)	3,0	-2,0	-6,7	15,0	1,7
Taxa de crescimento do PIB (%)	1,0	2,3	0,9	1,0	0,3
Taxa comparada ao PIB (%)	3,0	-0,9	-7,4	15,0	5,6

Fonte: ABRAMS, Rhonda *apud* Beer in Brazil (2013), Economia UOL (2014), Exame (2014) e Portal Brasil (2014).

Como pode-se ver na coluna “Neste ano” com a linha “Taxa de crescimento do setor (%)”, houve um encolhimento geral no ano de 2014. Nesse cenário, está sendo levado em consideração todo o setor, incluindo cervejas especiais e as tradicionais das grandes companhias. Porém, se levado em consideração apenas o setor das cervejas especiais, houve um aumento de 36% nos últimos três anos no Brasil (ARANHA, 2014), e tem um crescimento projetado pelo Euromonitor (2013) de 15% para o ano de 2015, como pode ser visto na coluna “No próximo ano” com a mesma linha do caso anterior, enquanto o PIB tem estimativas de crescimento de 1%.

3.1 CARACTERÍSTICAS DE MATURIDADE DO SETOR

Apesar da taxa de crescimento estabilizada, a concorrência se mostra crescente, principalmente com relação ao número de novas pequenas e micro cervejarias concentradas predominantemente nas regiões sul e sudeste do país.

Tabela 3: Crescimento do número de cervejarias no Brasil ao longo dos últimos cinco anos

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Total	180	189	200	210	232	240

Fonte: Beer in Brazil (Euromonitor 2013)

Em 2009, houve um aumento de 5% no número de cervejarias no Brasil. No ano seguinte, o crescimento foi de 5,8%, tornado a voltar para 5% em 2011. Já em 2012, o setor experimentou um crescimento de 10,5%, o melhor nos últimos 3 anos, e voltou a cair para 3,4% em 2013, prejudicado pelo aumento dos impostos e pela alta inflação no período.

Grandes companhias detêm quase que a totalidade do mercado: Cia Brasileira de Bebidas (62,6%), Brasil Kirin Participações e Representações S.A. (15,4%), Cervejaria Petrópolis S.A. (10,9%) e Heineken do Brasil Comercial Ltda. (8,3%). Sendo assim, há uma hegemonia e predominância da cerveja pilsen, consumida larga e amplamente, mas sem que haja um grau de fidelização significativo por parte dos consumidores. Restam 2,8% a serem disputados pelas demais empresas do setor, o que significou um faturamento total de R\$ 2.691,04 milhões em 2013. Com o faturamento total projetado em R\$ 124.903,00 milhões para 2015, e com o crescimento do setor projetado em 15% para o mesmo ano, o faturamento total pode chegar a R\$ 4.021,87 milhões.

3.2 EFEITOS DAS CONDIÇÕES ECONÔMICAS SOBRE O SETOR

Quando a economia do país encontra-se em um cenário de expansão, há um favorecimento das vendas no setor cervejeiro, uma vez que há maior poder de compra por parte do mercado, da mesma forma que, baixas taxas de desemprego, de juros e inflação contribuem para o aumento do consumo. Contudo, quando esse cenário é revertido e a

economia encontra-se em retração, as vendas sofrem perdas drásticas, já que a bebida é uma *commodity*, rapidamente sendo preterida por outros produtos mais importantes para o atendimento das necessidades primárias dos consumidores.

Outro fator que ainda deve ser levado em consideração caso as cervejarias importem insumos como o cereal maltado e o lúpulo é a força do Dólar perante o Real. Se essa relação for de superioridade do Dólar, o preço final dos produtos podem ficar elevados e prejudicar as vendas, enquanto que com o fortalecimento do Real, fica mais fácil importar esses insumos e o preço fica mais acessível para os consumidores.

Figura 1: Variação do Dólar frente ao Real no ano de 2014

Moedas



Fonte: Valor Econômico (<http://www.valor.com.br/valor-data/moedas>) (2014)

Em 2014, a variação do Dólar frente ao Real experimentou uma redução no meio do ano, e tornou a subir a partir de setembro, quando se aproximava o pleito das eleições. Houve muita instabilidade nesse período, onde o Dólar chegou a atingir a marca de R\$ 2,59, como pode ser visto no gráfico acima.

3.3 SAZONALIDADE NO SETOR

O brasileiro, assim como outros povos, tem a cultura de consumir bebidas alcoólicas em diversas situações, principalmente para celebrar conquistas e datas comemorativas, de forma que nos períodos do ano perto de grandes eventos como Natal, Réveillon, Carnaval, entre outros, o consumo da bebida aumenta consideravelmente, pois ainda soma-se a isso o fato de essas datas serem durante os meses de maior temperatura no ano e os consumidores terem recebido seus 13º salários. Por se tratar de uma bebida consumida em baixas temperaturas, a cerveja vê suas vendas diminuídas nos meses do meio do ano dependendo da região geográfica em questão. Segundo um estudo realizado pelo Sindicerv (Sindicato Nacional da Indústria da Cerveja) (SINDICERV *apud* Beer Life, 2014) as vendas de cerveja sofrem alterações de acordo com a diferença de temperatura entre os meses do ano, não considerando-se os efeitos sazonais, como festas de final de ano e férias, que podem trazer variações maiores.

Figura 2: Variação do consumo de cerveja em relação à variação de temperatura



Fonte: Beer Life (<http://www.beerlife.com.br/ed4/mercado.asp>)

Um aumento de 1% na temperatura média representa um aumento de 0,28% nas vendas de cerveja, constata o estudo.

3.4 MUDANÇAS TECNOLÓGICAS NO SETOR

O processo de fabricação de cerveja é milenar. Das primeiras versões às atuais, alguma coisa mudou, mas a essência permanece a mesma. Dessa forma, as mudanças tecnológicas adotadas ao longo do tempo sempre foram em relação ao maquinário utilizado para sua fabricação, cada vez mais industrializado e assertivo.

Na atualidade, porém, prevê-se poucas mudanças no curto e médio prazo, uma vez que os equipamentos poderão ser sempre aperfeiçoados, mas não mudarão drasticamente a forma de se fazer cerveja, de maneira que aqueles produtores que não estiverem na vanguarda, não serão prejudicados por utilizarem um maquinário mais antigo. Tanto é verdade, que ainda existem produtores que apresentam como diferencial competitivo, a produção da cerveja à moda artesanal, sem a utilização de equipamentos de precisão ou tecnologias para filtração e fermentação.

Com relação ao faturamento, gerenciamento de informações, controle de estoque e marketing / comunicação, as mudanças tecnológicas referem-se à adoção de softwares que auxiliem na gestão da empresa como um todo e em especial nos tópicos referidos. Entretanto, num cenário de *cloud computing* maduro, diversas pequenas e médias empresas podem ter acesso às tecnologias de ponta por um preço competitivo, já que não precisam arcar com hardwares, espaço físico e equipes técnicas de manutenção, bem como conseguem reduzir os custos fixos (luz e aluguel) e ainda ganham no quesito mobilidade, permitindo que os colaboradores possam ter acesso às informações de onde estiverem.

Já os canais de venda e serviço ao cliente também sofrem pouco com as mudanças tecnológicas, já que por se tratar de um produto tangível, ainda distribui-se através de empresas de logística ou mesmo através dos Correios, e as mídias sociais e site institucional, em paralelo ao telefone, ainda atendem bem ao público.

3.5 SENSIBILIDADE DO SETOR À REGULAMENTAÇÃO GOVERNAMENTAL

Produtos alimentícios em geral sofrem com grande regulamentação governamental, em especial no Brasil, onde as empresas devem estar registradas no MAPA (Ministério de Agricultura, Pecuária e Abastecimento), devem ser autorizadas pela Anvisa (Agência Nacional de Vigilância Sanitária) e ainda devem estar inscritas em órgãos estaduais e municipais, para emissão de notas fiscais.

Sendo assim, há grande fiscalização quanto a relação da empresa com o meio ambiente (onde é feito o descarte dos resíduos da produção e os possíveis danos ambientais da instalação da empresa no local desejado); com a segurança e saúde dos consumidores e com a veiculação de peças publicitárias em mídias abertas em horário antes das 22h.

Entretanto, o governo não impõe um padrão de desempenho para produtos alimentícios, como ocorre para eletrodomésticos e automóveis e interfere muito pouco junto às empresas para identificar e resolver as reclamações dos clientes.

Quando se trata de comércio internacional, licenciamento / certificação e comércio justo, o governo não interfere ou interfere muito pouco, quando há interesse social no combate aos cartéis e monopólios.

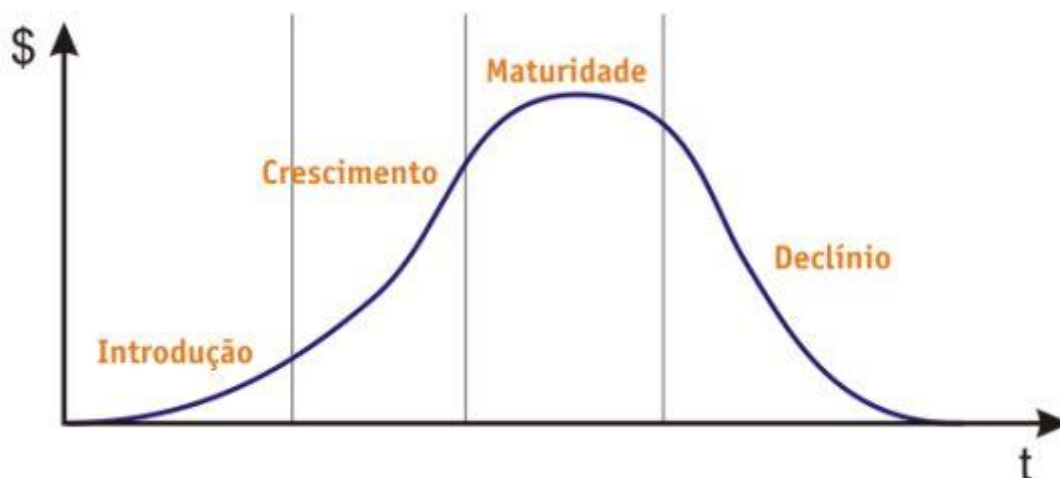
3.6 CANAIS DE SUPRIMENTO E DISTRIBUIÇÃO NO SETOR

Se a intenção for utilizar insumos importados, a variedade de canais de suprimentos pode ficar um pouco reduzida, entretanto, com o aumento do mercado, é provável que mais fornecedores surjam como opção para as empresas. No Brasil há um grande número de empresas de logísticas capazes de atender ao mercado, sem contar em serviços como os dos Correios, PAC e Sedex.

3.7 CICLO DE VIDA DO PRODUTO NO SETOR

Há quatro etapas no ciclo de vida do produto, que são introdução, crescimento, maturidade e declínio, como podemos ver no gráfico a seguir (CÔRREA, 2014).

Gráfico 1: Ciclo de vida do produto



Fonte: Administração e Gestão (<http://www.administracaoegestao.com.br/planejamento-estrategico/page/16/>)

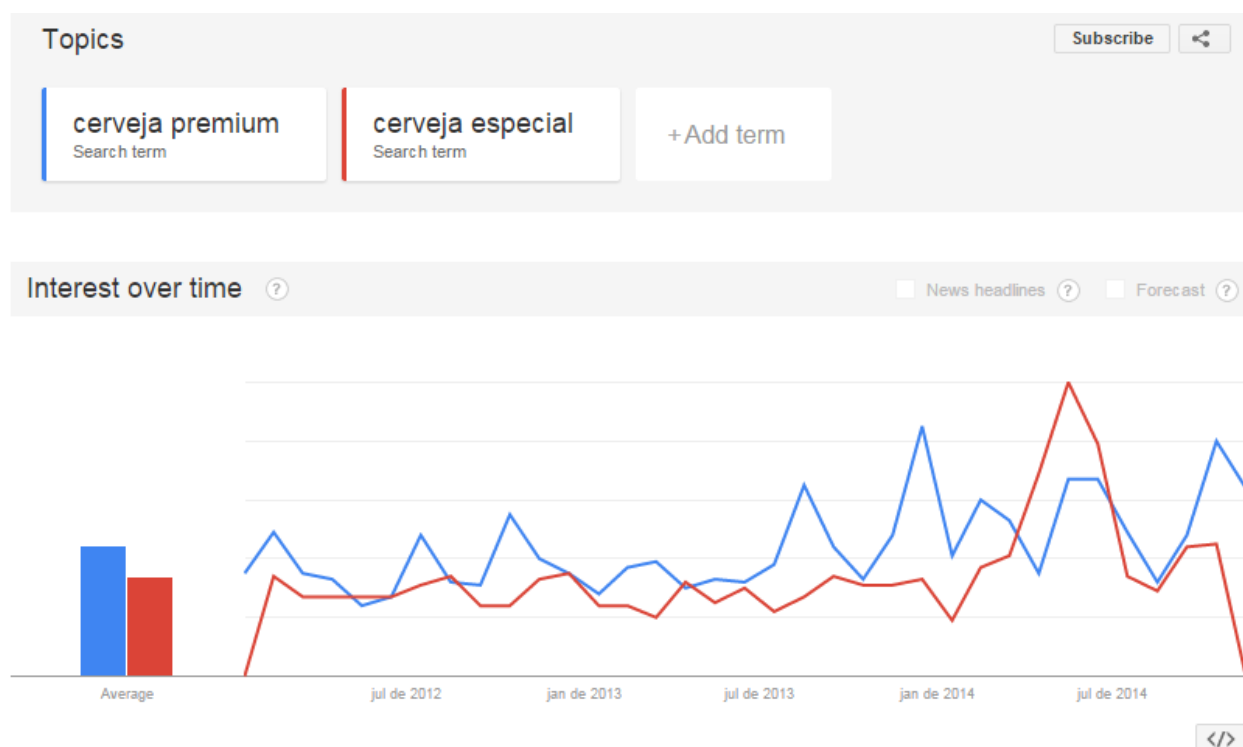
No eixo vertical, temos o lucro, enquanto no eixo horizontal temos o tempo. Apesar do mercado de cervejas tradicionais estar em sua maturidade, o que caracteriza-se por um mercado que apresenta grandes players dominantes, preços extremamente baixos por conta da alta competição, distribuição intensiva e atingindo a maioria do mercado-alvo, a parcela de cervejas superpremium está em crescimento, caracterizada por produtos de alta qualidade, preço relativamente alto uma vez que os concorrentes ainda estão ingressando, boa distribuição e atingindo uma parcela moderada do mercado-alvo.

3.8 OPORTUNIDADES ESTRATÉGICAS QUANTO AO SETOR

A parcela do mercado para as cervejas premium está em franco desenvolvimento, abrindo oportunidade para novos empreendimentos que se diferenciem das grandes companhias ao oferecerem tipos de cervejas diferentes do pilsen tradicionalmente vendido no Brasil.

Como é possível identificar através do Google Trends, os consumidores têm aumentado seu interesse em temas como cerveja premium e cerveja especial.

Figura 3: Variação nas buscas do Google para cerveja premium e cerveja especial



Fonte: Google Trends (<http://www.google.com.br/trends/?hl=pt-BR>)

Esse aumento do interesse do público associado ao crescimento do setor projetado em 15% para o ano de 2015 pelo Euromonitor (2013), demonstram que o negócio de cervejas especiais é rentável.

Em 2013, foram vendidos 8 milhões de litros de cerveja de trigo no Brasil. Até 2018, segundo projeções do Euromonitor (2013), serão vendidos 43,7 milhões de litros, o que representa um aumento de 546%, demonstrando um potencial significativo para essa variedade de cerveja.

Tabela 4: Projeção dos volumes de venda de cerveja de trigo para os próximos anos

Milhões de litros	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Weissbier / Weizenbier / Wheat beer	8,0	8,9	9,7	10,5	11,3	12,2

Fonte: Beer in Brazil (Euromonitor 2013)

No que tange ao faturamento, em 2013 foram vendidos R\$ 201,4 milhões apenas para as cervejas de trigo, e a projeção até 2018 segundo o Euromonitor (2013) é que sejam vendidos R\$ 1.398,5 milhões, o que equivale a um crescimento de 694%.

Tabela 5: Projeção dos valores de venda de cerveja de trigo para os próximos anos

Milhões de reais	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Weissbier / Weizenbier / Wheat beer	201,4	230,1	253,6	279,3	304,4	331,1

Fonte: Beer in Brazil (Euromonitor 2013)

Sendo assim, evidencia-se que há espaço no mercado para a cervejaria Bersot Brewery Co. produzir cervejas superpremium de trigo do tipo *Weissbier*.

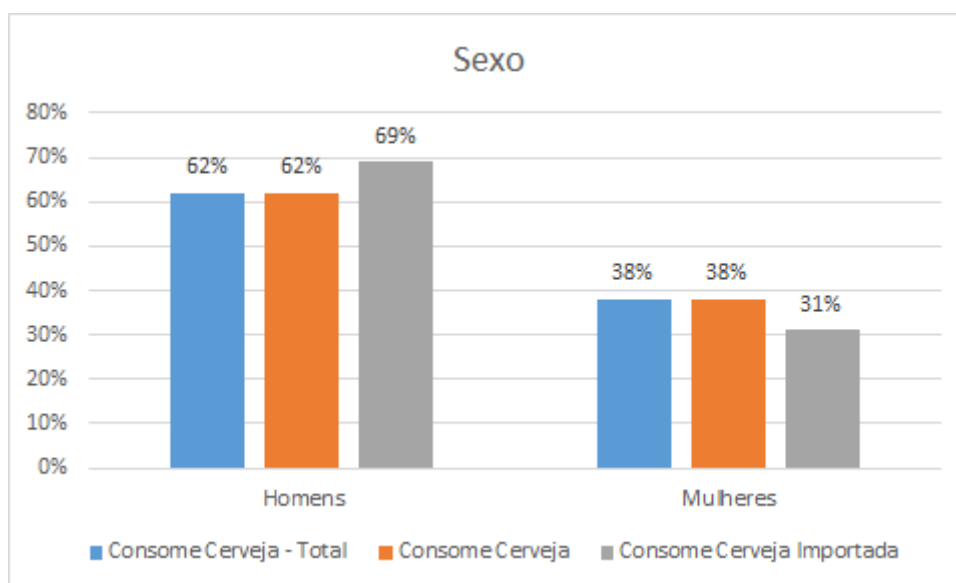
CAPÍTULO IV - MERCADO-ALVO

A Bersot Brewery Co. operará no município de Nova Friburgo na região serrana do estado do Rio de Janeiro. O mercado-alvo das operações inclui os consumidores finais dos oito distritos: Nova Friburgo, Riograndina, Campo do Coelho, Amparo, Lumiar, Conselheiro Paulino, São Pedro da Serra e Muri.

4.1 DESCRIÇÃO DEMOGRÁFICA

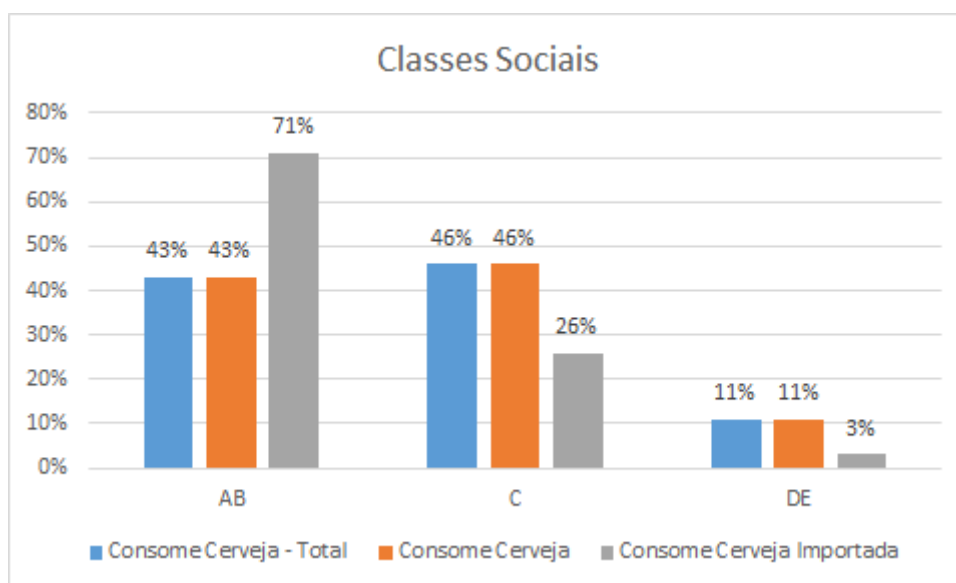
O público-alvo que apresenta maior penetração para cervejas importadas pode ser identificado a partir dos gráficos a seguir:

Gráfico 2: Penetração por sexo do consumo de cerveja



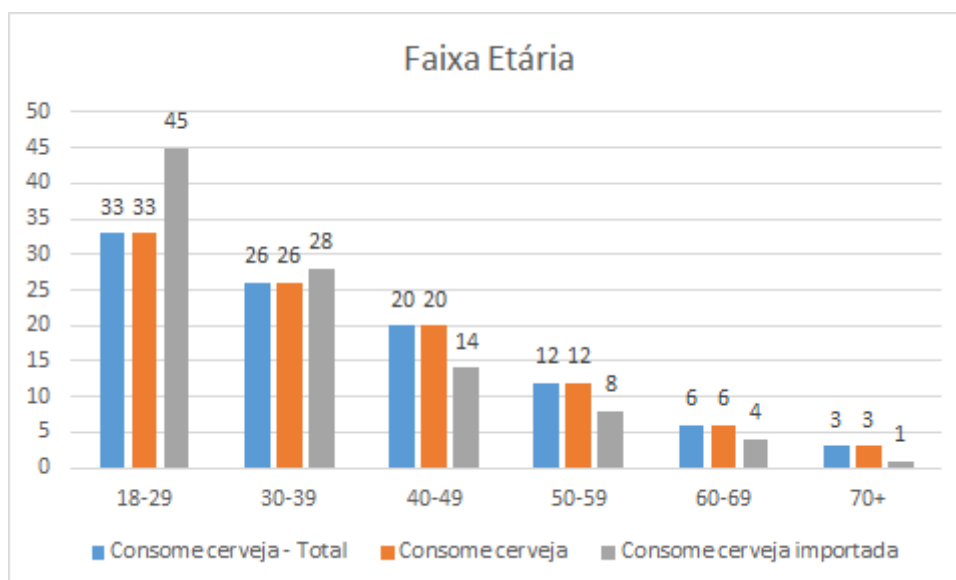
Fonte: Ipsos Marplan (Anexo)

Há maior penetração no público masculino (62%) em relação ao feminino (38%).

Gráfico 3: Penetração por classes sociais do consumo de cerveja

Fonte: Ipsos Marplan (Anexo)

As classes A e B são as que mais consomem (71%), seguidas pela classe C (26%) e as classes D e E consomem muito pouco (3%).

Gráfico 4: Penetração por faixa etária do consumo de cerveja

Fonte: Ipsos Marplan (Anexo)

E as faixas etárias que têm maior representação no consumo são 18-29 (45%) e 30-39 (28%), entretanto, a faixa de 40-49 (14%) apresenta números significativos, e as faixas 50-59 (8%), 60-69 (4%) e 70+ (1%) apresentam baixa representação.

Sendo assim, o target principal consistirá em pessoas de 20 a 29 anos (geração Y), do sexo masculino, das classes sociais A e B. São estudantes universitários ou trabalhadores de todas as classes, solteiros ou casados, com família em todas as fases e de todas as etnias. Segundo o Ibope, 68% trabalham, 34% estão cursando / terminaram o ensino superior, 59% já saíram da casa dos pais e 31% são chefes de família.

O target secundário consiste em pessoas de 18 a 49 anos, de ambos os sexos, das classes AB e C.

4.2 DESCRIÇÃO GEOGRÁFICA

O município de Nova Friburgo, que tem 933,414 km² de extensão, fica localizado na região serrana do estado do Rio de Janeiro, a 846 metros do nível do mar. Há forte indícios da colonização suíça que se deu na área. Esta região apresenta um clima tropical de altitude, onde a temperatura média oscila entre 17°C e 22°C com as quatro estações bem definidas, e a quantidade de chuvas é de 1.500 mm ao ano. A população estimada da cidade em 2014, segundo dados do Cidades@IBGE (2014), é de 184.460 habitantes.

4.3 DESCRIÇÃO DO ESTILO DE VIDA

O Ibope (2014) divulgou ainda que as pessoas do target principal costumam sair para beber / ir a bares, ir a restaurantes / sair para jantar, sair para dançar, jogar games, praticar algum esporte e ouvir música. Itens como o celular e a internet se firmaram como itens indispensáveis no dia-a-dia do target que acessa frequentemente as redes sociais. Nas mídias, costumam consumir noticiários locais (79%), noticiários nacionais (78%), filmes de comédias (66%), filmes de ação / aventura (64%), programa de comédia (54%), telenovelas nacionais (54%), esportes ao vivo (53%), filmes de suspense (50%), filmes de comédias romântica (50%), filmes policiais (47%).

4.4 DESCRIÇÃO PSICODEMOGRÁFICA

De acordo com o estudo do Ibope (2014), as pessoas do target são ambiciosas (75% querem atingir o topo mais alto de suas carreiras), querem mudança (são os menos satisfeitos com o estilo de vida atual), independentes (geração com maior número de brasileiros com desejo de comprar uma casa no próximo ano) e impulsivos (admitem que fazem compras sem pensar). A ansiedade é a marca registrada dessa geração. Buscam status e se importam com questões ambientais.

4.5 DESCRIÇÃO DOS PADRÕES DE COMPRA

Gisele Conceição Lopes apresentou em seu trabalho de conclusão de curso para a Pontifícia Universidade Católica do Paraná, um estudo dos perfis dos consumidores baseado no processo de decisão de compra (LOPES, 2014). No estudo ela obteve uma amostra de 338 questionários válidos, o que está acima do mínimo de 200 casos considerado por Malhotra (MALHOTRA *apud* LOPES, 2014) para estimar tendências de mercado. Para o estudo em caso, vale ressaltar o seguinte:

Há cinco etapas no processo de compra de cervejas especiais, que são reconhecimento da necessidade, busca de informação, avaliações das alternativas, compra e consumo e pós-compra.

Na primeira etapa, fica claro que não há um dia específico para que ocorra o consumo, que pode ser feito sozinho ou acompanhado. Muitos consumidores o fazem para estudar e aprender sobre os diversos tipos de cervejas assim como para presentear outras pessoas. Apesar de haver o viés da harmonização com a gastronomia, e isso poder ser considerado como uma conveniência de compra de cervejas, poucos consumidores buscam-na para harmonizar, porém, se esta for a ideia, preferem estar na companhia de amigos e familiares.

A segunda etapa se caracteriza pela busca de informação, onde as principais fontes de informação são os rótulos, sites e blogs, principalmente de cervejarias, amigos e com menor expressividade em livros e revistas. As informações que são mais buscadas pelos consumidores são características técnicas das cervejas como estilo, ingredientes, local de fabricação, nível de amargor e teor alcoólico. Na análise dos canais por onde os consumidores

passam a conhecer as cervejas especiais, concluiu-se que os cinco mais significativos são os amigos, por curiosidade, pelas cervejarias locais, viagens e cursos e estudos.

Na terceira etapa se dá as avaliações das alternativas. Uma vez que os consumidores não têm preferências significativas por marcas, estão abertos a novidades e em busca de novos rótulos. Os cinco principais fatores avaliados pelos consumidores na hora de escolher qual rótulo consumir são: qualidade, estilo, preço, indicação e inovação, respectivamente.

Na etapa da compra e consumo efetivamente, a primeira ocorre principalmente em supermercados, bares e empórios, tanto especializados quanto não especializados. E o consumo ocorre principalmente em casa ou em bares, seja sozinho ou acompanhado.

Na última etapa, do pós-compra, fica evidente que existem diferentes níveis de lealdade dos consumidores de cervejas especiais, sendo divididos em três grandes grupos:

O grupo A ou grupo cervejeiro (41%), consome há mais tempo e tem menores níveis de lealdade, está em constante busca por novidades e informações, participando de eventos e interagindo pelos diversos canais de mídias com os *stakeholders* do setor, não são fiéis e procuram sempre experimentar o maior número de novos rótulos possíveis.

O grupo B ou grupo apreciador (29%), contempla também os profissionais da área e consumidores mais engajados. Acompanha as novidades, interage com maior frequência com as marcas através de pontos de contato como eventos, aplicativos de avaliações, sites, blogs e redes sociais. Apresenta preferência por algumas marcas, contudo, estão sempre em busca de novidades, tendo baixo nível de lealdade.

Já o grupo C ou grupo bebedor (30%), que apresenta o maior índice de lealdade, consome em menor quantidade e paga menos pelas cervejas, pois já que não busca tantas informações sobre o setor, acaba buscando menos novidades e consequentemente consome as mesmas cervejas.

Ainda vale ressaltar dentro desse cenário que leis regulamentares, como a Lei Seca, alteram a forma de consumir cerveja, individualmente ou com os amigos e familiares, forçando um aumento do consumo feito em casa.

4.6 DESCRIÇÃO DA SUSCETIBILIDADE DE COMPRA

Os principais fatores que influenciam na decisão de compra são, de acordo o estudo da Gisele Conceição Lopes, qualidade, recursos do produto (estilo / tipo), preço, liquidação /

ofertas especiais, natureza dos clientes existentes (indicação de amigos e familiares) e inovação.

Porém, não pode-se desconsiderar publicidade, conveniência de compra, serviço ao cliente e programas de manutenção, embalagem, localização e decoração / ambiente da loja.

Com pouca ou nenhuma expressividade no impacto na decisão de compra estão marca, conveniência de uso, políticas de devoluções, garantias, vendedor e disponibilidade de crédito.

4.7 MERCADO DOMÉSTICO: TAMANHO E TENDÊNCIAS

De acordo com dados do Cidades@IBGE (2014), o município de Nova Friburgo tem 184.460 habitantes, dos quais 14.087 (15,51%) estão dentro da faixa etária do target principal (20-29), sendo 49,23% de homens e 50,77% de mulheres, e 55.467 (30,07%) constituem o target secundário (18-49), dos quais 47,61% são homens e 52,39% são mulheres. Sendo assim, o somatório do target alcança 45,58% da população total do município, que apresenta uma taxa de crescimento média de 2,18% ao ano (1991 - 2010). Fora essa população de habitantes locais, também deve-se levar em consideração a população de turistas que visitam Nova Friburgo, predominantemente por conta da indústria têxtil de lingerie da cidade que podem ser atingidos enquanto estão no município.

Ainda segundo o IBGE (2014), há uma projeção geral de crescimento demográfico para a população brasileira em uma taxa de 1,5% ao ano para os próximos cinco anos. Somado a isto, o subconjunto dos consumidores maiores de 18 anos, correspondente a 42% da população, deverá aumentar mais de 4% ao ano. Deve-se levar em conta que é esse grupo quem define o crescimento do mercado consumidor. Como consequência, mais de 7.378,4 mil de potenciais consumidores devem chegar ao mercado de Nova Friburgo a cada ano.

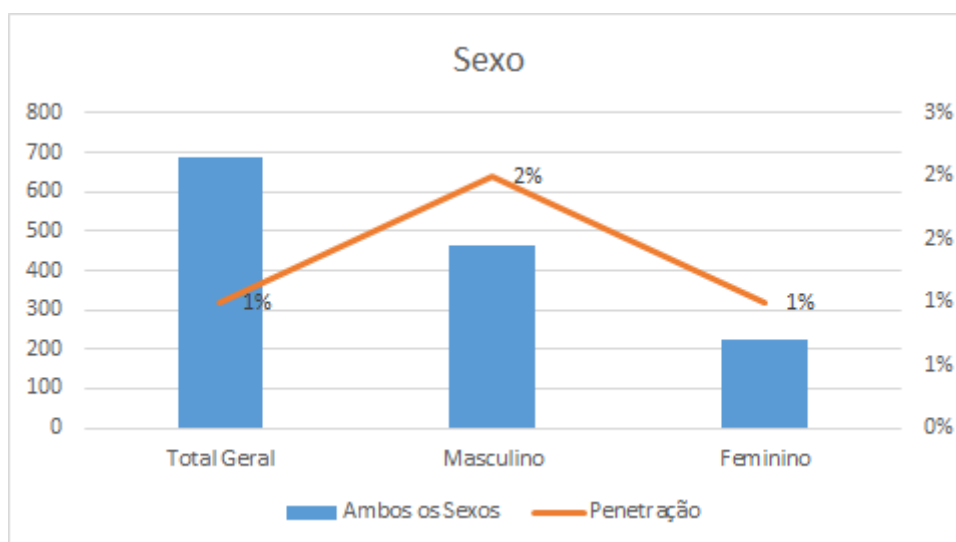
Para Olegário Araújo, diretor da Nielsen, “A classe C não perdeu relevância, mas seu papel no crescimento mudou”, [...] “quem está impulsionando são as classes A e B” (ARAÚJO *apud* CAETANO, 2014). Em 2015, o consumo dos brasileiros deve atingir a marca de R\$ 3,3 trilhões, de acordo com a IPC Marketing. Somente a classe B, que compreende 35% dos domicílios urbanos, deverá responder por mais da metade desse total (50,8%), ou R\$ 1,5 trilhão. Já a chamada classe emergente, formada por 46,9% dos lares brasileiros, cuja renda familiar varia de R\$ 1.164 a R\$ 4.076, será responsável por cerca de um quarto do consumo no País: R\$ 790 bilhões.

Por sua vez, os 5,1% mais ricos devem gastar R\$ 782,5 bilhões, o equivalente a 19,5% do total. O trabalho da IPC também mostra que está acontecendo uma migração de classes, ao mesmo tempo que o vetor de crescimento muda. Do ano passado para cá, o número de domicílios da classe C caiu dois pontos percentuais. Já os lares de classe B cresceram na mesma proporção. Dois motivos explicam a mudança: o aumento dos juros, que dificulta o acesso ao crédito, e a alta da inflação. Já endividada, a classe C, no momento, se concentra em pagar suas dívidas, evitando aumentar seus gastos com o consumo.

4.8 OPORTUNIDADES ESTRATÉGICAS QUANTO AO MERCADO-ALVO

Nova Friburgo tem uma população de 184.460 habitantes, dos quais 45,58% se enquadram no target, seja ele principal ou secundário, e apresentam as seguintes frequência de consumo para cerveja importada:

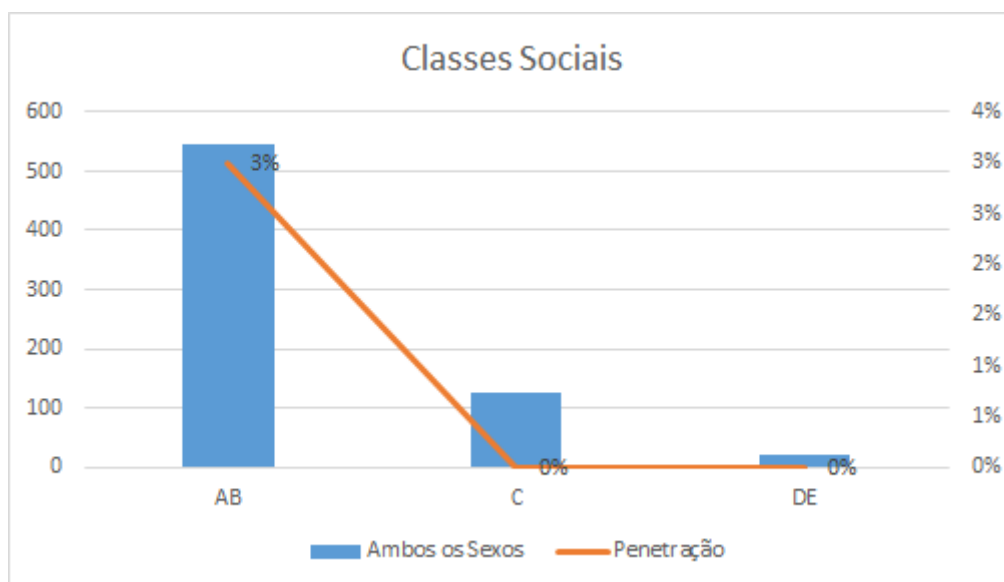
Gráfico 5: Penetração por sexo de consumo de cerveja pelo menos uma vez por semana



Fonte: Ipsos Marplan (Anexo)

Das pessoas que consomem pelo menos uma vez por semana, temos uma parcela maior de homens.

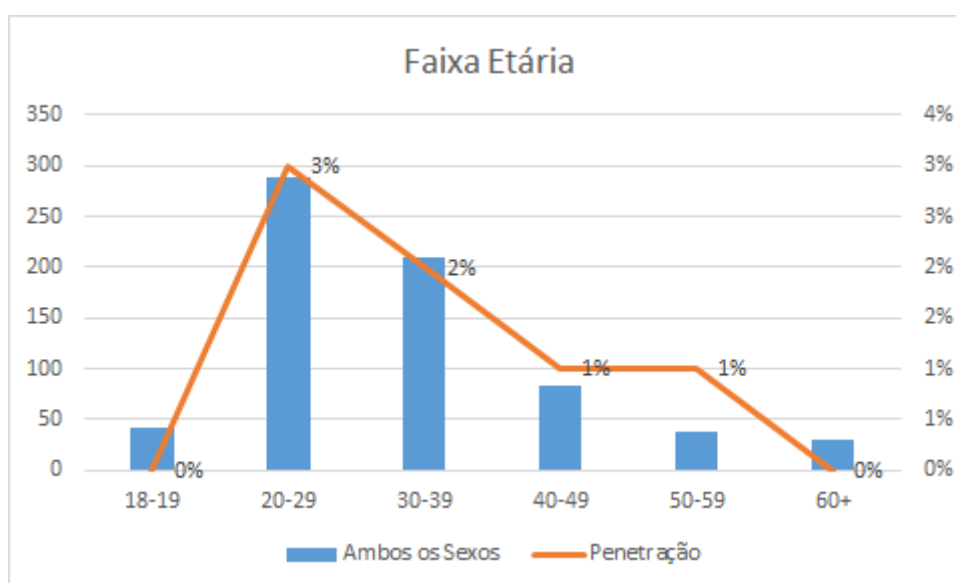
Gráfico 6: Penetração por classes sociais de consumo de cerveja pelo menos uma vez por semana



Fonte: Ipsos Marplan (Anexo)

Das classes A e B.

Gráfico 7: Penetração por faixa etária de consumo de cerveja pelo menos uma vez por semana

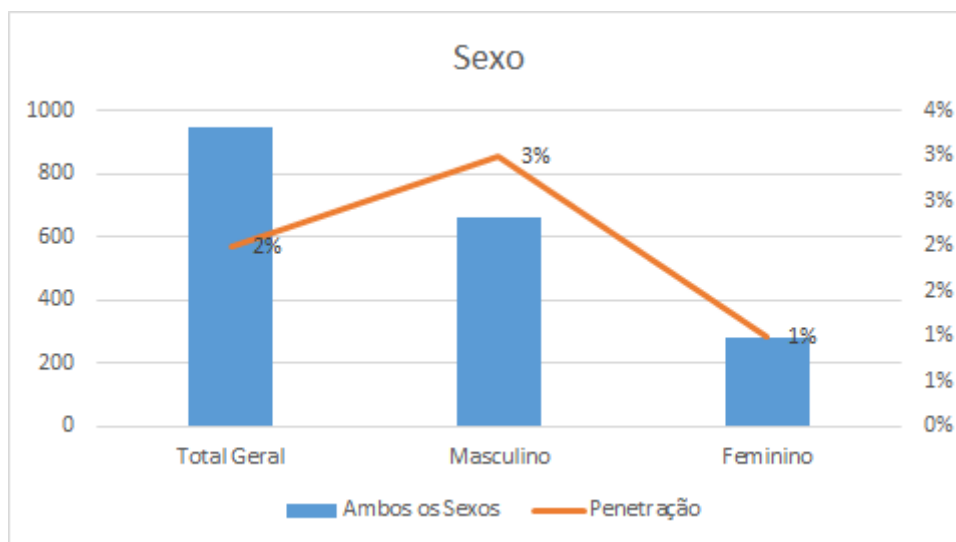


Fonte: Ipsos Marplan (Anexo)

E na faixa etária entre 20-29 anos.

Dentre o grupo de pessoas que faz um uso menos frequente de cervejas importadas:

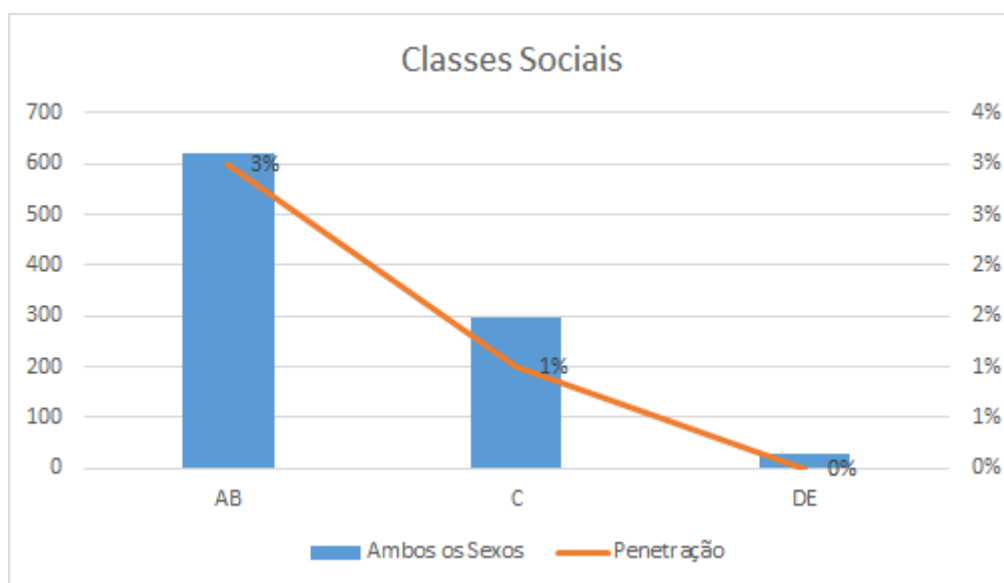
Gráfico 8: Penetração por sexo de consumo de cerveja com menor frequência



Fonte: Ipsos Marplan (Anexo)

O público masculino também é maior.

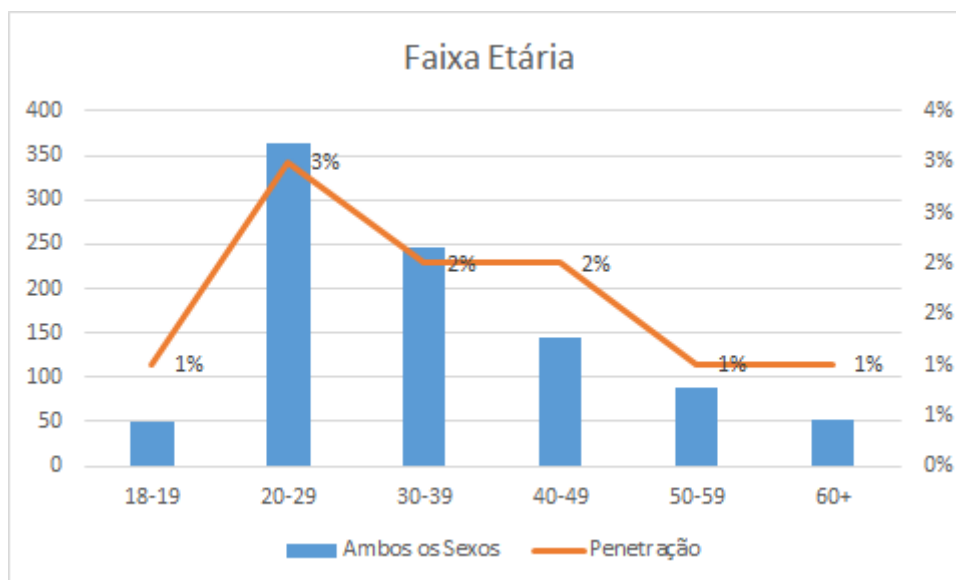
Gráfico 9: Penetração por classes sociais de consumo de cerveja com menor frequência



Fonte: Ipsos Marplan (Anexo)

As classes A e B também tem maior representatividade nesse grupo.

Gráfico 10: Penetração por sexo de consumo de cerveja com menor frequência



Fonte: Ipsos Marplan (Anexo)

E a faixa etária predominante é a 20-29 anos.

Sendo assim, a Bersot Brewery Co. deverá desenvolver sua cerveja de trigo voltada para o público masculino das classes sociais A e B entre 20 a 29 anos (geração Y), entretanto, sem abdicar por completo do target secundário, constituído de homens e mulheres das classes AB e C entre 18 a 49 anos, que deverá ser influenciado pelo primário, já que um dos fatores de suscetibilidade na hora da compra é a indicação de amigos e familiares.

CAPÍTULO V - A CONCORRÊNCIA

Em todo setor, podemos considerar concorrentes diretos e indiretos a cada negócio, no município de Nova Friburgo existem seis cervejarias já estabelecidas, entre elas a Rock Valley Bier, a Barão Bier, a Ranz Bier, a Bräun & Bräun, a Bürgermeister e a Três Picos.

Além dessas, ainda deve-se considerar cervejarias de outros municípios da região serrana, bem como as macrocervejarias de abrangência nacional.

5.1 DESCRIÇÃO DA CONCORRÊNCIA

5.1.1 CONCORRÊNCIA DIRETA

Rock Valley Bier

Fundada em 2012 por Valney Antonio de Oliveira Jr. e Daniel Rocha Valle e tem como missão “disseminar a cultura cervejeira através de suas cervejas, oferecendo produtos de alta qualidade, demonstrando que, apesar de diferente, a cerveja tem tanto ou mais glamour que outras bebidas como vinho e whisky” (G1, 2014). A cervejaria tem uma produção de 4 mil litros/mês (ROMANELLI, 2014) e utiliza técnicas artesanais de produção.

Sua logomarca leva a imagem do Cão Sentado, importante atração turística da cidade. Ainda busca se legalizar perante os órgãos reguladores (Nova Friburgo Agora, 2014).

Apresenta em seu portfólio cervejas como American Pale Ale (puro malte), Witbier, Milky Stout (notas de café, chocolate e baunilha), Pumpkin Ale (leva abóbora, cravo, gengibre e canela em sua composição), Imperial Ipa (leva em sua composição rapadura e grandes quantidades de malte e lúpulos americanos, com alto teor alcoólico), Irish Cream Ale, Hefe Weissbier, Russian Imperial Stout e outras sazonais, como Red Ale, Rauchbier e Weizenbock, atende os mercados de Minas Gerais e Espírito Santo, além do de Nova Friburgo.

Tabela 6: Mix de marketing da Rock Valley Bier

Produto	Preço	Praça	Promoção
American Pale Ale (puro malte), Witbier, Milky Stout (notas de café, chocolate e baunilha), Pumpkin Ale (leva abóbora, cravo, gengibre e canela em sua composição), Imperial Ipa (leva em sua composição rapadura e grandes quantidades de malte e lúpulos americanos, com alto teor alcoólico), Irish Cream Ale, Hefe Weissbier, Russian Imperial Stout e outras sazonais, como Red Ale, Rauchbier e Weizenbock	R\$ 16,00	Nova Friburgo, Minas Gerais e Espírito Santo	Site em manutenção; Redes sociais; Eventos; Mídia espontânea; Sites de e-Commerce de terceiros

Fonte: Brejas; Nova Friburgo Agora (<http://www.brejas.com.br/cerveja/brasil/rock-valley-bier-witbier> e <http://www.novafriburgoagora.com.br/noticia-detallhes/nova-friburgo-e-destaque-entre-as-cidades-produtoras-de-cervejas-gourmets-e-artesanais-do-pais-31.html>)

Barão Bier

Fundada em 2005 por Cosme Leandro e Edna Moraes e tem como missão “produzir e difundir o consumo de cervejas artesanais na região” (MATTOSO, 2014). A cervejaria produz 3 mil litros/mês (Nova Friburgo Agora, 2014) e seu nome faz homenagem ao Barão de Nova Friburgo. Está legalizada junto aos órgãos reguladores.

No portfólio, conta com os tipos Blonde Ale, Pale Ale, Red Ale e Weiss e atende cidades próximas além da própria Nova Friburgo.

Tabela 7: Mix de marketing da Barão Bier

Produto	Preço	Praça	Promoção
Blonde Ale, Pale Ale, Red Ale e Weiss	...	Nova Friburgo e cidades próximas	Site; Redes sociais; Eventos; Mídia espontânea; Sites de e-Commerce de terceiros

Fonte: Nova Friburgo Agora (<http://www.novafriburgoagora.com.br/noticia-detalhes/nova-friburgo-e-destaque-entre-as-cidades-produtoras-de-cervejas-gourmets-e-artesanais-do-pais-31.html>)

Ranz Bier

Fundada em 2009 por Gustavo Ranzato e produz 5 mil litros/mês (Nova Friburgo Agora, 2014).

A cervejaria procura usar ingredientes inusitados como capim-limão e mel e ressalta a importância da liberdade da criação de novos aromas e sabores (idem). As cervejas são elaboradas com métodos artesanais e utilizam maltes, lúpulos e leveduras importados de qualidade superior e água pura de Lumiar. Isentas de aditivos químicos, não são filtradas nem pasteurizadas, e passam pelo processo de refermentação na garrafa (cerveja viva) (GOMES; NEVES, 2014).

Em seu portfólio estão os tipos Pale Ale, Belgian Strong Ale, Witbier (apresenta casca de laranja e especiarias em sua composição) e Brown Ale (Idem).

Tabela 8: Mix de marketing da Ranz Bier

Produto	Preço	Praça	Promoção
Pale Ale, Belgian Strong Ale, Witbier (apresenta casca de laranja e especiarias em sua composição) e Brown Ale	...	Nova Friburgo	Redes sociais; Eventos; Mídia espontânea; Sites de e-Commerce de terceiros

Fonte: Nova Friburgo Agora (<http://www.novafriburgoagora.com.br/noticia-detallhes/nova-friburgo-e-destaque-entre-as-cidades-produtoras-de-cervejas-gourmets-e-artesanais-do-pais-31.html>)

Bräun & Bräun

Fundada em 2009 por Jorge Bräuniger (Nova Friburgo Agora, 2014), que é proprietário do restaurante homônimo e que passou a comercializar a cerveja além dos mais de 150 rótulos que já eram oferecidos pelo restaurante (Bräun & Bräun, 2014).

A única cerveja produzida é do tipo Pilsen Premium e atende os mercados de Pretrópolis e Teresópolis além do de Nova Friburgo.

Tabela 9: Mix de marketing da Bräun & Bräun

Produto	Preço	Praça	Promoção
Pilsen Premium	...	Nova Friburgo, Pretrópolis e Teresópolis	Site; Redes sociais; Eventos; Mídia espontânea; Sites de e-Commerce de terceiros

Fonte: Nova Friburgo Agora (<http://www.novafriburgoagora.com.br/noticia-detallhes/nova-friburgo-e-destaque-entre-as-cidades-produtoras-de-cervejas-gourmets-e-artesanais-do-pais-31.html>)

Bürgermeister

O restaurante existe desde 1978 e seu dono é Bráulio Furtado, responsável pela produção do chopp Schwarzbier.

Tabela 10: Mix de marketing da Bürgermeister

Produto	Preço	Praça	Promoção
Chope Schwarzbier	...	Nova Friburgo	Sie; Redes sociais; Eventos; Mídia espontânea

Fonte: Nova Friburgo Agora (<http://www.novafriburgoagora.com.br/noticia-detalhes/nova-friburgo-e-destaque-entre-as-cidades-produtoras-de-cervejas-gourmets-e-artesanais-do-pais-31.html>)

Três Picos

A cerveja é encontrada apenas por quem se hospeda no Sítio Refúgio das Águas em Nova Friburgo foi criada por Sérgio Tartari e apresenta as variedades Weiss, Stout e Red Ale.

Tabela 11: Mix de marketing da Três Picos

Produto	Preço	Praça	Promoção
Weiss, Stout e Red Ale	-	Interna	Redes sociais; Eventos; Mídia espontânea

Fonte: Nova Friburgo Agora (<http://www.novafriburgoagora.com.br/noticia-detalhes/nova-friburgo-e-destaque-entre-as-cidades-produtoras-de-cervejas-gourmets-e-artesanais-do-pais-31.html>)

5.1.2 CONCORRÊNCIA INDIRETA

Além das cervejarias locais encontradas no município de Nova Friburgo, pode-se considerar ainda a concorrência externa, decorrente da comercialização de rótulos importados pelos estabelecimentos especializados ou não nesse tipo de comércio, como restaurantes, bares e supermercados.

Cervejarias de outros municípios da região serrana que estão bem próximas são a Sankt Gallen em Teresópolis e a Bohemia em Petrópolis.

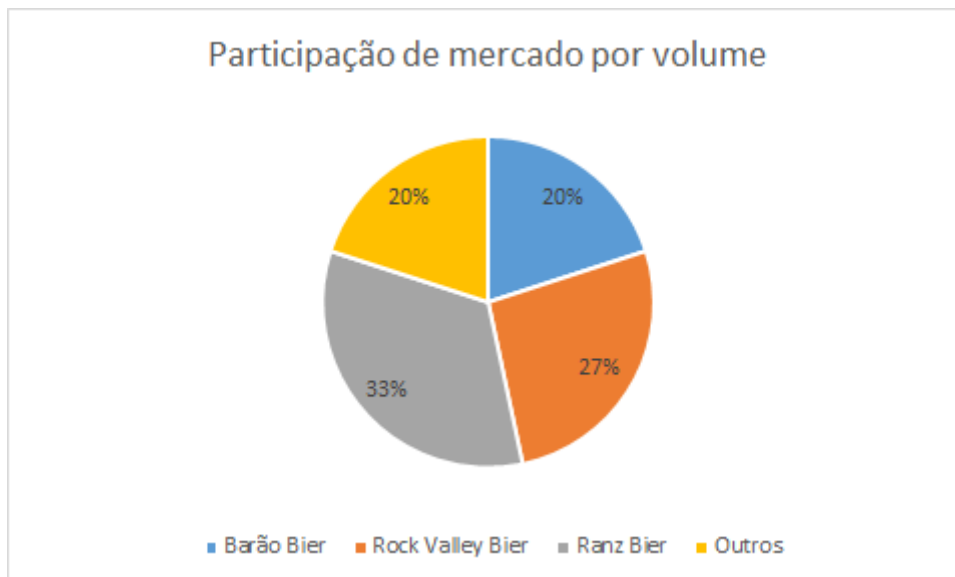
Ainda deve-se considerar as macrocervejarias de abrangência nacional, amplamente comercializadas em qualquer mercado-alvo do Brasil.

5.2 DISTRIBUIÇÃO DA PARTICIPAÇÃO DE MERCADO

O mercado cervejeiro em Nova Friburgo pode ser dividido em relação ao ano de fundação dos concorrentes ou em relação à participação de mercado por volume produzido a cada mês.

Dessa forma, pode-se considerar como líderes de mercado, por apresentarem uma produção em litros/mês maior que as demais concorrentes, a Ranz Bier (5 mil litros/mês), a Rock Valley Bier (4 mil litros/mês) e a Barão Bier (3 mil litros/mês). As outras concorrentes focam em vender suas cervejas internamente, aproveitando a clientela que construíram enquanto restaurantes e/ou acabam oferecendo uma variedade muito grande de outras cervejas, em grande parte importadas, agindo como “autoconcorrentes”.

Gráfico 11: Participação de mercado por volume da concorrência direta



Fonte: Nova Friburgo Agora (<http://www.novafriburgoagora.com.br/noticia-detallhes/nova-friburgo-e-destaque-entre-as-cidades-produtoras-de-cervejas-gourmets-e-artesanais-do-pais-31.html>)

Nos últimos anos, as cervejarias que mais cresceram foram a Rock Valley Bier e a Ranz Bier. A primeira aumentou sua participação de mercado, apesar de ter sido fundada em 2012, graças a adoção de estratégias mais estruturadas enquanto empresa, o que resultou em uma produção expressiva frente às demais concorrentes. Já a Ranz Bier foi fundada em 2009 com uma produção de 20 litros, atualmente produz 5 mil litros/mês, representando um aumento de 25000% em 5 anos.

5.3 POSIÇÕES COMPETITIVAS

A Bersot Brewery Co. enxerga como pontos fortes das suas concorrentes os seguintes pontos:

- Estão no mercado há um bom tempo
- Apresentam uma boa produção de litros/mês
- Têm uma variedade ampla de tipos de cerveja em seus portfólios
- Possuem estabelecimentos que funcionam como ponto de venda

As empresas Bürgermeister, Bräun & Bräun e Três Picos produzem suas respectivas cervejas, porém se concentram mais em suas atividades enquanto estabelecimento: as duas primeiras são restaurantes de culinária típica suíça-alemã, enquanto a terceira é um sítio, entretanto, esses estabelecimentos funcionam como ponto de venda. Dessa forma, a função de suas cervejas é mais acessórias que a principal da empresa, contudo, pegam carona na clientela construída previamente pelos restaurantes/sítios. Já a Ranz Bier, a Rock Valley Bier e a Barão Bier, procuram se posicionar como produto de consumo para o público cervejeiro, porém, todas estas se aproximam mais da escola cervejeira belga, pois acrescentam na produção das suas cervejas, elementos externos à *Reinheitsgebot*.

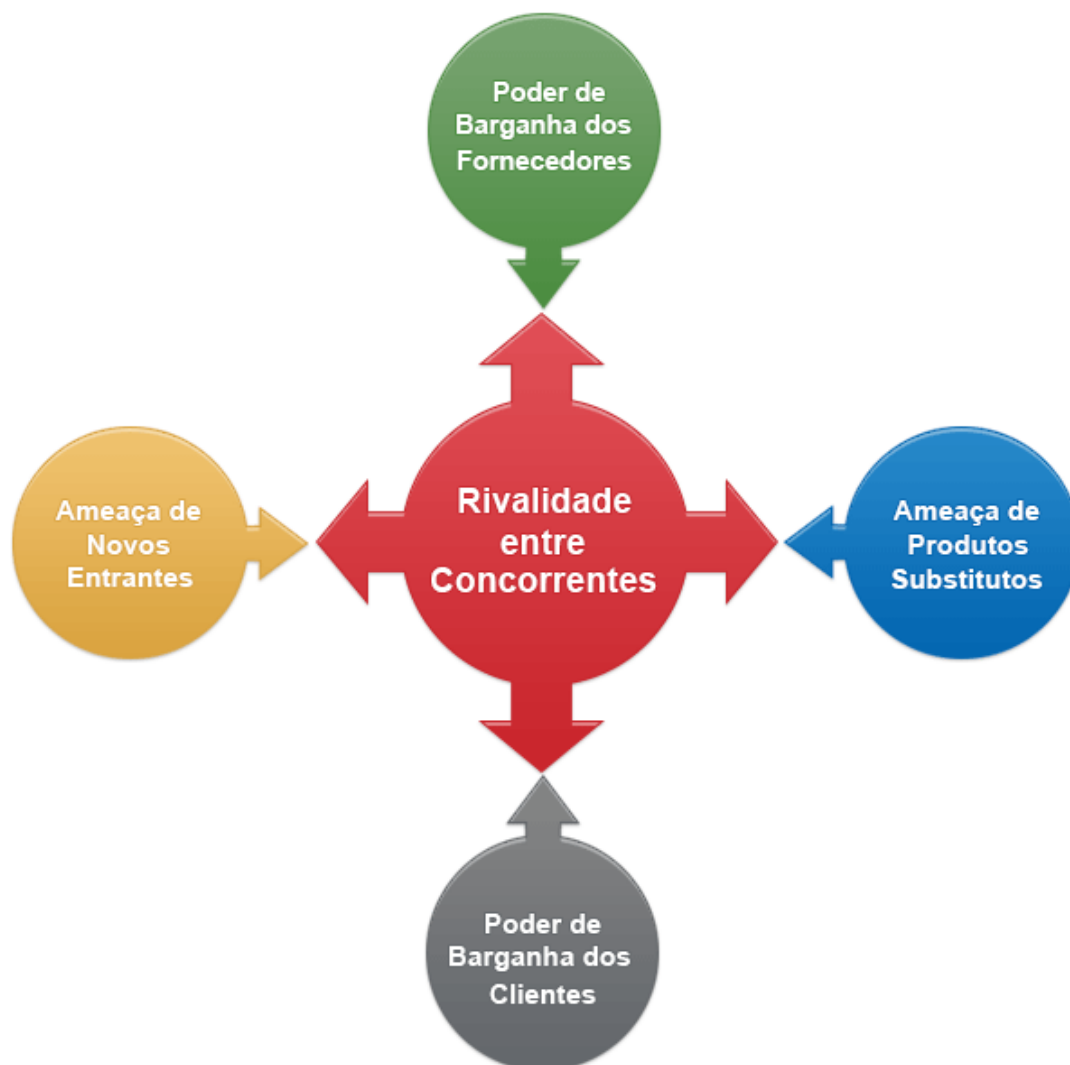
5.4 BARREIRAS À ENTRADA

Como principais barreiras à entrada no setor cervejeiro de Nova Friburgo estão os altos custos iniciais (para se produzir 5 mil litros/mês e se equiparar com o líder do setor, é necessário um investimento da ordem de R\$ 200.000,00) e a regulamentação governamental (a documentação inicial que regulariza as operações de uma empresa cervejeira demoram em torno de uns 3 meses para serem conseguidas). Em segundo plano estão a necessidade de especialização significativa (apesar de ser possível produzir cerveja artesanalmente, a Bersot Brewery Co. deseja contar com um Mestre Cervejeiro idealizando e produzindo suas cervejas), problemas com engenharia e produção (é necessária a aquisição de todo o maquinário para a produção industrializada da cerveja) e marcas comerciais. Patentes, ausência de fornecedores ou distribuidores e saturação do mercado não atrapalham o ingresso de novos concorrentes.

5.5 FORÇAS DE PORTER

Podemos utilizar o modelo das cinco forças de Porter para analisar a situação em que se encontra o mercado de cervejas especiais em Nova Friburgo para entender como a Bersot Brewery Co. pode ser afetada:

Figura 4: Esquema das cinco forças de Porter



Fonte: Web Global (<http://www.webglobal.com.br/blog/as-5-forcas-de-porter-aplicadas-ao-e-commerce/>)

Rivalidade entre concorrentes

A rivalidade entre os atuais concorrentes em Nova Friburgo não é tão acirrada, pois há mercado para todos, uma vez que a oferta de cervejas especiais na cidade é capaz de atender à demanda com relativa facilidade, uma vez que três dos produtores só oferecem seus produtos internamente, e os outros três apresentam uma baixa produção relativa, o que significa uma quantidade de litro per capita baixa (0,081 l/pessoa). Além disso, os concorrentes se unem para dar força aos seus esforços de marketing na tentativa de transformar a cidade num pólo cervejeiro reconhecido dentro do estado do Rio de Janeiro.

Ameaças de novos entrantes

Apesar de haver a possibilidade de novos entrantes chegarem nesse mercado, como é o caso da Bersot Brewery Co., ele teria que apresentar uma produção muito elevada por mês, com um esforço de marketing muito dispendioso e um sistema de distribuição muito eficiente para dominar o mercado, e essa é justamente a maior barreira à entrada: o valor do investimento necessário para dar início às operações de uma microcervejaria é relativamente alto.

Ameaças de produtos substitutos

A cerveja é um produto milenar e até hoje amplamente consumida ao redor do mundo. Além disso, está em crescente processo de inovação, onde os produtores das diversas escolas cervejeiras buscam novos meios de tornar seus produtos ainda melhores e com características únicas para se diferenciar no mercado. Por mais que uma nova bebida alcoólica seja inventada, ela dividirá espaço com as demais, mas a probabilidade dela se tornar a única a ser consumida, extinguindo a demanda pelas demais, tende a zero.

Poder de barganha dos fornecedores

O poder de barganha dos fornecedores é relativamente baixo, pois existe uma grande gama deles, mesmo para produtos importados, que podem ser adquiridos diretamente do vendedor, bem como em importadores que já se encontrem no Brasil. Isso aumenta a capacidade de fornecimento e reduz os preços devido à concorrência entre os fornecedores.

Poder de barganha dos clientes

Os clientes apresentam pouco poder de barganha, pois não costumam se fidelizar a uma marca específica, estando sempre em busca de novidades, o que garante que, até que esse cenário mude, sempre exista demanda por parte de possíveis clientes que ainda não conhecem determinado rótulo.

5.6 OPORTUNIDADES ESTRATÉGICAS QUANTO À CONCORRÊNCIA

As empresas que produzem cerveja em Nova Friburgo já estão consolidadas no mercado ou em busca de expansão de seus negócios, seja diversificando seus portfólios ou mesmo aumentando sua produção de litros/mês, contudo, mesmo que algumas já ofereçam cervejas artesanais de trigo, nenhuma se posiciona como produtora aderente à escola cervejeira alemã.

Essa brecha permite que a Bersot Brewery Co. surja como uma opção para os consumidores que preferem cervejas sem a adição de ingredientes muito exóticos, como o caso de abóboras, rapaduras, baunilha, café e erva capim-limão.

Outro fato que ainda permite a entrada de novos concorrentes é que nenhuma delas produz uma quantidade de litros/mês muito acima das demais, de forma que apesar de ser possível identificar líderes de mercado, essa liderança não está assegurada. Com um bom planejamento de marketing e utilização de ferramentas publicitárias adequadas, é possível disputar uma parcela do faturamento total do setor que não apenas mantenha as operações da Bersot Brewery Co., mas que a permita crescer no intervalo de 5 anos.

Em última análise, nesse momento inicial, a Bersot Brewery Co. precisa dos investimentos solicitados para vencer as barreiras de regulamentação junto aos órgãos públicos e a aquisição do maquinário da linha de produção cervejeira.

CAPÍTULO VI - POSIÇÃO ESTRATÉGICA E AVALIAÇÃO DE RISCOS

O objetivo da Bersot Brewery Co. é produzir, envasar e distribuir cervejas superpremium com excelência e paixão, seguindo a *Reinheitsgebot* (lei de pureza alemã) utilizando insumos de qualidade internacional e equipamentos top de linha para garantir que nossos produtos finais atendam o padrão de qualidade dos nossos clientes. Para alcançar nossos objetivos, desenvolvemos uma posição estratégica que enfatiza:

- Produtos superpremium aderentes à escola cervejeira alemã
- Relacionamento diferenciado com os clientes
- Contratação e retenção de talentos
- Motivação dos colaboradores

Essa posição estratégica da Bersot Brewery Co. baseia-se na análise dos seguintes fatores: tendências do setor; nosso mercado-alvo; ambiente competitivo; nossos pontos fortes; riscos.

6.1 TENDÊNCIAS DO SETOR

O mercado para as cervejas premium e superpremium está crescendo, oferecendo novas oportunidade para empreendimentos que se diferenciem das macrocervejarias tradicionais.

A projeção média de crescimento para os próximos cinco anos é de 1,7% ao ano, movimentando mais de duzentos milhões de reais.

6.2 MERCADO-ALVO

Nosso mercado alvo é o consumidor final, e a área que pretendemos atender tem uma população de 184.460 habitantes, sendo que 45,58% se enquadram nas características das pessoas que consomem cervejas superpremium.

6.3 AMBIENTE COMPETITIVO

As cervejarias que já atendem nosso mercado-alvo estão consolidadas e em busca de expansão de seus negócios, seja através da diversificação de seus produtos ou mesmo no aumento do volume da sua produção, porém nenhuma se posiciona como produtora aderente à escola cervejeira alemã.

Nenhuma delas produz uma quantidade de litros/mês muito grande, facilitando que novos entrantes, como a Bersot Brewery Co., possam iniciar suas operações com um volume pequeno por mês. Desenvolver um sólido planejamento de marketing e utilizar ferramentas publicitárias adequadas, permite disputar uma parcela do faturamento total do setor não apenas para a manutenção das operações, mas que permita o crescimento das empresas.

6.4 ANÁLISE SWOT

Os pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças para a Bersot Brewery Co. podem ser relacionadas como a figura abaixo.

Figura 5: Análise SWOT da Bersot Brewery Co.

Pontos fortes	Pontos fracos
Novidade / Marca nova / Nova opção de produto / Posicionamento diferenciado / Empresa estruturada e legalizada	Iniciante no setor / Iniciante no mercado-alvo / Sem reconhecimento / Sem relacionamento com fornecedores e distribuidores
Oportunidades	Ameaças
Atender melhor o mercado-alvo / Oferecer produto diferenciado / Construir relacionamento com o público	Reposicionamento dos concorrentes atuais / Entrada de novos concorrentes

Fonte: Informações nossas

Sendo assim, podemos fazer as seguintes análises:

6.5 PONTOS FORTES DA BERSOT BREWERY CO.

Nosso ponto forte mais favorável é que somos uma novidade no mercado de cervejas superpremium. Uma vez que há baixa fidelização do público a uma marca específica, de forma que ele está sempre em busca de novos rótulos e novos tipos de cervejas, somos mais opção totalmente nova para ele experimentar.

Das atuais cervejarias de Nova Friburgo, poucas são legalizadas para exercerem essa função. Queremos estar rigorosamente legalizados em todas as esferas antes de darmos início a nossa produção.

Nosso produto visa ser superpremium, contando com insumos importados da Alemanha, com a água mineral de Nova Friburgo e produzido em equipamentos top de linha.

Nossa política de relacionamento com o cliente nos permitirá conhecer a fundo nosso target e aproximá-lo da nossa marca.

6.6 RISCOS

As possíveis ameaças que cercam a Bersot Brewery Co. são o reposicionamento de um concorrente, passando também a produzir cervejas de acordo com a cervejaria alemã; não conseguirmos o equipamento necessário para a produção das nossas cervejas e/ou o sistema de produção apresentar falhas, o que levaria nossos produtos a não apresentarem a qualidade desejada; nossos produtos não agradarem o público que pode estar acostumados com as cervejas mais próximas à escola cervejeira belga; não conseguirmos gerenciar a implantação e o crescimento da empresa; não conseguirmos levantar o investimento inicial para que as operações da cervejaria comecem. Além desses, um risco constante é a saúde econômica do país: períodos de retração levam à diminuição das vendas de *commodities*.

6.7 POSIÇÃO ESTRATÉGICAS

Após a avaliação desses fatores, chegamos à conclusão de que as principais ameaças ao nosso negócio são o processo de produção apresentar falhas que prejudiquem a qualidade do produto e/ou o mesmo não agradar o target, que pode estar acostumado a outros tipos de cerveja. Entretanto, uma característica muito significativa do target é o desejo de ter novas experiências: 70% têm pouca ou nenhuma lealdade às marcas e estão sempre a procura de novos rótulos. Além disso, acreditamos que nosso mercado-alvo estaria disposto a pagar um preço mais elevado para ter acesso a um produto superpremium.

Essa política, porém, fica comprometida em momentos de retração econômica, pois é comum as vendas de cerveja caírem durante esses períodos, e produtos superpremium, que apresentam um preço muito maior que as cervejas tradicionais, são ainda mais afetados.

Para alcançar nossa posição estratégica, pretendemos praticar um preço um pouco maior, apelando para fatores de percepção do cliente, que enxergarão que vale a pena pagar um pouco mais para obter produtos que qualidade muito superior aos oferecidos no mercado. Além disso, queremos construir um relacionamento da marca com os clientes, agregando um valor emocional ao produto entregue. Internamente, iremos adotar melhores procedimentos, operações e tecnologias, assegurando que nossos colaboradores estejam motivados, e assim garantir um comprometimento maior na entrega de um produto realmente superpremium.

CAPÍTULO VII - PLANO DE MARKETING E ESTRATÉGIAS DE VENDAS

Novos consumidores de cervejas superpremium, buscam novas experiências sensoriais, e levam em conta as diferenças de aroma, textura, coloração e sabor que estas cervejas apresentam em relação às tradicionais. Contudo, quando o consumo se dá de maneira frequente, o consumidor já desenvolveu uma capacidade mais apurada de apreciar cervejas, de forma que as tradicionais atendem menos esse desejo. Sendo assim, os consumidores querem se dar a oportunidade de satisfazer essa capacidade apurada de degustação, se presenteando com sensações mais especiais, diferenciadas e sublimes.

Os produtos da Bersot Brewery Co. posicionam-se como aqueles que dão a oportunidade dos consumidores satisfazerem seu desejo de degustar e poder apreciar todas as características apresentadas aos seus órgãos sensoriais por um produto superpremium.

7.1 PLANO DE MARKETING E VEÍCULOS UTILIZADOS

Os esforços de marketing e vendas da Bersot Brewery Co. serão concentrados nas estratégias on-line, pois essas demandam um menor custo inicial e total, são rastreáveis e os resultados são mais facilmente mensuráveis, sendo possível calcular o retorno sobre o investimento (ROI) mais facilmente, e ainda apresentam uma facilidade e agilidade muito grandes para alterações nas diversas campanhas. Também levamos em consideração que a utilização de dispositivos móveis com acesso à internet e redes sociais é feita diariamente por nossos consumidores.

Sendo assim, todas as estratégias utilizadas serão para direcionamento do tráfego para o site institucional, onde estarão presentes informações institucionais, dos produtos e serviços, e nossa loja virtual. O site terá também por função coletar dados de possíveis clientes que se inscreverão na lista de newsletter da empresa.

O site institucional também abrigará um blog institucional, que servirá para a postagem de conteúdo relevante para os clientes. Esse blog terá a função de melhorar a

indexação de palavras-chave por parte dos mecanismos de busca e para oferecer informações, curiosidades, discussões, dicas de harmonização e qualquer outro tipo de conteúdo sobre o universo cervejeiro que possa ser útil ou interessante para os clientes.

Nos mecanismos de busca, tanto no caso de *Search Engine Optimization* (SEO) e *Search Engine Marketing* (SEM) serão selecionadas palavras-chave que serão utilizadas para melhorar a indexação e apresentação do site nas páginas de resultado, bem como dos nossos anúncios. No caso do SEO, as palavras-chave aparecerão nas *meta tags* das páginas do site, como *Title*, *Description*, *Alt tag*, *Content*, *Keywords*; do SEM, através do Google AdWords, essas palavras-chave serão utilizadas para a criação e exibição de anúncios de texto, banner gráfico ou anúncios de vídeo na rede de pesquisa e na rede de display do Google e seus parceiros.

Será adotado um software de envio de newsletter, como o Campaign Monitor ou o MailChimp, para enviar conteúdo relevante para os usuários inscritos nela. Haverá três grupos distintos aos quais serão entregues os e-mails, o primeiro é um grupo composto por todos os clientes e possíveis clientes cadastrados na newsletter através do site institucional. Esse grupo receberá informações institucionais e sobre os produtos da Bersot Brewery Co., além de conteúdos relevantes sobre o universo cervejeiro, afim de mantê-los em contato com a marca. O segundo grupo será o de clientes que já adquiriram algum produto através de loja virtual da cervejaria, e esses receberão novas ofertas para que realizem compras subsequentes. O terceiro e último grupo será o de possíveis clientes, que receberão mensagens para sua ativação. As mensagens para cada grupo serão enviadas uma vez por semana, de forma que cada cliente receberá no máximo duas mensagens por semana, uma por ele estar no grupo composto por todos os clientes e possíveis clientes, e outra por ele ou já ter realizado uma compra ou por necessitar de ativação.

As redes sociais, como Facebook, Twitter, Google+, Pinterest, Instagram e YouTube serão utilizadas para aumentar o alcance da Bersot Brewery Co. dentro do universo digital. Essas redes, respeitando a peculiaridade de cada uma, apresentarão conteúdo relevante para o engajamento do cliente, bem como ofertas e outras promoções e serão pontos de contato para atendimento ao cliente.

Utilizaremos o Facebook Ads e o Twitter Ads para aumentar o *share of mind* da Bersot Brewery Co. dentro dessas redes, conquistando novas curtidas e seguidores, objetivando sua ativação / manutenção e futuras compras.

Teremos um canal no YouTube que, além de exibir publicidade da cervejaria, apresentará programas variados, como o processo produtivo da cerveja, entrevista com

mestres-cervejeiros e outros *experts* da área, dicas de harmonização com *sommeliers*, e posteriormente um reality show onde os clientes poderão produzir uma cerveja que será incorporada ao portfólio da Bersot Brewery Co.

7.2 SLOGAN

Paixão pela excelência

7.3 MIX DE MARKETING

O mix de marketing da Bersot Brewery Co. pode ser representado conforme a tabela a seguir:

Tabela 12: Mix de Marketing da Bersot Brewery Co.

Produto	Preço	Praça	Promoção
Hefeweizen, Hefeweizen Dunkel, Kristallweizen, Kristallweizen Dunkel	R\$ 30,00	Nova Friburgo, Região Serrana do Rio de Janeiro	Site; Redes sociais; SEM (AdWords); Facebook Ads; Twitter Ads

Fonte: Informações nossas

A Bersot Brewery Co. produzirá cinco mil litros de cerveja por mês, dos quais dois mil serão da Hefeweizen, e mil de cada uma das demais.

As garrafas de 500 ml das cervejas, serão comercializadas a um preço de R\$ 30,00, bem acima da concorrência justamente para posicioná-las como produtos de qualidade superior.

Serão distribuídas em Nova Friburgo, onde as pessoas poderão retirar pessoalmente os produtos na fábrica, pagar o envio por motoboy, ou receber em suas casas por Correios,

serviço que também será utilizado para distribuir os produtos nos demais municípios da região serrana do estado do Rio de Janeiro.

7.4 ORGANIZAÇÃO DO DEPARTAMENTO COMERCIAL

Nosso departamento comercial será gerenciado pelo Diretor Comercial, Renato Silva, e contará com mais dois colaboradores que serão igualmente responsáveis pela venda dos produtos, independentemente de linha de produto, território atendido ou tipo de cliente. Além das vendas, serão responsáveis pelo CRM, suporte ao cliente via chat, e-mail ou telefone, contato com os clientes que já efetuaram alguma compra via newsletter (pós-venda) e encaminhamento do pedido ao departamento de processamento.

Além dos salários, receberão premiações de acordo com o atingimento de metas previamente estabelecidas. Atingir 100% da meta, significa uma premiação de 10% do valor do salário base, e a partir daí, a cada 1% a mais da meta batida, mais 1% do valor do salário será dado como prêmio. Por exemplo, se a meta for cumprida em 117%, o colaborador receberá 27% do seu salário como bonificação. Ademais, como qualquer outro colaborador, a equipe comercial terá participação nos lucros da empresa.

Já que a equipe comercial não realizará vendas externas, não necessitarão arcar com nenhuma despesa, assim como a Bersot Brewery Co. não terá custos com viagens, hospedagem, entretenimento, etc.

A cada seis meses receberão treinamento sobre oratória, CDC - Código de Defesa do Consumidor, produtos e serviços da Bersot Brewery Co. e etiqueta corporativa, para melhorar o nível de atendimento e relacionamento com o cliente.

A identificação de possíveis clientes será feita através do site institucional, quando os clientes se inscreverem na newsletter, fornecerem seus dados para ter acesso a determinados conteúdos e quando iniciarem um contato via chat, e-mail ou ainda telefonarem. Também poderão ser identificados através das redes sociais quando realizarem um contato direto através das mesmas.

A meta da equipe comercial é vender 80% da produção do mês, o que equivale a quatro mil litros ou oito mil garrafas, quase que exclusivamente através da loja virtual da

empresa. Haverá a possibilidade dos clientes irem pessoalmente à Bersot Brewery Co. realizar suas compras, mas não haverá esforço de marketing para comunicar tal possibilidade.

Mensalmente será feito um relatório com todos os dados referentes às vendas, essas informações serão repassadas à equipe comercial para que tomem conhecimento dos seus resultados e servirão, ainda, para análise das metas estabelecidas e sua provável alteração quando houver a necessidade.

CAPÍTULO VIII - OPERAÇÕES

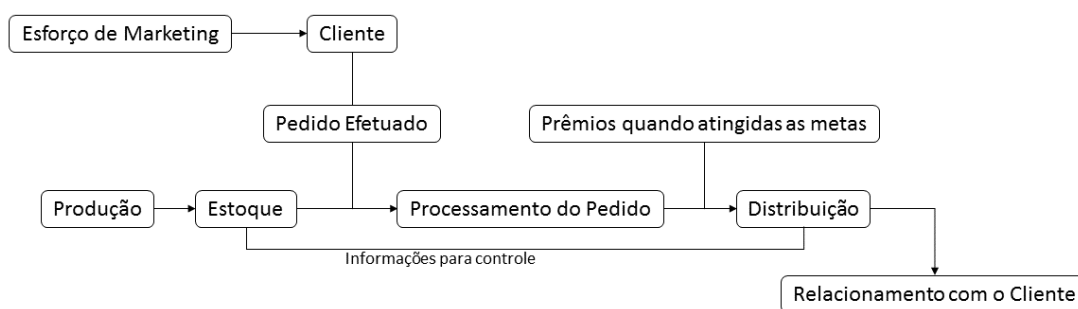
Um ponto estratégico das operações da Bersot Brewery Co. será localizar-se próxima à fonte de água do Rio Bonito de Lumiar, no município de Nova Friburgo, uma vez que esse insumo constitui, em média, 90% de uma cerveja. Dessa forma, dada a proximidade, os custos com a obtenção desse ingrediente ficarão drasticamente reduzidos. Essa localização também é próxima do centro administrativo do município, facilitando o fornecimento dos insumos e da distribuição do produto final.

Segundo o Sebrae (2014), são necessários 150 m² para as instalações de uma microcervejaria, sendo 40 m² para a linha de produção em si. O restante acomodaria 20 mesas, cozinha e banheiros, além do balcão para o bar.

A infraestrutura da cervejaria deve estar dividida em setores, a fim de evitar contaminação dos produtos e respeitar o fluxo da produção, sendo assim, as principais divisões adotadas devem ser recepção e armazenagem da matéria prima (adegas); processamento; envase, rotulagem e armazenamento; e área para degustação.

Como não pretendemos comercializar a cerveja diretamente em nossa empresa, manteremos os 150 m² sugeridos pelo Sebrae (2014), entretanto, os 110 m² restantes serão utilizados para a acomodação dos demais departamentos da empresa, como o comercial, marketing, projetos, financeiro, administrativo, processamento, etc.

Figura 6: Fluxo das operações da Bersot Brewery Co.



8.1 PRODUÇÃO

Segundo o Sebrae (2014), a produção de cerveja está dividida de acordo com as etapas a seguir:

Fabricação

Nessa primeira etapa, as matérias-primas (malte e adjuntos¹) são misturadas em água e dissolvidas, visando a obtenção de uma mistura líquida açucarada, conhecida como o mosto², que é a base para a futura cerveja. Os processos envolvidos são:

- Moagem do malte e dos adjuntos;
- Mistura com água;
- Aquecimento para facilitar a dissolução;
- Transformação do amido em açúcar pelas enzimas do malte;
- Filtração para separar as cascas do malte e dos adjuntos;
- Adição do lúpulo;
- Fervura do mosto para dissolução do lúpulo e esterilização;
- Resfriamento.

¹ Adjuntos são outros tipos de cereais não maltados como arroz ou milho

² Mosto é a água rica em açúcares após esta ter sido misturada aquecida a uma temperatura de 65 °C ao malte moído

O processo de produção do mosto baseia-se exclusivamente em fenômenos físicos.

Como as cervejas da Bersot Brewery Co. seguirão os padrões da *Reinheitsgebot*, não serão utilizados adjuntos, resultando em uma cerveja puro malte.

Fermentação

Após resfriado, o mosto recebe o fermento e é acondicionado em grandes tanques fermentadores. Nessa etapa, o fermento transforma o açúcar do mosto em álcool e gás carbônico. Durante todo o processo é muito importante o controle preciso da temperatura, normalmente entre 10°C e 13°C, pois somente nessas temperaturas baixas o fermento produzirá cerveja com o sabor adequado. A fermentação é certamente a fase mais importante para o paladar da cerveja, visto que, paralelamente à transformação de açúcar em álcool e gás carbônico, o fermento produz outras substâncias, em quantidades muito pequenas, mas que são responsáveis pelo aroma e sabor do produto.

Maturação

Concluída a fermentação, a cerveja é resfriada a zero grau, a maior parte do fermento é separada por decantação (sedimentação) e tem início a maturação. Nessa etapa, pequenas transformações ocorrem para aprimorar o sabor da cerveja. Algumas substâncias indesejadas oriundas da fermentação são eliminadas e o açúcar residual presente é consumido pelas células de fermento remanescentes, em um fenômeno conhecido por fermentação secundária. A maturação costuma levar de 6 a 30 dias, variando de uma cervejaria para outra. Ao final dessa fase, a cerveja está praticamente concluída, com aroma e sabor finais definidos.

Como na Bersot Brewery Co. queremos produzir cervejas com a maior qualidade possível, as deixaremos maturando por 30 dias, para que as leveduras remanescentes possam fermentar todo o açúcar residual, incrementando o sabor, aroma, textura e a coloração das cervejas.

Filtração

Após maturada, a cerveja passa por uma filtração, que visa eliminar partículas em suspensão, principalmente células do fermento, deixando a bebida transparente e brilhante. A filtração não altera a composição e o sabor da cerveja, mas é fundamental para garantir sua apresentação, conferindo-lhe um aspecto cristalino. Entretanto, é interessante ressaltar que há variedades de cerveja que não passam por esse processo. Como será o caso das cervejas Hefeweizen³ e Hefeweizen Dunkel⁴ da Bersot Brewery Co. As cervejas que mantêm essas células de fermento em sua composição também são chamadas de cervejas vivas.

Envasamento

O envasamento é a fase final do processo de produção. Pode ser feito em garrafas, latas ou barris.

Pasteurização

Logo após o envase, a cerveja é submetida ao processo de pasteurização, principalmente quando são envasadas em garrafas ou latas (no barril, a cerveja normalmente não passa por esse processo e por isso recebe o nome de chope). A pasteurização nada mais é que um processo térmico no qual a cerveja é submetida a um aquecimento a 60 °C e posterior resfriamento, para garantir maior estabilidade ao produto. Graças a esse processo, é possível às cervejarias assegurarem uma data de validade ao produto de seis meses após sua fabricação.

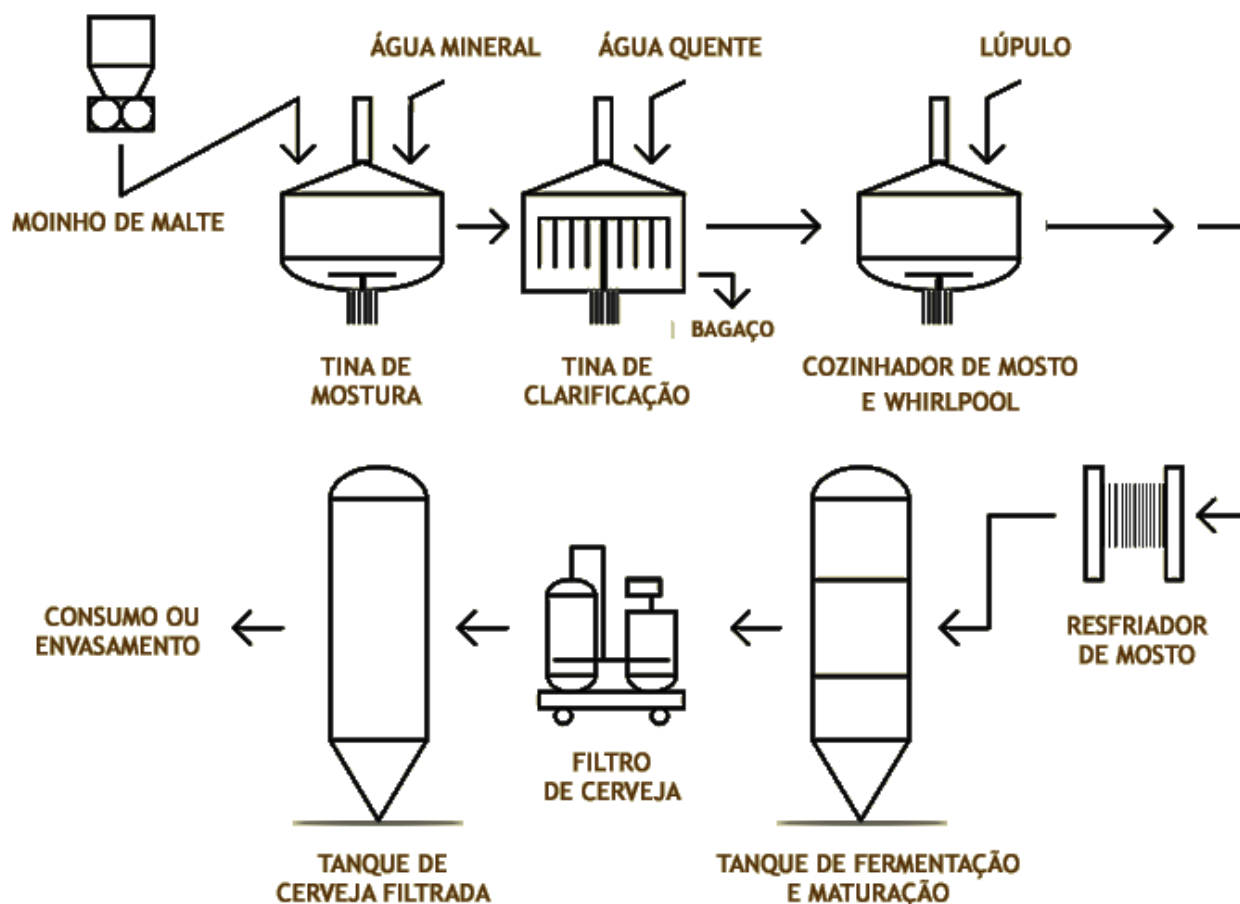
Novas tecnologias podem ser assimiladas por esse processo, onde equipamentos mais modernos e assertivos podem substituir os mais antigos, contudo, não há grande variação nas etapas de produção.

A seguir, tem-se um esquema dos processos descritos acima:

Figura 7: Esquema dos processos envolvidos na produção de cerveja

³ O prefixo Hefe significa dizer que as células das bactérias fermentadoras não foram retiradas da cerveja na etapa da Filtração

⁴ Dunkel significa escuro em alemão



Fonte: Cervejaria Dortmund (<http://www.dortmund.com.br/fabricacao.php>).

8.2 MÃO DE OBRA

Para a produção, contaremos com a mão de obra do Mestre Cervejeiro e um auxiliar, que serão responsáveis por todas as etapas. Além da produção, o Mestre Cervejeiro ficará responsável pelo controle do estoque e pela gestão da qualidade, conferindo o produto ao final de cada etapa e o testando ao final do processo como um todo. Para aferir a qualidade do produto, também contaremos com o feedback dos clientes, que poderá ser obtido através de contato no site (via chat ou e-mail), do telefone e/ou das redes sociais.

8.3 CAPACIDADE

Pretendemos produzir cinco mil litros de cerveja por mês, o que representaria dez mil unidades de garrafas de 500 ml, válidas por até seis meses. Esses cinco mil litros seriam o suficiente para igualar a produção do líder de mercado, garantindo à Bersot Brewery Co.

capacidade para competir por uma maior participação de mercado. Além disso, essa é uma quantia que garante que: 1) se houver uma demanda plena, poderemos atendê-la, 2) se houver uma demanda negativa, não ficaremos com muitas unidades estocadas, e 3) se houver uma demanda irregular, poderemos alterar nossa capacidade produtiva para nos ajustarmos, de maneira que parte do equipamento ficará como capacidade ociosa da fábrica.

8.4 CONTROLE DE ESTOQUE

O Mestre cervejeiro em conjunto com o Diretor Financeiro serão os responsáveis pela gestão do estoque e a realizarão através do software Conexus Estoque, da Alterdata Software.

Sendo assim, ficarão responsáveis pelo relacionamento com os fornecedores e distribuidores. O fornecimento será através dos produtos da Hopunion, LLC., que serão importados e armazenados na empresa, enquanto a distribuição será feita através dos serviços dos Correios (Pac, Sedex e Sedex 10), que buscará os pedidos processados na empresa e os distribuirão para os clientes.

O método utilizado para o controle do estoque será o PEPS, pois “no Brasil a legislação do imposto de renda permite apenas o PEPS [...] para fins de contabilidade de custos” (BORGES, 2014). Este método (Primeiro que Entra, Primeiro que Sai) consiste em usar o custo do lote mais antigo quando da venda do produto final até que as quantidades desse estoque se esgotem, a partir daí, dá-se início ao segundo lote mais antigo e assim sucessivamente.

Além dos Correios, os clientes que morarem em Nova Friburgo poderão retirar seus produtos na própria Bersot Brewery Co. ou poderão pagar uma taxa para que a entrega seja feita via motoboy.

8.5 ATENDIMENTO DE PEDIDO E SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE

Após recebido o pedido, o Departamento de Processamento separará os produtos no estoque, incluirá os prêmios se houver necessidade, empacotará os produtos em suas embalagens, etiquetando com os dados do remetente e do destinatário e deixará reservado para a coleta dos Correios. Após coletados os produtos, o Departamento de Processamento informará, através do software, as baixas no estoque.

Os prêmios serão enviados de acordo com metas de valores batidos. Quando o cliente tiver atingido o valor de R\$ 50,00 em compras, ele ganhará um adesivo com a marca da Bersot Brewery Co. Quando o valor atingido for R\$ 200,00, será enviado um chaveiro com a marca de cervejaria. R\$ 450,00 dá direito a uma camisa. R\$ 600,00 garante uma camiseta (*T-shirt*) e R\$ 900,00 representa um boné, ambos com a marca da empresa.

Em um primeiro momento, essas cotas não serão informadas, de modo que o cliente achará que está recebendo presentes da empresa por sua fidelidade. Caso os brindes fiquem retidos por conta dos clientes não atingirem as metas, passaremos a divulgar a “promoção” para estimular as vendas subsequentes.

8.6 CONTROLE FINANCEIRO

O controle financeiro será de responsabilidade do Departamento Financeiro na pessoa do seu Diretor e demais colaboradores. Será realizado através do software Conexus Financeiro, da Alterdata Software.

As contas em aberto serão pagas assim que forem recebidas, após avaliação que verificará se os valores a serem pagos estão corretos e se tal pagamento não prejudicará as operações da empresa naquele momento, buscando dessa forma evitar encargos extras como juros e mora, entre outros.

8.7 RELAÇÃO DE EQUIPAMENTOS

Os equipamentos necessários para a produção de cerveja são moinho; caldeira de mostura e caldeira de fervura; tina de filtro; tanque de água quente; tanque de glicol; misturador de água quente/fria; plataforma de serviço; trocador de calor; aerador de mosto; painel de comando; tanque de fermentação e maturação; tanque de pressão e serviço; bomba trasfega; equipamentos para enchimento (barril).

Segundo o Sebrae (2014), os custos envolvidos com equipamentos para uma produção de vinte mil litros/mês são os seguintes:

- Preparação do mosto, cocção e esfriamento – R\$ 80.000,00
- Fermentação – R\$ 20.000,00

- Filtração e armazenagem – R\$ 15.000,00
- Disposição final – R\$ 10.000,00
- Equipamento para escritório – R\$ 10.000,00

Entretanto, a Bersot Brewery Co. pretende começar suas operações produzindo 5 mil litros/mês, o que representaria uma diminuição nos custos envolvidos para a obtenção desses equipamentos.

O Sebrae (2014) ainda estima como custos mensais com luz, telefone, água, internet, gás – R\$ 5.000,00 – e com Manutenção – R\$ 500,00.

Sendo assim, o investimento que pleiteamos seria utilizado para a aquisição desses equipamentos e dos insumos, bem como no desenvolvimento da logomarca, manual de identidade visual / comunicação e website da Bersot Brewery Co.

8.8 VANTAGENS COMPETITIVAS

Vemos como nossas vantagens competitivas o sistema de produção industrializado de alta precisão, aferindo um nível de desempenho maior, o que garante a qualidade dos nossos produtos finais. Alguns de nossos concorrentes diretos ainda produzem suas cervejas de forma artesanal, o que aumenta seus custos e perdas de material durante o processo de produção.

Há um alto grau de interesse no mercado-alvo por nossos produtos, pois o target quer experimentar o maior número de rótulos de cerveja diferentes, sem abrir mão da qualidade que uma cerveja superpremium apresenta.

Apesar de haver cervejas alemãs no setor, já que um dos concorrentes importa diversos rótulos internacionais, nenhuma é produzida no município, o que nos permite dizer que temos um certo grau de inovação ao oferecer produtos alinhados com a escola cervejeira alemã.

CAPÍTULO IX - GERÊNCIA E ORGANIZAÇÃO

A Bersot Brewery Co. pretende se organizar e gerenciar seus colaboradores em uma cultura corporativa de colaboração, onde todo colaborador pode, e será incentivado, a participar de todas as atividades da empresa, criticando, opinando e sugerindo mudanças, seja nos produtos, seja nas rotinas diárias do ambiente de trabalho.

9.1 EMPREGADOS-CHAVE

HUGO BERSOT, CEO e DIRETOR DE MARKETING

É Bacharel em Comunicação Social - Habilitação em Publicidade e Propaganda pela Universidade Federal Fluminense em 2014. Trabalhou com Marketing Digital por mais de dois anos em uma empresa que comercializa softwares de gestão jurídica. Possui bom relacionamento interpessoal, iniciativa, habilidade de liderança, capaz de motivar equipes, e é

bem humorado e proativo. Porém, não lida bem com rotina e tem pouca experiência frente a uma empresa.

Receberá R\$ 48.000,00 anuais como salário, bonificação por meta alcançada, participação nos lucros e terá 51% da sociedade da empresa. Atuará como presidente do conselho administrativo.

DANIEL LOBACK, DIRETOR DE OPERAÇÕES

Tem MBA em gerenciamento de projetos pelo IBMEC, é formado há 12 anos em Tecnologia da Informação com mais de 14 anos de experiência no mercado de trabalho e fez diversos cursos nos segmentos de projetos e gerenciais. Já foi Gerente de Projetos, Coordenador Técnico e Analista de Sistemas, tendo implantado projetos em empresas multinacionais de grande porte nos segmentos de telefonia, varejo, bancário e seguros. Possui ampla experiência na gestão de projetos, bom relacionamento interpessoal, *hands-on*, e é bem humorado e focado. Em empresas que apresentam hierarquia rígida, se aproximou muito dos seus subordinados o que acabou prejudicando sua autoridade.

Receberá R\$ 42.000,00 anuais como salário, bonificação por meta alcançada, participação nos lucros e terá 24,5% da sociedade da empresa.

RENATO SILVA, DIRETOR COMERCIAL

É formado em Direito pela Unisuam, porém tem mais de 5 anos de experiência na área comercial, onde pode empregar habilidades de direção, orientação e treinamento, buscando alternativas voltadas para o resultado final, visando sempre a satisfação dos clientes, colaboradores e acionistas. Realizou a prospecção de novos clientes, elaborando e apresentando propostas comerciais, conduzindo apresentações de produtos e serviços, além de relacionamento pós-venda. Elaborou relatórios gerenciais para acompanhamento sistemático dos resultados da equipe. É empático, prestativo, solícito, proativo, bem humorado e desenvolto.

Receberá R\$ 42.000,00 anuais como salário, bonificação por meta alcançada, participação nos lucros e terá 24,5% da sociedade da empresa.

DIRETOR FINANCEIRO (a ser selecionado)

Buscamos um profissional que tenha experiência com comércio exterior, possua capacidade de gerenciamento de risco, de gestão de pessoas para a criação de um ambiente saudável e estimulante, e que saiba estabelecer relações positivas com seus subordinados, estimulando o espírito de equipe.

DIRETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (a ser selecionado)

Procuramos um profissional especialista em cloud computing, interessado em novas tecnologias e que entenda que a TI deve auxiliar o negócio, tornando-o seguro, mas sem atrapalhá-lo.

MESTRE CERVEJEIRO (a ser selecionado)

Selecionaremos um mestre-cervejeiro especializado em cervejas típicas da Alemanha, de forma que as características básicas e únicas possam ser mantidas. Um profissional que tenha experiência internacional acrescentaria um diferencial competitivo ainda mais relevante, pois poderia participar de diversas peças publicitárias da marca para criar uma identificação da marca com seu público.

9.2 CONSELHO ADMINISTRATIVO

O conselho administrativo será composto pelo Presidente Hugo Bersot, pelo Diretor de Operações, Daniel Loback e pelo Diretor Comercial, Renato Silva, e se reunirá trimestralmente para avaliar o desempenho da empresa no período base, definindo as próximas ações a serem tomadas, no que tange à correção dos erros identificados e na adoção/alteração de práticas que possam melhorar os resultados objetivados. Os conselheiros podem trazer *insights* de negócios que estão dando certo em outros setores e que podem ser incorporados pela Bersot Brewery Co., bem como estudar a concorrência e buscar maneiras de manter-se à frente dela.

9.3 SERVIÇOS PROFISSIONAIS

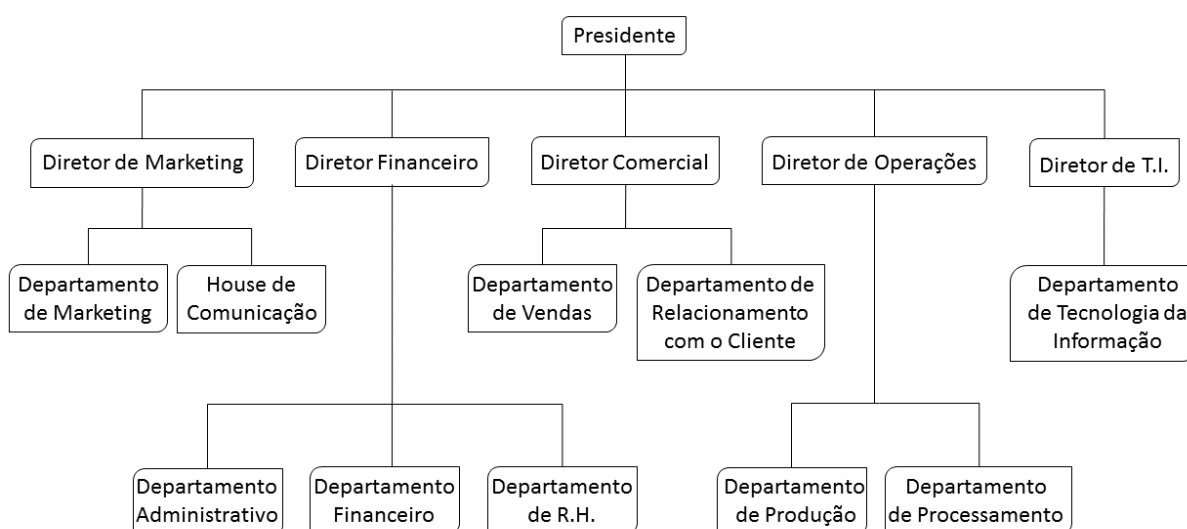
Para que as operações da Bersot Brewery Co. possam funcionar completamente legalizadas, precisaremos contratar serviços que nos auxiliem, como advogado e contador.

O primeiro precisa ser especialista em regulação e Vigilância Sanitária, pois assim pode nos ajudar a nos manter em *compliance*, estando dentro de todas as leis, das que já vigoram e das que podem passar a vigorar. Enquanto o segundo precisa ser especialista em Contabilidade Industrial, pois fará a contabilidade da empresa, desde o controle do movimento financeiro, no que se refere à apuração de impostos e de taxas referentes à prestação de serviços e produtos até a realização de consultorias, auditorias e balanços, bem como perícia contábil, que consiste na avaliação diagnóstica que pode comprovar desvio ou má utilização de recursos financeiros, e à auditoria, qual seja, a análise detalhada da aplicação de recursos financeiros, que vai desde a avaliação da forma como tais recursos são aplicados e administrados até a identificação de falhas nos processos de controle do dinheiro.

9.4 ORGANOGRAMA: RELAÇÃO DE SUBORDINAÇÃO

O estilo de gerência da Bersot Brewery Co. se dá da seguinte forma:

Figura 8: Organograma de subordinação dos departamentos da Bersot Brewery Co.



Onde o Presidente é responsável pela definição das metas gerais da empresa em consonância com o planejamento estratégico de marketing e também é a ponte de ligação entre os diretores para auxiliá-los na resolução dos problemas pertinentes às suas áreas.

Cada diretor é responsável pela definição de submetas que devem ser alcançadas por seus respectivos departamentos em busca de atingir as metas previamente definidas pelo presidente, bem como das atividades que devem ser realizadas para alcançar tais objetivos. Têm total autonomia para tomar decisões inerentes às operações cotidianas referentes as suas atividades que não afetem a empresa como um todo.

Os departamentos trabalham em equipes responsáveis pela realização das diversas atividades que culminarão no atingimento das submetas definidas pelo seu respectivo diretor.

9.5 ESTILO DE GERÊNCIA

Nosso estilo de gerência visa valorizar o colaborador de forma a mantê-lo sempre motivado, pois sabemos que assim ele pode ser mais produtivo e colaborar mais com a empresa. Suas sugestões e opiniões realmente serão incorporadas ao cotidiano corporativo, aumentando a sensação de que eles realmente fazem parte da empresa e que estão contribuindo para a criação de algo maior, do qual eles mesmos serão beneficiados. Queremos manter um ambiente de trabalho tão divertido e prazeroso que os colaboradores terão prazer em sair de suas casas para dedicar seu tempo à empresa.

Os empregados-chave deverão ser bem humorados, capazes de inspirar liderança e de motivar suas equipes, estando próximos delas, trabalhando em conjunto para alcançar um objetivo, não apenas delegando tarefas.

Os colaboradores serão recompensados individualmente e por equipes, uma vez que atinjam suas metas pessoais e/ou conjuntas, de forma que ninguém se sinta prejudicado ou que se aproveitem da maior produtividade de outro membro da equipe.

Pretendemos manter e apresentar um plano de carreira claro e objetivo para todos os colaboradores, de forma que eles possam saber com transparência quais os frutos colherão ao dedicar seus esforços para a empresa.

Nossos colaboradores terão comunicação direta com seus diretores, além da empresa que divulgará todas as suas diretrizes, metas, atividades em curso e resultados alcançados, através de uma intranet em que todos os colaboradores terão acesso livremente.

Os diretores, por terem maior contato com suas equipes, serão incentivados a identificar e informar as metas atingidas individualmente e coletivamente por seus colaboradores, que serão mostradas na intranet para que a empresa como um todo possa demonstrar seu reconhecimento. Ao atingir 100% da meta, os colaboradores recebem 10% do seu salário como bonificação, e a partir disso, cada 1% a mais atingido da meta, o colaborador recebe outro 1% do seu salário.

Como forma de reconhecimento não monetária informaremos através da intranet os feitos do colaborador, seu nome, cargo e foto, salientando a importância do seu trabalho para a empresa.

Mensalmente os colaboradores de cada equipe se reunirão com seus diretores e apresentarão críticas, opiniões e sugestões de melhorias que podem ser implementadas para melhorar seu cotidiano e rotina de trabalho. Os diretores levarão essas informações para o conselho administrativo, que votará uma ordem de prioridade para que cada sugestão seja implementada. Com o tempo, todas as sugestões, maiores ou menores, deverão ser adotadas para incentivar e motivar os colaboradores.

As políticas da empresa serão apresentadas para os colaboradores em seus primeiros dias na empresa, e além de segui-las, deverão cobrá-las caso alguém não as esteja seguindo, independente de qual cargo ocupe a pessoa dentro da empresa. Assim, todos terão a impressão que têm os mesmos direitos e deveres. Sempre que houver a necessidade de uma bonificação ser paga, ela será dada juntamente com o próximo salário pago ao colaborador. Não haverá favorecimento de nenhum colaborador em detrimento de outros, todos deverão ser tratados igualmente. Caso alguém esteja incomodado, terá comunicação aberta com seu diretor para

apresentar sua reclamação, e caberá ao diretor resolver a situação da melhor maneira possível. Caso seja o diretor quem favoreça algum colaborador, a reclamação poderá ser apresentada ao conselho administrativo diretamente.

CAPÍTULO X - DESENVOLVIMENTO, MARCOS E PLANO DE SAÍDA

A Bersot Brewery Co. é uma empresa que busca investimento para dar início as suas operações, de modo que aqui discutiremos apenas o que pretendemos realizar e os patamares que pretendemos alcançar com nossa cervejaria.

10.1 OBJETIVOS DE LONGO PRAZO

Em um ano após o início de suas operações, a Bersot Brewery Co. pretende contar com dez funcionários, entre gerência e colaboradores, e ter um volume de vendas anual de sessenta mil litros por mês, com uma margem de lucro de 30% e com um portfólio de cinco produtos. Dessa forma, geraremos R\$1,2 milhões de lucro por ano. Nessa etapa, procuraremos nos tornar referência no município de Nova Friburgo nos tornando líderes de mercado.

Ao final de cinco anos, queremos contar com quinze funcionários, pois pretendemos duplicar a capacidade produtiva, alcançando um volume de vendas de cento e vinte mil litros por ano, oferecendo onze produtos em nosso portfólio, mantendo a mesma margem de lucro. O que representaria lucros de R\$ 2,4 milhões ao ano. Ao final dessa etapa, pretendemos ser líder de mercado em toda a região serrana do estado do Rio de Janeiro e a marca *top of mind*.

Completando uma década, queremos que a Bersot Brewery Co. conte com 25 funcionários, pois a capacidade produtiva será elevada para duzentos e quarenta mil litros por ano, em uma filial, além da matriz. Essa filial ajudará na distribuição dos nossos produtos, pois estará produzindo a partir da região sul do Brasil. Sendo assim, mantendo a mesma margem de lucro, estaremos gerando R\$ 4,8 milhões por ano e oferecendo vinte e dois produtos em nosso portfólio. Ao final dessa década, pretendemos ser líder de mercado em todo o estado do Rio de Janeiro.

10.2 ESTRATÉGIA PARA ALCANÇAR OS OBJETIVOS

Para que possamos alcançar nossos objetivos de longo prazo, faremos um investimento maior no departamento de marketing durante o primeiro ano de operações para comunicar a existência da empresa e seus produtos, gerar vendas e fidelizar clientes, aumentando nossa penetração no mercado e faturando o suficiente para manter o crescimento inicial.

Nos próximos cinco anos, adotaremos uma estratégia de promoção e suporte, intensificando nossos investimentos em marketing e no desenvolvimento das atuais linhas de produtos, aumentando as vendas e ganhando participação de mercado, visando nos tornar líder na região serrana do estado.

Nos anos restantes para completar uma década, praticaremos uma estratégia de expansão, onde adicionaremos mais produtos às linhas existentes, enquanto aumentamos a capacidade de produção da matriz; inauguraremos nossa filial na região sul do país para facilitar a distribuição dos produtos, aumentando o volume de vendas e o consequente faturamento da empresa, buscando nos tornar líder de mercado no estado do Rio de Janeiro.

10.3 PLANO DE SAÍDA

Ao alcançar a posição de líder de mercado no estado do Rio de Janeiro, a Bersot Brewery Co. se tornará alvo para aquisição por parte de outras empresas, pois chamará a atenção de grandes players do mercado (AmBev, Brasil Kirin, Cervejaria Petrópolis e Heineken do Brasil) que não têm ou têm poucas opções de cerveja superpremium dentre seus produtos. Por conta disso, essas empresas, que já são detentoras de grande parcela do mercado nacional de cerveja, aumentariam sua participação de mercado ao atuar no nicho ocupada pelas cervejas especiais.

Além disso, empresas de médio porte, como a Colorado, fortes em seus estados de origem, poderão se interessar por uma fusão com a Bersot Brewery Co. o que aumentaria a participação de mercado das duas empresas e as levaria a ter maior reconhecimento nacional.

CAPÍTULO XI - FINANÇAS

Os livros elaborados com o auxílio de um contador serão em regime de caixa, o que significa dizer que as receitas e as despesas serão lançadas na data em que forem realmente recebidas ou pagas. Assim, teremos uma imagem mais realista da capacidade da empresa no cumprimento de suas obrigações financeiras.

11.1 FONTES E USO DE FINANCIAMENTO

Pretendemos contrair empréstimos em três rodadas de financiamento. A primeira, descrita abaixo, será para início das operações da Bersot Brewery Co.

A quantia adquirida através de um endividamento de longo prazo, junto ao BNDES, Caixa Econômica Federal, ou um banco privado, no valor de R\$ 200.000,00 será utilizada para:

- legalização da empresa (registro na Junta Comercial, contratação de contador, abertura de CNPJ, registro da empresa no MAPA e na Anvisa, inscrição estadual e municipal da empresa e registro da logomarca e nome comercial no Inpi, inscrição no FGTS) - R\$ 1.500,00
- contratação de agência de design (criação da logomarca, manual de identidade visual e desenvolvimento e hospedagem do website) - R\$ 10.000,00
- aquisição dos equipamentos necessários à produção (moinho, caldeira de mostura e caldeira de fervura, tina de filtro, tanque de água quente, tanque de glicol, misturador de água quente/fria, plataforma de serviço, trocador de calor, aerador de mosto, painel de comando, tanque de fermentação e maturação, tanque de pressão e serviço, bomba trasfega e equipamentos para enchimento) - R\$ 125.000,00
- capital de giro (pagamento das despesas contínuas do negócio) - R\$ 37.500,00
- móveis e materiais de escritório (notebooks, cadeiras e mesas) - R\$ 24.000,00
- instalação de serviços de telecomunicação (internet e telefone fixo) - R\$ 2.000,00

A segunda rodada será pedida após um ano de inauguração da empresa, para aquisição de mais equipamentos, propiciando o aumento da capacidade produtiva da mesma.

A terceira e última rodada, será em cinco anos, quando a Bersot Brewery Co. pretende abrir uma filial na região sul do país para facilitar a distribuição dos seus produtos.

11.2 ANÁLISE DO PONTO DE EQUILÍBRIO

Segundo o Sebrae (2014), os custos fixos para uma cervejaria que produz vinte mil litros por mês são de R\$ 34.000,00. Os custos para a produção de uma cerveja são da ordem de 35%.

Levando-se em consideração que a produção da Bersot Brewery Co. será quatro vezes menor, estimaremos os custos fixos em R\$ 8.500,00 para critério de avaliação do ponto de equilíbrio.

Sendo assim, temos que o ponto de equilíbrio é a razão entre os custos fixos (CF) e a margem de lucro bruto (MLB - percentual médio de receita bruta realizada depois deduzido o custo de venda das mercadorias).

Dessa forma, temos:

Custos fixos totais mensais (CF): R\$ 8.500,00

Margem de lucro bruto (MLB): 65%

$$DF / MLB = 8500 / 0,65 = R\$ 13.076,92$$

A Bersot Brewery Co. precisará gerar R\$ 13.076,92 para alcançar o ponto de equilíbrio.

CAPÍTULO XII - CONCLUSÃO

Analisando-se os dados presentes nos capítulos anteriores, identifica-se que há a viabilidade de abertura do negócio, uma vez que o setor está em crescimento, o mercado-alvo não apenas conhece o produto mas o consome com uma frequência significativa e a concorrência ainda não está consolidada a ponto de não permitir a chegada de novos entrantes.

As técnicas utilizadas para a produção de cervejas superpremium não envolvem patentes que representem empecilhos nem envolvem complexidade na identificação de mão de obra qualificada para o serviço.

A gerência tem a criatividade e a força de vontade necessárias para driblar os obstáculos que apareçam além da qualidade técnica para tocar o negócio, tornando-o lucrativo com o passar do tempo.

ANEXOS

Fonte: Ipsos Marplan Pesquisas Ltda.													
SISEM Suíte - Tabulação													
Mercado: 13 Mercados													
Filtro: Ambos sexos - 10 e + anos													
Ranking: - V Decrescente													
Total do Universo (em mil): 52552 Amostra do Filtro: 56560													
mo de Cervejas	Homen s	Mulher es		AB	C	DE		18-29	30-39	40-49	50-59	60-69	70+
ERRO FILTRO	47	53		40	48	12		25	19	16	11	8	6
- Cerveja - Total -	62	38		43	46	11		33	26	20	12	6	3
alc. - Cerveja - 18/-	62	38		43	46	11		33	26	20	12	6	3
Cerveja importada	69	31		71	26	3		45	28	14	8	4	1
TARGET CONSUMIDOR PRIORIT													
TARGET CONSUMIDOR PRIORITÁRIO DE													

Fonte: Ipsos Marplan Pesquisas Ltda													
SISEM Suíte - Tab													
Mercado: 13 Merc													
Filtro: Ambos sexos - 10 e													
Ranking: OP Decl													
Total do Universo (em mil): 52552 Amostra do Filtro: 56													
III - EGM - Estudos Marplan - 2014 - Julho/2013 a Junho/2014													
Em mil p	Total Geral	Sexo - masculi no	Sexo - feminin o	AB	C	DE	19/out	20-29	30-39	40-49	50-59	60+	
Universo no filtro													
Abs	52552	24736	27815	20913	25466	6171	9714	11152	10044	8431	6029	7182	
%H	100	47	53	40	48	12	18	21	19	16	11	14	
Consome cerveja importada - Pelo menos 1x													
Abs	689	465	224	545	125	19	41	289	209	83	38	30	
%V	1	2	1	3				3	2	1	1		
%H	100	67	33	79	18	3	6	42	30	12	5	4	
Consome cerveja importada - Com menor freq													
Abs	946	664	282	622	298	27	49	364	246	145	89	53	
%V	2	3	1	3	1		1	3	2	2	1	1	
%H	100	70	30	66	32	3	5	39	26	15	9	6	
Não consome/nunca consome cerveja importa													
Abs	17256	10333	6923	7195	8030	2031	608	4924	4303	3482	2228	1712	
%V	33	42	25	34	32	33	6	44	43	41	37	24	
%H	100	60	40	42	47	12	4	29	25	20	13	10	

REFERÊNCIAS

10 benefícios da cerveja. Disponível em: <<http://melhorcomsaude.com/10-beneficios-cerveja/>>. Acesso em: 03 dez. 2014.

ABRAMS, Rhonda. **Planos de negócios vencedores:** segredos e estratégias para atingir o sucesso. 5. ed. São Paulo: Elsevier, 2011.

AS 5 Forças de Porter aplicadas ao e-commerce. Disponível em: <<http://www.webglobal.com.br/blog/as-5-forcas-de-porter-aplicadas-ao-e-commerce/>>. Acesso em: 03 dez. 2014.

ARANHA, Carla. **Com o copo cheio.** Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame-pme/noticias/com-o-copo-cheio>>. Acesso em: 03 dez. 2014.

BEER in Brazil. Disponível em: <<http://www.euromonitor.com/beer-in-brazil/report>>. Acesso em: 03 dez. 2014.

BORGES, Leandro. **As 3 principais metodologias de controle de estoque.** Disponível em: <<http://blog.luz.vc/operacoes/3-principais-metodologias-de-controle-de-estoque/>>. Acesso em: 04 dez. 2014.

BRÄUN & Bräun: restaurante e bar. Disponível em: <<http://www.braunbraun.com.br/>>. Acesso em: 03 dez. 2014.

CAETANO, Rodrigo; VALIM, Carlos Eduardo. **A força das classes A e B:** a classe C roubou as atenções das empresas nos últimos anos. Mas, em 2014, são os consumidores no topo da pirâmide que estão puxando o crescimento. E quem apostou nesse segmento, cada vez mais exigente e sofisticado, se deu muito bem. Disponível em: <<http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/negocios/20140725/forca-das-classes/174888.shtml>>. Acesso em: 03 dez. 2014.

CALOR aumenta as vendas de cerveja: o verão representa até 40% das vendas anuais de cerveja. Disponível em: <<http://www.beerlife.com.br/ed4/mercado.asp>>. Acesso em: 03 dez. 2014.

CERVEJARIAS artesanais de Friburgo, RJ, ganham apoio para se legalizarem: ministro do Turismo visitou cidade, em agosto, e conheceu cervejarias. Objetivo é criar 'Rota Cervejeira' na Região Serrana. Disponível em: <<http://g1.globo.com/rj/regiao-serrana/noticia/2014/10/cervejarias-artesanais-de-friburgo-rj-ganham-apoio-para-se-legalizarem.html>>. Acesso em: 03 dez. 2014.

CERVEJA de trigo: conheça os principais estilos. Disponível em: <<http://www.clubeer.com.br/blog/cerveja-de-trigo-conheca-os-principais-estilos/>>. Acesso em: 03 dez. 2014.

CIDADES @ IBGE. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=330340&search=rio-de-janeiro|nova-friburgo>>. Acesso em: 03 dez. 2014.

COMO montar uma microcervejaria: ideias de negócios. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/Como-montar-uma-microcervejaria>>. Acesso em: 03 dez. 2014.

CORRÊA, Kenneth. **Planejamento estratégico:** blog sobre Planejamento Estratégico orientado a resultados. Disponível em: <<http://www.administracaoegestao.com.br/planejamento-estrategico/page/16/>>. Acesso em: 03 dez. 2014.

EM 2013, PIB cresce 2,3% e totaliza R\$ 4,84 trilhões. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2014/02/em-2013-pib-cresce-2-3-e-totaliza-r-4-84-trilhoes>>. Acesso em: 03 dez. 2014.

GASPARIN, Gabriela. **Veja diferenças entre definições de classes sociais no Brasil:** associação de pesquisa de mercado lançou novo conceito. Critério tem diferenças em relação ao adotado pelo governo. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/seu->

dinheiro/noticia/2013/08/veja-diferencas-entre-conceitos-que-definem-classes-sociais-no-brasil.html>. Acesso em: 03 dez. 2014.

GOMES, Letícia Souza; NEVES, Artur. **Ranz Bier, a cerveja de lumiar - Nova Friburgo – RJ**. Disponível em: <<http://cervejasartesanaisdobrasil.blogspot.com.br/2014/06/ranz-bier-cervja-de-lumiar-nova.html>>. Acesso em: 03 dez. 2014.

LOPES, Gisele Conceição. **Cervejas especiais do sul e sudeste do brasil**: um estudo dos perfis dos consumidores baseado no processo de decisão de compra. Disponível em: <<http://www.bebendobem.com.br/wp-content/uploads/2014/07/PROCESSO-DE-COMPRA-DOS-CONSUMIDORES-DE-CERVEJAS-ESPECIAIS-DO-SUL-E-SULDESTE-DO-BRASIL-GISELE-CONCEI%C3%87%C3%83O-LOPES.pdf>>. Acesso em: 03 dez. 2014.

MATTOSO, Guilherme. **6 cervejas de Nova Friburgo que você precisa conhecer!** Disponível em: <<http://caipirismo.com.br/2014/09/30/6-cervejas-de-nova-friburgo-que-voce-precisa-conhecer/>>. Acesso em: 03 dez. 2014.

MERCADO aposta que Brasil continuará atraente ao investidor estrangeiro em 2014 e 2015. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2014/10/mercado-aposta-que-brasil-continuara-atraente-ao-investidor-estrangeiro-em-2014-e-2015>>. Acesso em: 03 dez. 2014.

MOEDAS. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/valor-data/moedas>>. Acesso em: 03 dez. 2014.

“PRÉVIA do PIB” aponta crescimento de 0,27% na economia do País em agosto, diz BC. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2014/10/201cprevia-do-pib201d-aponta-crescimento-de-0-27-na-economia-do-pais-em-agosto-diz-bc>>. Acesso em: 03 dez. 2014.

PROCESSO de fabricação. Disponível em: <<http://www.dortmund.com.br/fabricacao.php>>. Acesso em: 03 dez. 2014.

PRODUÇÃO brasileira de cerveja cai 6,7% sobre um ano antes. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/economia/noticias/producao-brasileira-de-cerveja-cai-6-7-sobre-um-ano-antes>>. Acesso em: 03 dez. 2014.

PRODUÇÃO nacional de cerveja tem primeira queda em quatro anos. Disponível em: <<http://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2014/01/02/producao-nacional-de-cerveja-tem-primeira-queda-em-quatro-anos.htm>>. Acesso em: 03 dez. 2014.

REINHEITSGEBOT. Disponível em: <<http://www.brejas.com.br/reinheitsgebot.shtml>>. Acesso em: 03 dez. 2014.

ROCK Valley Bier: Você ainda vai ouvir falar muito dessa cerveja. Disponível em: <<http://www.exitorio.com.br/tv/vdd1043,17,high,video-rock-valley-bier-voce-ainda-vai-ouvir-falar-muito-dessa-cerveja-cervejaria-rock-valley.html>>. Acesso em: 03 dez. 2014.

ROCK Valley Bier Witbier. Disponível em: <<http://www.brejas.com.br/cerveja/brasil/rock-valley-bier-witbier>>. Acesso em: 03 dez. 2014.

ROMANELLI, Ana Carolina. **Nova Friburgo é destaque entre as cidades produtoras de cervejas gourmets e artesanais do país:** o calor é um convite a bebida que tem sabores exclusivos e diferenciados. Disponível em: <<http://www.novafriburgoagora.com.br/noticia-detahes/nova-friburgo-e-destaque-entre-as-cidades-produtoras-de-cervejas-gourmets-e-artesanais-do-pais-31.html>>. Acesso em: 03 dez. 2014.

SAWAIA, Juliana. **Gerações Y e Z:** juventude digital. Disponível em: <http://www4.ibope.com.br/download/geracoes%20_y_e_z_divulgacao.pdf>. Acesso em: 03 dez. 2014.