

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UM PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DE UMA MICROCERVEJARIA NO ESTADO DO ESPIRITO SANTO

---

Bruno Guzzo da Silva<sup>1</sup>, Romulo Heitor Tozi Barbieri<sup>1</sup>, Letícia Edwrigens Josefe Ferreira<sup>1</sup>

1. Graduandos em Engenharia Química no Departamento de Engenharia Química da Faculdade de Aracruz/FAACZ (romuloheitorbarbieri2@hotmail.com)

---

### RESUMO

Voltadas para um público sofisticado e fiel, as microcervejarias estão tomando um novo mercado, apostando num nicho de mercado e não na concorrência direta com as grandes marcas. Estas pequenas empresas apresentam como principal características o cuidado na escolha das matérias-primas, o desenvolvimento de receitas exclusivas e a atenção ao processo produtivo. Os empresários que desejam menores riscos na implantação de uma nova microcervejaria devem ter uma boa estratégia no mercado, daí a necessidade de se aplicar o chamado Planejamento Estratégico. Este trabalho objetivou realizar um Planejamento Estratégico para um projeto de implantação de uma microcervejaria no Estado do Espírito Santo. Para isto, o negócio, a missão, a visão e os valores da futura empresa foram definidos. Além disso, os objetivos estratégicos, as análises externa e interna, bem como a análise de cenários foram desenvolvidas. A utilização deste planejamento poderá garantir o sucesso da empresa em seu mercado futuro, pois a definição destas direções estratégicas visa construir o futuro desejado e sem grandes riscos para os novos empreendedores deste setor que vem se tornando cada vez mais promissor.

**PALAVRAS-CHAVE:** Microcervejaria, planejamento estratégico, cerveja, plano de negócio

### STRATEGIC PLAN TO A PROJECT OF MICROBREWERY IMPLANTATION IN THE STATE OF ESPIRITO SANTO

#### ABSTRACT

Aimed at sophisticated and loyal customers, the microbreweries are taking a new market, focusing on a niche market and not on direct competition with the big brands. These small companies have as main characteristics the careful selection of raw materials, the development of unique recipes and the attention to the production process. Entrepreneurs who want few risks during the implantation of a new microbrewery should have a good strategy in the market, hence the necessity of applying the so-called Strategic Plan. This study aimed to develop a Strategic Business Plan to a new project of microbrewery implantation in the State of Espírito Santo. Therefore, the business, the mission, the vision and the values of the company were defined. Besides, the strategic objectives, the external and internal analysis as well as the Scenario analysis were developed. The use of this plan will

ensure the company's success in its future market, since the definition of these strategic directions aim at building the desired future without big risks for new entrepreneurs from this sector that has been becoming increasingly promising.

**KEYWORDS:** microbrewery, strategic plan, beer, business plan.

## INTRODUÇÃO

O mercado brasileiro de cerveja, que até o ano de 1999 era disputado por apenas quatro grandes empresas (Brahma, Antártica, Kaiser e Schincariol), após a criação da AmBev tornou-se ainda mais concentrado, com a característica de oligopólio, sendo que as duas maiores cervejarias do país detêm por volta de 80% da produção nacional. Outra característica do mercado é a produção em fábricas gigantes, muitas com capacidade diária superior a um milhão de litros (AQUARONE et al., 2001).

No entanto a realidade do mercado brasileiro não é caracterizada unicamente pelas grandes cervejarias. Ano a ano, as pequenas cervejarias - algumas delas pequenas somente em termos de participação no mercado - aumentam a sua fatia na produção nacional. Segundo Ferrari (2008) a participação do mercado das pequenas empresas do setor aumentou de 1,5% em 1995 para 8,9% em 2005. Estes dados mostram que existe uma crescente inserção das pequenas empresas no mercado cervejeiro nacional.

Essa inserção é em virtude do diferencial inerente aos seus produtos. As empresas de pequeno porte se ocupam na produção de cervejas especiais que apresentam superior qualidade sensorial, personalidade e apelo gastronômico, apostando em outros tipos de cerveja, além da pilsen. Os números mostram que este diferencial vem agradando muito aos apreciadores da bebida no país.

As cervejas especiais, tanto nacionais quanto internacionais, movimentaram 409 milhões de reais no ano de 2008. Em 2009, o valor foi sete vezes maior, chegando a quase três bilhões de reais (VEJA, 2010). Este cenário se mostra em contínua ascensão devido à descoberta, pelos consumidores, das cervejas de paladar mais acentuado e marcante, ao contrário das oferecidas pelas grandes marcas.

Conta-se que as pequenas fábricas de cerveja voltaram a aparecer após a campanha de um pequeno grupo de ingleses contra as chamadas “cervejas sem sabor” oferecidas pelo mercado. Após a Revolução Industrial a fabricação de cerveja passou a ser produzida em larga escala, descaracterizando e reduzindo a sua variedade, para atender a lucratividade exigida das empresas. A campanha dos ingleses teve dimensões surpreendentes e motivou empresários a fundarem pequenas fábricas da bebida. Dessa forma, trouxeram ao mercado a variedade, pureza e inovação que só uma produção em pequena escala permite. Frente ao sucesso obtido, essa novidade se alastrou por outros cantos do mundo (O CERVEJEIRO, 2009).

Aqui no Brasil, o segmento de produção de cervejas de pequenas empresas, teve início na segunda metade da década de 80. Este setor recebeu a denominação de Produção Alternativa de Cerveja cujas características são: pequeno volume de produção; produto de elevado valor agregado; e restrição de mercado. Neste

segmento incluem-se as cervejarias de gastronomias, as cervejarias regionais, as cervejarias de contrato e as microcervejarias (KALNIN, 1999).

No contexto da Produção alternativa de cerveja, as microcervejarias vêm se destacando, pois começam a proliferar em várias regiões do Brasil empresas que estão voltadas para a produção de cervejas artesanais ou especiais, que atraem devido a alta qualidade, aroma e sabor não encontrados nas cervejas padronizadas disponíveis no mercado.

De acordo com Kalnin (1999) este segmento visa oferecer um produto e serviço diferenciado, a um público também diferenciado. O autor ressalta que as microcervejarias são empresas consolidadas com faturamento que chega a alguns milhões de dólares por ano, o que é muito significativo tratando-se de pequena e média empresa.

Segundo Teles (2007) o brasileiro de maior poder aquisitivo está despertando para estas cervejas que se afastam do padrão comum, sendo que as microcervejarias apostam em tipos de cerveja como ale, bock, wiezen e stout, entre outras. A flexibilidade e o acompanhamento mais direto do processo produtivo possibilita a fabricação de vários tipos de cervejas com toque especial e característico a cada microcervejaria dando personificação e individualização ao produto. Henrique (2010) cita que as microcervejarias lançam de quatro a seis novas marcas por ano, espalhadas pelas cinco regiões do Brasil.

No país, este setor está continuamente ganhando credibilidade diante do mercado consumidor, suas instalações se encontram em grande parte na região Sul e Sudeste onde tem apresentado grande sucesso.

Um exemplo é a cervejaria Colorado em São Paulo, inaugurada em 1994, uma das mais antigas microcervejarias do país. Atualmente, há planos para a construção de uma nova fábrica, o que deve aumentar em até quatro vezes o volume produzido, que chega a 80 mil litros por mês durante o verão. Outro exemplo é a Bamberg, na cidade de Votorantim (SP), inaugurada em 2005, hoje investe R\$300 mil ao ano apenas para suprir o aumento de 30% nas vendas. Fez um investimento de R\$1,5milhão em máquinas e infra-estrutura no final de 2009 para uma nova linha de envase (SUPERMERCADO MODERNO, 2010).

A visível expansão é retrato da lucratividade do produto. O diretor de marketing da Schincariol, Marcel Sacco, afirma que a rentabilidade das cervejas especiais é três a quatro vezes maior que a das básicas (SUPERMERCADO MODERNO, 2008).

Há atualmente no Brasil cerca de 80 microcervejarias em funcionamento. A maioria presente no mercado brasileiro trabalha com distribuição regional de chope em barril, mas algumas engarrafam suas cervejas e comercializam em outros estados consumidores, ganhando cada vez mais parte do mercado. Portanto, como contra-ataque, as grandes cervejarias têm lançado cervejas Premium para concorrer com as microcervejarias em um mercado de maior lucratividade. Um exemplo recente desse movimento foi a compra da Microcervejaria Baden Baden pelo Grupo Schincariol em 2007 (MATTOS, 2007).

O processo básico de elaboração de cerveja das grandes indústrias é o mesmo adotado em microcervejarias, segundo Aquarone et al. (2001), este processo pode ser dividido em três fases fundamentais que são: a produção do mosto; o processo fermentativo; e o acabamento da cerveja. As mais modernas

microcervejarias do mundo contam com tecnologia em equipamentos semelhante à das grandes fábricas, mas com a diferença na escala de produção.

Quanto ao processo de fabricação, a maior diferença reside no fato de que muitas microcervejarias não necessitam de filtração, nem envasamento e o grau de automação é menor. O trabalho manual permite maior individualidade no processo e conseqüentemente, exclusividade de sabor e aroma da cerveja, o que leva a principal diferença entre microcervejaria e cervejaria de grande porte (REINOLD, acesso em 20 set 2010).

As microcervejarias não se limitam ao processo produtivo da bebida. Costumeiramente, existe anexo ao ambiente fabril, um bar exclusivo para a comercialização do produto, porém, esse espaço pode ir além de um simples bar. Há um grande zelo para garantir um ambiente extremamente agradável a fim de despertar boas sensações. Para isto são oferecidas atratividades que servem de estímulo aos usuários, o que inclui: um “tour” pelo processo de produção para conhecimento da tecnologia e qualidade empregada; uma destacável política de atendimento que compreende a preciosidade de seus consumidores; além de uma decoração estimulante e um ambiente muito confortável.

A preocupação com o ambiente microcervejeiro tem sido crescente. Há empresários que contratam profissionais especializados em conceder ao ambiente, determinadas características físicas que implicarão no psicológico dos usuários, proporcionando melhor satisfação e interação com o local, com os funcionários e demais freqüentadores (QZA ARQUITETURA DESIGN, 2009).

As microcervejarias adotam a nova maneira de satisfazer o consumidor contando com a inovação e criatividade para esse fim. O ambiente, além de ser ajustado do ponto de vista temático e arquitetônico, pode prover de pista de dança, self-service de petiscos, show-cooking (cozinha à mostra), karaokê e o que mais surgir da capacidade criadora dos empreendedores. A figura 1 mostra a decoração inovadora empregada por uma microcervejaria.



**FIGURA 1** – Decoração da microcervejaria Backer (MG)  
Fonte: Gourmet Virtual (2010).

O ambiente diferenciado é complementar a satisfação de consumir o principal produto da microcervejaria, uma cerveja refrescante cujo sabor inusitado a torna

especial. A cerveja de microcervejaria de qualidade apresenta um toque especial devido a diversos fatores. Algumas seguem a Lei da Pureza Alemã (uso restrito a malte, lúpulo, fermento e água), não acrescentam anti-oxidantes e nem processo de pasteurização. Não fazem a substituição de parte do malte para fins econômicos adicionando milho, sorgo ou xarope de maltose, o que preserva o sabor tradicional da bebida.

Entretanto, o maior dos fatores é a qualidade das matérias-primas, o que garante o sabor natural e fixação das características nutritivas, “fugindo” dos sabores decorrentes da adição de substâncias necessárias pelo grande trajeto de distribuição e armazenamento, como nas cervejas dominantes no mercado atual.

A cuidadosa seleção de cada uma das matérias-primas é crítica para a elaboração de um produto único e de altíssima qualidade. As origens e particularidades dos maltes selecionados garantem a coloração, o aroma e o paladar que caracterizarão cada receita. O lúpulo completa o aroma e é responsável pelo leve amargor característico de toda cerveja. A água, um elemento essencial nessa mistura, também é cuidadosamente tratada para obter o pH ideal e o equilíbrio exato de minerais, tornando-se assim um ingrediente perfeito para o processo cervejeiro (MICHELIN, 2010).

A qualidade das matérias-primas requerida pela microcervejaria é uma característica que agrega valor ao produto final, de modo a atender ao novo consumidor de cervejas que está surgindo no Brasil que exige, primeiramente, um bom padrão de qualidade dos produtos. O que não era proporcionado anteriormente pelas grandes cervejarias, afinal uma fábrica que produz a sua própria cerveja oferece variedade e qualidade que não pode ser oferecida pelas grandes indústrias cervejeiras.

Oliveira (2010) afirma que a tendência nacional é o aumento do consumo da bebida, devido a mudança do perfil da população dada pela predominância dos adultos – faixa etária entre 20 e 40 anos – os quais mais consomem cerveja, e também, devido ao aumento do poder aquisitivo, o que eleva a procura por marcas especiais.

Portanto, os empresários que investem capital neste tipo de empreendimento não estão preocupados em competir em um mercado global, ou com grandes empresas no mercado local. Em vez disto, concentram-se nas “brechas” deixadas pelas grandes indústrias, ou melhor, nos nichos de mercado oferecendo ao consumidor um produto e serviço único, diferenciado com alto valor agregado. A idéia das microcervejarias é fazer com que o cliente sinta-se único, mudando a ênfase das prioridades do fabricante para as prioridades do consumidor (KALNIN; CASAROTTO FILHO; CASTRO, 2002).

Quanto aos cuidados gerais do empreendimento para segmento de Produção Alternativa de Cerveja, Nothaft (2006) afirma que o lucro para esse formato de empreendimento pode chegar a 100%, porém, há a necessidade de construir bem o marketing do ponto de venda. Kalnin (1999) ressalta que para ser competitivo nesse segmento devem-se conhecer as características do mercado que se deseja explorar; para poder elaborar estratégias que venham fornecer vantagens competitivas para a empresa.

O planejamento estratégico é um processo sistemático para a tomada de decisões, visando garantir o sucesso da empresa em seu ambiente futuro. Nele, são

definidas as direções estratégicas que a empresa deve seguir, a fim de construir o futuro desejado.

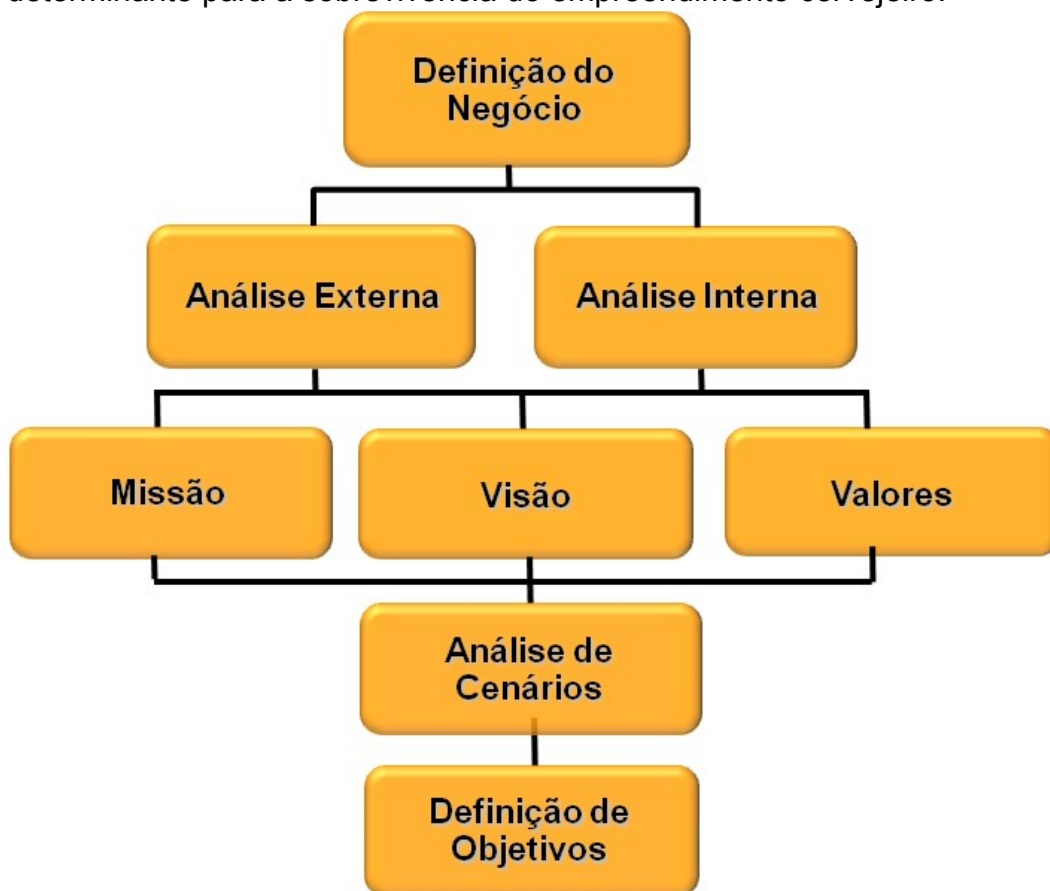
Ambrósio (1999) cita que o *planejamento estratégico* consiste na escolha dos objetivos maiores da empresa, das estratégias a serem adotadas para se alcançar esses objetivos e na definição das fontes de recursos. E em seus estudos Kalnin (1999) complementa que o objetivo básico de todo Planejamento Estratégico em pequenas empresas é diminuir riscos de se tomar uma má decisão, a partir da previsão do meio ambiente, e da integração das decisões em plano que as norteie, pois os custos decorrentes de uma má decisão podem ser “fatais” para pequenos empreendimentos.

## OBJETIVO

Desenvolver um planejamento estratégico para uma microcervejaria a ser implantada no Estado do Espírito Santo.

## METODOLOGIA

O modelo de Planejamento Estratégico apresentado no Fluxograma 1 tem como objetivo garantir uma maior competitividade no mercado, condição esta, que se torna determinante para a sobrevivência do empreendimento cervejeiro.



**FLUXOGRAMA 1** - Modelo de planejamento estratégico  
Fonte: Adaptado de Ambrósio (1999) e Kalnin (1999).

Este modelo é uma adaptação do modelo apresentado por Ambrósio (1999) e Kalnin (1999) e os diversos elementos que o compõe são detalhados a seguir:

- a) **Definição do negócio** – nesta primeira etapa deve-se perguntar qual é o negócio e a razão pela qual quer realizá-lo. Serão estabelecidos os propósitos da microcervejaria, definindo o ramo do mercado onde irá atuar e os produtos e serviços que serão oferecidos aos consumidores;
- b) **Análise externa** – esta etapa consiste na análise do ambiente externo, ou seja, a visualização das oportunidades e ameaças que as forças do ambiente representam para a microcervejaria, verificando aspectos restritivos e facilitadores do negócio. Esta análise será realizada em nível de microambiente;
- c) **Análise interna** – nesta etapa serão determinadas as forças e as fraquezas da microcervejaria a ser implantada que poderão influenciar no sucesso do negócio;
- d) **Missão** – nesta etapa será definida a missão da microcervejaria, ou seja, a razão de sua existência;
- e) **Visão** – nesta etapa será descrito onde a empresa pretende chegar;
- f) **Valores éticos** – nesta etapa serão definidos os valores éticos que nortearão as atividades da microcervejaria;
- g) **Análise de cenários** – nesta etapa será previsto a evolução de fatores que influenciarão ou poderão influenciar o desempenho da cervejaria a ser instalada;
- h) **Definição de objetivos** – nesta etapa serão determinados os objetivos para que a microcervejaria possa cumprir sua missão e alcançar sua visão.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

### DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO

A microcervejaria a ser implantada produzirá cervejas diferenciadas em pequenas quantidades para o consumo local e envasamento do excedente em barris de aço inox e garrafas de vidro para consumo na região metropolitana do Espírito Santo. Além disso, oferecerá aos consumidores conforto e momentos de descontração no próprio ambiente microcervejeiro, onde será possível acompanhar todo o processo de produção da bebida e atender de maneira eficaz o cliente, entendendo-o como indivíduo que se inter-relaciona com o lugar e com os demais frequentadores.

### ANÁLISE EXTERNA

Ambrósio (1999) cita que a análise externa é uma atividade de levantamento e análise dos fatores ambientais que afetam a empresa, da forma como podem evoluir e do surgimento de novos fatores que venham a ter influência na vida dela.

A análise externa foi realizada em nível de microambiente, ou seja, do segmento de mercado ou do ambiente competitivo, que diz respeito a todos os intervenientes próximos. Esta análise é tratada pelas cinco forças de Porter, onde são analisadas as forças competitivas básicas do setor que influenciam no potencial

do lucro (retorno em longo prazo sobre o capital investido). A Figura 2 ilustra este modelo.



**FIGURA 1** – Modelo de análise de competitividade de Porter  
Fonte: Porter (1986 apud KALNIN, 1999, p.23)

Segundo Kalnin (1999) essas cinco forças, identificadas por Porter dentre os numerosos elementos que determinam o nível de concorrência em um setor, determinam conjuntamente a habilidade de uma empresa, seja grande ou pequena, de obter retorno sobre seu investimento. O autor destaca ainda o fato de que uma única estratégia competitiva não servirá para todas as situações, pois obviamente os setores não são todos parecidos.

### **Rivalidade entre os concorrentes**

Segundo Kalnin (1999) a intensidade da competição influencia os preços, bem como os custos de se competir em áreas tais como a produção de cerveja em microcervejarias. Neste contexto, foi analisada a possível intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes no setor de microcervejarias no estado do Espírito Santo. Em relação à concorrência direta, conclui-se que não há grande pressão competitiva uma vez que:

- a) não há presença de outras microcervejarias no Espírito Santo;
- b) há uma única cervejaria regional na região metropolitana do Espírito Santo (Saidera); e
- c) existe uma maior disponibilidade de cervejas diferenciadas em supermercados e lojas especializadas.

Em relação à concorrência indireta, que se refere às grandes empresas produtoras de cervejas é válido ressaltar que:

- a) a cerveja pilsen é o tipo de cerveja mais conhecido e consumido no Brasil;
- b) as diversas marcas de cerveja pilsen do mercado tem sabor muito parecido e o principal instrumento de diferenciação de produtos é a imagem subjetiva frente aos consumidores;

- c) há a necessidade dos verdadeiros apreciadores de cerveja pilsen buscarem alternativas no mercado para o consumo de qualidade;
- d) a sazonalidade das cervejas de microcervejarias é menos influente quando comparado com a sazonalidade das cervejas comuns do mercado;
- e) grande parte do volume de cerveja consumida no estado do Espírito Santo é oriunda das grandes fabricantes brasileiras;
- f) uma empresa detém várias marcas que são as mais consumidas;
- g) nas grandes empresas há grandes investimentos em marketing e ações promocionais; e
- h) a distribuição no mercado das cervejas comuns é em larga escala, o que diminui custos.

### **Poder de Barganha dos Fornecedores**

A influência de fornecedores pode ter um impacto significativo sobre a lucratividade e a distribuição de margens de uma empresa (PORTER, 1990). No setor microcervejeiro, apesar dos produtos fornecidos serem importantes para o comprador (microcervejaria), o poder de barganha dos fornecedores é baixo uma vez que:

- a) existe um número elevado de fornecedores de matéria-prima;
- b) os custos não se elevam com mudanças de fornecedor;
- c) não existe monopólio de fornecedores;
- d) os compradores são importantes para os fornecedores de matérias-primas.

### **Ameaça de novos concorrentes**

De acordo com Lima (2008), muitas empresas entram no mercado com o desejo de conseguir uma fatia de um setor e freqüentemente recursos substanciais. No setor microcervejeiro, apesar de produzir cervejas diferenciadas, a ameaça de novos concorrentes que ingressam no setor é, relativamente, alta visto que:

- a) as cervejas produzidas pela microcervejaria serão bem diferenciadas;
- b) no estado do Espírito Santo existe uma associação de cervejeiros artesanais que podem investir capital na instalação de uma microcervejaria capixaba;
- c) não há necessidade de capital muito alto para se instalar microcervejarias;
- d) existe um projeto de implantação de uma nova cervejaria regional no Espírito Santo (Domingos Martins).

### **Poder de barganha dos clientes**

Os clientes ou consumidores têm papel muito importante para o planejamento e direcionamento das ações da empresa. Dependendo da ocasião, eles têm capacidade de exigir preços mais baixos, maiores descontos, pagamentos mais dilatados, de desfrutar de serviços adicionais, de dispor de qualidade especial para o produto que lhes é informado entre outras formas de barganha (COSTA, 2010). O poder de negociação dos clientes no setor microcervejeiro é moderado, visto que:

- a) os produtos a serem fabricados apresentarão grande diferencial;
- b) as compras não serão feitas em grandes volumes;

- c) os clientes não têm grande sensibilidade do preço dos produtos que serão adquiridos;
- d) os consumidores geralmente são das classes A e B e caracterizam por serem exigentes e fiéis;
- e) o produto artesanal tem a preferência dos consumidores brasileiros.

### **Ameaça de produtos substitutos**

Toda empresa está sob pressão de produtos ou serviços substitutos, o que constitui uma limitação a rentabilidade da indústria tanto no curto como no médio prazo. Sendo assim, uma maior pressão de substitutos conduz a que a atratividade da indústria diminua (BICHO 2006).

Quanto à ameaça de produtos substitutivos o negócio microcervejeiro está relativamente confortável porque o preço de produtos substitutos, como o vinho e a cachaça, vem subindo a taxas maiores comparado com os preços das cervejas, o que implica na maior dificuldade da cerveja ser substituída por estas outras bebidas.

### **ANÁLISE INTERNA**

Após a análise externa, a análise interna torna-se imprescindível, pois é nesta etapa que ocorre a verificação dos pontos fortes e fracos, como recursos disponíveis, capacidades e habilidades internas (KALNIN, 1999). Neste ponto, todos os envolvidos no processo empreendem esforços para ampliar o conhecimento que se tem da firma e do sistema em que ela está enquadrada (AMBRÓSIO, 1999).

Como este trabalho estuda a implantação de uma microcervejaria, a análise interna foi realizada de forma genérica para o setor microcervejeiro. É válido ressaltar que este processo de análise é um processo permanente que sempre deverá ser realizada na empresa. O Quadro 1 sintetiza as principais forças e fraquezas definidas para o setor microcervejeiro.

**QUADRO 1** – Forças e fraquezas do setor microcervejeiro.

<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Produto e serviço diferenciados e de alto valor agregado;</li> <li>b) Oportunidades de negócio promissoras com altas taxas de retorno;</li> <li>c) Foco em nichos de mercado;</li> <li>d) Flexibilidade de produção;</li> <li>e) Boa localização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Falta de planejamento estratégico;</li> <li>b) Pouca força de marca;</li> <li>c) Custo de produção elevado comparado ao das grandes cervejarias.</li> </ul>

## MISSÃO

Segundo Ambrósio (1999), esta etapa define a missão da empresa, a razão de sua existência, ou seja, a função que ela desempenha de modo a se tornar útil e justificar seus lucros, atendendo às expectativas de seus acionistas e da sociedade onde ela atua. A missão expressa onde e como a empresa espera obter lucro, por meio da oferta de um produto ou prestação de um serviço útil e desejável. A Figura 3 apresenta a missão da microcervejaria a ser implantada.



FIGURA 2 – Missão da microcervejaria

Fonte: Acervo do autor.

## VISÃO

Segundo Ambrósio (1999), nesta etapa deve ser estabelecida a visão do futuro da microcervejaria, de maneira mais precisa possível, procurando determinar elementos que a ajudem a controlar o seu próprio destino. A Figura 4 apresenta a visão da microcervejaria a ser implantada.



FIGURA 3 - Visão da microcervejaria

Fonte: Acervo do autor.

## VALORES ÉTICOS

Os conceitos e atitudes que devem nortear o comportamento organizacional da microcervejaria são descritos na Figura 5.



**FIGURA 4** – Valores éticos definidos para a microcervejaria  
Fonte: Acervo do autor.

## ANÁLISES DE CENÁRIOS

Nesta análise de cenários foram levados em consideração alguns aspectos considerados importantes do setor, bem como suas tendências de modo que foram descritos três cenários: Otimista, Pessimista e Realista.

### Cenário Otimista

As observações importantes deste cenário são:

- A economia do Espírito Santo cresce a taxas ainda maiores que a economia nacional caracterizando o Estado como um estado propício a novos investimentos como microcervejarias;
- As classes A e B no Estado do Espírito Santo apresentam taxas de crescimentos altas, caracterizando o crescimento do público-alvo;
- O Brasil investe em tecnologias e baixa os impostos decorrentes da produção de cerveja, tornando o mercado mais competitivo e referenciado pelo padrão de qualidade.

### Cenário Pessimista

As observações importantes deste cenário são:

- Os grandes grupos cervejeiros têm cervejas diferenciadas em destaque de vendas e produção, monopolizando também o mercado de cervejas diferenciadas;

- b) Perda de mercado, devido principalmente, ao preço da cerveja diferenciada frente ao preço da cerveja tradicional;
- c) Resistência, por parte dos consumidores, às características organolépticas das cervejas diferenciadas, estagnando o índice de lucratividade e vendas destes produtos no mercado interno Brasileiro.

### **Cenário Realista**

As observações importantes deste cenário são:

- a) Os grandes grupos cervejeiros, apesar de iniciarem investimentos no setor de produção alternativa de cerveja não atacarão o mercado das microcervejarias porque estas, além de vender o produto, possibilitam sensações únicas para seus clientes;
- b) À medida que o poder de compra dos consumidores aumenta há uma tendência do aumento de vendas do setor microcervejeiro;
- c) O mercado vem se mostrando seguro, garantindo o surgimento de novas unidades, e garantindo a competitividade no setor.

### **DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS**

Os principais objetivos definidos para a unidade a ser implantada no Espírito Santo são:

- a) Utilizar matérias-primas de qualidade;
- b) Proporcionar serviços/atendimento de qualidade;
- c) Atender aos requisitos legais do setor cervejeiro;
- d) Promover saúde e segurança dos empregados;
- e) Preservar o meio ambiente.

### **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

AMBRÓSIO, V. **Plano de Marketing Passo a Passo**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 1999.

AQUARONE, Eugênio. Generalidades sobre bebidas alcoólicas. In: AQUARONE, Eugênio et al. **Biotecnologia industrial**: biotecnologia na produção de alimentos. São Paulo: Blücher, 2001. Cap. 1, p. 1-19.

BICHO, Leandro. **Modelo de Porter e Análise de Swot**: Estratégias de Negócio. Disponível em: <[HTTP://prof.santana-e-silva.pt/gestao\\_de\\_empresendimentos/trabalhos\\_alunos/word/Modelo%20de%20Porter%20e%20An%C3%A1lise%20SWOT\\_DOC.pdf](http://prof.santana-e-silva.pt/gestao_de_empresendimentos/trabalhos_alunos/word/Modelo%20de%20Porter%20e%20An%C3%A1lise%20SWOT_DOC.pdf)>. Acesso em: 6 jul. 2010.

COSTA, Ana Carolina Ribeiro et al. As Forças de Porter Aplicadas à Formulação da estratégia competitiva - Estudo de caso em uma empresa Potiguar do Ramo de Sorvetes. In: CONGRESSO DE PESQUISA E INOVAÇÃO DA REDE NORTE NORDESTE DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA, 2., 2007, João Pessoa. **Anais...**. João Pessoa: Connepi, 2007. p. 1 - 10. Disponível em:

<[http://www.redenet.edu.br/publicacoes/arquivos/20080922\\_104448\\_GEST-001.pdf](http://www.redenet.edu.br/publicacoes/arquivos/20080922_104448_GEST-001.pdf)>. Acesso em: 3 jul. 2010.

FERRARI, Vanessa. **O mercado de cervejas no Brasil**. 2008. 130f. Dissertação (Mestre em Economia) – Faculdade de Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008. Disponível em: <[http://tede.pucrs.br/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=1539](http://tede.pucrs.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=1539)>. Acesso em: 25 abr. 2010.

GOURMET VIRTUAL (Brasil) (Org.). **Cervejaria Backer inaugura duas casas**. Disponível em: <<http://www.gourmetvirtual.com.br/lugares/cevejaria-backer-inaugura-duas-casa>>. Acesso em: 12 nov. 2010.

HENRIQUE, Cláudio. **Notícias: Experimenta, experimenta, experimenta...** . Disponível em: <<http://www.mecbier.com.br>>. Acesso em: 03 abr. 2010.

KALNIN, J. R. **Avaliação estratégica para implantação de pequenas cervejarias**. 1999. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis. Disponível em: <<http://biblioteca.universia.net/ficha.do?id=595155>>. Acesso em: 04 abr. 2010.

KALNIN, Joanir Luís; CASAROTTO FILHO, Nelson; CASTRO, João Ernesto E. **Análise estratégica para implantação de empresas de pequeno porte: cervejarias artesanais**. Revista Produção, Florianópolis, v. 2, n. 1, 01 jun. 2002. Disponível em: <<http://producaoonline.org.br>>. Acesso em: 04 abr. 2010.

LIMA, Carlos Adriano de. **As cinco forças de Porter**. Tocantins: Fundação Universidade do Tocantins, 2008.

MATTOS, Rubens Celso Fonseca. **EFEITO DAS VARIÁVEIS DE TRANSPORTE E ESTOCAGEM SOBRE A ESTABILIDADE SENSORIAL DE CERVEJAS TIPO PILSEN**. 2007. 99 f. Tese (Doutor em Tecnologia em Alimentos), Departamento de Tecnologia De Alimentos, Unicamp, Campinas, 2007.

MICHELIN, Daniella. **Microcervejaria artesanal**. Disponível em: <<http://www.ciaem.org.br/cult.qps/IBframe?OpenFrameSet&Frame=Body&Src=%2Fcult.qps%2FRef%2FQUIS-7LE2JG%3FEditDocument%26AutoFramed>>. Acesso em: 03 abr. 2010.

NOTHAFT, André. **Investimento inicial para produzir cerveja é de R\$ 500 mil: Processo artesanal faz a diferença**. Disponível em: <<http://www.mecbier.com.br/mostranoticias.asp?m=30>>. Acesso em: 16 fev. 2006.

OLIVEIRA, Imar Araújo. **Setor De Microcervejarias Cresce No Brasil**. Entrevista concedida a Revista Veja. São Paulo, 2010.

O CERVEJEIRO: O primeiro jornal de Uberlândia dedicado exclusivamente à arte de beber cerveja. Uberlândia, 01 out. 2009. Disponível em: <<http://www.uberbrau.com.br>>. Acesso em: 03 abr. 2010.

PORTER, M.E. **The competitive advantage of nations**. Nova York: Free Press, 1990.

QZA ARQUITETURA DESIGN. **Microcervejarias**. Disponível em: <[http://www.qza.com.br/SITE/?page\\_id=334](http://www.qza.com.br/SITE/?page_id=334)>. Acesso em: 10 ago. 2010.

REINOLD, M. **Por dentro de uma microcervejaria**. [s.d.]. Disponível em: <<http://www.beermagazine.com.br/matthiasreinold.asp>>. Acesso em: 20 set 2010.

SUPERMERCADO MODERNO (Brasil). **CERVEJAS: Mercado de grandes novidades**. Disponível em: <<http://www.sm.com.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=10487&sid=7&indin=1>>. Acesso em: 20 ago. 2010.

SUPERMERCADO MODERNO (Brasil). **Microcervejarias buscam aumentar a produção**. Disponível em: <<http://www.sm.com.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=10671&sid=5>>. Acesso em: 20 ago. 2010.

TELES, Juliana Andrade. **Estudo da produção de mosto concentrado lupulado a partir de extrato de malte concentrado, xarope de alta maltose e lúpulo**. 2007. 76 f. Dissertação (Mestrado) - Departamento de Tecnologia de Alimentos, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2007.

VEJA (Brasil). **CERVEJA : Brasileiro Muda O Jeito De Tomar Cerveja**. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/noticia/brasil/surge-um-novo-consumidor-de-cerveja>>. Acesso em: 12 out. 2010.