

PLANO DE NEGÓCIOS DE UMA MICROCERVEJARIA ARTESANAL, MARANHÃO

*Ruan Ferreira Carmo da Silva¹, Eduardo Mendonça Pinheiro¹, Mayanne Camara Serra¹,
Alyson da Luz Pereira Rodrigues² & Ana Célia Silva Vieira³*

RESUMO

SILVA, R.F.C.; PINHEIRO, E.M.; SERRA, M.C.; RODRIGUES, A.L.P.; VIEIRA, A.C.S. Plano de Negócios de uma microcervejaria artesanal, Maranhão. **Perspectivas Online: Exatas & Engenharia**, v.08, n. 21, p.01 - 16, 2018.

A produção comercial de cerveja artesanal no Brasil é uma temática de exploração recente. Trata-se de um investimento de longo prazo e com custo inicial elevado. Este trabalho consiste em uma abordagem de plano de negócios de uma microcervejaria artesanal na cidade de São Luís do Maranhão, buscando auxiliar os empreendedores interessados em iniciar negócios nesse mercado. Foram identificados no trabalho as principais

características mercadológicas do setor e então elaboradas estratégias operacionais e de marketing. Concluindo que o mercado de microcervejaria artesanal em São Luís, assim como em outras cidades do Brasil, tem grandes oportunidades para se posicionar e explorar uma boa fatia do mercado de consumo de bebidas. Sendo que a utilização do modelo de *BrewPub* foi identificada como melhor opção para entrar no mercado

Palavras-chave: Cerveja Artesanal. Microcervejaria. Plano de Negócio.

ABSTRACT

Commercial production of craft beer in Brazil is a recent exploration theme. It is a long-term investment with high initial cost. This work consists of a business plan of a craft microbrewery in the city of Sao Luis, seeking to help entrepreneurs interested in starting business in this market. Were identified the main market features and then were elaborated operational and marketing strategies. Concluding that the artisanal microbrewery market in São Luís, as well as in other brazilian cities, has great opportunities to position itself and to exploit a good share of the beverage consumption market. Since the use of the BrewPub model was identified as the best option to enter the market.

Keywords: Craft beer. Microbrewery. Business Plan.

¹Universidade Estadual do Maranhão –UEMA - Cidade Universitária Paulo VI, Av. Lourenço Vieira da Silva, nº 1000 , Jardim São Cristovão, Luís, MA, CEP: 65055-310, Brasil;

² Universidade Ceuma, Associação de Ensino, Rua dos Castanheiros, Jardim Renascença, São Luís, MA, CEP: 65075120, Brasil;

³ Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI ,Br 135, s/nº, Km 05, Tibiri, São Luís, MA, CEP: 65099110, Brasil.

(*) e-mail: eduardomp1979@gmail.com

Data de recebimento: 16/02/2017. Aceito para publicação: 06/09/2018 .

1. INTRODUÇÃO

De acordo com Associação Brasileira da Indústria da Cerveja (2014), apesar de o país ser o terceiro maior produtor de cerveja do mundo, a demanda interna anual, ultrapassa na ordem de um bilhão de litros de cerveja e o potencial desse mercado pode ser ainda maior se levado em consideração que o consumo per capita de cerveja no Brasil é em torno de 60 litros abaixo de países como República Tcheca e Alemanha, de acordo com informações do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2014).

Atualmente, segundo Beck e Menezes (2014), o mercado brasileiro de cervejas é composto basicamente por quatro empresas: AMBEV, Brasil Kirin, Grupo Petrópolis e Heineken, que dominam uma boa parte da fatia do mercado impulsionadas pelas produções em larga escala, altos gastos com marketing e preços baixos, garantindo um mercado volumoso em torno de 96%.

O mercado de cervejas no Brasil tem ganhado adeptos de um tipo de cerveja mais criativa e encorpada, em que os clientes estão dispostos a sair do padrão de consumo de cerveja leve e industrializada, para uma cerveja mais natural e criativa. Também há em notória escala, produtores caseiros de cerveja, que apreciam a variedade da bebida e têm sua produção levada como *hobby*, muitas vezes no quintal da própria casa (MARCUSO, 2015).

Quanto aos produtores caseiros mencionados, comumente, estes estão se especializando e procurando novas formas de desenvolver e inovar na bebida. Boa parte desses cervejeiros, não abrem mão do cumprimento da chamada Lei Bávara de Pureza da Cerveja - a *Reinheitsgebot*, que define que a cerveja deve conter apenas água, malte, lúpulo e levedura, preservando a tradição e originalidade da bebida (MEUSSDOERFFER, 2009).

A produção de cerveja, de acordo a Associação Brasileira da Indústria da Cerveja (2014), é responsável por 2% do Produto Interno Bruto - PIB do Brasil e é um dos setores mais empregadores do país, movimentando uma imensa cadeia de produção e distribuição. Essa associação estima que cada emprego na fábrica de cerveja, gerem 52 empregos na economia. O Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA (2014, *apud* SEBRAE 2014) explana que no Brasil existem cerca de 242 fabricantes e produtores de cervejas registradas. Deste número, grande parte está presente nas regiões Sul e Sudeste do país e apenas dois no estado do Maranhão.

Deve-se destacar que as microcervejarias empregam ainda um número maior de colaboradores por litro, pois, segundo a Associação Brasileira de Microcervejarias - ABRACERVA (2014), as grandes cervejarias empregam 1 (um) empregado a cada 1 milhão de litros por ano, enquanto as microcervejarias geram cerca de 1 (um) emprego a cada 25 mil litros por ano. Portanto, as microcervejarias empregam até quarenta vezes mais que as grandes indústrias cervejeiras e estão se destacando ao focar na diferenciação do produto, com clientes mais exigentes que apreciam uma cerveja de melhor qualidade.

Em vista do que foi contextualizado, neste artigo foi feita a elaboração de um plano de negócios de uma microcervejaria artesanal localizada São Luís, do Estado do Maranhão, através de levantamento de fatores influenciadores do mercado de cervejas artesanais.

3. METODOLOGIA

A pesquisa tem natureza aplicada e abordagem qualitativa sendo realizada por meio do método estudo de caso. Este método é considerado atualmente como delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos (GIL, 2010).

Quanto aos fins, a pesquisa será exploratória e explicativa. Classifica-se como exploratório devido às poucas pesquisas realizadas sobre o tema proposto, visando dar maiores esclarecimentos e entendimento ao questionamento da pesquisa, Gil (2010, p. 27) versa que as pesquisas exploratórias “têm como propósitos proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torna-lo mais explícito ou a construir hipóteses”.

Este estudo foi desenvolvido com a finalidade de subsidiar a elaboração de um Plano de Negócio para uma empresa microcervejaria chamada Atmen Bier, localizada em São Luís - MA.

Sendo assim, a primeira parte do estudo se trata de um diagnóstico estratégico através de Análise de SWOT e as Forças Competitivas de Porter. No segundo momento foi utilizado o *Business Model CANVAS* como premissa da elaboração do Plano de Negócio da empresa. E no último momento do estudo foram desenvolvidas as estratégias de *marketing* da empresa microcervejaria.

No estudo de caso, foram consideradas as referências mercadológicas locais, envolvendo produtores informais, empórios fornecedores da bebida artesanal, diálogo com proprietários de bares e restaurantes, apreciadores da bebida e microcervejarias em processo de formalização. Fóruns especializados na produção de cervejas também foram amplamente utilizados, pois agregam uma enorme fonte de discussões na melhoria do processo de produção da bebida e principalmente no âmbito do desenvolvimento de estratégias para a comercialização de forma legal.

A utilização de fóruns possibilitou a criação de *networking* com microcervejarias e produtores em outras regiões do país, que formaram uma notável rede colaborativa. Além disso, o diálogo com a Associação de Cervejas Artesanais do Maranhão - ACERVA MA se tornou uma importante fonte de informações, pelo qual se buscou o entendimento das necessidades dos produtores regionais, possibilitando desenvolver e adaptar soluções *in loco* e aplicar as técnicas na microcervejaria Atmen Bier na cidade de São Luís-MA.

4. RESULTADO E DISCUSSÕES

4.1 Características da empresa

A empresa do estudo de caso se trata da microcervejaria de produção artesanal Atmen Bier, situada na cidade de São Luís do Maranhão, com capacidade de produção artesanal na ordem de 2.500 litros/mês de *chopp* nos estilos IPA (*Indian Pale Ale*), *Weiss Bier* e *ViennaLager*.

A Atmen Bier tem como objetivo primário o fornecimento de cerveja artesanal no modo varejo, servindo o *chopp* direto dos maturadores para o cliente. Mas eventualmente, cabível de expansão da planta, será comercializado a cerveja em forma de barril e garrafa.

O produto comercializado será o *chopp* artesanal nos estilos IPA, *Weiss Bier* e *ViennaLager* na proporção inicial de 1250 litros de IPA, 750 litros de *Weiss Bier* e 500 litros de *ViennaLager*. O objetivo do empreendimento visa ampliar a variedade dos estilos gradualmente, analisando o comportamento da demanda.

4.2 Análise SWOT

A primeira parte desta análise foi focada nos fatores internos da empresa e se apresentam na Tabela 1. Para melhor entendimento e atribuir prioridade para cada fator, foi atribuído um grau de relevância, que gera uma nota utilizada como parâmetro de comparação.

Tabela 1. Análise Interna

Item	Tipo	Importância	Grau Forças	Grau Fraquezas
<i>Brew Pub</i>	Força	Relevante	5	0
Originalidade	Força	Relevante	5	0
Cerveja diferenciada	Força	Muito Relevante	10	0
Insumos mais saudáveis	Força	Pouco Relevante	2,5	0
Variedade de Sabores	Força	Muito Relevante	10	0
Harmonia com Pratos	Força	Relevante	5	0
Projeto Piloto	Força	Muito Relevante	10	0
Outros rótulos de Cerveja Artesanais	Força	Muito Relevante	10	0
Proximidade com os clientes	Força	Muito Relevante	10	0
Rodízio	Força	Relevante	5	0
Maior Margem de Lucro	Força	Relevante	5	0
Gerenciamento de Restaurante e Bar	Fraqueza	Muito Relevante	0	10
Preço superior às cervejas Comuns	Fraqueza	Relevante	0	5
Investimento Inicial Alto	Fraqueza	Relevante	0	5
Alta Escala	Fraqueza	Muito Relevante	0	10
Mínima Viável	Fraqueza	Relevante	0	2,5
Capital de Giro Elevado	Fraqueza	Pouco Relevante	0	2,5
Mercado precisa ser apresentado	Fraqueza	Muito Relevante	0	10
TOTAL			82,5	42,5

Após o levantamento dos fatores internos, foram quantificados as forças e fraquezas, como apresentadas no gráfico da Figura 5.

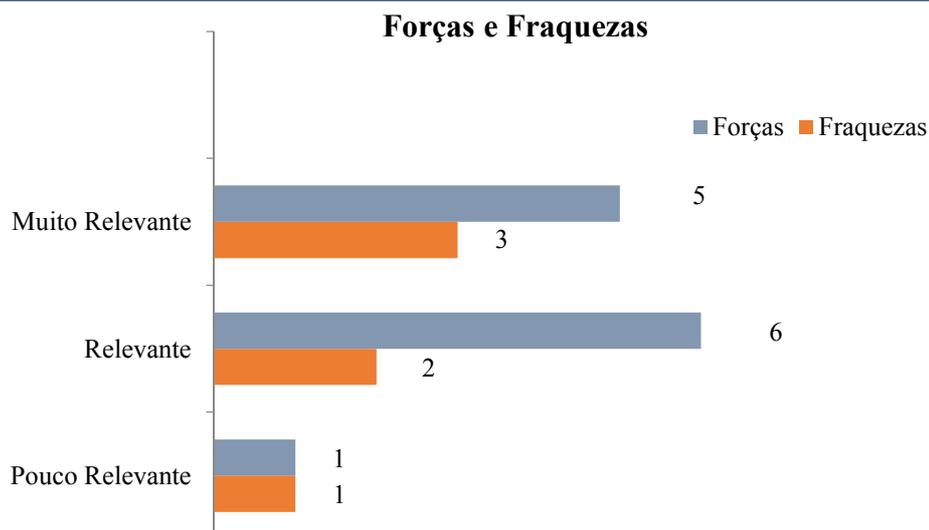


Figura 5. Qualidade de itens na Análise Interna

A segunda parte visa análise das forças externas, que são divididas, de acordo com o modelo, em oportunidades e ameaças e presentes na Tabela 2:

Tabela 2. Análise Externa

Item	Tipo	Relevância	Grau Oportunidades	Grau Ameaças
Mercado em Crescimento	Oportunidade	Muito Relevante	10	0
Incorporação de Grandes Grupos	Ameaça	Relevante	0	5
Movimento Microcervejeiro	Oportunidade	Relevante	5	0
Alta Tributação	Ameaça	Muito Relevante	0	10
Consumo Consciente	Oportunidade	Pouco Relevante	2,5	0
Regionalização da Cerveja	Oportunidade	Relevante	5	0
Alta Taxas de Juros	Ameaça	Pouco Relevante	0	2,5
Mudanças na Tributação	Oportunidade	Muito Relevante	10	0
Poucos Fornecedores	Ameaça	Relevante	0	5
Baixa Oferta de Cervejas Artesanais	Oportunidade	Relevante	5	0
Registro MAPA	Ameaça	Muito Relevante	0	10
Valor Cambial	Ameaça	Pouco Relevante	0	2,5
ACERVA	Oportunidade	Muito Relevante	10	0
Fabricação em outra Fábrica	Oportunidade	Muito Relevante	10	0
TOTAL			57,5	35

O gráfico da Figura 6 quantifica as Ameaças e Oportunidades identificadas na Análise Externa:

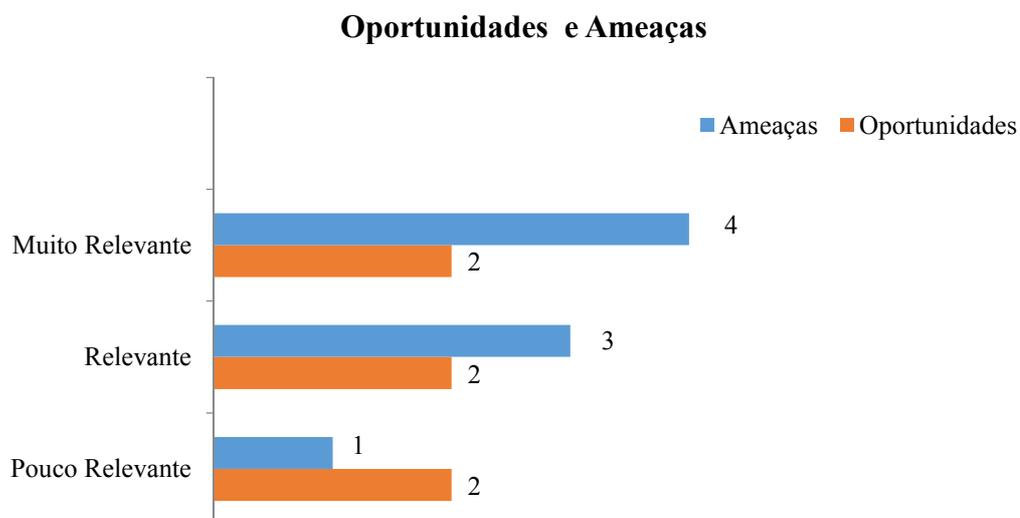


Figura 6. Gráfico da quantidade de itens na Análise Externa

No cruzamento das forças com as oportunidades, buscou-se identificar correlações entre oportunidade e forças que poderiam contribuir para o crescimento e exploração de novos caminhos pelo negócio (MEDEIROS, 2010). Destacou-se importante, a utilização dos atributos como qualidade, aroma e instruções gastronômicas para melhorar a experiência de consumo da bebida, como uma estratégia para explorar o fenômeno de gastromização que a bebida vem sofrendo influência.

Além disso, o consumo da bebida no próprio bar da fábrica permite que profissionais treinados possam tornar o consumo do produto uma experiência diferenciada, uma oportunidade de compartilhar com o consumidor, algumas particularidades da produção e apreciação adequada da bebida.

A utilização do modelo de *Brew Pub* permite que os consumidores experimentem vários estilos de cerveja, propiciando um tour cervejeiro e inovando na experiência do consumidor. Elencou-se que o apelo ao consumo de uma marca regional pode contribuir para exploração do potencial de regionalização da bebida e consumo de produtos fabricados localmente.

Em complemento, a utilização de insumos mais saudáveis, cervejas aromáticas e com gosto bem característico podem aproveitar o aumento do consumo consciente que prioriza qualidade à quantidade e desfrutar do mercado em crescimento de cervejas artesanais.

Outro fator importante está na mudança da tributação vigente a produtores de cervejas artesanais, que atualmente obedecem às mesmas exigências sanitárias e tributárias de grandes indústrias cervejeiras apesar de não apresentarem tal capacidade contributiva.

O gráfico da Figura 7 apresenta uma visão ampla das pontuações descritas nas Análises Internas e Externas através do gráfico de radar.

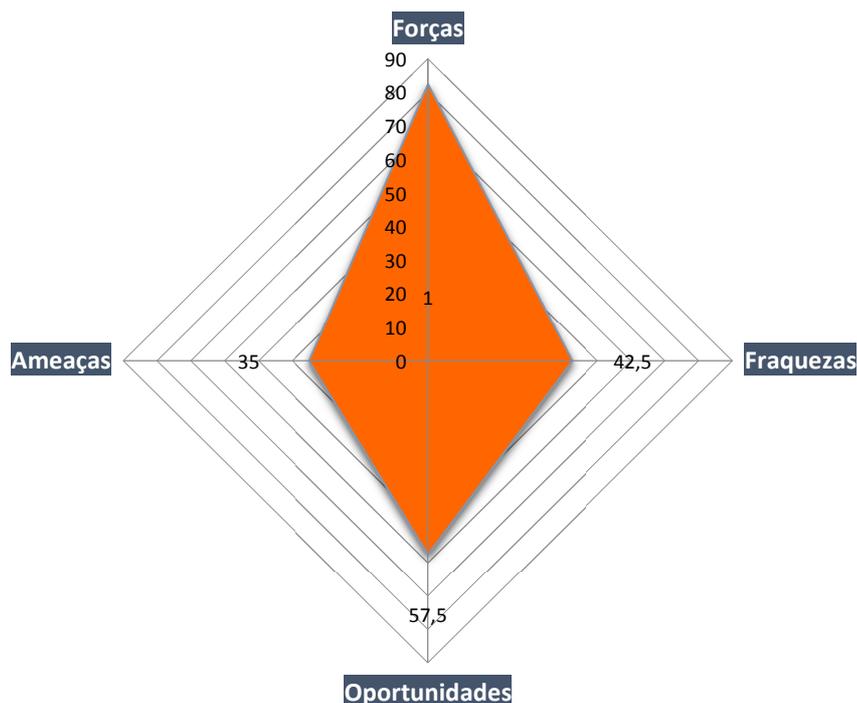


Figura 7. Gráfico radar com os graus das forças internas e externas

Dando continuidade, na fase de análise Forças versus Ameaças, é necessário a idealização de estratégias de confronto que possibilitem reduzir as ameaças existentes ao ambiente do negócio.

Como forma de combater a alta tributação, que as cervejarias sofrem para a produção e venda da cerveja sendo ela artesanal ou industrial, foi identificado a utilização do modelo de *Brew Pub* como saída para redução de custos. Partindo do princípio, que o consumo de cerveja no local caracteriza um restaurante/bar e não uma indústria, exclui-se então a necessidade de instalação da fábrica em zona industrial - o que já soma uma grande quantidade de recursos.

Para somar ao exposto, a utilização do *Brew Pub*, reduz os custos com logística de distribuição e envase pelo motivo da bebida ser consumida no local e não precisar deste tipo de transporte e armazenamento. O modelo de *Brew Pub* exige uma escala menor de litros/mês para viabilizar a produção, portanto é considerado uma boa alternativa para testar a aceitação da bebida e do mercado de cerveja artesanal. Funcionando desta forma, como um projeto piloto, para a eventual produção em grande escala e distribuição envasada.

No contexto das “Fraquezas X Oportunidades”, o consumo consciente, que prioriza a qualidade à quantidade, influencia na escolha de uma bebida diferenciada, partindo do ponto que a mesma fatia do orçamento utilizado para grandes quantidades de bebida é orientada para o consumo de cervejas especiais.

Na fase da abordagem “Fraquezas x Ameaças”, de acordo com a prioridade de importância, levantou-se que o custo dos insumos de produção - na sua maioria importados e então dependentes do valor cambial - são fatores que devem ser monitorados. Além disso, a alta tributação influencia os custos de produção e transporte. A alta tributação e o alto preço

dos produtos finais dificultam a exploração desse mercado e, por isso, é importante que a cervejaria foque em um nicho de mercado que permita o uso de margens mais saudáveis para a sobrevivência da companhia.

4.3 As 5 Forças de Porter

Foram analisadas também as 5 Forças de Porter com intuito de medir a atratividade do negócio, sendo que as especificações destas forças (PORTER, 2004) que estão apresentadas na Figura 8:

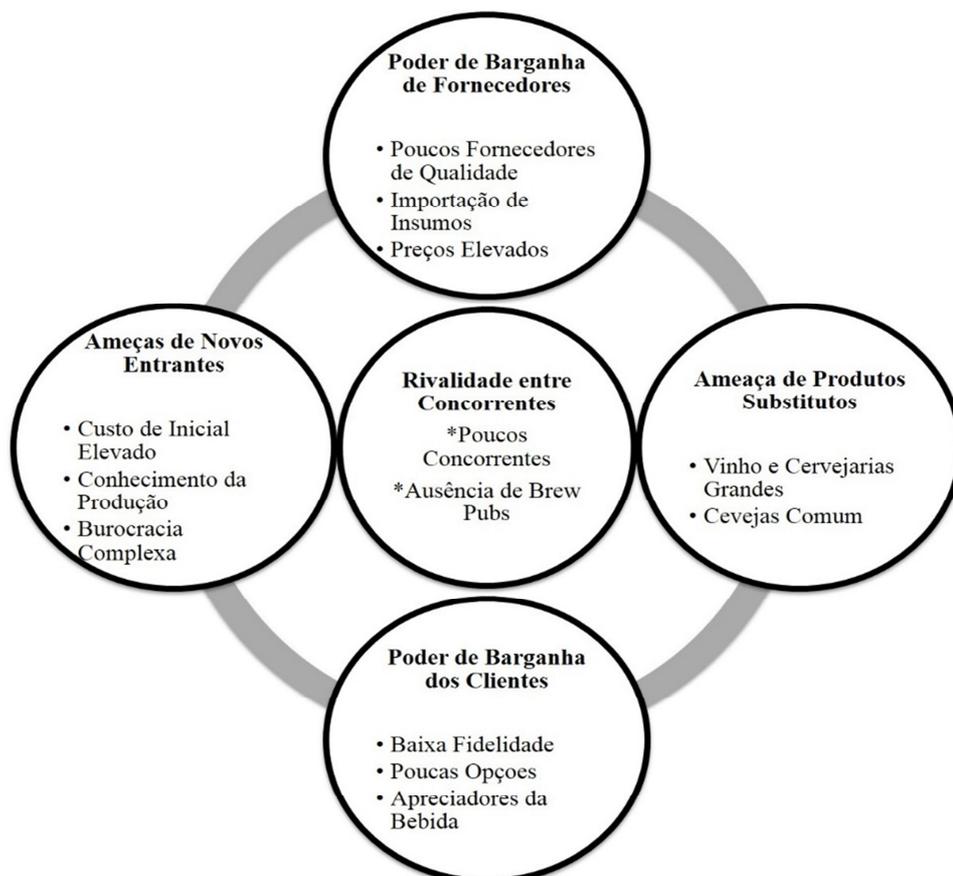


Figura 8. Análise das 5 forças competitivas de Porter.

4.4 Business Model Canvas

Foi utilizado o *Business Model Canvas* como ferramenta para listar em 9 blocos as atividades mais importantes do negócio, que inter-relacionados entregarão a proposta de valor ao cliente (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011), como apresentado na Figura 9:

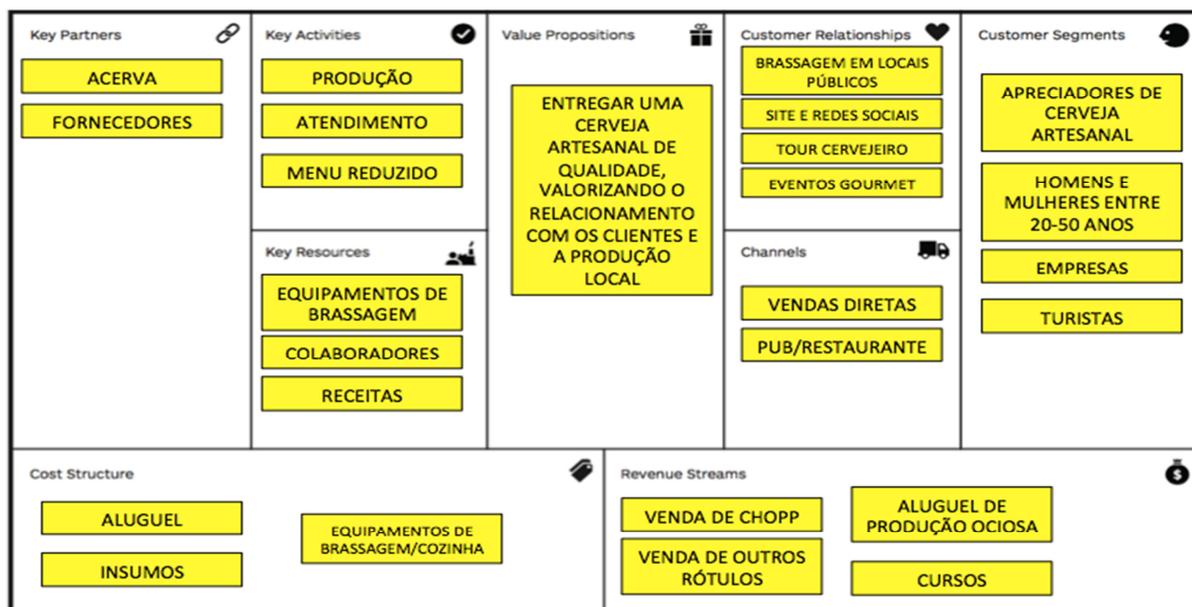


Figura 9. Business Model Canvas Cervejaria Atmen

4.5 Plano de Marketing

4.5.1 Análise do Setor

O mercado de cerveja artesanal no Maranhão está apenas no início em comparação a outros estados da região Sul e Sudeste. O referido mercado maranhense tende a se desenvolver, com o conhecimento da existência de cervejas diferenciadas pela população, principalmente por consumidores que prezam pela qualidade do produto fabricado com insumos nobres e de boa procedência.

Com a carência de cervejas artesanais nessa região, a cidade de São Luís pode ser vista como um mercado potencial de grande demanda. Destaca-se que localmente são oferecidos rótulos nacionais e importados quase que apenas por empórios especializados na bebida e supermercados que apresentam pouca variedade.

4.5.2 Análise dos concorrentes

Atualmente existem em processo de formalização apenas uma cervejaria artesanal de acordo com a análise realizada. Existem ainda em torno de 10 marcas não registradas, que produzem suas cervejas sem escala de comercialização e apenas como forma de *hobby*.

O principal entrave para comercialização desse tipo de cerveja se dá pelo alto custo tributário e dificuldade de registro do MAPA. Apesar desses concorrentes potencias, atualmente essas cervejarias se ajudam e estudam maneiras colaborativas de viabilizar a produção, seja por modo associativo ou atuando junto aos poderes legislativos para alteração da tributação e registro.

4.5.3 Análise dos fornecedores

A cadeia de fornecedores de insumos deve ser de qualidade e de boa procedência e se limitam a apenas cinco atualmente. Após levantamento de custos de aquisição e frete, considerou-se a empresa WE Consultoria como detentora das melhores soluções para o fornecimento de insumos para a cidade de São Luís – MA (Quadro 1).

Quadro 1. Custo de insumos para fabricação

Estilo IPA 1500 Litros				
Ingredientes	Medida	Valor Unitário	Qt	Valor
Malte Pale Ale	25kg	R\$ 192,08	8	R\$ 1.344,56
Malte Munich	25kg	R\$ 192,08	7	R\$ 1.152,48
Lúpulo Cascade	g	R\$ 0,14	1000	R\$ 144,42
Fermento FERMENTIS US-05	11,5 g	R\$ 15,22	40	R\$ 456,60
Lúpulo Nugget	g	R\$ 0,09	800	R\$ 74,21
Frete	-	R\$ 900,00	1	R\$ 900,00
Eletricidade	-	R\$ 150,00	1	R\$ 150,00
Sanitização	-	R\$ 400,00	1	R\$ 300,00
Água	-	R\$ 200,00	1	R\$ 100,00
Total 1500 Litros				R\$ 4.622,27
Custo por Litro				R\$ 3,08

Fonte: WE Consultoria, 2015.

4.5.4 Análise dos clientes

Os clientes vistos como alvo real das cervejas artesanais tendem a ser homens adultos com idade entre 30 e 60 anos, com alto e médio poder aquisitivo e abertos a novas experiências gastronômicas no contexto de preferência da qualidade em relação à quantidade.

Outra faixa considerada como cliente potencial são homens entre 20 a 30 anos de idade, que consomem em paralelo cervejas comerciais e artesanais e estão começando a apreciar o estilo de bebida artesanal, porém ainda utilizam cervejas comerciais devido à quantidade consumida.

Um fato interessante do mercado de cervejas artesanais e percebido pelos próprios consumidores e cervejeiros é que o cliente consumidor deste tipo de bebida, em geral, quer sempre experimentar algo novo e trocar novas experiências na degustação da bebida. Isso o torna, na maioria das vezes, infiel a um estilo, apesar de existir alguma preferência.

4.5 Estratégias de Marketing

Serão apresentadas a seguir as estratégias de marketing, a fim de explorar da melhor forma as oportunidades do mercado e antecipar soluções para problemas, como falta de capital e baixa demanda. O plano iniciará com o *marketing* estratégico, tratando das definições de missão, visão e valores. A segunda parte do plano refere-se a abordagem de campo, em que serão definidos os atributos que serão entregues ao consumidor - o Plano Tático, em que estarão descritas definições dos 7 P's do *Marketing* Tático como: produto, preço, promoções, praça, pessoas, processos e evidências físicas.

4.5.1 Marketing estratégico

De forma objetiva apresenta-se que a Atmen Bier terá como missão: oferecer a melhor experiência em degustação de cervejas artesanais na cidade de São Luís; visão: ser referência no Estado do Maranhão no ramo de cervejas artesanais; e valores: qualidade, criatividade, tradição, qualidade de Vida, *marketing* Tático, produtos.

4.5.2. Plano Tático

a) **Produto:** o *BrewPub* Atmen Bier oferecerá uma bebida de qualidade, sabor e aroma característicos, utilizando como insumos produtos de alta qualidade na fabricação de cervejas artesanais. O produto será consumido em bar próprio, em ambiente agradável e familiar; a degustação em copos apropriados e a produção acompanhada visualmente pelos consumidores. O “carro chefe” da cervejaria será uma cerveja IPA, sendo o seu rótulo como na Figura 10.

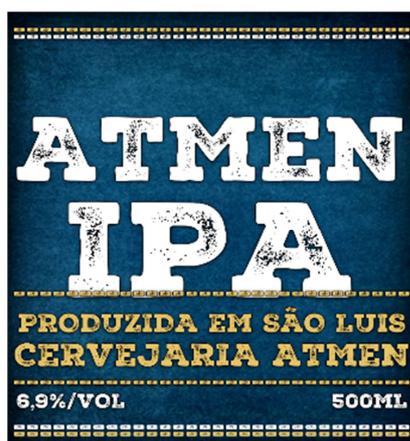


Figura 10. Rótulo Cerveja ATMEN

b) **Preço:** o preço que será praticado pela cervejaria do estudo será baseado nas cervejas artesanais vendidas localmente. Timidamente, a única produtora local de cerveja artesanal é revendida pelo preço de R\$ 17,50 a amostra de 500 ml sem envase. Outras cervejas Premium de grandes cervejarias nacionais trabalham na faixa de R\$ 35,00 a R\$ 45,00 o litro. A partir da análise, considera-se um preço competitivo por uma cerveja IPA o preço de R\$ 14,00 pelo copo de 500 ml ou R\$ 28,00 o litro.

c) **Promoções:** serão realizadas produções caseiras para degustação, em locais públicos como shoppings e conveniências, além de eventos empreendedores promovidos pelo SEBRAE e FIEMA (Federação das Indústrias do Estado do Maranhão) a fim de divulgar a marca e atrair maiores apreciadores da cerveja artesanal.

d) **Praça:** a cerveja Atmen Bier terá o mercado de São Luís do Maranhão como alvo. A bebida será produzida e consumida no mesmo local, um ambiente onde será oferecido também alguns pratos acompanhantes para a bebida. A localização deverá ser de fácil acesso e boa movimentação, próximo a restaurantes e bares da cidade.

e) **Pessoas:** a equipe da Atmen Bier, inicialmente será composta pelo diretor, mestre cervejeiro e auxiliar de produção. Funções como produção de conteúdo de internet e contabilidade serão terceirizadas. Além disso, como o negócio visa o *Brew Pub* como modelo de negócio, a cervejaria precisará de um gerente e três garçons inicialmente. Mas se houver a expansão do negócio, será necessário ampliar a mão de obra.

f) **Processos:** deve-se ficar atento neste ponto, há entregar um serviço de qualidade e padronizado ao consumidor, atendendo as suas expectativas. Para tanto, o processo de produção de cerveja necessita de um controle rígido de receita, limpeza, sanitização e temperatura durante a fabricação. Devido a isto, serão definidos todos os processos formalmente, da aquisição dos insumos à entrega da bebida ao cliente. É importante que, desde cedo, o negócio seja visto como um sistema, em que estejam definidos as atividades e comportamentos e, sempre que possível, em forma de procedimento, tornando cada etapa facilmente executável por colaboradores com mínimo de instrução possível, visando a escalabilidade do negócio.

g) **Evidências Físicas:** essa parte do trabalho busca descrever o que o cliente percebe na interação com o negócio. Desta forma, a cervejaria prezarão por um bom atendimento, limpeza impecável e agilidade adequada para tornar o ambiente mais tranquilo possível e transmitir uma imagem acolhedora para uma experiência nova na degustação de bebidas. Além disso, a proposta da Atmen é utilizar de mesas longas compartilhadas, colocando os seus clientes em maior convívio social.

5. CONCLUSÃO

Este trabalho, buscou analisar a viabilidade da instalação de uma microcervejaria artesanal na cidade de São Luís. Preliminarmente, foram levantados aspectos mercadológicos do setor, para obter-se uma visão ampla das características do mercado. Afim de identificar alternativas para aproveitar as oportunidades do setor, foram realizados diagnósticos estratégicos e planos operacionais de marketing.

A utilização do modelo de *BrewPub*, que produz sua própria cerveja no local de consumo, foi identificada como melhor opção para entrar no mercado. Esse modelo, dispensa de grandes gastos como envase e distribuição. Além de exigir uma menor escala de produção para tornar o investimento viável.

Conclui-se que o mercado de microcervejaria artesanal em São Luís, assim como em outras cidades do Brasil, tem grandes oportunidades para se posicionar e explorar uma boa fatia do mercado de consumo de bebidas. É necessário, todavia, um planejamento de negócio detalhado, para o alcance e exploração de uma demanda reprimida devido a informalidade de muitos produtores caseiros de cerveja.

6. REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CERVEJA. (2014). **Anuário 2014**. Disponível em: <<http://www.cervbrasil.org.br/paginas/index.php?page=anuario-2015>> Acesso em: 15 ago. 2015.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MICROCERVEJARIAS. **ABRACERVA Em Ação**. (2014). Disponível em: <<http://revistadacerveja.com.br/abracerva-em-acao/>>. Acesso em: 17 out. 2015.

BECK, M.; MENEZES, J. (2014). **O potencial da cerveja artesanal brasileira**: uma análise econométrica. Disponível em <<http://blogs.oglobo.globo.com/dois-dedos-de-colarinho/post/o-potencial-da-cerveja-artesanal-brasileira-uma-analise-econometrica-550457.html>> Acesso em: 05 set. 2015.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCUSSO, E. F. (2015). **As microcervejarias no Brasil atual**: Sustentabilidade e Territorialidade. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de São Carlos.

MEDEIROS, A. W. et al. (2010). **Análise SWOT**: A Simplicidade como eficiência. In: XVI Seminário de Pesquisa do CCSA, Natal.

MEUSSDOERFFER, F. (2009). **Handbook of Brewing**: Process, Technology, Markets. Weinheim: Wiley-VCH Verlag&Co, 2009.

OSTERWALDER, A; PIGNEUR, Y. (2011). **Business Model Generation - Inovação em Modelo de Negócios**: Um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books.

PORTER, M. E. (2004). **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. (2014). **Potencial de Consumo de Cerveja no Brasil**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/appportal/reports.do?metodo=runReportWEM&nomeRelatorio=ideiaNegocio&COD_IDEIA=7f387a51b9105410VgnVCM1000003b74010a____>. Acesso em: 12 set. 2015.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. (2010). **Como montar uma microcervejaria**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/Como-montar-uma-microcervejaria>>. Acesso em: 20 out. 2015.

WE Consultoria. (2015). **Insumos**. Disponível em <<http://loja.weconsultoria.com.br>>. Acesso em: 19 set. 2015.