



Carlos Miguel Fernandes Mateus

Plano de Negócios: cerveja artesanal *Bruma*

Trabalho de Projeto apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão

Coimbra, junho de 2018



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Carlos Miguel Fernandes Mateus

Plano de Negócios: cerveja artesanal *Bruma*

Trabalho de Projeto apresentado à Faculdade de Economia da
Universidade de Coimbra para cumprimento dos requisitos
necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão

Orientador: Prof. Doutor Pedro Marcelo Amado Garcia da Rocha
Torres

Professor Auxiliar da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

Coimbra, junho de 2018

AGRADECIMENTOS

A ideia e propósito de executar este projeto não seria possível sem a inestimável colaboração, direta ou indireta, de diversas pessoas que em diferentes etapas contribuíram para a sua concretização. A todos expresso o meu profundo reconhecimento.

Ao Professor Doutor Pedro Torres, um especial agradecimento, pelo privilégio que concedeu ao orientar este projeto, pelo sentimento de confiança da minha liberdade de ação, pelas sugestões, pela dedicação e paciência.

Aos meus pais pela disponibilidade, paciência, carinho, experiência e contributos transmitidos ao longo de todo este trabalho.

Ao meu avô e irmão, pelo apoio, carinho e incentivo que sempre demonstraram.

Aos que gentilmente se disponibilizaram para o preenchimento do inquérito online, para as reuniões e aos entrevistados (em especial, ao mestre cervejeiro, João Brazão), pela pertinência e importância dos seus testemunhos e informações disponibilizadas.

Aos amigos e amigas mais próximas que contribuíram incondicionalmente apoiando e incentivando-me ao longo desta etapa. Ao meu amigo e futuro sócio João Gomes pelo seu contributo e encorajamento ao longo do projeto.

Ao Nuno, Fábio, Eduarda e André pela sua disponibilidade e colaboração ao longo do projeto.

“A gratidão é o único tesouro dos humildes”

Shakespeare

“Quero a ilha, o mar e a *Bruma*
sou ilhéu, da raiz até às nuvens
bebo o azul, o verde e a espuma
mas sei que ao pôr-do-sol sempre tu vens!”
(Manuel Tomás, 2018)

RESUMO

Este projeto insere-se no contexto do mestrado em Gestão e tem como objetivo a apresentação de um Plano de Negócios, que analise a viabilidade económica e financeira da instalação de uma fábrica de produção de cerveja artesanal, de nome *Bruma*, na ilha Terceira e surge na sequência da identificação de uma necessidade por satisfazer neste segmento de mercado da ilha, onde não existe produção e distribuição de cerveja artesanal.

Neste sentido, o presente Plano de Negócio consiste no estudo do mercado em que a fábrica se insere, pormenorizando os segmentos aos quais se dirige, de forma a projetar as estratégias de execução que melhor concorrem para o respetivo êxito. Este projeto, para além de se constituir como a base orientadora para o lançamento da *Bruma*, servirá de suporte para uma eventual negociação com a banca e com possíveis investidores.

Para a consecução do exposto, para além da revisão de literatura e leitura de documentação relevante, procedi à aplicação de inquérito junto do público alvo, entrevistei alguns produtores de cerveja artesanal, visitei microcervejeiras e reuni com uma série de entidades e instituições, por forma a recolher dados para o estudo de mercado e para me inteirar dos constrangimentos e apoios para implementar este Plano de Negócios.

Da análise dos elementos recolhidos infiro que a produção e distribuição de cerveja artesanal na ilha Terceira possui potencial de negócio, apresentando indicadores de avaliação económica e financeira favoráveis.

Palavras-Chave: cerveja artesanal; empreendedorismo; Plano de Negócios.

ABSTRACT

The current project is part of a Master in Management and aims to present a Business Plan, which analyses the economic and financial viability of the installation of a brewery named *Bruma* in Terceira island, and it arises from the identification of an unmet need in this market of the island where there is no production and distribution of artisanal beer.

In this sense, this Business Plan consists of the study of the market in which the factory is inserted, detailing the segments to which it is directed, in order to design the execution strategies that best compete for its success. This project, as well as being the guiding base for the launch of *Bruma*, could also serve as a support for a possible negotiation with the bank and with possible investors.

In order to achieve this, in addition to reviewing literature and reading documentation, I carried out a survey with the target public, interviewed some artisanal beer producers, visited micro breweries and met with a number of entities and institutions, in order to collect data for the market study and to understand the constraints and support to implement this Business Plan.

From the analysis of the collected elements, I infer that the production and distribution of artisanal beer on Terceira Island has business potential, presenting favorable economic and financial evaluation indicators.

Key words: craft beer; entrepreneurship; business plan.

LISTA DE SIGLAS

B2B - Business to Business
B2C - Business to Commerce
BMC - Business Model Canvas
CAE - Classificação das Atividades Económicas
CEMAH - Caixa Económica da Misericórdia de Angra do Heroísmo
CF - Consumidor Final
CIEC - Código do Imposto Especial sobre o Consumo
CMAH - Câmara Municipal de Angra do Heroísmo
CMVMC - Custo das Matérias Vendidas e das Mercadorias Consumidas
CO2 - Dióxido de Carbono
EBIT - Lucro Antes de Juros e Impostos
ERSARA - Entidade Reguladora dos Serviços de Águas e Resíduos dos Açores
EUA - Estados Unidos da América
F&B - Food and Beverage
FCS - Fatores Críticos de Sucesso
FEDER - Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional
FEUC - Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra
FMI - Fundo Monetário Internacional
FMN - Fundo de Maneio Necessário
FSE - Fornecimento e Serviços Externos
GEM - Global Entrepreneurship Monitor
I&D - Investigação e Desenvolvimento
IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação
IBE - Índice de Bem-Estar
IEC - Imposto Especial de Consumo
INE - Instituto Nacional de Estatística
INPI - Instituto Nacional da Propriedade Industrial
IRC - Imposto que incide sobre as Pessoas Coletivas
IRS - Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares
ISCTE - Instituto Superior Ciências Trabalho Empresa
ONU - Organização das Nações Unidas

p.p. - Pontos Percentuais
PAEF - Programa de Assistência Económica e Financeira
PIB - Produto Interno Bruto
PME - Pequena e Média Empresa
QR - Quick Response
RAA - Região Autónoma dos Açores
RNPC - Registo Nacional de Pessoas Coletivas
ROE – Rentabilidade dos Capitais Próprios
ROI - Retorno do Investimento
SDEA - Sociedade para o Desenvolvimento Empresarial dos Açores
SEO - Search Engine Optimization
SPSS - Statistical Package for Social Sciences
SREA - Serviço Regional de Estatística dos Açores
STP - segmentação, target e posicionamento
TIR - Taxa Interna de Rendibilidade
VAL - Valor Atual Líquido
WACC - Custo Médio Ponderado de Capital

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS.....	III
RESUMO	VII
ABSTRACT.....	IX
LISTA DE SIGLAS	XI
ÍNDICE GERAL.....	XIII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XVI
ÍNDICE DE TABELAS	XVII
ÍNDICE DE ANEXOS.....	XVIII
CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 2 - ENQUADRAMENTO TEÓRICO	3
2.1 Empreendedorismo.....	3
2.1.1 O Empreendedor	5
2.1.2 O Processo Empreendedor	9
2.1.3 O Empreendedorismo e a Inovação.....	10
2.2 Plano de Negócios.....	12
2.2.1 Estrutura de um Plano de Negócios	12
2.3 Análise Externa	16
2.3.1 Análise do Ambiente Geral	16
2.3.2 Modelo das 5 Forças de Porter.....	17
2.3.3 Fatores Críticos de Sucesso.....	20
2.4 Análise Interna	20
2.4.1 Cadeia de Valor.....	20
2.5 SWOT/TOWS	22
2.6 Estratégias Competitivas	24
2.7 Modelo de Negócios.....	25
2.8 Estratégia Marketing – STP (segmentação, target e posicionamento)	29
2.9 Marketing - mix.....	31
CAPÍTULO 3 - MÉTODO, AMOSTRA, ANÁLISE PRELIMINAR.....	33
3.1 Método	33
3.2 Caracterização da Amostra	35
3.3 Análise Preliminar.....	35
CAPÍTULO 4 – O PROJETO	37
4.1 Sumário Executivo	37
4.2 Identificação dos Promotores do Projeto.....	38

4.3 Apresentação do Negócio.....	38
4.4 Cerveja Artesanal	40
4.5 O Ambiente Geral nos Açores	44
4.5.1 Principais Constrangimentos.....	44
4.5.2 Aspetos Positivos a Destacar.....	45
4.5.3 Análise do Ambiente Geral.....	45
4.6 Ambiente Específico	51
4.6.1 Modelo das 5 Forças de Porter	53
4.6.2 Identificação das Oportunidades e Ameaças do Negócio	55
4.6.3 FCS`s.....	56
4.7 Análise Interna	56
4.7.1 Recursos Humanos.....	56
4.7.2 Cadeia de Valor	57
4.7.2.1 Atividades Primárias	57
4.7.2.2 Atividades Secundárias	61
4.7.3 Identificação dos Pontos Fortes e Fracos do Negócio.....	62
4.8 Análise SWOT/TWOS e Vantagens Competitivas	63
4.9 Estratégia.....	67
4.9.1 Visão, Missão e Valores.....	67
4.9.2 Opções Estratégicas e Políticas	67
4.9.3 Modelo de Negócio	68
4.10 Plano de Marketing	69
4.10.1 Objetivo.....	69
4.10.2 Público-alvo	70
4.10.2.1 Mercado B2C	70
4.10.2.2 Mercado B2B	71
4.10.2.3 Posicionamento	72
4.10.3 Marketing-mix.....	73
4.10.3.1 Produto	73
4.10.3.2 Preço.....	76
4.10.3.3 Comunicação.....	77
4.10.3.4 Distribuição	77
4.11 Implementação	78
4.11.1 Descrição.....	78
4.12 Plano Financeiro.....	82
4.12.1 Pressupostos Gerais.....	82

4.12.2	Previsão de Vendas	83
4.12.3	Custo das Matérias Vendidas e das Mercadorias Consumidas (CMVMC).....	87
4.12.4	Fornecimento e Serviços Externos (FSE's).....	87
4.12.5	Investimento	90
4.12.6	Gastos com o Pessoal	91
4.12.7	Fundo de Maneio Necessário (FMN).....	92
4.12.8	Financiamento	92
4.12.9	Demonstração de Resultados Previsionais	94
4.12.10	Cash Flows	95
4.12.11	Principais Indicadores	96
4.12.12	Avaliação do Projeto	96
CAPÍTULO 5 - CONCLUSÃO		99
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		101
ANEXOS.....		107

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Procedimento do Empreendedor	10
Figura 2 - Processo Empreendedor – Modelo de Continuidade	11
Figura 3 - A Análise do Meio Envolvente	16
Figura 4 - Modelo das 5 Forças Porter	18
Figura 5 - Cadeia de Valor	21
Figura 6 - Modelo de Definição de Estratégia de Andrews	23
Figura 7 - Ferramenta Business Model Canvas.....	28
Figura 8 - Triângulo de Ouro do Posicionamento.....	31
Figura 9 - Evolução Cerveja Artesanal nos EUA.....	40
Figura 10 - Estruturas, por Segmentos de Atividade Económica (2015)	42
Figura 11 - Organograma da Bruma	56
Figura 12 - Fluxograma de Produção	58
Figura 13 - Proposta Comercial Vaquinha	69
Figura 14 - Logotipo Bruma Craft Beer.....	74
Figura 15 - Embalagens.....	75
Figura 16 - Diagrama de Gantt.....	80
Figura 17 - Layout Zona da Fábrica – Chinahumber	81

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Conceito de empreendedorismo	4
Tabela 2 - Conceito de Empreendedor	6
Tabela 3 - Competências dos empreendedores	7
Tabela 4 - Principais Fatores que Influenciam as 5 Forças	19
Tabela 5 - Análise SWOT	23
Tabela 6 - Estratégias Genéricas	25
Tabela 7- Blocos Constitutivos de um Modelo de Negócio.....	26
Tabela 8 - Descrição dos Blocos que compõem The Business Model Canvas	27
Tabela 9 - Resumo Marketing - mix	31
Tabela 10 - 10 marcas de Cerveja com Maior Crescimento (EUA).....	41
Tabela 11 - Evolução da População Residente - Ilha Terceira e Açores 2001-2016	51
Tabela 12 - As 5 Forças de Porter	53
Tabela 13 - Constituição e Competências na Empresa	57
Tabela 14 - Etapas de Produção	59
Tabela 15 - Análise SWOT Dinâmica - Pontos Fortes (na horizontal) vs. Pontos Fracos (na vertical).....	65
Tabela 16 - Análise SWOT Dinâmica - Oportunidades (na horizontal) vs. Ameaças (na vertical). 66	
Tabela 17 - Vendas (litros/ano) – horizonte temporal 5 anos.....	69
Tabela 18 - Público-alvo B2C.....	70
Tabela 19 - Público-alvo B2B.....	72
Tabela 20 - Componentes do Triângulo de Ouro do Posicionamento.....	73
Tabela 21 - Preço de Custo, de Venda e Respetiva Margem	76
Tabela 22 - Pressupostos Financeiros	83
Tabela 23 - Potenciais Clientes e Consumo, na Ilha Terceira.....	84
Tabela 24 - Distribuição de Cerveja em Litros	85
Tabela 25 - Projeção para o Volume de Negócios	86
Tabela 26 - Custo das Matérias Vendidas e das Mercadorias Consumidas	87
Tabela 27 - Margem Bruta dos Produtos.....	87
Tabela 28 - Gastos com Fornecimento e Serviços Externos	88
Tabela 29 - Explicação dos Gastos Mensais FSE´s	89
Tabela 30 - Investimento da Empresa	90
Tabela 31 - Explicação dos Investimentos	91
Tabela 32 - Investimento em Fundo de Maneio Necessário	92
Tabela 33 - Instrumentos Financeiros	93
Tabela 34 - Financiamento	94
Tabela 35 - Demontração de Resultados Previsionais	95
Tabela 36 - Mapa de Cash Flows Operacional.....	95
Tabela 37 - Principais Indicadores	96
Tabela 38 - Avaliação do Projeto.....	97

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 - Resumo das Reuniões.....	109
Anexo 2 - Resumo Entrevistas a Cervejeiros	117
Anexo 3 - Transcrição das Entrevistas	123
Anexo 4 - Questionário Aplicado na Ilha Terceira	135
Anexo 5 - Resultados dos Questionários	141
Anexo 6 - Pre Orders	149
Anexo 7 - Target – Relação itens Questionários	151
Anexo 8 - Possível Localização da Fábrica.....	153
Anexo 9 - Simulação do Plano de Pagamento Apresentado pela CEMAH	155
Anexo 10 - Orçamento apresentado para o WebSite	157
Anexo 11 - Estimativa Orçamental Projeto da Fábrica	159
Anexo 12 - Proposta de Orçamento para Material Fábrica - Empresa Escritório Digital	161
Anexo 13 - Ligeiro de Mercadorias.....	163
Anexo 14 - Brumatruck.....	165
Anexo 15 - Máquina de Servir Cerveja.....	167
Anexo 16 - Orçamento Fábrica de Equipamentos – Chinahumber	169
Anexo 17 - Edital da Qualidade da Água Fornecida no concelho de Angra do Heroísmo, 2016 ..	171

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

Portugal está a assistir a uma revolução na forma como bebe e encara a cerveja, corporizada no aparecimento de inúmeras referências artesanais. Novos sabores, cores, texturas, e diferentes teores alcoólicos para um público que procura neste produto uma alternativa à padronização. Qualquer produto que seja transformado sob processos industriais é diferente daquele que o é produzido de forma artesanal. Desde a seleção das matérias-primas, ao modo de produção, fabrico, cura, estágio, fermentação, conservação constituem diferenças que conferem mais ou menos sabor, cor, e conseqüentemente, valor nutritivo. A cerveja artesanal difere da cerveja industrial, pois esta tem prazos de validade alargados e o produto em si mesmo, com o passar do tempo, não sofre evolução por não ter “vida”, já a artesanal tem prazos de validade curtos, mas nesse prazo de validade a cerveja acaba por maturar. O sabor, textura, aroma e cor é muito diferente. São por norma, produtos organolepticamente mais complexos, mais verdadeiros, conferindo-lhes valor diferenciado.

As cervejas artesanais foram paulatinamente conquistando o seu espaço e destinam-se a nichos de apreciadores. No início eram feitas em pequena escala e, muitas vezes, até em casa, mas agora ganharam uma nova dimensão e a sua produção é mais complexa. Neste momento, existem cerca de uma centena de produtores¹.

Vários especialistas do setor acreditam que é um fenómeno em expansão. Embora ocupe ainda uma pequena parcela do mercado nacional de cerveja, de acordo com a Associação Portuguesa de Cerveja Artesanal (Anexo 1), o crescimento médio registado na venda de cervejas artesanais em 2016 foi de 4 %. Este sucesso está relacionado com uma crescente procura por um produto diferenciado, com sabores e aromas mais fortes do que os da cerveja industrial. As cervejas artesanais já conquistaram um público próprio: é um produto para quem procura qualidade não só em degustação, mas que também procura de uma bebida natural. Daí, este mercado não quer concorrer com os grandes nomes das cervejas industriais, uma vez que está virado para a diferenciação.

Ao elaborar o presente Plano de Negócios pretendi, por um lado, avaliar a viabilidade económico-financeira para a instalação de uma empresa dedicada à produção e

¹ <http://cervejaartesanalportuguesa.pt/cervejas/>

comercialização de cerveja artesanal, de nome *Bruma*, na ilha Terceira e por outro, dispor de um instrumento que sirva de guia para a respetiva instalação e desenvolvimento.

Com uma visão, missão e valores, delinieei as linhas de conduta que, a médio-longo prazo permitem otimizar as relações com clientes, fornecedores e parceiros, levando ao crescimento sustentado no tempo e promovendo a notoriedade e consagração da marca *Bruma*, enquanto referência no mercado da especialidade nos Açores e, posteriormente, no mercado nacional, utilizando para o efeito, a Marca Açores.

Assim sendo, este trabalho encerra, como objetivo geral, a construção de um Plano de Negócios que avalie e defina o caminho a seguir para a criação de uma empresa de produção e comercialização de cerveja artesanal, na ilha Terceira.

A estrutura deste trabalho inclui uma breve revisão de literatura e enquadramento sobre a temática em questão, culminando na apresentação detalhada do Plano de Negócios da empresa *Bruma* e na análise de viabilidade económico-financeira da empresa a médio prazo.

CAPÍTULO 2 - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1 Empreendedorismo

O empreendedorismo é considerado como um excelente potenciador do crescimento económico (Ireland *et al.*, 2001) não só nas empresas mas também a nível nacional, especialmente através da criação de novos postos de trabalho (Hisrich & Peters, 2009). Estudos efetuados testemunham que empresas com maior sentido empreendedor têm uma melhor performance empresarial (Santos & Fernandes, 2008).

De acordo com Ferreira, Santos & Serra, (2010) o empreendedorismo é encarado como uma alternativa ao trabalho por conta de outrem e um meio para realizar algumas das aspirações dos indivíduos, não sendo somente uma forma de ganhar dinheiro para fazer face às despesas pessoais, mas também uma forma de realização pessoal e profissional.

As constantes transformações que ocorrem a nível económico no mercado mundial exigem das sociedades certas políticas de desenvolvimento económico que considerem a elaboração de novas estratégias para encarar o desemprego, assim como, a inclusão dos jovens no mercado de trabalho. A criação de novas oportunidades de negócios, através da diversidade da matriz económica, são exigências que fazem com que a estratégia de promover o incentivo ao empreendedorismo seja uma iniciativa relevante para o desenvolvimento económico (Aiub, 2002).

A Organização das Nações Unidas (ONU), reconhecendo este facto, em 1993, aprovou por unanimidade uma resolução, considerando a relevância do empreendedorismo como força social e económica. O documento expressa ainda, que o empreendedorismo é o principal elemento para a melhoria do padrão de vida da sociedade em todo o mundo e incentiva os países membros a elaborarem programas e a implementarem políticas para o fomentar (Slaughter, 1996). Segundo Leite (2006, p. 228), “o empreendedorismo será a alternativa profissional para muitos indivíduos no século XXI”.

As primeiras referências ao empreendedorismo remontam a 1755 com Richard Cantillon. Para este autor, o empreendedor vive na incerteza, sendo um decisor racional que assume o risco e gere a empresa tendo em vista, o lucro. No decurso do tempo, diversos autores procederam a estudos sobre esta temática. A Tabela 1, adaptada de Miranda (2012) apresenta algumas das diversas definições de empreendedorismo.

Tabela 1 - Conceito de empreendedorismo

Autor(es)	Definição
Drucker (1974, p. 25)	O trabalho específico do empreendedorismo numa empresa de negócios é fazer os negócios de hoje serem capazes de fazer o futuro, transformando-se num negócio diferente. [...] Empreendedorismo não é nem ciência, nem arte. É uma prática.
Dutta e Crossan (2005)	O empreendedorismo deve ser visto a partir das visões de Schumpeter e de Kirzner; o primeiro enfatiza as características comportamentais e o segundo, associa o conhecimento como fator importante para os empreendedores.
Trigo (2005)	Empreendedorismo é a atividade democrática, que pode ser exercida por pessoas de qualquer idade, com ou sem experiência de emprego anterior.
Costa, Cericato e Melo (2007)	Empreendedorismo é a geração de valor por pessoas e/ou organizações que trabalham para implementar uma ideia derivada da criatividade, da capacidade para a mudança e do desejo de assumir o risco.
Fialho, Montibeller e Mitidieri (2007)	Empreendedorismo é o ato de criação de valor, que parte da intenção de uma organização que se materializa na utilização de competências, cuja finalidade é a descoberta e o controle de recursos que serão aplicados de forma a darem resultados positivos.
Hisrich, Peters e Shepherd (2009)	Empreendedorismo é o processo de criar algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessário, assumindo riscos (...) correspondentes e consequentes recompensas da satisfação e da independência.

Fonte: Adaptado de Miranda (2012)

Diversos autores consideram que o empreendedorismo é algo que contribui positivamente para a economia (Fayolle, 2007; Sarkar, 2010; Dornelas, 2014), nomeadamente através da criação de novos negócios e postos de trabalho, do aumento da competitividade conseguida através da diferenciação suportada na inovação. De acordo com Sarkar (2010), nos países em desenvolvimento, as oportunidades podem surgir de forma mais fácil, contudo estes países deparam-se com falta de recursos, designadamente, tecnologia ou mão-de-obra qualificada. Estas diferenças geográficas podem constituir barreiras ao empreendedorismo e que podem conduzir à internacionalização. Na perspetiva deste autor, o empreendedorismo é a implementação de ideias, criação de valor, inovação e a criação de novas organizações.

Luke *et al.*, (2011) identificaram três pontos centrais para o empreendedorismo: a inovação, a identificação de oportunidades e o crescimento financeiro ou não financeiro. A inovação é de extrema importância para o empreendedorismo, pois, é a novidade que permite a introdução de algo novo no mercado. A identificação de oportunidades, na medida em que alguns empreendedores identificam as oportunidades de diferentes perspetivas, já que por vezes as consideram como sendo um risco. Por último, o crescimento financeiro e/ou não

financeiro é visto como o resultado central do empreendedorismo, o qual pode surgir em forma de lucro, ganho, vantagem competitiva, reconhecimento e/ou reputação. Atualmente, o conceito de empreendedorismo é um fenómeno dinâmico que pode ser estudado em vários contextos (Sarkar, 2010).

O Livro Verde da Comissão Europeia (2003, citado por Coan, 2011), revela algumas razões para justificar a importância do empreendedorismo: a contribuição para a criação de empregos e para o crescimento económico, o aumento da competitividade, a libertação do potencial pessoal e a exploração dos interesses da sociedade. A maior parte dos “policymakers” e académicos afirmam que o empreendedorismo é essencial para o desenvolvimento e o bem-estar da sociedade, tendo em vista que os empreendedores geram empregos, dirigem e modelam a inovação, intensificando mudanças estruturais na economia. De acordo com *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*, (2015), o empreendedorismo constitui-se como um catalisador para o crescimento económico e a competitividade nacional.

Após abordar o conceito de empreendedorismo torna-se pertinente falar do indivíduo responsável por todo este processo, o empreendedor.

2.1.1 O Empreendedor

Schumpeter, considerado o responsável pela projeção do empreendedorismo, agrega o empreendedor ao conceito de inovação e define-o como elemento que impulsiona e justifica o desenvolvimento económico (Dolabela, 2008a).

Dolabela descreve a Figura do empreendedor como sendo:

Um insatisfeito que transforma o seu inconformismo em descobertas e propostas positivas para si mesmo e para os outros. É alguém que prefere seguir caminhos não percorridos, que define a partir do indefinido, acredita que seus atos podem gerar consequências. Em suma, alguém que acredita que pode alterar o mundo. É protagonista e autor de si mesmo e, principalmente, da comunidade em que vive. (Dolabela 2008b, p.24)

À semelhança do que fiz em relação ao empreendedorismo, posso observar na Tabela 2 o que alguns autores, ao longo do tempo, foram exprimindo sobre o conceito de empreendedor:

Tabela 2 - Conceito de Empreendedor

Autor-data	Conceito
Schumpeter (1982)	Enfatiza que todo empreendedor deve ser aquele que realiza coisas novas e não, necessariamente, aquele que inventa.
Sandroni (1994)	O termo empreendedor significa aquele que assume riscos e começa algo novo. Começar algo novo, e que esse atinja seus objetivos.
Filion (citado por Dolabela 2008b)	Empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões.
Fortin (citado por Dolabela, 2008b)	Empreendedor é uma pessoa capaz de transformar um sonho, um problema ou uma oportunidade em um negócio viável.
Timmons (citado por Dolabela, 2008b)	Empreendedor é alguém capaz de identificar, agarrar e aproveitar uma oportunidade, buscando e gerenciando recursos para transformar a oportunidade em negócio de sucesso.
Baggio e Baggio (2015)	Empreendedor é o indivíduo que deteta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados.

Fonte: Adaptado de Lopez (2015)

Conforme refere McClelland (1961), os empreendedores para além de constituírem uma Figura central do empreendedorismo são reconhecidos por apresentarem características comportamentais diferenciadas e por serem estimulados para a realização. De acordo com Hisrich & Peter (2009, p. 39) devem apresentar competências técnicas, administrativas e pessoais que os diferenciam de gerentes ou inventores (Tabela 3).

Tabela 3 - Competências dos empreendedores

Competências técnicas	Competências Administrativas	Competências Empreendedoras Pessoais
Redação	Planeamento e estabelecimento de metas	Controlo interno e de disciplina
Expressão oral	Capacidade de tomar decisões	Capacidade de correr riscos
Monitorização do ambiente	Relações humanas	Inovação
Administração comercial técnica	Marketing	Orientação para mudanças
Tecnologia	Finanças	Persistência
Interpessoal	Contabilidade	Liderança visionária
Capacidade de ouvir	Administração	Competências para administrar mudanças
Capacidade de organizar	Controlo	
Construção de rede de relacionamento	Negociação	
Estilo administrativo	Lançamento de empreendimentos	
Capacidade de ouvir	Administração do crescimento	
Treino		
Capacidade de trabalho em equipa		

Fonte: Adaptado de Hisrich & Peter (2009)

O empreendedor é um indivíduo que assume riscos uma vez que enfrenta situações ambíguas de uma forma otimista e procura encará-las como sendo uma possibilidade de negócio. Perante uma situação de insucesso o empreendedor não a encara como sendo uma derrota, torna-a numa forma de aprendizagem e procura distintas formas de motivação para poder investigar novas oportunidades de negócio. Os empreendedores são antecipados e procuram, constantemente, novas soluções e produtos, introduzem métodos de produção inovadores, adotam e implementam estratégias competitivas, lideram empresas e conduzem as suas equipas a trabalhar em prol da empresa. Desta forma, o empreendedor é aquele que é capaz de conceber, de pôr em prática e de estimular os que o acompanham, com uma atitude de desafio permanente e de vontade de superação da indiferença (Duarte & Esperança, 2012).

Faz-se notar que o aparecimento de forma natural de empreendedores não coloca em causa a necessidade de promover competências empreendedoras junto de um maior número de pessoas através da educação, por ser uma das principais formas de alcançar este objetivo (Aiub, 2002). Neste contexto, é importante considerar o referido por Fillion (1999, p. 15) quando defende que o empreendedorismo aprende-se. Assim sendo, torna-se necessário criar programas que procurem trabalhar competências empreendedoras. Acredito que este

tipo de programas ajudam as novas gerações a equacionarem o seu futuro profissional e que, por esta via, poderão considerar que empreender poderá ser uma opção viável para os seus percursos profissionais.

Segundo Santos & Consolação (2010), uma sociedade em que os jovens são os responsáveis pelas mudanças sociais tende a corresponder de forma mais eficaz aos desafios do desenvolvimento, a encontrar oportunidades e a expor soluções. A tríade educação, empreendedorismo e trabalho é encarada como uma alternativa de inclusão produtiva para milhões de jovens e adultos. É possível afirmar que incluir a discussão e a prática do empreendedorismo nos *currícula* oficiais escolares pode aproximar o mundo do trabalho, do mundo da escola. O conceito de competências empreendedoras passa pelo pensar, analisar a realidade, compreender processos, identificar problemas e propor soluções.

Para serem empreendedores, as pessoas não precisam ter um dom especial, como se pensava no passado. Pelo contrário, qualquer pessoa pode aprender o que é ser um empreendedor de sucesso. Essa capacitação empreendedora deve ser feita de forma prática, trazendo para a sala de aula a experiência de outros empreendedores, enriquecendo a discussão e o aprendizado, complementando o que já existe em termos de educação em negócios. (Dornelas, 2007, p. 20)

A preocupação em formar empreendedores deve existir, visto que, o empreendedorismo é compreendido como uma resposta para atenuar as questões económicas e sociais que atingem o mundo atual, como o desequilíbrio económico, recessões, distribuição de rendimentos, desenvolvimento humano, sustentabilidade, qualidade de vida, entre outras.

Não existe um único tipo de empreendedor ou um modelo-padrão que possa ser identificado, apesar das várias pesquisas existentes sobre o tema, terem como objetivo encontrar um estereótipo universal. Por isso é difícil rotulá-lo. Por outro lado, esse facto mostra que tornar-se empreendedor é algo que pode acontecer a qualquer um.

Conforme defende Dornelas (2007), os empreendedores podem ser classificados em oito tipos: empreendedor inato; empreendedor inesperado; empreendedor serial; empreendedor corporativo; empreendedor social; empreendedor por necessidade; empreendedor herdeiro; empreendedor planeado. De acordo com GEM (2015) podemos dividir os empreendedores em empreendedores por necessidade e por oportunidade, tendo por critério, a motivação. Os que empreendem a partir de uma necessidade são aqueles que começam um empreendimento de maneira autónoma com o objetivo de gerar rendimento para si. Já os empreendedores por oportunidade são aqueles que ao reconhecerem uma oportunidade de negócio decidem empreender, apesar de já possuírem opções de emprego e

rendimento.

2.1.2 O Processo Empreendedor

O empreendedorismo não é um fenómeno que ocorre de forma instantânea por isso é frequentemente encarado como um processo (Shane & Venkataraman, 2000; Shane, Locke & Collins, 2003). Da análise da literatura pode constatar a existência de uma multiplicidade de modelos elucidativos do processo empreendedor.

Baron (2006) divide o processo empreendedor em três fases distintas. De acordo com este autor este processo inicia-se com o pré-lançamento (fase que abrange todas as atividades que decorrem antes do lançamento da empresa), seguida do lançamento (fase que dura entre 12 e 18 meses e inicia-se após que tenham sido angariados recursos suficientes de maneira a explorar a oportunidade identificada), tendo por último o pós-lançamento (fase em que o papel do empreendedor transforma-se essencialmente no papel de gestor e o número de pessoas envolvidas no projeto aumenta).

Hisrich & Peters (2009) dividem o processo empreendedor em quatro fases. Este processo inicia-se com a identificação e avaliação da oportunidade, seguida do desenvolvimento do Plano de Negócios, tendo em terceiro a determinação dos recursos necessários, e terminando com a administração da empresa resultante.

Dominguinhos & Simões (2006) apresentam um modelo baseado em três dimensões: Empreendedor, Oportunidade e Projeto. Para estes autores, o contexto económico em que o empreendedor se insere oferece possibilidades que podem ser consideradas atrativas, ou ignoradas, em função das características pessoais do empreendedor. Face a estas possibilidades, o empreendedor cria uma conjectura sobre possíveis futuros que, uma vez validada, cria a oportunidade. É a partir daqui que o empreendedor angaria os recursos necessários e inicia um projeto que lhe irá permitir explorar essa oportunidade, resultando então do processo novos produtos, serviços, ou negócios.

Destes modelos, podemos destacar algumas semelhanças, pois, todos eles referem a identificação e avaliação de uma oportunidade como componente chave do processo, assim como a recolha de recursos; e, em última instância, o empreendedor acaba por se transformar num gestor. De facto, estes temas parecem ser os mais recorrentes na literatura quando se fala do empreendedorismo enquanto processo (Ucbasaran *et al.*, 2001; Bygrave, 2007).

De acordo com Virgínia Trigo (2008), a descoberta de uma oportunidade é a base para a implementação de um projeto e criação de negócio. Existem inúmeras fontes de oportunidade no meio, sendo que, a maioria delas explora a mudança: quanto mais um meio estiver em mudança, mais oportunidades existem para o empreendedor.

Para Cunha (2004), o procedimento empreendedor é o desenvolvimento de uma nova empresa, sendo mais do que a resolução de problemas de diferentes situações de gestão. Assim, iniciar um novo negócio (Figura 1).

Figura 1 - Procedimento do Empreendedor



Fonte: Adaptado de Cunha (2004)

Segundo Dornelas (2014), quando uma oportunidade for reconhecida e avaliada, o empreendedor já terá idealizado o tipo de negócio que criará.

Além das etapas se figurarem sequencialmente, cada fase não necessita de ser integralmente finalizada para que se inicie a seguinte. Por exemplo, ao reconhecer e avaliar uma oportunidade, o empreendedor terá em mente o tipo de negócio que deseja criar (Dornelas, 2014).

Assim, é crucial não deixar de parte três fatores básicos no processo empreendedor: a oportunidade, os recursos e a equipa, sendo que o planeamento deverá ser efetuado pela produção de um Plano de Negócios, sendo esta, a ferramenta do empreendedor com a qual a sua equipa poderá avaliar a oportunidade, identificar os recursos necessários, planejar as ações a serem tomadas e implementar e gerir o novo negócio. Sabe-se que as incertezas são algo que acompanham todo o processo, sendo que, é essencial saber lidar com os riscos de forma calculada, verificar e analisar as diferentes possibilidades existentes e possíveis consequências para o negócio, pelo que, devem estar sempre sob vigilância e análise (Dornelas, 2014).

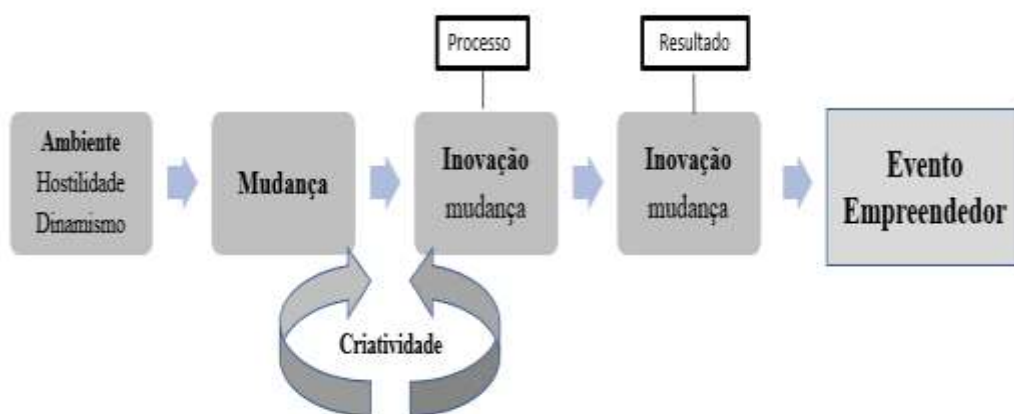
2.1.3 O Empreendedorismo e a Inovação

Hoje em dia, as empresas encontram-se em constantes transformações e, por isso, precisam ter competências e desenvolver ações inovadoras e dinâmicas que lhes permitam adaptar-se à sociedade atual e a conseguir desenvolver-se no mercado. Neste sentido, o empreendedorismo encontra-se associado à inovação (Bucha, 2009). Para Sarkar (2010),

inovação, consiste em introduzir novos produtos ou processos ou romper com os presentes no mercado. Compete ao empreendedor aplicar uma dada inovação ao contexto de negócios, podendo esta consistir na introdução de um novo produto ou método de produção, na abertura de um novo mercado, na obtenção de nova fonte de oferta de materiais ou até na criação de uma nova empresa. A inovação é a principal ferramenta do empreendedor, sendo através desta que reconhece uma oportunidade e a explora com vista a criar uma empresa ou um serviço.

Cunha (2004), refere que a interligação entre a inovação, mudança e atividade empreendedora é recíproca, na qual as condições económicas geram uma oportunidade, permitindo que o processo de mudança e inovação ocorra (Figura 2).

Figura 2 - Processo Empreendedor – Modelo de Continuidade



Fonte: Adaptado de Brazeal & Herbert (1996) citado por Cunha (2004)

Segundo Lewrick, Omar, Raeside e Sailer (2010) a inovação e o empreendedorismo são fundamentais para o desenvolvimento da economia. A inovação é encarada como sendo a produção, difusão e uso de um novo conhecimento económico útil, sendo estes fatores-chave para a competitividade e crescimento económico. O empreendedorismo, por seu turno, promove a criação de empresas e estimula o seu desenvolvimento conduzindo, ao dinamismo empresarial, o qual é imprescindível para a modernização e crescimento económico. O estímulo do empreendedorismo deve ter um papel de destaque no desenvolvimento dos negócios e da indústria na sociedade, devendo os jovens estar atentos à importância destes fatores, já que possibilitam a criação de futuros postos de trabalho. Numa sociedade de conhecimento é imprescindível orientar os indivíduos para adquirem capacidades de gestão, conhecimentos e talentos que os incentivem a fomentar o empreendedorismo e a inovação.

2.2 Plano de Negócios

Quem pretende instalar um negócio, criar uma empresa ou desenvolver uma ideia que acredita fazer a diferença num mercado em permanente concorrência, deve aperfeiçoar as suas competências por forma a que, possa desenvolver e executar os seus projetos, incorporando inovação, validando e transferindo tecnologia, viabilizando uma maior criação de valor, acrescer maior tempo de sobrevivência e melhores condições de sucesso. Um dos passos elementares para a consecução do exposto, é a criação do Plano de Negócios e do seu Modelo Financeiro. O Plano de Negócios é um documento onde se sistematiza o projeto e a estratégia que se pretende, constituindo-se como uma ferramenta orientadora onde se assegura a informação crítica na altura de reunir potenciais investidores ou parceiros.

O Plano de Negócios é o documento estruturante de um negócio nos primeiros anos, importante na redução dos riscos, dado que prevê a investigação de aspectos importantes como a missão, os objectivos, os elementos chave de sucesso, a exposição dos serviços prestados, a análise da indústria (concorrência, fornecedores, clientes), a análise do mercado (segmentos de mercado), a estratégia e a implementação e a análise financeira. O documento permitirá a afetação de recursos, a concretização da ideia e a solução dos potenciais problemas. Este documento só é relevante, se estiver completo e observar critérios de simplicidade, clareza, realismo e objectividade. Importa referir que a incerteza das mudanças do meio envolvente ao longo do tempo, torna o Plano de Negócios um documento meramente orientador. Face ao contexto e às circunstâncias, caberá ao empreendedor seguir o plano ou perfilhar estratégias alternativas, mais adequadas às novas conjunturas.

Em síntese, pode-se afirmar que o Plano de Negócios é um documento importante para qualquer empresário, quando pretende criar um novo negócio ou expandir um negócio já existente; o documento permite colocar o negócio em perspectiva (Abdelgalil, 2005). Todavia, apesar do reconhecimento generalizado da importância da elaboração do Plano de Negócio antes de dar início a um projecto empresarial e do interesse suscitado nas comunidades académica e empresarial, continua a ser difícil apresentar uma definição simples, abrangente, clara e consensual, do que é um Plano de Negócios.

2.2.1 Estrutura de um Plano de Negócios

O Plano de Negócios, entendido como uma descrição detalhada do planeamento de um negócio, é um documento sem uma estrutura obrigatória, o formato e a complexidade dependem do tipo de grau de profundidade da análise, que varia em função do tipo de

negócio, do propósito do plano e dos seus destinatários (OCRI, 2002). Desse modo, partilhei a estruturação sugerida no site do Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas (IAPMEI), seguindo alguns dos pontos do guião divulgado por esta instituição², não deixando de considerar propostas de estrutura apresentadas por alguns autores, mormente Martins *et al.*, (2016), bem como a respetiva adaptação ao caso em questão. Não obstante os Planos de Negócios conterem aspetos específicos, é possível definir uma estrutura base que passei a enunciar: a) Sumário Executivo; b) Ideia/Produto/Projeto; c) Mercado Subjacente; d) Estratégia de Marketing; e) Concorrência; f) Cronograma de Operações; g) Equipa de Gestão; Colaboradores; h) Projeções Financeiras e i) Documentos de Suporte. A breve descrição que se segue, de cada um destes elementos, tem por base Martins *et al.*, (2016) e do IAPMEI.

a) Sumário executivo

Todos os Planos de Negócios devem começar com um sumário executivo. As primeiras páginas devem conter uma síntese convincente e concisa sobre a ideia, para que o público alvo a considere interessante, e continue a ler o documento. Deve incluir: descrição do negócio; objetivos da empresa; produtos ou serviços oferecidos; mercado; clientes; vantagem competitiva; elementos-chave da equipa de gestão e as necessidades de financiamento.

b) Ideia/Produto/Projeto

Deve descrever de uma forma resumida, mas completa, o estado de desenvolvimento do projeto, sobretudo dos principais objetivos já atingidos. Ou seja, se estivermos perante produtos sujeitos a um processo produtivo físico dever-se-á explicar, pormenorizadamente, os procedimentos fundamentais ao lançamento do projeto, assim como, evidenciar as vantagens económicas decorrentes das soluções adotadas no processo produtivo e, ainda, descritas as relações com fornecedores de matérias-primas. No caso de um produto ou serviço em desenvolvimento, importa apresentar a estratégia de implementação, bem como o prazo necessário.

² <https://www.iapmei.pt/produtos-e-servicos/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo/Documentos-Financiamento/ComoElaborarPlanodeNegocioGuiaExplicativo.aspx>

c) Mercado subjacente

É importante definir o mercado para o novo produto em termos de dimensão, estado de desenvolvimento, tipos de clientes e de competidores. Quantos clientes existem e qual a sua influência no mercado. A dimensão do mercado pode ser avaliada pelo nível de consumo do produto numa dada cidade, país, grupo de países ou no mundo inteiro ou, em alternativa, por segmentos bem definidos de clientes com determinadas características. Na sequência do que foi dito, torna-se necessário referir que se estivermos perante um plano relativo à concretização de um novo produto dever-se-á indicar os dados resultantes da pesquisa de mercado. Se a empresa já possuir uma carteira de clientes, dever-se-á caracterizar o respetivo perfil, referindo os respetivos hábitos e ciclos de compras.

Dado que sem clientes não existe negócio, deverão ser considerados elementos relativos aos seguintes aspetos: descrição detalhada do mercado; descrição detalhada do nicho de mercado e as razões da sua escolha; explicação da procura de mercado para o produto ou serviço oferecido; quota de mercado expectável; potencial de crescimento do mercado; explicação da estratégia de satisfação do aumento futuro da procura e política de preços a praticar de forma a aumentar a competitividade.

d) Estratégia de marketing

Definidas as necessidades dos clientes, onde se posicionará o produto, é necessário delinear uma estratégia comercial. O marketing deverá passar pela identificação de clientes, a segmentação de público alvo, a definição dos meios a utilizar para potenciar as vendas, a criação de suportes à estratégia de imagem e comunicação, assim como, pela formação da equipa de vendas.

Uma vez identificado o mercado alvo, deverá explicar-se a estratégia para alcançar os potenciais clientes e para distribuir o produto ou serviço. Deverá então ser desenvolvido um plano de marketing inovador, de forma a garantir o sucesso do projeto. Trata-se de uma componente a que os investidores atribuem uma especial importância, uma vez que permite assegurar os potenciais clientes, a um preço competitivo.

e) Concorrência

Para o estabelecimento de vantagens competitivas, torna-se imprescindível proceder à análise da concorrência. Importa compreender as fraquezas e vantagens da concorrência, uma vez que, desta forma, podemos perceber as reações do mercado a outras estratégias e

evitar erros, bem como, identificar os motivos de sucesso das diferentes estratégias. Numa análise deste tipo, deverão ser considerados elementos sobre os seguintes aspetos: público-alvo da concorrência; quota de mercado; região de atuação da concorrência; semelhanças ou diferenças no modo de atuação; pontos fortes da concorrência e aspetos melhoráveis; vantagens sobre a concorrência; situação do negócio da concorrência (estável, crescimento, declínio) e equipa de gestão da concorrência.

f) Cronograma de operações

A viabilidade do plano está associada, de forma indelével, à respetiva programação de operações. Assim sendo, deverão ser destacados neste ponto: estado dos processos de investigação e desenvolvimento e a necessidade de protótipos; aprovisionamento; recursos humanos necessários; equipamento produtivo necessário e instalações.

Para além do exposto, torna-se necessário considerar um plano de entrada no mercado para determinar quando deverão ser efetivados os respetivos investimentos, bem como para aferir da necessidade de estabelecer relações comerciais com novos fornecedores.

g) Equipa de gestão e colaboradores

A capacidade e a qualificação profissional da equipa de gestão são fatores fundamentais, para os investidores e financiadores, na avaliação do projeto. A equipa deve dar garantias de que consegue implementar o plano. Neste sentido, torna-se crucial o processo relativo ao seu recrutamento, que se pretende seja rigoroso e seletivo. Importa assegurar uma equipa competente e comprometida com os interesses e objetivos da empresa.

h) Projeções financeiras

Nas previsões financeiras a incluir no Plano de Negócios devem constar projeções de *break even*, projeções de vendas e projeções de *cash flow*, o que vai exigir o tratamento financeiro de alguns documentos de previsão. Além disso, devem conter documentos que justificam os custos com pessoal necessário ao investimento, bem como a projeção de financiamento e outros serviços externos indispensáveis.

i) Documentos de suporte

Neste ponto deverão ser considerados todos os documentos que suportam as afirmações efetuadas ao longo do Plano de Negócios, apesar de os documentos a incluir serem bastante variáveis em função da especificidade de cada negócio.

2.3 Análise Externa

2.3.1 Análise do Ambiente Geral

A análise do meio envolvente é feita a dois níveis: meio envolvente contextual (comum a todas as organizações) e meio envolvente transaccional (específico para cada indústria ou serviço).

Uma organização ao estar inserida num sistema aberto que se encontra em permanente contacto com o meio envolvente geral impõe que seja necessário perceber as condições externas em que esta desenvolve as suas atividades. Por isso, torna-se fundamental saber qual é o nível de incerteza no meio envolvente, quais as causas que geram essa incerteza e como se deveria resolver. Estes são os principais problemas pertinentes que a direção das organizações tem de enfrentar.

A análise PEST é uma das ferramentas mais conhecidas e utilizadas no mundo dos negócios e tem como principal objetivo avaliar o meio envolvente que rodeia uma empresa. Nos dias de hoje, uma organização é influenciada e influencia o seu meio envolvente, pelo que o não pode ser encarada como um ente isolado. Segundo Fleisher & Bensoussan (2003), todas as organizações requerem recursos sejam eles humanos, financeiros ou matérias-primas e “exportam” produtos finais ou serviços para o meio que os envolve. Assim sendo, o meio envolvente influencia o comportamento de uma empresa. Neste contexto podemos definir meio envolvente como tudo o que é alheio à empresa, sendo constituído por todos os fatores externos que influenciam os resultados e as decisões desta (Guerras Martín & Navas López, 2007).

Figura 3 - A Análise do Meio Envlovente



Fonte: Adaptado de Lisboa *et al.*, (2011)

Existem diversos tipos de variáveis que influenciam o meio envolvente, designadas por dimensões do meio envolvente. De forma genérica, são seis as dimensões que constituem a análise de PEST (Guerras Martín & Navas López, 2007), a saber:

Dimensão político-legal: tem em conta a estabilidade governamental e políticas levadas a cabo pelo governo em aspetos fiscais, comércio internacional ou bem-estar social. Integra os fatores administrativos, legais e reguladores dentro dos quais a empresa pode e deve operar;

Dimensão económica: considera fatores que afetam a natureza e direção do sistema económico onde a empresa desenvolve a sua atividade;

Dimensão social/cultural: tem em consideração as crenças, valores, atitudes e formas de vida das pessoas que constituem a sociedade como as condições culturais, ecológicas, demográfica, religiosas, educativas e éticas;

Dimensão tecnológica: reporta-se ao nível de evolução tecnológica do país, ou seja, qual a influência da tecnologia na produção, no mercado e na comercialização;

Dimensão ecológica: esta passou a ter grande relevância nos últimos anos, e refere-se ao ambiente ecológico onde as organizações realizam a sua atividade. Decorre da política de preservação do meio ambiente por parte das autoridades administrativas.

Dimensão demográfica: engloba dados estatísticos relativos à população. A taxa de crescimento populacional, a esperança média de vida, e a distribuição etária da população são alguns exemplos desta dimensão.

O entendimento do meio circundante é importante para os objetivos das organizações, podendo muitas vezes significar a diferença entre o sucesso e o fracasso. Para desenvolver um plano estratégico é necessário ter em conta a análise estratégica, analisando o meio envolvente e a capacidade interna da empresa. Conforme referido, a análise PEST tem como principal objetivo avaliar o meio envolvente que rodeia uma empresa e, por consequência, os fatores que afetam a atividade de uma empresa, desde problemas a nível económico, a problemas a nível social. Logo, através desta análise é possível realizar um ponto de situação no presente e no futuro da organização com o intuito de perceber quais são as ameaças e as oportunidades do negócio, de modo a que se consiga descobrir os fatores externos que afetam a empresa e podem sofrer alterações no futuro, (FME, 2013).

2.3.2 Modelo das 5 Forças de Porter

Criado por Michael Porter, no final dos anos 70 com a designação original "As cinco forças competitivas que moldam a estratégia", este é um modelo que permite analisar o grau de atratividade de uma indústria, identificando no processo os fatores que afetam as chamadas forças competitivas. A concorrência numa indústria não depende só das empresas que nela atuam e isto reflete-se nas 5 Forças definidas por Porter. A competitividade e a capacidade de uma empresa gerar lucro dentro de uma indústria é definida pela interação

dessas 5 Forças, que atuam interligadas. O grande objetivo ao analisar uma indústria, e desenvolver uma estratégia de atuação em concordância com a mesma é encontrar, para a empresa, uma posição dentro dessa mesma indústria, em que a empresa se possa defender da melhor forma das várias forças que afetam a indústria. Segundo Freire (2008), pode ser utilizado o modelo das 5 Forças de Porter (Figura 4) para explicar a atratividade e a origem da rentabilidade estrutural das indústrias.

Figura 4 - Modelo das 5 Forças Porter



Fonte: Adaptado de Porter (1998)

A força com que se manifestam as 5 Forças determina o potencial de rentabilidade que a indústria apresenta. Quanto maior a intensidade de cada uma das forças competitivas, menor será esse potencial. A forma como cada uma das 5 forças exerce influência sobre atratividade da indústria é, sinteticamente:

Poder negocial dos clientes: quanto maior for o poder negocial dos clientes da indústria, menor é a possibilidade de as empresas dessa indústria defenderem os seus interesses nas condições das transações realizadas. Assim, certas decisões como a fixação dos preços, a qualidade dos produtos, o conhecimento dos clientes no produto, entre outros fatores, tenderá a ser tomadas de acordo com os interesses dos clientes, o que provocará uma menor rentabilidade da indústria.

Poder negocial dos fornecedores: à semelhança da força anterior, quanto maior for o poder negocial dos fornecedores, mais as condições de transação tenderão a ser feitas de acordo com os seus interesses, o que provocará uma menor rentabilidade da indústria.

Ameaça de produtos substitutos: a existência de produtos que podem satisfazer as mesmas necessidades dos clientes que pretendem ser satisfeitas pelos produtos da indústria pode obrigar as empresas a manter preços baixos, ou a aumentar os custos para manter os clientes. Quanto maior for a pressão dos produtos substitutos, menor tenderá a ser a rentabilidade da indústria.

Possibilidade de entrada de novos concorrentes: a entrada de novos concorrentes é um forte condicionante da rentabilidade da indústria pelo aumento de rivalidade que essa pode induzir. Assim, quanto maior for essa possibilidade, menor tenderá a ser atratividade da indústria.

Rivalidade entre os concorrentes: quanto maior for a intensidade da concorrência entre as empresas da mesma indústria, maior é a possibilidade de se verificarem, por exemplo a “guerra” de preços, ou outras ações competitivas que aumentem os custos das empresas, reduzindo assim a rentabilidade da indústria.

A intensidade de cada uma das Forças que acabo de enumerar depende de vários fatores que se encontram descritos na (Tabela 4).

Tabela 4 - Principais Fatores que Influenciam as 5 Forças

Forças Competitivas	Principais Fatores
<p>Poder negocial dos clientes</p> <p>Poder negocial dos fornecedores</p> <p>(Fatores que afetam um e outro são os mesmos, a leitura que se faz é oposta em cada um deles)</p>	<p>Grau de concentração em relação à indústria;</p> <p>Volume de transações realizadas;</p> <p>Diferenciação dos produtos;</p> <p>Custos de mudança;</p> <p>Ameaça de integração a montante ou a jusante;</p> <p>Existência de produtos substitutos;</p> <p>Importância dos produtos para o comprador;</p> <p>Nível de informação relativa.</p>
<p>Ameaça de produtos substitutos</p>	<p>Capacidade de satisfação das necessidades dos consumidores, por parte dos produtos substitutos;</p> <p>Relação preço-satisfação;</p> <p>Custos da mudança.</p>
<p>Ameaça de novos concorrentes</p>	<p>Barreiras à entrada:</p> <ul style="list-style-type: none"> → Necessidade de capital; → Acesso a matérias-primas; → Política do Governo; → Economias de escala; → Diferenciação do produto. <p>Retaliação dos concorrentes estabelecidos.</p>
<p>Rivalidade entre os concorrentes</p>	<p>Número de concorrentes;</p> <p>Equilíbrio entre os concorrentes;</p> <p>Taxa de desenvolvimento da indústria;</p> <p>Estrutura de custos da empresa;</p> <p>Diferenciação do produto;</p> <p>Capacidade produtiva instalada;</p> <p>Diversidade dos concorrentes;</p> <p>Interesses estratégicos;</p> <p>Barreiras à saída:</p> <ul style="list-style-type: none"> → Restrições sociais; → Restrições legais; → Custos fixos de saída; → Relações estratégicas.

Fonte: Adaptado de Lisboa *et al.*, (2011)

Ao aplicar o modelo das 5 Forças de Porter, deve-se ainda ter em atenção que podem existir outros agentes que devem ser considerados, como é o caso das organizações de consumidores, ecologistas, a administração pública, entre outras. É importante também ter em conta que análise dos vários fatores não é necessariamente a mesma e que podem vir a ter uma influência diferente em diversos segmentos de mercado.

2.3.3 Fatores Críticos de Sucesso

Um dos primeiros autores a abordar os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) foi Igor Ansoff (1965), o responsável por construir uma metodologia consistente de planejamento estratégico para as empresas. Com Hoskisson (2007) associa-se FCS a questões de competitividade e vantagem para as empresas. Segundo este autor, uma gestão eficaz dos FCS garante a consolidação de valor na empresa. Sempre que uma empresa consegue dominar um FCS, diz-se que esta possui vantagem competitiva. Para ter vantagem competitiva, a empresa tem de operar com base num custo menor (Magretta, 2012).

A análise dos FCS baseia-se na identificação de um conjunto reduzido de requisitos que são críticos (fatores-chave) para que o negócio seja bem-sucedido. Embora sejam específicos de negócio para negócio, pode-se citar como exemplos:

- Qualidade dos recursos humanos;
- Conhecimento do mercado;
- Capacidade financeira;
- Domínio tecnológico produtivo;
- Implantação e oferta comercial;
- Qualidade da imagem.

2.4 Análise Interna

2.4.1 Cadeia de Valor

A análise da cadeia de valor considera a organização como um processo sequencial de atividades de criação de valor e foi descrita por Porter (1998). Este autor considera que a cadeia de valor da empresa é composta por todas as atividades e processos que a empresa realiza para projetar, produzir, comercializar, fornecer e suportar os seus produtos ou serviços. A forma como a empresa executa as suas atividades individuais reflete a sua história, estratégia, abordagens de implementação e os comportamentos económicos subjacentes à sua atividade. Porter (1998) define ainda, que a cadeia de valor das empresas é constituída por nove categorias genéricas, agrupadas por dois grupos de atividades: primárias (5 atividades) e de apoio (4 atividades).

A análise da cadeia de valor desagrega a empresa em atividades de criação de valor estrategicamente relevantes dentro de um contexto global da indústria. Esta análise é um método utilizado para identificar potenciais fontes de vantagem económica, indicando como

as competências básicas internas da empresa, podem ser integradas com o respetivo meio envolvente externo competitivo, para direcionar a afetação ótima de recursos (Figura 5).

Figura 5 - Cadeia de Valor



Fonte: Adaptado de Lisboa *et al.*, (2011)

O primeiro grupo diz respeito a **atividades primárias** e corresponde às atividades que contribuem para a criação física do produto ou serviço, desde a sua produção à sua transferência para o comprador até ao serviço após a venda. Neste primeiro grupo encontra-se:

- **Logística de entrada** - está principalmente associada ao recebimento, armazenamento e distribuição do produto. Inclui o manuseio de materiais, armazenagem, controlo de inventário, programação de veículos e devoluções a fornecedores;
- **Operações** - incluem todas as atividades associadas à transformação de matérias-primas em produto final, tais como o fabrico, a embalagem, a montagem, o teste, a impressão e atividades de instalação;
- **Logística de saída** - está associada à recolha, armazenamento e distribuição do produto ou serviço aos compradores. Estas atividades incluem os produtos acabados, entrepostos, manuseio de materiais, operações com o veículo de entrega, processamento de pedidos e programação;
- **Marketing e vendas** - corresponde às atividades associadas aos incentivos que levam os consumidores finais a adquirir os produtos ou serviços, tais como a publicidade, as promoções, a força de vendas, a cotação, a seleção de canais, as relações de canais e os preços;
- **Serviços** - inclui todas as ações associadas ao fornecimento do serviço a fim de melhorar ou manter o valor do produto, como a instalação, a reparação, a formação e o fornecimento de peças.

O segundo grupo diz respeito a **atividades de apoio**, que agregam valor por si mesmas ou através de relacionamentos importantes entre as atividades primárias e outras atividades de apoio, Este grupo inclui:

- **Infraestrutural** - inclui a gestão geral, o planeamento, as finanças, a contabilidade, os assuntos jurídicos e governamentais, a gestão da qualidade e os sistemas de informação (geralmente suporta a cadeia de valor e não as atividades individuais).

- **Gestão de recursos humanos** - consiste nas atividades envolvidas no recrutamento, contratação, formação, desenvolvimento e remuneração dos empregados (suporta tanto as atividades primárias individuais e as de suporte como a cadeia de valor).

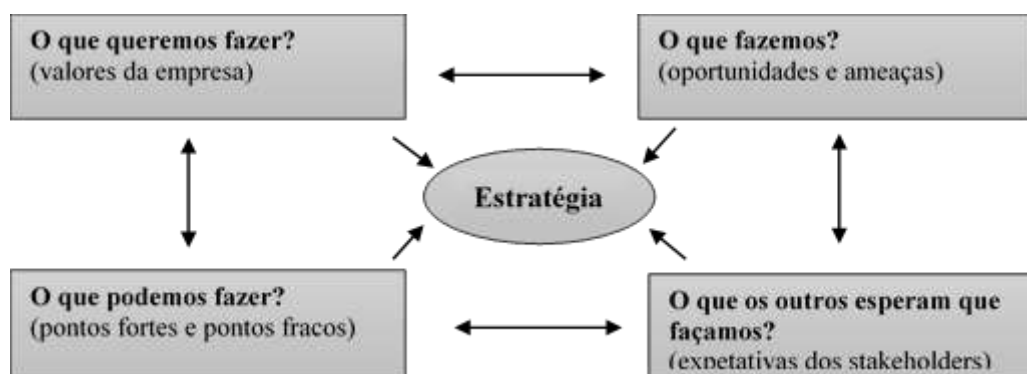
- **Desenvolvimento tecnológico** - toda a atividade que gera valor incorpora tecnologias sendo que o conjunto de tecnologias utilizadas na maioria das empresas é bastante amplo, desde tecnologias usadas para preparar documentos e transportar bens a tecnologias incorporados em processos e equipamentos ou no próprio produto (o desenvolvimento tecnológico relacionado com o produto e as suas características suporta a cadeia de valor, enquanto o desenvolvimento de outras tecnologias está associado com atividades primárias e de suporte).

- **Aquisição** – refere-se à compra de inputs utilizados na cadeia de valor da organização, tais como matérias-primas, suprimentos e outros itens consumíveis, bem como ativos como máquinas, equipamentos de laboratório, equipamentos de escritório e edifícios.

Shank e Govindarajan (1997) enfatizam que: “uma empresa pode aumentar o seu lucro não apenas compreendendo a sua cadeia de valor, mas também compreendendo como as atividades de valor da empresa se encaixam nas cadeias de valor dos fornecedores e clientes”. Esta análise acresce os benefícios da análise SWOT, aumentando a capacidade funcional e de análise de recursos, detalhando a melhor forma de alcançar e manter vantagem competitiva. Assim, quando uma empresa pretende implementar a cadeia de valor na sua organização de forma eficiente deve analisar e conhecer a cadeia de valor tanto dos seus fornecedores e clientes, pois este procedimento é fundamental para analisar seus pontos fortes e fracos, assim como, identificar oportunidades e ameaças no mercado.

2.5 SWOT/TOWS

Ken Andrews é considerado como o pioneiro da análise SWOT. Em 1971, foi um dos primeiros a desenvolver teorias estratégicas (Figura 6) que relacionam os recursos e capacidades da empresa com o seu ambiente externo, argumentando ser a melhor metodologia era a melhor forma de uma empresa utilizar os seus pontos fortes para explorar as oportunidades e para se defender das fraquezas e das ameaças.

Figura 6 - Modelo de Definição de Estratégia de Andrews

Fonte: Adaptado de Andrews (1971)

A análise SWOT (Tabela 5) é um instrumento de apoio à análise e reflexão estratégica que, a partir de uma síntese das informações recolhidas no diagnóstico, permite avaliar os efeitos conjugados dos fatores externos e internos que contribuem para o desenvolvimento do negócio. Consiste em:

- Pontos fortes (strengths) da empresa ou produtos em relação a principais concorrentes;
- Pontos fracos (weaknesses) da empresa ou produtos;
- Oportunidades (opportunities): aspetos positivos da envolvente com impacto significativo no negócio;
- Ameaças (threats): aspetos negativos da envolvente com impacto no negócio da empresa.

Matias *et al.*, (2015), afirma que a análise SWOT consiste em realizar o diagnóstico das ações estratégicas, com intuito de demonstrar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma empresa, ressaltando ainda a importância da ferramenta, dado que define as competências de uma organização. Carvalho (2013), salienta a simplicidade deste modelo e a sua eficácia quando é executado com rigor.

Tabela 5 - Análise SWOT

		Análise Interna	
		Strengths (Pontos Fortes)	Weaknesses (Pontos Fracos)
Análise Externa	Opportunities (Oportunidades)	Ideias e Sugestões	Ideias e Sugestões
	Threats (Ameaças)	Ideias e Sugestões	Ideias e Sugestões

Fonte: Adaptado Lisboa *et al.*, (2011)

Desta visão conjunta e relacionada dos pontos fortes e fracos da empresa com as oportunidades e ameaças provenientes do meio envolvente (Tabela 5), é possível gerar ideias e sugestões, deve ser gerado um conjunto de possíveis medidas estratégicas que venham permitir à empresa aproveitar as oportunidades, tentar transformar as ameaças em oportunidades, ou, pelo menos, diminuir o seu impacto, bem como reforçar os seus pontos fortes e minimizar os seus pontos fracos. Esta análise, qualitativa, deve ser feita de forma dinâmica e permanente, pois a evolução do meio envolvente apresenta continuamente novas oportunidades para as empresas que estiverem preparadas para as aproveitar.

2.6 Estratégias Competitivas

Para gerar vantagens competitivas, podem-se usar dois tipos de vantagens, como referido por Porter (1998):

- **Vantagem pelo custo:** consiste na capacidade da empresa em produzir bens e serviços, cujo custo total é inferior ao dos concorrentes;
- **Vantagem pela diferenciação:** consiste na capacidade da empresa em valorizar junto dos seus clientes uma oferta percebida como diferente da dos seus concorrentes.

A junção da vantagem competitiva à escolha ou não de especialização num segmento de mercado conduz a três estratégias genéricas (Tabela 6):

- Estratégia de custo/volume: Incide na capacidade de produzir bens e serviços de forma eficaz e barata, resultante de economias de escala, efeito de aprendizagem, inovação tecnológica, entre outros. Uma empresa que adote uma estratégia de custos procura produzir ao mais baixo custo na indústria (Ferreira *et al.*, 2010) e tem de se certificar que cumpre com os desejos do mercado em termos de estilo, qualidade, entre outros fatores (Johnson *et al.*, 2012);
- Estratégia de diferenciação: Consiste em propor no mercado uma oferta cujo carácter específico é reconhecido e valorizado pelos clientes. A diferenciação pode resultar de: atributos e performances do produto; elementos intangíveis; adaptação a formas ou ocasiões de consumo; adaptação às necessidades particulares dos clientes. O ganho resulta de a capacidade da empresa valorizar suficientemente a sua oferta para que o cliente a prefira em detrimento dos concorrentes e aceite pagar um preço superior aos produtos de base. A estratégia de diferenciação traduz-se

numa política de margens elevadas e volumes baixos ou de margens reduzidas e maiores volumes. Os custos, neste caso, são mais elevados e deve-se certificar que os custos não ultrapassam os ganhos (Johnson *et al.*, 2012). No fundo, concorre-se no mesmo setor com um produto diferente (Carvalho, 2013);

- **Estratégia de especialização:** consiste em concentrar esforços num segmento particular do mercado. Esta estratégia pode incidir ou sobre a vantagem custo/volume ou sobre a vantagem de diferenciação. No entanto, o segmento de mercado pode ser tão pequeno que pode não ser viável (Ferreira *et al.*, 2010).

Tabela 6 - Estratégias Genéricas

		Vantagem Competitiva	
		Baixos Custos	Diferenciação
Mercado-alvo	Alargado	1.Liderança nos custos	2.Diferenciação
	Restrito	3.A Especialização baseada nos custos	3. B Especialização baseada na diferenciação

Fonte: Adaptado de Porter (1998)

2.7 Modelo de Negócios

Para Osterwalder & Pigneur (2011), um modelo de negócio deve detalhar a lógica de como uma organização cria, entrega e conquista valor e deve atuar como um guia para a implantação de uma estratégia organizacional, de processos ou sistemas. Para definir o modelo de negócio, a metodologia utilizada foi criada por Osterwalder & Pigneur (2011), designada por *Business Model Canvas* (BMC). A proposta baseia-se numa representação visual de um mapa, de fácil compreensão, preenchimento e atualização, o que proporciona a troca de experiência e opiniões entre os envolvidos no processo. Constituída por nove blocos, esta ferramenta baseia-se no conceito de *Design Thinking*³ e é utilizada de forma abrangente como metodologia para apoio na criação e inovação de novos modelos de negócios (Osterwalder & Pigneur, 2011; Orofino, 2011; Gava, 2014; Lopez Lens, 2015).

Para Osterwalder & Pigneur (2011), um modelo de negócio deve detalhar a lógica de como uma organização cria, entrega e conquista valor e deve atuar como um guia para a implantação de uma estratégia organizacional, de processos ou sistemas.

³ De acordo com Martin (2010) a abordagem do *Design Thinking* busca soluções para os problemas encontrados e criação de valor. Ao utilizar esta técnica, a empresa pode remodelar continuamente o negocio a fim de desenvolver-se no processo de inovação e eficiência como uma vantagem competitiva.

Osterwalder & Pigneur (2011) referem que os nove componentes do Canvas versam as quatro áreas principais de um negócio: clientes (segmentos de clientes, relações com os clientes, canais), oferta (propostas de valor), infraestrutura (parcerias-chave, atividades-chave, recursos-chave) e viabilidade financeira (fluxos de rendimento e estrutura de custos). Na Tabela 7 podemos verificar os blocos constitutivos distribuídos pelas quatro áreas principais.

Tabela 7- Blocos Constitutivos de um Modelo de Negócio

Áreas principais	Grupo	Blocos constitutivos
	Quem?	Segmentos de clientes
Clientes	Este grupo procura identificar quem são os clientes alvo da empresa, de que forma a empresa entrega os seus produtos e serviços e como constrói um relacionamento forte com os clientes	Relações com os clientes Canais
Oferta	O quê?	Propostas de valor Parcerias-chave
Infraestrutura	Como?	Atividades-chave Recursos-chave
Viabilidade financeira	Qual?	Fluxos de rendimento Estrutura de custos

Fonte: Adaptado de Osterwalder & Pigneur (2011)

Por forma a compreender melhor o BMC descreve-se na (Tabela 8) os nove blocos que o constituem.

Tabela 8 - Descrição dos Blocos que compõem The Business Model Canvas

Grupo	Segmento	Descritivo
Quem? Este grupo procura identificar os clientes alvo da empresa, de que forma a empresa entrega os seus produtos e serviços e como estabelece um relacionamento com os clientes	Segmento de Cliente	Define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que a empresa pretende atender ou atingir.
	Relações com os Clientes	Descreve os tipos de relações que uma empresa estabelece com um segmento específico de clientes.
	Canais	Descreve a forma que uma empresa utiliza para chegar aos seus clientes, ou seja, como comunica e distribui os seus produtos e tenta influenciar os seus segmentos de clientes para proporcionar uma proposta de valor.
O quê? Este grupo refere-se a propostas de valor que são oferecidas ao mercado	Propostas de Valor	Descreve o conjunto de produtos e serviços que criem valor para um segmento específico de clientes. A proposta de valor é a razão pela qual os clientes preferem uma empresa e não outra.
Como? Este grupo procura saber de que modo a empresa realiza de forma eficiente questões de infraestrutura e logística, com quem, e com que tipo de rede corporativa	Parcerias-chave	Descreve a rede de fornecedores e de parceiros que fazem o modelo de negócio funcionar. Refere-se aos principais aliados identificados pela empresa para apoiar a realização da sua proposta de valor e reduzir os riscos do negócio.
	Atividades-Chave	Descreve as atividades mais importantes que a empresa deve executar para conseguir que o seu modelo de negócio funcione.
	Recursos-Chave	Descreve os ativos mais importantes necessários para que o modelo de negócio funcione. São os principais recursos necessários para a empresa realizar a sua proposta de valor.
Qual? Este grupo procura identificar qual o fluxo de rendimento, a estrutura de custos e de sustentabilidade do modelo de negócios.	Fluxos de rendimento	Representa o lucro que uma empresa gera a partir de cada segmento de clientes atendidos, identificando o valor real que cada cliente está disposto a pagar pelo bem ou serviço.
	Estrutura de Custos	Descreve todos os custos envolvidos na operação do modelo de negócio.

Fonte: Adaptado de Osterwalder & Pigneur (2011)

O Canvas, representado pela (Figura 5) traduz um mapa visual do modelo de negócios. O mesmo pode ser operacionalizado de diferentes formas: uma folha ou um cartaz impresso, anotações em adesivos divididos entre os nove blocos ou até mesmo como um aplicativo. Isto evidencia que a ferramenta é apresentada de forma prática e descomplicada

a fim de direcionar o empresário a desenvolver uma estratégia organizacional. Trata-se de um instrumento semelhante à tela de um pintor, que permite desenhar modelos de negócios novos ou já existentes.

Figura 7 - Ferramenta Business Model Canvas



Fonte: Adaptado de Osterwalder & Pigneur (2011)

2.8 Estratégia Marketing – STP (segmentação, target e posicionamento)

Segmentação

É fundamental nos dias de hoje, para uma empresa, conhecer os seus públicos, de modo a adaptar-se e a agir sobre eles de forma eficaz. Pois o público não é homogêneo, é composto por milhares, milhões de pessoas diferentes umas das outras, culturas, hábitos, exigências, gostos, assim exige-se estratégias de marketing que desenvolvam “ferramentas” que permitam uma atuação eficaz ao público-alvo das empresas, (Lendrevie *et al.*, 2015). Ainda segundo Lendrevie *et al.*, (2015), existem quatro etapas cruciais:

- Escolha dos critérios de segmentação: idade, rendimento, região, nível de instrução, combinação de critérios;
- Descrição das características de cada segmento: decidir que segmento escolher e como abordar;
- Escolha de um ou mais segmentos: depende da dimensão, da permeabilidade e das características da empresa;
- Definição da política para cada um dos segmentos.

Há duas formas radicais de o fazer, mas são pouco frequente ser utilizadas: marketing individualizado e o marketing de massas. O marketing segmentado surge entre estas duas abordagens. No marketing de massas os consumidores têm todos as mesmas necessidades e adotam todos os mesmos comportamentos, já o marketing individualizado os consumidores são todos distintos uns dos outros, em termos de necessidades e comportamentos.

A visão intermédia, marketing segmentado, considera o mercado composto de sub-grupos com comportamentos distintos. Assim, o objetivo da segmentação é de indentificar grupos, segmentos, que sejam homogêneos, dentro de cada subconjunto as necessidades devem ser semelhantes, e externamente heterógenos, pois diferentes segmentos revelem necessidades diferentes. A segmentação não é dividir o mercado de forma aleatória, mas sim de forma criteriosa, tem como finalidade permitir à empresa seleccionar um ou mais segmentos, que depois servirá para oferecer de forma adequada as necessidades de cada segmento, de acordo com Lisboa *et al.*, (2011).

Target

Não existe uma maneira única de segmentar o mercado e como tal, deve-se experimentar uma diversos tipos de segmentação isoladas e combinadas de forma a encontrar a melhor maneira de estruturar o mercado, Kotler (2000).

Com este processo de segmentação irá naturalmente obter-se um determinado público, consoante a empresa, dependendo dos seus objetivos e características, irá encaminhar todos os seus esforços estratégicos com base no seu produto ou serviço. Com este processo é possível determinar o *target* pretendido, ou seja, o público-alvo da empresa, é nesta etapa que muitas empresas percebem se devem ajustar ou não o seu público-alvo e se se devem procurar novos públicos-alvo. Com o processo de segmentação já concluído e o *target* da empresa já encontrado obtém-se o posicionamento da empresa.

Posicionamento

O posicionamento pode ser descrito através da forma como a empresa quer que os seus clientes, públicos-alvo, a vejam. Esta visão dos clientes é o que realmente determina a diferenciação face à concorrência, através de fatores tangíveis e intangíveis. Este é, sem dúvida, o elemento que assegura a coerência entre os elementos do marketing-mix (Lendrevie *et al.*, 2015).

O **Triângulo de Ouro do Posicionamento** (Figura 8) é importante para a escolher os atributos distintivos que servirão de base ao posicionamento, um gestor de marketing dever ter em conta três fatores principais:

As expetativas do público-alvo: Para que um elemento de diferenciação seja pertinente, é necessário que corresponda à necessidade ou a uma expetativa importante do público visado. A primeira etapa na escolha de um eixo de diferenciação consiste, portanto no inventário das expetativas do público que interessa e avaliar a sua importância relativa;

O posicionamento dos concorrentes: A perceção de um produto pelo público faz-se de uma forma comparativa relativamente aos produtos concorrentes; por isso é indispensável conhecer o posicionamento dos concorrentes antes de escolher o da oferta, para melhor se distinguir;

Os potenciais trunfos do produto: Para que um eixo de diferenciação seja eficaz é necessário igualmente que seja credível, ou seja, que corresponda às características funcionais ou simbólicas que o produto possui ou aquelas que pretende obter.

Figura 8 - Triângulo de Ouro do Posicionamento

Fonte: O próprio

2.9 Marketing - mix

O marketing-mix trata-se das definições de marketing fundamentais que uma empresa deve fazer para atingir determinado público-alvo, a partir do posicionamento escolhido, Kotler (2000). Resumo do marketing-mix com as suas components: o produto, o preço, a comunicação e a distribuição (Tabela 9).

Tabela 9 - Resumo Marketing - mix

Política de Produto	Características do produto; Embalagem; Marca; Serviços.
Política de Preço	Preço base; Condições praticados.
Política de Comunicação	Estratégia integrada de comunicação; Estratégia de média; Estratégia criativa; Ações de comunicação.
Política Comercial e de Distribuição	Escolha dos pontos de venda; Escolha dos canais de distribuição; Organização da força de vendas.

Fonte: Adaptado de Lendrevie *et al.*, (2010)

CAPÍTULO 3 - MÉTODO, AMOSTRA, ANÁLISE PRELIMINAR

O objetivo de uma pesquisa é descobrir as respostas para o problema que pretendemos investigar com rigor científico e ajudar a construir uma base de conhecimentos sólida (Gil, 1995). Para isso, a pesquisa deve ser controlada, sistematizada e objetiva, devendo basear-se numa metodologia científica. A investigação científica “é um processo sistemático que permite examinar fenômenos com vista a obter respostas para questões precisas que merecem uma investigação. (...) [é um processo] sistemático e rigoroso que leva à aquisição de novos conhecimentos.” (Fortin, 2009, p. 17).

3.1 Método

De acordo com Lima (1995), a metodologia consiste no estudo sistemático e crítico dos pressupostos, princípios e procedimentos lógicos que moldam a investigação de um determinado problema. O método utilizado nesta investigação foi o método descritivo. Segundo Reto & Nunes, (1999) “o método descritivo implica uma recolha de dados com o objetivo de caracterizar, por vezes de forma quantitativa, um determinado objeto de investigação”. Este método era o indicado dado que era necessário descrever a situação atual do consumo da cerveja artesanal na ilha Terceira, assim como descrever todos os fatores que pudessem influenciar, direta e indiretamente, o sucesso da instalação de uma fábrica para a sua produção e distribuição na ilha.

Numa pesquisa, o ideal é ter acesso a todo o universo, mas nem sempre é possível observar todos os elementos, sendo assim, é necessário recorrer ao processo de amostragem (Dias, 2010), sendo que a amostra tem de ter presentes as características da população em estudo (Fortin, 2009). No presente caso, selecionou-se como universo da pesquisa o conjunto de residentes na ilha Terceira, com 18 ou mais anos de idade e consumidores de cerveja. A amostra selecionada é não probabilística e intencional ou por conveniência. Segundo Fortin (2009) a amostra não probabilística “é um procedimento de selecção segundo o qual cada elemento da população não tem uma probabilidade igual de ser escolhido para formar a amostra” já que esta “é formada por sujeitos que são facilmente acessíveis e estão presentes no local determinado, num momento preciso (...)” (Idem). Este tipo de amostra não permite que os resultados possam ser generalizados para a população terceirense (Dias, 2010), no entanto dá uma indicação do que poderá ser.

Segundo Fortin (2009), o método de recolha de dados a utilizar é determinado pela natureza do problema de investigação em estudo. Para a concretização dos objetivos da presente investigação, realizou-se uma pesquisa descritiva a partir dos dados que foram obtidos mediante aplicação de questionários, no sentido de se compreender melhor, a perceção relativa ao consumo da cerveja artesanal por parte dos residentes da ilha Terceira (Anexo 4), de entrevistas efetuadas a produtores de cerveja artesanal, que pela sua experiência e conhecimento seriam uma mais-valia para o estudo, e ainda a observação direta, dado que esta permite captar informação num determinado momento sem mediação de um documento ou testemunho. Assim, com o objetivo de que a partir destas observações se pudesse obter conhecimento e ver na prática algumas questões relevantes para o estudo, foram feitas visitas “in loco”, a alguns empreendimentos, feiras e eventos. Os questionários assumem uma grande importância, uma vez que constituem um elemento base da recolha de dados. A sua elaboração foi efetuada de forma simples, com uma linguagem clara, precisa e com perguntas de carácter fechado, que facilitam o tratamento da informação e uma maior adesão dos inquiridos, permitindo uma maior fiabilidade de resultados, tendo sido aplicado por meio do *google forms*. Em relação às entrevistas foram utilizados guiões previamente preparados, que serviram como elemento de orientação para a entrevista semiestruturada, sendo que, o objetivo passava por desenvolver a entrevista de forma natural, sem uma ordem demasiado rígida nas questões, não restringindo o tema a um determinado assunto e procurando garantir que os intervenientes transmitissem o máximo de informação possível.

Refira-se que esta recolha de dados serviu para detetar as variáveis que o mercado mais valoriza e em que nos devemos focar, de forma a alcançar a viabilidade e crescimento do negócio, assim como, para compreender os padrões e comportamentos de compra do público-alvo. A recolha destes dados é vital para perceber o que o cliente realmente valoriza e como nos podemos destacar da concorrência (Davenport, 2006), e só desta forma conseguiremos lançar um produto no mercado que vá ao encontro das necessidades dos clientes. Iremos abordar este tema novamente de uma forma mais incisiva aquando da análise ao marketing-mix do produto.

Para tratar os dados, para além de proceder a uma análise das entrevistas, recorreremos aos seguintes programas informáticos, SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows – versão 18 e ao Microsoft Office Excel 2016. Foram considerados válidos 478 questionários.

3.2 Caracterização da Amostra

Efetuada uma caracterização da amostra (Anexo 5) constata-se que responderam ao questionário 478 indivíduos, dos quais 51,9% eram do sexo feminino e 48,1% do sexo masculino. No que concerne à idade, 29,1% entre os 18-25 anos, 22,2% tem idades compreendidas entre os 26-34 anos, 32,4% com idade entre os 35-49 anos, 15,7% entre os 50-64 anos e 0,6% acima de 64 anos. Em relação à atividade profissional 67,4% são trabalhadores por conta de outrem, 17,8 % são estudantes, 11,7% trabalham por conta própria, 2,1% estão reformados e 1% encontra-se em situação de desemprego. Sensivelmente 64,2% é titular de um curso de nível superior, 32% do ensino secundário e 3,8% do ensino básico. Outros dados revelam ainda que 48,9% dispõe de um rendimento líquido mensal superior a 999€.

Importa referir que a amostra em questão corresponde a mais de 1% da população residente com idade igual ou superior a 18 anos de idade, apresenta um índice de confiança de 95% e uma margem de erro de 4,48%.

3.3 Análise Preliminar

A partir da análise das respostas obtidas na aplicação do questionário (Anexo 5) foi possível identificar os hábitos dos consumidores de cerveja na ilha Terceira. No que se refere ao consumo pode-se dizer que a cerveja é a bebida alcoólica consumida com mais frequência com uma taxa de preferência de consumo de 77,3%; 55,8% consomem cerveja 1 a 3 vezes por semana e 10% consomem 4 ou mais vezes; 61,7%, consome 1-3 garrafas de 25cl de cerveja semanalmente e 24,9% 4-6 garrafas; a quantidade de cerveja consumida semanalmente varia entre 325,55 litros e um valor máximo, que ronda os 558 litros; 78,9% dos respondentes preferem beber cerveja de garrafa; 70,7% bebe cerveja com maior frequência no Verão; 44,1% já ouviram falar da cerveja artesanal; 52,3% já bebeu e gostou de cerveja artesanal; 41% nunca bebeu cerveja artesanal mas gostava de experimentar; 96,5% consideram o sabor como um atributo relevante e/ou muito relevante da cerveja artesanal, seguindo-se-lhe a aparência, preço e teor de álcool com 90,3%, 88,3% e 69,4% respetivamente; 66,3% estaria disposto a pagar entre 1,90€-2,09€ por uma garrafa de 0,33cl cerveja artesanal e 19,2% a pagar entre 2,10€-2,29€.

Em relação às entrevistas efetuadas (Anexo 2) podemos verificar em relação aos itens que reportamos como essenciais neste trabalho, o seguinte:

Instalação da Fábrica

- Localização depende fundamentalmente dos custos inerentes à instalação, dos apoios e da adequação ao tipo de negócio(produção ou produção e brewpub);
- O investimento varia em função da produção e volume de negócio.

Mercado

- Existe mercado para a atual produção e condições para a sua expansão;
- Mercado de distribuição reduzido basicamente ao nível local e ou regional com forte tendência para se expandir a todo o território nacional.

Consumidor

- Perfil do consumidor da cerveja artesanal corresponde ao género masculino, da classe média ou superior, e, na faixa etária dos 20-50 anos;
- Adequação das singularidades da cerveja artesanal às preferências dos consumidores.

Recursos Humanos

- Predominantemente o mestre cervejeiro é sócio da empresa e é autodidata;
- Número reduzido de colaboradores, para além dos proprietários das mesmas.

Produção, Rede de Distribuição, Marketing

- Capacidade de produção varia em função da dimensão da fábrica;
- Prazo de validade da cerveja artesanal é de uma forma geral de 6 meses;
- As empresas dispõem de uma rede de distribuição própria dentro da região onde se localizam, recorrendo a redes alternativas para regiões mais distantes;
- Valorização do Marketing no processo de expansão da cerveja artesanal.

Tendo em conta estes resultados, parece-me ser possível a criação de uma fábrica de cerveja artesanal, apresentado-se no próximo capítulo o projeto.

CAPÍTULO 4 – O PROJETO

4.1 Sumário Executivo

A ideia de criar a *Bruma* teve início em 2017, na FEUC. A *Bruma* trata-se de uma empresa dedicada à produção e comercialização de cerveja artesanal na ilha Terceira, prevendo-se o início da instalação da fábrica no corrente ano e a sua produção e vendas a partir de janeiro de 2020. O projeto ocorre após verificar que, para além de não existir na ilha e na Região Autónoma dos Açores (RAA) resposta para satisfazer este segmento de mercado, os dados recolhidos indiciam que a produção e distribuição de cerveja artesanal na ilha Terceira dispõe de potencial de negócio, apresentando indicadores de avaliação económica e financeira favoráveis.

No que concerne à criação de valor, observa-se que a *Bruma* não deverá negligenciar as suas áreas de relacionamento, promovendo sempre que possível, a aproximação aos *stakeholders*⁴, da empresa, principalmente os clientes e fornecedores. Os principais desafios resultantes da integração da empresa na análise externa, passam por: divulgação e afirmação das marcas açorianas, como sendo marcas de qualidade, criação de uma marca global e adoção de uma estratégia agressiva perante a concorrência. A visão da empresa centra-se na necessidade de se afirmar como uma marca de referência na qualidade e satisfação dos clientes, apresentando valores como qualidade, sustentabilidade, responsabilidade, integridade, excelência e inovação.

No que respeita às características internas, a fábrica possuirá infraestruturas e equipamentos de mais elevada qualidade e sofisticação. O projeto em causa representará um investimento inicial de aproximadamente 225 109€. Assim, o referido valor será financiado em 37 250€, através da aplicação de capitais próprios, sendo que o restante será financiado por um empréstimo de médio/longo prazo concedido pela CEMAH, 58 310€, e por um subsídio de 143 340€ a fundo perdido, que constitui um incentivo, Competir +, dos Quadros Comunitários dos Açores 2014-2020, a par dos benefícios fiscais que a própria Câmara Municipal de Angra do Heroísmo irá conceder, dado que este projeto contribuirá para o desenvolvimento da economia regional e do concelho onde se insere. Refira-se que estimo produzir no primeiro ano 40 000 litros anuais, cerca de 1,07% do consumo anual de cerveja comercial na ilha. Em relação à Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE), constata-se que

⁴ Parte interessada.

só não haverá retorno ao acionista no primeiro ano de funcionamento da empresa. Por sua vez, a autonomia financeira é elevada e praticamente constante ao longo do projeto, motivado pela constituição da empresa com 16% de capital próprio e 60% provenientes de fundos comunitários não reembolsáveis.

A Avaliação Económica do Projeto, permite concluir que o lançamento da *Bruma* apresenta viabilidade económica e financeira, tendo um Valor Atual Líquido (VAL) de 183 795 €. É estimada uma Taxa Interna de Rendibilidade (TIR) de 27,50% e um *Payback Period* durante o 4º ano.

4.2 Identificação dos Promotores do Projeto

Neste tópico irão ser identificadas as pessoas que estão diretamente ligadas a este projeto apresentando funções na estrutura principal da *Bruma*.

As pessoas envolvidas neste projeto possuem um nível académico superior, sendo o principal promotor deste projeto, Carlos Miguel Fernandes Mateus. Nascido em Coimbra, é licenciado em Gestão e está a concluir, atualmente, o mestrado em Gestão na FEUC. Será responsável pela conceção dos projetos da organização e cumprimento dos objetivos estipulados, dentro dos prazos e orçamentos estabelecidos, procurando satisfazer as expectativas dos *stakeholders*. Terá a seu cargo a Direção Comercial, Financeira e de Produção. É uma pessoa pragmática, otimista, resiliente e com espírito de equipa, que acredita que este projeto tem potencial para crescer de uma forma sustentável, estando consciente das dificuldades inerentes. A motivação e grau de comprometimento para com este projeto são totais.

João Pedro Garcia Gomes, licenciado em Gestão de Marketing, pelo ISCTE Business School, mestre em Gestão pela FEUC, nascido em Angra do Heroísmo tendo já desempenhado funções em diversos eventos com sucesso, sendo responsável pelas tarefas de nível operacional e de comunicação. Sendo uma pessoa ambiciosa e criativa com experiência no marketing digital, tem as competências necessárias para acompanhar todas as tarefas de comunicação e distribuição. Terá a seu cargo a Direção de Marketing/Design e Logística.

4.3 Apresentação do Negócio

Num “lugar do efémero e do contingente onde só o mar é eterno e necessário” (Vitorino, 1929), nos Açores, na cidade de Angra do Heroísmo, classificada como

Património Mundial pela UNESCO, nascerá uma nova cerveja a Bruma, e com ela a abertura de um espaço para produção e comercialização de cerveja artesanal. A produção será feita num espaço industrial totalmente remodelado para proporcionar todas as condições ideais em termos de higiene, infraestruturas e manutenção necessárias para a fabricação de cerveja de forma sustentável.

O equipamento será concebido e fabricado à medida por especialistas na China com larga experiência em micro cervejarias, associado ao facto de que existem centenas de micro cervejarias naquela região. Este equipamento permitirá a fabricação de uma enorme variedade de tipos de cerveja de forma artesanal e concederá a liberdade de conseguir materializar todas as nossas concepções. Controlaremos com grande precisão todas as fases da produção, o que resultará numa cerveja de alta qualidade, reproduzível em todos os lotes. Teremos uma linha de produção semi automatizada com capacidade de produzir em quantidades compatíveis com as necessidades de uma micro-cervejaria, e que é facilmente expansível.

A iniciativa de criar a empresa surge após constatar, por um lado, a inexistência de oferta na ilha Terceira e na Região Autónoma dos Açores para a procura existente, e por outro, por se verificar que a ilha Terceira dispõe de potencial de negócio, apresentando indicadores de avaliação económica e financeira favoráveis.

Apesar da pretensão de crescimento, expansão e complementar este negócio com a criação de um restaurante, temos como primeiro projeto, a criação de um microcervejeira que inclui um *Brewpub*, bem como, a aquisição de veículo motorizado (*Brumatruck*), que permitirá implementar um novo conceito de comercialização, que consiste na venda ambulante da cerveja nos diferentes eventos que decorrem na ilha.

Pretendemos ser uma empresa inovadora e que recorre à melhor tecnologia e equipamentos, mas mantendo os princípios artesanais.

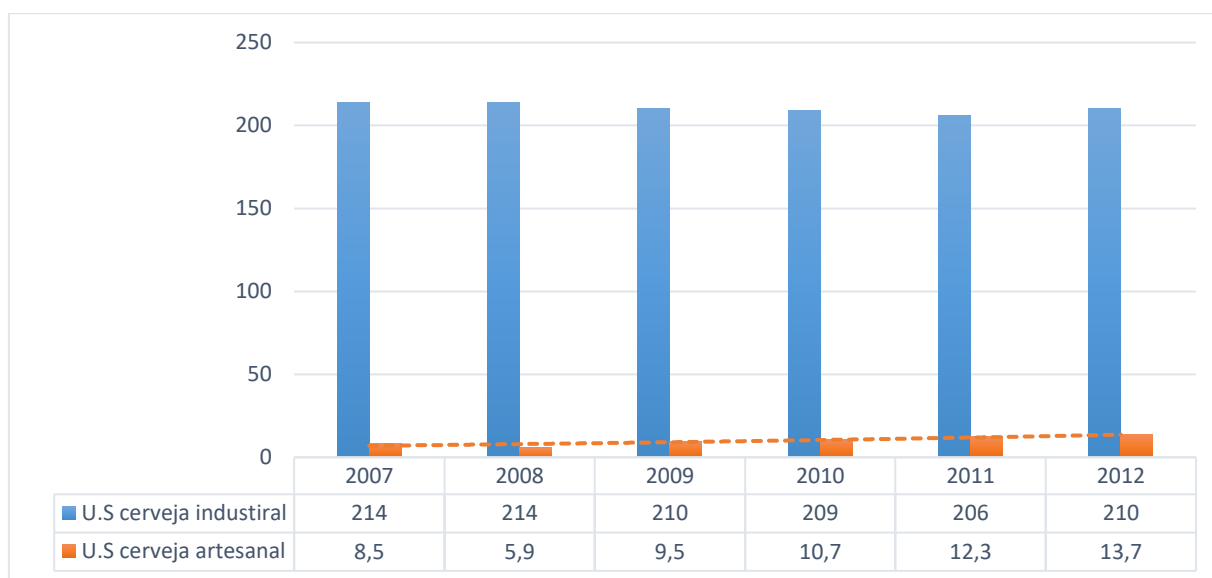
Como só se usam ingredientes de cerveja nomeadamente, cevada, lúpulos, leveduras e água, pretendemos obter um produto final que se distingue da cerveja dita industrial, pelo sabor, pelos aromas, pelo gás e até pela espuma. A *Bruma* terá uma validade para ser bebida de cerca de 6 meses. A Bruma será comercializada em Barril de 30 litros descartável, plástico com proteção UV e em garrafa de vidro, 33cl. A cerveja 0,33 litros terá um custo unitário total de produção de 0,35€, já no caso do barril de 30 litros, esse será de 19,48€. Este preço já inclui a matéria-prima, garrafa ou barril e rótulo, IVA não incluído.

4.4 Cerveja Artesanal

Não tendo ainda uma representação relevante no mercado que permita competir, de forma igual, com a cerveja corrente (industrial), constata-se face aos elementos disponíveis, nomeadamente da Associação Portuguesa Artesanal (Anexo 1), que a produção e o consumo da cerveja artesanal encontra-se numa fase de expansão atingindo uma quota de 4% do volume de negócios do mercado da cerveja. Não é despidendo referir que o objetivo não reside em competir pelo mercado na sua globalidade, mas sim impor-se pela diferenciação em determinados nichos de mercado.

Em relação ao mercado americano (Figura 9), um dos maiores produtores de cerveja a nível mundial, pode constatar que a cerveja artesanal tem vindo a crescer de forma constante ao longo dos anos, passando de uma quota de mercado do consumo de cerveja de 8,5 para 13,7, no espaço de 5 anos.

Figura 9 - Evolução Cerveja Artesanal nos EUA



Fonte: Adaptado de State of the Craft Beer Industry (2013)⁵

⁵ http://www.demetergroup.net/docs/perspective/Craft_Beer.pdf

Ainda relativamente ao mercado dos Estados Unidos constatei que 5 das 10 marcas de cerveja que registaram maior crescimento são cervejas artesanais prevendo-se que em 2020, 15% das cervejas comercializadas no país seja cerveja artesanal (Tabela 10).

Tabela 10 - 10 marcas de Cerveja com Maior Crescimento (EUA)

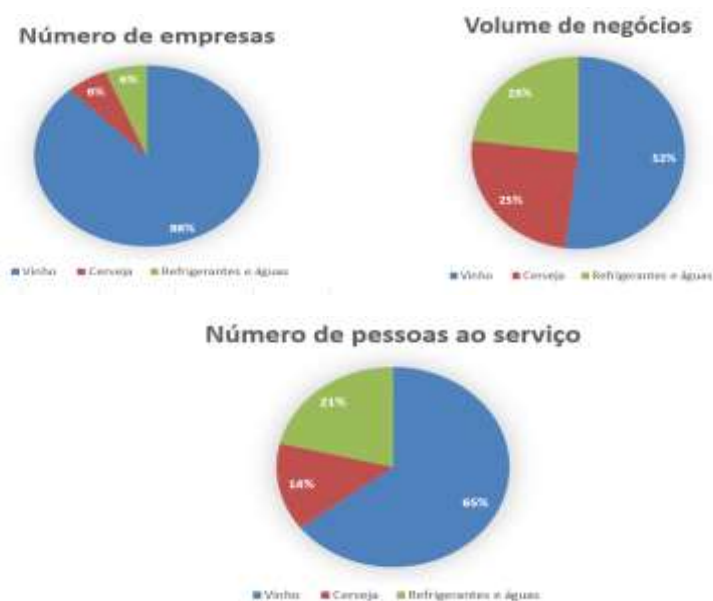
Rank	Marca	Segmento	Taxa de crescimento 2010/2011
1	<i>Victoria</i>	Importada	511%
2	<i>Shock Top</i>	Super Premium	100%
3	<i>BL</i>	Light Premium	60%
4	<i>Dale's Pale Ale</i>	Artesanal	46%
5	<i>Lagunitas</i>	Artesanal	46%
6	<i>Leffe</i>	Importada	39%
7	<i>Ranger</i>	Artesanal	36%
8	<i>Torpedo</i>	Artesanal	31%
9	<i>Shiner Light</i>	Artesanal	30%
10	<i>Select 55</i>	Light Premium	28%

Fonte: Adaptado State of the Craft Beer Industry (2013) ⁶

Portugal é um país autosuficiente na produção de cerveja, sendo a par da água mineral, uma das bebidas que não necessita de importação para fazer face às necessidades do consumo interno.

Por segmentos de atividade económica, 88% das empresas da indústria das bebidas exerciam em 2015 atividade no segmento do vinho, o qual representava 52% do volume de negócios, e 64% do número de pessoas ao serviço do setor (Figura 10). No mesmo ano, os segmentos da cerveja e dos refrigerantes e águas integravam 6% das empresas do setor, em ambos os casos, sendo responsáveis, por 25% e 23% do volume de negócios da indústria das bebidas, respetivamente. Estes segmentos eram também significativos quando considerado o número de pessoas ao serviço: 21% no caso dos refrigerantes e águas e 14% no segmento da cerveja.

⁶ http://www.demetergroup.net/docs/perspective/Craft_Beer.pdf

Figura 10 - Estruturas, por Segmentos de Atividade Económica (2015)

Fonte: Adaptado de Banco de Portugal (2017)⁷

De acordo com a consultora Nielsen, o mercado da cerveja em Portugal é controlado por dois importantes players do panorama nacional, Unicer e Sociedade Central de Cervejas (SCC), com um volume de negócios que ascende aos 42,7% e 41,9%, do mercado interno nos primeiros três meses de 2017⁸. Apesar das mais de cem cervejas artesanais que constam da lista de Cervejas Artesanais de Portugal⁹, de acordo com E-Konomista¹⁰ as marcas portuguesas de cerveja artesanal a conhecer e experimentar, são: *Dois Corvos*, *Praxis*, *Oitava Colina*, *Post Scriptum*, *Letra* e *Maldita*.

Faço notar que o atual movimento cervejeiro que se vive no país, onde há uma tendência crescente no consumo de cervejas artesanais, levou a que a Unicer passasse a distribuir em Portugal uma cerveja artesanal oriunda dos Estados Unidos¹¹.

Portugal é o 12º maior produtor de cerveja entre os 28 países da União Europeia. Em 2016 foram produzidos mais 673 milhões de litros no País, segundo o Eurostat¹². Nos

⁷ https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/estudos_da_cb_27_2017.pdf

⁸ <http://www.jornaleconomico.sapo.pt/noticias/sagres-manteve-lideranca-no-primeiro-trimestre-de-2017-160690>

⁹ <http://cervejaartesanalportuguesa.pt/cervejas/>

¹⁰ <http://www.e-konomista.pt/artigo/marcas-portuguesas-de-cerveja-artesanal/>

¹¹ <http://www.jornaleconomico.sapo.pt/noticias/cerveja-artesanal-americana-brooklyn-chega-a-portugal-pelas-maos-da-unicer-221704>

¹² <http://www.hipersuper.pt/2017/08/04/dia-internacional-da-cerveja-os-numeros-da-industria-cervejeira-portugal-na-europa/>

últimos anos a indústria cervejeira nacional tem apostado em referências “premium” e artesanais, que trazem uma maior aproximação da cerveja à gastronomia. Os portugueses estão a comprar mais cerveja, quer em hipermercados e supermercados, quer no canal HORECA. De acordo com a Nielsen, no primeiro semestre de 2017, em Portugal, as vendas subiram 10% em ambos os canais. Depois de dez anos a perder volumes de venda, em 2016, as vendas de cerveja totalizaram os 372 milhões de litros. No entanto, a aposta das marcas em inovação fez a categoria crescer em valor, concretamente 3%, face a 2015, para os 1 028 milhões de euros. Com uma penetração de 74% nos lares nacionais, a cerveja foi comprada no ano passado, em média, oito vezes por cada lar português, com um gasto médio de 5,36 euros em cada visita às lojas. Em 2016, o consumo *per capita* da cerveja (47 litros), ficou acima do vinho (46 litros), traduzindo uma recuperação (+3,2%), superior à do vinho (2,5%). A cerveja inverteu o ciclo de declínio que se acentuara nesta década – o consumo regredira 20% no período 2010/15. De acordo com Cervejeiros de Portugal¹³, em 2017, a média em litros de consumo de cerveja por pessoa foi de 51 litros.

Segundo Arnold (2005), a cerveja é um produto que remonta aos primórdios da civilização. A fermentação de frutos e cereais é conhecida pela civilização há pelo menos 10 mil anos, e, as primeiras provas da fabricação de cerveja remontam a 4 000 a.C., seguindo um processo similar ao do pão, com o qual partilha a matéria-prima básica, sendo por isso denominada de “pão líquido”. Com a água e cereais, foram sendo acrescentados novos ingredientes e outros procedimentos no processo produtivo, o que a torna uma bebida bastante completa e barata.

De acordo com Martins (1991), existem quatro etapas necessárias para a produção de cerveja artesanal. O processo inicia-se pela moagem do cereal, seguindo-se a elaboração do mosto, utilizando para este efeito água quente, a fim de extrair os açúcares fermentáveis. Posteriormente, procede-se à fervura, acrescenta-se o lúpulo, retirando-se de seguida, para arrefecimento o mosto. Finalmente, inicia-se o processo de fermentação, que pode levar semanas. Uma das características que distingue a cerveja artesanal, das ditas industriais, é o facto de esta não ser filtrada nem pasteurizada, o que lhe confere uma cor turva e não ser produzida de forma industrial. A água utilizada, os cereais ou outros condimentos que possam ser acrescentados influenciam o sabor final do produto. Da mesma forma, a duração da fermentação e as condições em que esta ocorre são determinantes. Devido às suas

¹³ <https://www.cervejeirosdeportugal.pt/>

especificidades, mesmo à escala industrial, cada cuba de cerveja é um produto único, o que implica uma acrescida preocupação por parte dos grandes produtores, em homogeneizar o produto. Para os produtores caseiros, essa característica acaba por se tornar num aspeto interessante na procura de novos sabores.

Os principais ingredientes que integram a cerveja, são a água; malte; levedura; lúpulo; outros cereais não maltados.

4.5 O Ambiente Geral nos Açores

4.5.1 Principais Constrangimentos

Os Açores, à semelhança das demais regiões ultraperiféricas, estão sujeitas a uma série de constrangimentos que acabam por condicionar quem nessas regiões pretende criar um negócio (Leonardo,2012). De entre os factores limitadores destacam-se:

Pequena dimensão do mercado interno e respetiva fragmentação e dispersão. Quando se fala de um arquipélago, enquanto região insular, as suas especificidades são um obstáculo a um desenvolvimento autossustentado, daí que as alterações demográficas, no sentido de reforço ou retrocesso, assumam um papel determinante na vida económica e social;

Posição geográfica que gera a chamada «dupla insularidade» e traduz-se em maiores encargos para a economia, situação que decorre, por um lado, da distância ao território continental e por outro da dispersão entre as ilhas,

Dificuldade em obter economias de escala na produção de produtos e a geral incapacidade para produzir em grandes quantidades;

Custos de transporte, carga, manuseamento e seguros elevados decorrentes do número reduzido das ligações comerciais à Região fruto da dificuldade em obter “volume” nos transportes devido à dimensão do mercado, o que provoca naturalmente custos – impossibilitando assim as economias de escala a este nível;

Falta de trabalhadores qualificados nas ilhas mais pequenas, pois estes, concentram-se na sua maioria nos grandes polos (São Miguel e ilha Terceira) – bipolarização;

O despertar dos açorianos para o empreendedorismo encontra-se numa fase de crescimento. As perspetivas para o futuro são positivas e decorrem mormente dos benefícios fiscais existentes na RAA, da criação de incubadoras de empresas e dos incentivos criados pelo Governo dos Açores no que concerne às majorações a fundo perdido.

4.5.2 Aspetos Positivos a Destacar

Apesar dos constrangimentos referenciados, não posso deixar de destacar alguns aspetos positivos. Todas as ilhas possuem um conjunto de equipamentos, instalações e serviços de apoio à atividade empresarial, tais como, portos, aeroportos/aerogares, estradas e disponibilidade de parques tecnológicos e industriais com excelentes infraestruturas, para além de uma rede de transmissão de alta velocidade que liga os Açores a todo o mundo. A região destaca-se pela sua posição geoestratégica única, caracterizada tendo em consideração as posições de charneira entre o Atlântico e o continente Europeu e de confluência das linhas de comunicação marítimas e aéreas, ligando a Europa à África, às Américas, ao Médio Oriente e ao Sudoeste Asiático e, por uma evolução marcadamente positiva relativamente à fixação de jovens qualificados.

Para além da sua natureza deslumbrante e riqueza cultural e histórica, os Açores são também uma região com um elevado nível de segurança e estabilidade política e social.

4.5.3 Análise do Ambiente Geral

Contexto político-legal

Os Açores são um arquipélago formado por nove ilhas e constituem um território autónomo da República Portuguesa dotado de autonomia política e administrativa, consubstanciada no Estatuto Político-Administrativo da Região Autónoma dos Açores. São órgãos de governo próprio, a Assembleia Legislativa Regional e o Governo Regional. Os Açores integram a União Europeia com o estatuto de região ultraperiférica do território da União, conforme estabelecido nos artigos 349.º e 355.º do Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia.

No contexto político, na Região Autónoma dos Açores vive-se um clima de estabilidade. Encontra-se em funções o XII Governo Regional dos Açores que tomou posse a 04 de novembro de 2016 e vigora para a legislatura de 2016 a 2020. Os últimos anos foram exigentes no combate aos efeitos externos que se colocaram às famílias e empresas açorianas, ao nível de restrições de crédito ou da diminuição dos seus rendimentos, o que obrigou a um ajustamento permanente das políticas económicas e sociais e ao

desenvolvimento de medidas mitigadoras daqueles efeitos¹⁴. Os indicadores estatísticos disponíveis vão no sentido da consolidação de uma tendência mais favorável, ao nível da confiança, da recuperação e do crescimento da economia regional.

O Governo Regional, em convergência com os parceiros sociais, tem contribuído para que muitas das principais atividades económicas alcancem um posicionamento relevante da região no contexto do país, apesar de condicionadas à dimensão e aos recursos da mesma. O Programa de Governo¹⁵ assume compromissos no sentido da sustentabilidade e do desenvolvimento da Região. Tendo em conta este enquadramento político-legal há que cumprir uma série de normas legais (nacionais, regionais e comunitárias) para a implementação de uma fábrica de produção de cerveja artesanal (normas relativas à produção, higiene e segurança no trabalho, rotulagem, transporte, obrigatoriedade de seguros, etc.).

Com o objectivo de resumir, irei só referir alguns normativos legais com impacto para este Plano de Negócios. Dado o ordenamento jurídico vigente, importa destacar os normativos legais que enquadram a atividade de uma empresa deste tipo:

¹⁴ Expirou a 30 de junho de 2014, o Programa de Assistência Económica e Financeira (PAEF), no qual Portugal recebeu do Banco Central, da Comissão Europeia e do Fundo Monetário Internacional (FMI), o valor de 78,26 mil milhões de euros.

¹⁵ O Programa de Governo assume compromissos no sentido da sustentabilidade e do desenvolvimento da Região que visam alcançar, entre outros, os seguintes objetivos: reforçar a linha de crescimento da economia regional; modernizar a oferta dos serviços e do comércio, promovendo a abertura ao exterior e fomentando a internacionalização; fomentar políticas indutoras de eficiência no investimento privado e da dinâmica das empresas, reforçando o apoio à criação de emprego sustentável; incentivar o empreendedorismo, de modo a contribuir de forma significativa para o desenvolvimento da inovação e da vitalidade económica, social e tecnológica da sociedade açoriana; manter o equilíbrio financeiro e consolidar as finanças públicas regionais; fortalecer a confiança junto dos agentes económicos e proporcionar as condições para a manutenção de um quadro fiscal mais favorável para as empresas e as famílias; potenciar a despesa pública com influência favorável na procura interna; diligenciar pela existência de uma administração pública eficaz, célere e transparente, como condição para o crescimento e para a competitividade; reforçar a coesão social, reduzindo situações potenciais de exclusão e de pobreza, com políticas ativas de emprego e de formação; desenvolver a coesão territorial e a sustentabilidade; reforçar a eficiência dos sistemas de transportes e dos sistemas energéticos.

Lei de Defesa do Consumidor: protege os consumidores contra práticas menos corretas, por exemplo ao nível da informação sobre o produto;

Exercício da Atividade Industrial da Região Autónoma dos Açores: rege-se pelo Decreto Legislativo Regional nº 5/2012/A, de 17 de janeiro, que estabelece as normas para o exercício da atividade industrial da RAA, sendo esta indústria considerada de tipo 3, ao abrigo deste diploma;

Código do Imposto Especial sobre o Consumo (CIEC) 73/2010: estatuto de pequena cervejeira, previsto no art.º 61º do CIEC, que permite 50% de redução no imposto sobre o álcool (IEC);

Código da Publicidade: de acordo com Decreto-Lei 330/90, de 23 de outubro de 1990;

Código das Sociedades Comerciais: enquadra a atividade genérica da empresa, através do Decreto-Lei nº 262/86, de 2 de setembro e respetivas alterações;

Formação da Empresa: a pesquisa, o registo do nome e logótipo da empresa serão feitos no *site* do INPI (www.inpi.pt), posteriormente será criada a empresa num posto de atendimento do serviço Empresa na Hora (www.empresanahora.pt), permitindo a redução de custos administrativos e tempo de criação da sociedade. A colaboração entre este serviço e o RNPC (www.rnpc.pt) com o objetivo de simplificar a criação de sociedades que reflete a política de eliminar barreiras ao empreendedorismo. A empresa será criada e registada no **CAE Principal 11050** - Compreende a produção de cerveja com e sem álcool, **CAE Secundário 46341**- Compreende o comércio por grosso de vinho e de outras bebidas alcoólicas e ainda o **CAE Secundário 47250** – Compreende o comércio a retalho de todo o tipo de bebidas, de acordo com a Conservatória do Registo Predial de Angra do Heroísmo (Anexo 1).

A atribuição de incentivos fiscais ou o regime de apoios financeiros pode constituir uma oportunidade de exploração no setor em questão, que permitirá um reforço da competitividade e garantirá a diferenciação do serviço.

Contexto económico

A conjuntura económica tem um impacto direto sobre a comercialização de um produto. Decorridos 6 anos após o pedido de intervenção da *troika*, ainda se fazem sentir alguns efeitos negativos do Programa de Assistência Económica e Financeira, que teve como objetivo corrigir os desequilíbrios macroeconómicos, tais como: o saldo da balança comercial e o saldo do orçamento de Estado, deficitários historicamente.

Atualmente, na sequência de uma maior consciencialização dos consumidores, o incremento verificado no consumo de produtos de origem nacional, tem provocado um efeito

positivo em vários dos indicadores da economia, tais como: um aumento no número de empresas portuguesas; maior PIB; menos desemprego; maior saldo da balança comercial; maior saldo orçamental.

Para a criação de novas empresas, torna-se relevante observar a evolução recente de alguns indicadores, a saber:

Desemprego: O valor médio anual para 2017 deste indicador para o país é de 8,9% e nos Açores é de 9,0%, deixa de ter dois dígitos, o que não acontecia desde 2008 (INE), mas continua ainda superior à Zona Euro (7,4%). A taxa de desemprego jovem (entre os 15 a 24 anos), também está em queda, situando-se à mesma data nos 24,8%, nos Açores, situou-se nos 23,9%, menos 4,1 p.p. em relação ao ano anterior. As perspetivas futuras são bastante animadoras;

Criação de empresas: Num ano marcado pela recuperação da economia, em 2017, registaram-se 3 312 declarações de insolvência, menos 158 do que em 2016, o que representa uma redução homóloga de 4,6%, enquanto as insolvências requeridas foram de 1 410, menos 369 do que no ano anterior. Já as declarações de insolvência apresentadas pelas próprias empresas fixaram-se em 1 450, menos cerca de um quinto do que em 2016, tendo sido aprovados 112 planos de recuperação, apenas mais um que nos 12 meses anteriores;

Saldo da balança comercial: desde 2009 que este se revela positivo com as exportações superiores às importações, depois de mais de uma década sobre *deficit*, sendo o valor mais alto de *deficit* atingido em 2008. Em 2016 o valor foi positivo, em 4 065,2€ (INE). Em relação ao equilíbrio da balança comercial da Região, é preocupação do Governo dos Açores desenvolver uma estratégia que permita crescer também no mercado externo, com um conjunto de medidas que têm tomado não só para incrementar a penetração dos produtos dos Açores fora do espaço nacional, como para estimular o seu consumo na própria Região e assim reduzir as necessidades de importação. Um dos objetivos definidos na Agenda Açoriana para a Criação de Emprego e Competitividade Empresarial em que uma das principais apostas é o aumento da capacidade produtiva em bens transacionáveis, criando assim mais valor acrescentado, mais emprego, e reforçando a competitividade da economia. Uma das estratégias permitiu aumentar as exportações e diminuir as importações, substituindo-as por produção regional, o que permite um aproximar do equilíbrio da balança comercial;

Programa Operacional “Regional dos Açores 2014-2020”: é um programa multifundos com contributos do Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional e do Fundo Social Europeu para o período 2014-2020, que abrange a região ultraperiférica dos Açores. A dotação total do Programa Operacional ascende a 1,4 mil milhões de euros, com uma contribuição financeira de 1,1 mil milhões de euros do Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER) e do Fundo Social Europeu (FSE). O programa tem por objetivo contribuir para o cumprimento da Estratégia Europa 2020, nomeadamente, através da (i) promoção de conhecimento em Investigação e Desenvolvimento (I&D) para as PME, (ii) promoção da competitividade das empresas da região, (iii) promoção de transporte sustentável, principalmente através do desenvolvimento e da melhoria de sistemas de transportes com baixas emissões de carbono, (iv) investimento na educação, formação e formação profissional para aquisição de competências e aprendizagem ao longo da vida, (v) apoio ao desenvolvimento de fontes de energias renováveis e à melhoria da eficiência energética das empresas e dos edifícios e (vi) promoção de emprego sustentável e de qualidade e apoio à mobilidade laboral. Em termos de impacto, espera-se com este Programa promover a criação de 325 novas PME, o investimento em 720 PME existentes, a redução das emissões anuais de gases com efeito de estufa equivalente a 47 435 toneladas de CO₂ e a criação de 2845 empregos.

Segundo o SREA, a população ativa, estimada no 4º trimestre de 2017 da região, é de 122 048 indivíduos, registando um aumento de 1 564 indivíduos, (+1,3%) relativamente ao trimestre homólogo. A população empregada nos Açores, nesse trimestre, apresenta um aumento de 111 899 indivíduos, a empregada por conta de outrem foi estimada em 94 301 indivíduos e a empregada por conta própria situou-se em 16 606 indivíduos.

No 4º trimestre de 2017, os Açores, registaram uma taxa de desemprego de 8,3%, menos 2,1 p.p. do que no 4º trimestre de 2016. O valor médio anual para 2017 deste indicador para o país é de 8,9% e nos Açores é de 9,0%.

Na evolução do emprego por ramos de atividade, todos os sectores aumentaram face à variação homóloga (17,0% no sector primário, 3,8% no secundário e 2,0% no terciário).

Em contrapartida, o setor que regista maior peso na economia regional e na ilha tendo aumentado, inclusive, a sua capacidade de geração de riqueza, é o setor que engloba as atividades públicas e a oferta de bens públicos.

Por outro lado, a reduzida dimensão demográfica contribui para que as indústrias transformadoras apresentem um peso reduzido na economia dos Açores e, naturalmente, na da ilha Terceira. Sendo a agropecuária uma das principais fontes de rendimento da ilha, o leite é a principal matéria-prima usada pela indústria de transformação, que tem no queijo, na manteiga e no leite pasteurizado, os principais produtos de exportação daí derivados. A carne de bovino tem-se assumido também como uma mais-valia no contexto da economia local, sendo exportada carne de elevada qualidade.

O setor do turismo está em expansão, acelerado com as rotas disponíveis pelas operadoras aéreas *low-cost*, com os Açores a atraírem um número crescente de turistas europeus e nacionais. Na ilha Terceira, à semelhança de outras ilhas, a atividade turística também tem um forte impacto positivo na revitalização da economia local, nomeadamente, com a abertura de novos estabelecimentos do ramo da hotelaria, de novos empreendimentos turísticos.

Contexto social/cultural

Será importante analisar o Índice de Bem-Estar (IBE) onde os principais domínios são: remuneração, trabalho, educação, saúde, ambiente, vulnerabilidade económica, bem-estar económico, balanço vida-trabalho, conhecimento e competências, segurança pessoal e ambiente, participação cívica e governação, relações sociais e bem-estar subjetivo.

Este índice avalia a qualidade de vida e as condições materiais, que têm vindo a crescer desde 2013. Em 2015 (último ano em análise) evoluiu positivamente (118,4), (INE).

- i) **Domínio “Vulnerabilidade Económica”**: apresenta uma evolução desfavorável no período 2004-2015, refletindo a progressiva vulnerabilidade das famílias provocada pelo afastamento das mesmas do mercado de trabalho (INE).
- ii) **Domínio “Trabalho e Remuneração”**: apresenta uma evolução desfavorável vindo a contribuir para a descida do índice das condições materiais de vida no período 2004-2014. Entre 2014 e 2015 volta a crescer.

Quanto ao índice de qualidade de vida, o **domínio “Saúde”** contribui para a evolução positiva entre 2004-2014, verificando-se que existe mais população a avaliar positivamente os serviços de saúde. No **“Vida-Trabalho”**, regista-se também uma evolução positiva no período 2004-2014, (INE).

Para além dos dados referidos importa analisar:

- iii) **Taxa de Analfabetismo**: tem vindo a baixar ininterruptamente nas últimas décadas, situando-se à data dos últimos Censos (2011) nos 5,5%, registando nas mulheres 6,8% e nos homens 3,5%.
- iv) **Taxa de Escolarização Bruta**, registou-se um aumento da taxa na sequência do ensino obrigatório ter passado dos 6 para os 18 anos No pré-escolar, a cobertura ultrapassa os 90% da população (2015), no superior, este valor encontra-se nos 50,2%, valor este em decréscimo desde 2011 (55%) (PORDATA; INE).

Contexto tecnológico

Os últimos estudos apontam para que 70% da população portuguesa tem acesso à internet (pelo menos uma vez por semana). Apesar deste valor a nível mundial se fixar na ordem dos 46%, constata-se que as vendas através dos canais digitais representam 20% do PIB da economia global e 3% de empregos especializados em tecnologia (netScope, 2016).

Em relação às compras *online*, verifica-se que, o processo de aquisição de bens e serviços está em fase de expansão e que uma grande parte dos consumidores (entre 70% e 80%) já adquiriu ou pensa vir a fazer alguma compra via internet. Estima-se que aproximadamente 20% da população portuguesa utiliza a internet para proceder à aquisição de bens e serviços de forma regular.

Contexto Ecológico

O relatório das autoridades americanas da Base das Lajes, intitulado "Drinking Water Quality Report 2015", sobre as análises efectuadas à água para consumo humano, captada nos aquíferos na zona da Base das Lajes, no concelho da Praia da Vitória, ilha Terceira,

revela que esta não se encontra conforme as normas legais, pelo que se encontra imprópria para consumo humano. Todavia, a qualidade da água do lençol freático responsável pelo abastecimento da água ao concelho de Angra de Heroísmo é de qualidade. Faz-se notar que já por dois anos consecutivos foi atribuído o selo da qualidade da água pela Entidade Reguladora dos Serviços de Águas e Resíduos dos Açores (ERSARA). Como se pode verificar no Anexo 20, as percentagens de incumprimentos são bastante reduzidas, sendo 99% segura.

a) Contexto demográfico

Os Açores são a região mais jovem de Portugal Continental e da Europa (EU28)¹⁶. A população total dos Açores estima-se em cerca de 245,2 milhares de pessoas e a da ilha Terceira em 55 955 (Tabela 11). No que respeita à taxa de crescimento, verifica-se um crescimento negativo de 1% de 2011 para 2016.

Tabela 11 - Evolução da População Residente - Ilha Terceira e Açores 2001-2016

Concelho/Ilha	2001 (Censos)	2011 (Censos)	2015 (Estimativa)	2016 (Estimativa)	Crescimento Valor absoluto (2011/2016)	Taxa de crescimento (2011-2016)
Angra do Heroísmo	35 581	35 402	34 586	34 423	-979	-3%
Praia da Vitória	20 252	21 035	21 555	21 532	497	2%
Terceira	55 833	56 437	56 141	55 955	-482	-1%
Açores	241 763	246 772	245 766	245 283	-1 489	-1%

Fonte: INE e SREA – Censos 2001 e 2011 e Publicação - Estimativa Anual População Residente, 2015 e 2016

4.6 Ambiente Específico

Neste ponto, procederei a uma análise à envolvente em que a *Bruma* se insere, alertando para aspetos que poderão afetar a *performance* e a capacidade concorrencial do negócio. Com este fim, efectuarei uma caracterização da indústria de cerveja artesanal e analisarei a envolvente mediata ou contextual, a imediata ou concorrencial e também o Modelo das 5 Forças de Porter.

- **Mercados**

Este produto enquadra-se no mercado das cervejas artesanais. Ao contrário de outros países Europeus, como Bélgica ou República Checa, os portugueses, apesar de gostarem e

¹⁶ http://expresso.sapo.pt/sociedade/regiao-mais-envelhecida-da-ue-esta-em-portugal=f892445#gs._KfV52A

serem apreciadores de cerveja, até há algum tempo não tinham a possibilidade de provar outro tipo de cerveja, para além das 4 marcas líderes de mercado (*Sagres, Super Bock, Carlsberg e Heineken*). Há relativamente 4 anos começaram a surgir no mercado nacional as primeiras cervejas artesanais e o seu crescimento no segmento de cervejas especiais tem sido francamente positivo. Há que ressaltar que este tipo de cervejas (artesanais), não pretende competir com as cervejas ditas comerciais, mas sim distanciar-se destas pela qualidade, singularidade e personalidade que as distinguem.

- **Concorrência**

Nos Açores apenas existe a produção de uma cerveja comercial (*Especial*) e uma cerveja artesanal (*Korisca*), recentemente lançada no mercado, ambas produzidas em São Miguel e que, basicamente, circunscrevem a distribuição à respetiva ilha. Dada a inexistência de produção e distribuição de cerveja artesanal na ilha Terceira, posso deduzir que o este produto vai ter que competir num mercado monopolizado pela cerveja comercial, já por si fortemente disputado, essencialmente pelas cervejas *Sagres* e *Super Bock*. O mercado em que a *Bruma* se pretende inserir, é o das cervejas especiais artesanais, que neste momento é inexistente. Subsiste uma lacuna no mercado cervejeiro artesanal dos Açores em geral, e na Ilha Terceira em particular.

- **Fornecedores**

Após uma análise de mercado, auscultação e diálogo com diversos mestres cervejeiros, os melhores fornecedores em relação preço/qualidade são: *Crisal* fabricante de copos e garrafas situada na Marinha Grande; *Etiquel* produtora de rótulos e situada no Porto; *Crown Cork* produtora de carcas e situada em Alcochete. As máquinas necessárias para a fabricação da cerveja são provenientes de uma empresa chinesa, *ChinaHumber*, situada na China, já que foi a que apresentou melhor orçamento. Algumas das máquinas são provenientes da *Oficina da Cerveja*, Lisboa. A origem da matéria-prima (malte, lúpulo, levedura) é proveniente sobretudo do centro da Europa, por exemplo na empresa belga, *Castle Malting*.

- **Distribuidores**

O tipo de cerveja que pretendo produzir será encontrado sobretudo em restaurantes, bares, em secções de grandes superfícies (exemplo: Continente, Guarita, Emater), venda direta ao cliente na fábrica ou através do *Brumatruck*. Numa fase posterior pretende-se comercializar via *online*.

- **Publicitários e Agências**

A comunicação destas marcas incide sobretudo em contexto *Business to Business* e *Business to Consumer*, fazendo o produto chegar às grandes superfícies, restaurantes e bares, mas ao mesmo tempo à venda direta ao consumidor. Dado que a cerveja é um produto de elevado consumo, a aparição no mercado de uma cerveja artesanal, de origem açoriana em geral e terceirense em particular, suscitará interesse por parte dos consumidores.

4.6.1 Modelo das 5 Forças de Porter

Este modelo permite analisar o grau de atratividade de um setor, sendo assim necessário identificar e estudar os cinco fatores que são chamados de 5 forças de Porter e que são os principais determinantes da competitividade do setor.

Tabela 12 - As 5 Forças de Porter

Indústria Cervejeira - artesanal
<p>Poder Negocial dos Fornecedores</p> <p>Nesta indústria de produção de cerveja artesanal a qualidade da matéria-prima é crucial para obter um produto final diferenciador e de excelência. Os preços das matérias-primas praticados pelos fornecedores desta indústria, em Portugal, são elevados e decorrem do facto de existirem poucos fornecedores nacionais que face à inexistência de concorrência, colocam a matéria-prima que importam a um preço elevado, contribuindo para a diminuição do poder de negociação e para a redução de custos, obrigando por isso a alguns responsáveis das microcervejarias a agruparem-se e a negociar com os fornecedores estrangeiros. O facto de na maioria das vezes as matérias-primas utilizadas serem importadas e compradas em baixa escala, fruto de uma baixa produção de cerveja artesanal, associada à escassez de diversidade de opções de fornecedores, o poder de negocial destes neste setor é considerado alto.</p>
<p>Poder Negocial dos Clientes</p> <p>No caso da influência dos clientes nos preços das cervejas artesanais, pode-se dizer que a influência é reduzida, conforme se pode atestar no Anexo 5. Os clientes deste nicho de mercado normalmente aceitam preços mais altos que decorrem dos elevados custos decorrentes da matéria-prima, do processo de produção e da inexistência de economias de escala. Dado que este tipo de consumidores apreciam diferentes tipos de cerveja artesanal, nomeadamente em termos de composição, aroma, sabores e teor alcoólico, este facto determina a que haja maior competição entre as diferentes marcas, obrigando-as a tornarem-se diferenciadoras, apostando na criação e aperfeiçoamento de novos tipos de cerveja por forma a satisfazer a procura no mercado. Neste negócio a diferenciação em junção com a qualidade formam uma vantagem competitiva. Apesar deste problema não se colocar no que concerne ao mercado açoriano, apenas é produzida uma cerveja artesanal em São Miguel, é uma matéria que não deve ser descurada, dado que os produtos hoje em dia, mais cedo ou mais tarde, chegam a todos os locais. Não obstante os clientes terem pouca influência sobre os preços que as micro cervejarias artesanais cobram, não deixam de, em função das preferências manifestadas e da quota de mercado que dispõe, influenciar a produção. Considera-se que o poder de negociação dos clientes é, médio-baixo.</p>

Ameaça de Produtos Substitutos

A ameaça dos substitutos à cerveja artesanal é considerada média-baixa, pois a pressão exercida pelos mesmos ao negócio das microcervejeiras não é tão forte, já que o preço, tanto do vinho quanto das bebidas destiladas é em média mais elevado do que o da cerveja artesanal e a cerveja dita industrial não consegue dar resposta em termos de qualidade e diferenciação à procura de uma cerveja produzida em moldes tradicionais com especificidades únicas. Acresce ainda o facto de a cerveja artesanal pelas características que apresenta conseguir harmonizar com a gastronomia, a par com o vinho, contudo, apresentando como vantagem permitir que os apreciadores de cerveja possam finalmente consumir este produto no decurso de uma refeição em detrimento do vinho, face à compatibilidade entre cerveja artesanal e gastronomia.

Concorrência Potencial - Ameaça de novas Entradas

O elevado investimento em infraestruturas e equipamentos, as burocracias, bem como, a elevada diferenciação do produto e implementação de uma novo produto/marca constituem barreiras para a constituição de novas empresas. Apesar da experiência que este tipo de mercado obriga, fruto do seu grau de complexidade, constituir uma mais-valia para quem já está inserido no negócio, constata-se que a facilidade com que se acede às receitas para a produção dos diferentes tipos de cerveja, sem necessidade de investimentos elevados para investigação e desenvolvimento, aliada à facilidade de acesso a canais de distribuição e à não existência de economias de escala das empresas já no mercado

Constituem elementos facilitadores e encorajadores para novos empreendedores. O facto de se prever um crescimento do mercado, tal como foi referido anteriormente, torna este mercado atrativo a novos cervejeiros. Importa dizer que entrada de novas empresas no mercado trazem uma nova realidade pois além de lutar para manter os respetivos consumidores existe ainda a necessidade de alavancar outros clientes tornando a competição entre as empresas mais intensa. Assim sendo pode ocorrer a queda nos preços ou o inflacionamento dos custos dos participantes reduzindo a rentabilidade do segmento. No mercado cervejeiro essa ameaça reflete-se na produção artesanal. Considera-se que a ameaça de novas empresas é médio-alto.

Concorrência na Indústria

Embora se assista a uma maior concorrência no que concerne à competição e “luta” por quota de mercado entre os produtores de cerveja artesanal no continente, a mesma não acontece no mercado terceirense, pois não existem produtores de cerveja artesanal nem comercialização neste mercado. A diversidade decorrente das diferentes características e estratégias usadas pelas microcervejeiras intensifica a rivalidade do mercado cervejeiro e tem beneficiado este negócio. O número de microcervejeiras tem vindo a crescer e pode-se considerar elevado, principalmente quando comparado com o número de cervejarias ditas industriais, dando origem a uma elevada competitividade no mercado das cervejas artesanais. A rivalidade assume a forma de disputa e são utilizadas táticas de concorrência de preços, lançamentos de novos produtos, e campanha de vendas de forma massiva. No mercado cervejeiro a rivalidade entre os concorrentes é a força competitiva mais significativa e certamente o palco onde se definirá o sucesso, ou fracasso, dos atuais e futuros participantes do mercado. A ligeira diferença de preços entre os produtos concorrentes, assim como a ameaça de novos concorrentes contribuem para uma maior competição.

Na indústria cervejeira artesanal em Portugal, existem cerca de 130 cervejarias artesanais sendo as principais competidoras: a *Letra*, a *Sovina*, a *Maldita*, a *Musa*, a *Praxis*, a *Bolina*, a *Dois Corvos* a *Oitava Colina*. Porém nos Açores existe apenas a *Korisca*, ilha de São Miguel, como anteriormente referido, não havendo qualquer concorrência para a *Bruma* na ilha Terceira, logo a ameaça na indústria no mercado local é baixa, pelo menos para já.

Fonte: O Próprio

De acordo com o exposto pode-se inferir que apesar das dificuldades assinaladas no quadro supra constata-se que a indústria de cerveja artesanal tem vindo a conquistar quota de mercado, fruto das características do produto comercializado que se distingue dos demais pela diferenciação e qualidade. O grau de exigência dos consumidores e a forte concorrência no mercado cervejeiro e das bebidas alcoólicas obrigam as microcervejeiras e aos respetivos mestres cervejeiros, a aprimorar a produção e procurar novas receitas que permitam criar um produto cada vez mais diferenciado e adequado ao contexto a que se destina competindo com as demais bebidas alcoólicas e não só.

4.6.2 Identificação das Oportunidades e Ameaças do Negócio

Oportunidades:

- Perspetivas de crescimento do mercado;
- Incentivos financeiros ao empreendedorismo por parte do Governo Regional dos Açores, provenientes de fundos comunitários;
- Credibilidade já enraizada da marca Açores, um excelente mecanismo de marketing;
- Várias figuras públicas açorianas podem ser contratadas para promover a marca;
- Grande comunidade de emigrantes açorianos nos Estados Unidos da América com poder económico;
- Analisar a produção de sidra, visto que as máquinas são as mesmas e não aumenta o investimento já realizado;
- Eventos e feiras de degustação de cervejas artesanais;
- Harmonização com o setor gastronómico;
- Crescimento da procura por cervejas de qualidade.

Ameaças:

- Regulamentação do setor;
- Dificuldade em perceber a qualidade do produto no mercado *B2B* e *B2C*;
- Alta tributação do setor;
- Concorrência diversificada;
- Produto substituto;
- Desconhecimento do próximo Quadro Comunitário;
- Fenómenos naturais (sismos, agitação marítima, entre outros);
- Aparecimento de um novo player no mercado regional e nacional;
- Programas Ocupacionais poderão ser reduzidos ou mesmo terminarem;
- Sazonalidade do setor de bebidas.

4.6.3 FCS's

FCS's da indústria

- Procurement de matérias-primas de qualidade;
- Inovação e Design como uma constante, a médio/longo prazo pretende-se um gabinete de I&D;
- Otimização nos canais de distribuição e logística.

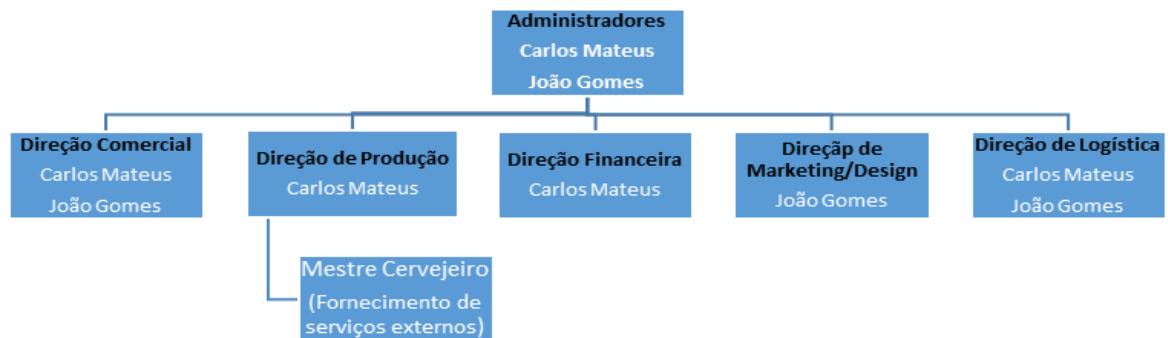
4.7 Análise Interna

4.7.1 Recursos Humanos

A *Bruma*, apresentará uma estrutura organizacional simples, com base nas estruturas organizacionais de Mintzberg (1983). De acordo com este autor esta constitui a estrutura apropriada para uma empresa pequena e nova no mercado, com relações centralizadas e supervisão direta (Figura 11), podendo e devendo ser reformulada à medida que for crescendo.

É constituída por uma direção estratégica pequena e pretende-se que os elementos possuam conhecimentos que permitam ter uma visão transversal do negócio e as formalizações sejam mínimas.

Figura 11 - Organograma da *Bruma*



Fonte: O Próprio

Tabela 13 - Constituição e Competências na Empresa

	Constituição	Competências	Tipologia
Direção/sócios	A direção é constituída dois administradores	Gestão da empresa, recursos humanos e qualidade	Dois acionistas.
Direção Comercial	Dois elementos responsáveis	Propor e manter rituais de acompanhamento dos indicadores da área comercial; chegar a novos parceiros, negociar contratos e gerir o bar	Sócios
Direção de Logística	Dois elementos responsáveis	Assegurar o enchimento e embalamento de toda a cerveja e seus stock	Sócios
Direção de Produção	Um elemento responsável e um mestre cervejeiro	Assegurar o cumprimento das metas de produção, os padrões de qualidade do produto final bem como a elaboração de experiências com novos aromas	Sócio FSE (FSE = serviço de consultoria especializada será compartilhada pelo vale de incubação Açores)
Direção Financeira	Um elemento	Supervisão de toda a parte das funções de suporte administrativo e financeiro; analisar e acompanhar as execuções orçamentais; coordenar as atividades da tesouraria (contas a pagar e a receber)	Sócio
Direção de Design/Marketing	Um elemento	Propostas de novos <i>designs</i> ; campanhas de marketing digital	Sócio

Fonte: Adaptado de Gomes (2017)

4.7.2 Cadeia de Valor

Segundo Porter (1998), a vantagem competitiva apenas pode ser entendida analisando as inúmeras atividades distintas que esta empresa realiza e que são geradoras de valor. Este define ainda, que a cadeia de valor das empresas é constituída por nove categorias genéricas, composta por dois grupos de atividades: primárias (5 atividades) e de apoio (4 atividades).

4.7.2.1 Atividades Primárias

a) Logística interna

A qualidade da matéria-prima é importantíssima para obter uma cerveja diferenciadora. Os principais ingredientes, são: água, malte e lúpulo. É importante salientar que os ingredientes serão comprados a fornecedores com qualidade comprovada para garantir um produto final diferenciador e de alta qualidade. O armazenamento da matéria-prima e do produto final, será realizado em ambientes separados com controlo de

temperatura e humidade. A matéria prima será encomendada conforme a produção de cerveja e a sua procura. Devido ao *lead time* de entrega das matérias primas ter uma baliza temporal entre 15 a 20 dias após a encomenda, existirá um stock mínimo de segurança de acordo com o *forecast* de vendas projetadas no plano financeiro.

b) Operações

De acordo com os valores referentes à capacidade instalada (72 000 litros) de produção da cerveja *Bruma*, estimo uma produção inicial de 40 000 litros, apesar de os valores obtidos por via de inquérito indicarem um consumo anual de 58 167,72 litros e segundo as entrevistas realizadas a estabelecimentos (Anexo 1), 11 190 litros em pré-encomendas. Importa referir que na minha estimativa apenas considerei para o primeiro ano de produção, 69% do consumo decorrente do inquérito aplicado. O total da produção projetada para 2020 situar-se-á cerca de 45% abaixo da capacidade total de produção, isto é, cerca de 18 167,72 litros. Em 2022 prevejo um aumento de 15% face à projeção de vendas no ano anterior. Importa ressaltar que o aumento produtivo para 2022, decorre da expectativa em alcançar outros mercados da Região e no Continente.

Para fazer face à necessidade de cumprir com os prazos de entrega elaborar-se-á um plano de produção por forma a satisfazer os pedidos realizados, limitando, contudo, o stock a um prazo nunca superior a 15 dias. De acordo com o mestre cervejeiro João Brazão, o prazo de validade deste tipo de cerveja para o rótulo são 6 meses. A fábrica funcionará de acordo com as encomendas e o *Brewpub* para degustação e compra dos produtos funcionará no horário das 16:30h às 00:00h.

O processo produtivo da *Bruma* engloba diversas etapas, pelo que passo a descrever na Figura 12 e Tabela 14:

Figura 12 - Fluxograma de Produção



Fonte: Baseado nas visitas a microcervejarias

Tabela 14 - Etapas de Produção

Moagem dos Maltes:	Utilizando um moinho de rolos ajustáveis, partem-se os grãos de malte exigidos pela receita a preparar. Esta etapa é de extrema importância pois os grãos não partidos reduzem a eficiência, grãos finos de mais conferem adstringência ao produto final.
Brassagem	Já com os grãos partidos e com o amido exposto, estes, são colocados no balde da “Braumeister” (equipamento onde se conseguem controlar temperaturas de brassagem, fervura e definir tempos), passamos então à brassagem, que será a envolvimento dos grãos em água a temperaturas pré-definidas e durante um tempo “mínimo” exigido pela receita. Nesta etapa a questão do tempo é relativa, pois o que se pretende é a conversão completa do amido em açúcares e até essa conversão não estar completamente efetuada a brassagem não é interrompida. Existem métodos para se verificar a totalidade da conversão do amido em açúcares.
Lavagem do malte	Nesta etapa retiramos os grãos de malte da água sendo necessário lavar os mesmos para que se consiga absorver o máximo de açúcares que ainda possam estar nos grãos, aumentando assim a eficiência cervejeira do processo.
Fervura	Após a lavagem do grão, coloca-se o malte em ebulição. Nesta etapa faz-se como se de um qualquer cozinhado se tratasse, incorporam-se os lúpulos de amargor, sabor e aroma em diferentes fases da fervura, adicionam-se os açúcares pretendidos e ferve-se vigorosamente durante um tempo mínimo exigido pela receita. O tempo de fervura exigido pela receita difere com o estilo de cerveja pois o objetivo desta etapa para além de esterilizar o mosto será o de se conseguir a densidade definida pela receita. Quanto mais tempo estiver em fervura mais água é evaporada do mosto aumentando a densidade, pelo que existem cálculos efetuados antecipadamente para cálculo das taxas de evaporação pretendidas e consequentemente define-se o tempo mínimo para este processo de fervura.
Arrefecimento	Nesta etapa pretende-se arrefecer o mais rápido possível o mosto fervido evitando possíveis contaminações e promovendo o “ColdBreak”, ou seja, precipitando as proteínas, clarificando naturalmente o mosto cervejeiro. Este arrefecimento rápido é conseguido por intermédio de um arrefecedor de placas até à temperatura de inoculação da levedura. Nesta etapa é retirada uma amostra de cerveja e calculada a densidade inicial (antes da fermentação).
Fermentação	O mosto após arrefecimento é enviado da “Braumeister” para uma cuba de fermentação (com borbulhador), então, com a levedura incorporada, esta é colocada sob temperatura controlada. A levedura começa por consumir os açúcares existentes no mosto, resultando dois subprodutos deste processo bioquímico, álcool e dióxido de carbono (CO ₂). O dióxido de carbono é expelido para o exterior da cuba através do borbulhador que tem como função libertar o CO ₂ sem admissão de oxigénio na cuba. Esta etapa demora cerca de 15 dias. Após fermentação é retirada uma amostra da “cerveja” (a partir desta etapa falaremos de cerveja e não de mosto) e é calculada a densidade final (após fermentação). Após cálculos entre a densidade inicial e a final obtém-se o teor de álcool. No nosso caso a temperatura de fermentação será controlada por intermédio de um ar condicionado que controlará a temperatura dentro da sala de fabrico.

Maturação	Esta etapa é, por vezes, eliminada por muitos cervejeiros, no entanto, e porque o que se pretende é uma cerveja de qualidade superior, considerámo-la fundamental no processo de fabrico. Nesta etapa e após se purgar o fermento que sedimenta no fundo da cuba, a cerveja vai a maturar durante algum tempo. Com a maturação pretende-se eliminar alguns <i>off-flavours</i> resultantes da fermentação, bem como arredondar a cerveja, tornando-a num produto único. A maturação é efetuada numa câmara de refrigeração com temperatura controlada e durante um tempo mínimo definido pela receita. Esta etapa é denominada de segunda fermentação, pois ainda existe alguma levedura em suspensão na cerveja o que vai conferir sabores únicos ao produto sem a produção de álcool.
Priming	Esta etapa não é mais do que gaseificar a cerveja. Esta gaseificação é conseguida de modo natural e não por injeção forçada de dióxido de carbono. Procede-se à incorporação de uma quantidade estimada de açúcar para se promover de novo o funcionamento da levedura que não foi eliminada, simplesmente ficou inativada por falta de nutrientes (subentenda-se açúcares). A levedura consome os açúcares incorporados resultando uma quantidade residual de álcool e dióxido de carbono, neste caso e ao contrário do que se sucede na fermentação não existe borbulhador e o recipiente (barril ou garrafa) é fechado, ou seja não se expele o CO ₂ para o exterior permitindo que este fique incorporado na cerveja. No nosso caso a gaseificação é efetuada em barril descartável, contudo poderá ser feito na própria garrafa. Esta etapa demora cerca de 7 dias.
Engarrafamento	Antes desta etapa e após o priming estar completo. Os barris são colocados numa câmara de frio abaixo dos 3°C. Este processo tem por base facilitar o engarrafamento, pois os barris estão sob pressão resultante do processo de <i>priming</i> , se não arrefecermos o barril, baixando a pressão existente no mesmo, do engarrafamento resultará apenas espuma. Após a garrafa estar cheia é colocada a carga, com o colocador de caricas, e segue-se a rotulagem por uma rotuladora. No dia seguinte a <i>Bruma</i> está pronta a ser expedida. Se o cliente pretender o produto em barril esta etapa é eliminada e findo o tempo de <i>priming</i> a cerveja pode ser expedida.

Fonte: O Próprio

c) Logística externa

As vendas diretas são feitas ao cliente *B2B* (HORECA, canal alimentar) e *B2C* (*Brumatruck* e na Fábrica). A fábrica disporá de *Brewpub* utilizado para venda ao CF, workshops, sessões de degustação, concertos ao vivo, entre outras ações de venda e comunicação.

Grande parte da matéria-prima é proveniente do estrangeiro, em particular dos países baixos, por via marítima, com acondicionamento de carga e climatização controlada. Todos os custos de transporte serão da responsabilidade da *Bruma*.

d) Marketing e vendas

Quanto à promoção do produto, serão estabelecidas campanhas publicitárias nas redes sociais, feiras, através de Figuras Públicas reconhecidas na região, entre outras

atividades. Toda a estratégia de marketing, planos de ação e *forecast* de vendas encontra-se plasmada no ponto 4.10 Plano de Marketing.

e) Serviço

Os clientes *Bruma* terão à sua disposição, através de um QR code, colocado no rótulo da garrafa, o acesso à plataforma web, *Bruma.com*. Este permitirá responder a um questionário de satisfação, aceder a um jogo online chamado “Onde está a *Bruma*?” e partilhar esses mesmos conteúdos nas redes sociais. Toda esta informação está detalhada no marketing mix.

4.7.2.2 Atividades Secundárias

Infraestrutura da empresa

Será implementado, um sistema de controlo de gestão, por forma a medir os indicadores sobre a produção, processos, e metas da empresa. Com base nesses indicadores serão tomadas as decisões de gestão.

Gestão de recursos humanos

O número de funcionários desta empresa é reduzido. Integra um mestre cervejeiro em prestação de serviços e dois sócios que terão a seu cargo todos os departamentos de chefia. A curto prazo, prevê-se um aumento de vendas de 15%, situação que levará à contratação de um novo funcionário, sendo a direção responsável por essa contratação.

Desenvolvimento tecnológico

Quando se fala em desenvolvimento tecnológico referimo aos equipamentos utilizados. A direção de produção estará atenta e procurará as melhores alternativas na perspetiva de assegurar uma melhoria contínua no processo de produção. Nos dias de hoje em permanente mutação, a tecnologia está em constante desenvolvimento com o intuito de maximizar o produto final e minimizar os custos, promovendo ao máximo a eficiência, a produção e qualidade do produto.

Aquisição

Face à necessidade de adquirir matéria-prima de qualidade num processo contínuo, torna-se crucial estabelecer parcerias com os fornecedores de forma a assegurar uma entrega célere e dentro do prazo, pois pretende-se manter um stock curto, o que possibilitará garantir a presença de produtos frescos, mantendo, sempre, a qualidade original.

4.7.3 Identificação dos Pontos Fortes e Fracos do Negócio

Pontos Fortes:

- Qualidade assegurada na matéria-prima;
- Facilidade de acesso a água de nascente com qualidade certificada;
- Recursos humanos com know-how (mestre cervejeiro e os dois sócios);
- Cerveja artesanal única no mercado terceirense;
- Instrumentos financeiros à disposição das empresas açorianas;
- Cerveja artesanal produzida nos Açores (*made in Azores*);
- Diferenciação do produto;
- Reduzido número de funcionários;
- Imagem jovem e design *trendy*;
- Canal de distribuição curto;
- *BrumaTruck*;
- Elevado consumo de cerveja comercial;
- Região com muitas festividades.

Pontos fracos:

- Investimento inicial alto;
 - Reduzida experiência na gestão de operações fabris;
 - Preço da cerveja artesanal elevado em relação às cervejas comerciais;
 - Grande distância da matéria-prima (malte, lúpulo, outros fermentos);
 - Matéria-prima com custos elevados;
 - Baixo poder de negociação com fornecedores;
 - Baixa produção mensal não permitindo economias de escala.
 - Nenhum reconhecimento da marca junto do cliente final;
 - Custos unitários de produção elevados (são necessárias muitas horas de mão de obra, nomeadamente especializada);
 - Falta de recursos humanos especializados para este tipo de indústria;
 - Investimento em formação;
 - Insularidade;
 - Reduzido número de pessoas.
-

4.8 Análise SWOT/TWOS e Vantagens Competitivas

Análise SWOT/TWOS

	Pontos Fortes:	Pontos Fracos:
Análise Interna	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade assegurada na matéria-prima; • Facilidade de acesso a água de nascente com qualidade certificada; • Recursos humanos com know-how (mestre cervejeiro e os dois sócios); • Cerveja artesanal única no mercado terceirense; • Instrumentos financeiros à disposição das empresas açorianas; • Cerveja artesanal produzida nos Açores (<i>made in Azores</i>); • Diferenciação do produto; • Reduzido número de funcionários; • Imagem jovem e design <i>trendy</i>; • Canal de distribuição curto; • Brumatruck; • Elevado número de consumidores de cerveja comercial; • Região com muitas festividades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Investimento inicial alto; • Reduzida experiência na gestão de operações fabris; • Preço da cerveja artesanal elevado em relação às cervejas comerciais; • Grande distância da matéria-prima (malte, lúpulo, outros fermentos); • Matéria-prima com custos elevados; • Baixo poder de negociação com fornecedores; • Baixa produção mensal não permitindo economias de escala. • Nenhum reconhecimento da marca junto do cliente final; • Custos unitários de produção elevados (são necessárias muitas horas de mão de obra, nomeadamente especializada); • Falta de recursos humanos especializados para este tipo de indústria; • Investimento em formação; • Insularidade; • Reduzido número de pessoas.
Análise Externa	<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perspetivas de crescimento do mercado; • Incentivos financeiros ao empreendedorismo por parte do Governo Regional dos Açores, provenientes de fundos comunitários; • Credibilidade já enraizada da marca Açores, um excelente mecanismo de marketing; • Várias figuras públicas açorianas podem ser contratadas para promover a marca; • Grande comunidade de emigrantes açorianos nos Estados Unidos da América com poder económico; • Eventos e feiras de degustação de cervejas artesanais; • Harmonização com o setor gastronómico; • Crescimento da procura de cervejas de qualidade. 	<p>Ameaças:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Regulamentação do setor; • Dificuldade em perceber a qualidade do produto no mercado <i>B2B</i> e <i>B2C</i>. • Alta tributação do setor; • Concorrência diversificada; • Produto substituto ou sucedâneo; • Desconhecimento do próximo Quadro Comunitário; • Fenómenos naturais (sismos, agitação marítima, entre outros); • Aparecimento de um novo player no mercado regional e nacional; • Programas Ocupacionais que poderão ser reduzidos ou podem terminar; • Sazonalidade do setor de bebidas.

Vantagens competitivas da *Bruma*

Assentes em recursos:

- Qualidade;
- Produção 100% açoriana, podendo utilizar o selo Marca Açores.

Assentes em recursos:

- Inovação – novos modelos, novos designs;
- Brumatruck – uma das formas desta cerveja chegar ao cliente;
- Marketing – conceito de comunicação divertido;
- Endorsement – com figuras públicas açorianas, como por exemplo o Pedro Pauleta, Luís Filipe Borges (Boinas), entre outros.

Assentes em competências:

- Distinção – pretende-se uma cerveja artesanal diferenciadora, com raízes açorianas e com a linha do horizonte sempre na excelência.
-

Tabela 15 - Análise SWOT Dinâmica - Pontos Fortes (na horizontal) vs. Pontos Fracos (na vertical)

		Pontos Fortes	
		Recursos Humanos com know-how (mestre cervejeiro e os dois sócios)	Instrumentos Financeiros à disposição das empresas açorianas
Pontos Fracos	Reduzida experiência na gestão de operações fabris	A cerveja artesanal Bruma munir-se-á de um grupo de recursos humanos especializados para o desenvolvimento industrial da cervejaria, através da possibilidade ao acesso da candidatura a fundos comunitários.	
	Falta de recursos humanos especializados, localmente, para este tipo de indústria		
	Investimento em formação		

		Pontos Fortes			
		Cerveja artesanal única no mercado terceirense	Baixo poder de negociação com fornecedores	Custos unitários de produção elevados (necessária muitas horas de mão de obra, e especializada)	Investimento em formação
Pontos Fracos	Nenhum reconhecimento da marca junto do cliente final	Pretende-se potenciar o manancial do reconhecimento da marca <i>Bruma</i> com o rol de iniciativas definidas no mix do marketing – comunicação. A falta de maturidade inicial será “combatida” pelo fator inovação e pioneirismo na região, na fabricação do respetivo produto. Existem ainda outros instrumentos identificados que permitirão mitigar, a normal, falta de reconhecimento inicial da marca, como os vales de incubação e de marketing digital, exclusivos a empresas, StartUps da região dos Açores.			

		Pontos Fortes	
		Elevados consumidores de cerveja comercial	
Pontos Fracos	Reduzido número de pessoas	O reduzido número de população da ilha Terceira é compensado, em parte, por um consumo de cerveja comercial acima da média. Per capita somos a zona do país com maior desta bebida. Embora o consumo seja constante e acima da média, registam-se picos durante as festividades. “Ilha Terceira é conhecida pelos açorianos como um parque de diversões”.	

		Pontos Fortes	
		Instrumentos Financeiros à disposição das empresas açorianas	
Pontos Fracos	Investimento inicial alto	Graças ao plano operacional Açores 2020 – Quadro Comunitário de Referência para a RAA, existe a possibilidade de diminuir o investimento inicial em cerca de 60% não reembolsável (N/R), desta forma diminuiremos o <i>pay back period</i> . Essas majorações iniciais podem ser acumuladas consoante os resultados operacionais em faturação entre 3 a 4 anos, ou seja, os valores N/R poderão atingir no final do respetivo período um máximo de 75% em fundos N/R.	

Fonte: O Próprio

Tabela 16 - Análise SWOT Dinâmica - Oportunidades (na horizontal) vs. Ameaças (na vertical)

		Oportunidades		Oportunidades	
		Incentivos financeiros ao empreendedorismo por parte do Governo Regional dos Açores, provenientes de fundos comunitários	Existem dificuldades económicas reconhecidas pela RAA responsáveis pela não autonomia do motor económico regional. O Governo da República e a União Europeia, de uma forma consciente procuram atualizar concertadamente o pacote de apoios e instrumentos financeiros estruturais a pessoas e empresas.	Incentivos financeiros ao empreendedorismo por parte do Governo Regional dos Açores, provenientes de fundos comunitários	Associar a marca a importantes nomes/figuras públicas da região açoriana
Ameaças	Desconhecimento do próximo quadro comunitário				
	Pogramas ocupacionais de estágios poderão ser reduzidos ou mesmo terminar			Dificuldade em perceber a qualidade do produto no mercado <i>B2B</i> e <i>B2C</i> .	Por forma a transmitir em termos comunicacionais, gerando impacto e goodwill da marca <i>Bruma</i> , localmente, poderemos prever a utilização de figuras públicas e históricas que marcam e marcaram a região, com potencial mediático.

Fonte: O Próprio

4.9 Estratégia

4.9.1 Visão, Missão e Valores

Visão

“Ser uma referência na produção de cerveja artesanal nos Açores”.

Missão

O principal objetivo da *Bruma* é oferecer uma experiência única na sua degustação e obter uma harmonização com a gastronomia, indo de encontro às expectativas e padrões de qualidade exigidos pelos clientes.

Valores

Sustentabilidade financeira e global do negócio;
 Tradição açoriana aromas, sabores, relacionamento de honestidade e confiança;
 Inovação constante, desde o aperfeiçoamento à criação de novas cervejas;
 Empreendedorismo, assumindo riscos de forma responsável;
 Qualidade desde a matéria prima até ao produto final;
 Excelência qualidade desde a matéria prima até ao produto final.

Fonte: O Próprio

4.9.2 Opções Estratégicas e Políticas










A *Bruma* seguirá uma estratégia com base na diferenciação. A qualidade, o *design* e a inovação dos produtos são vetores em que se deve apostar, mantendo uma posição competitiva e uma imagem no mercado. Uma cerveja proveniente das ilhas de *Bruma* será algo diferenciador e atrativo, devido à existência da marca Açores, à aposta no marketing e à qualidade envolvida em todo o processo de fabrico e das suas matérias-primas.

Perante o mercado terceirense, ainda incipiente e pouco explorado no que concerne à cerveja artesanal, a *Bruma* propõe suprir esta lacuna, satisfazendo a falta deste produto no mercado local. Pretende-se ainda implementar um novo conceito de comercialização, para além dos habituais, a *Brumatruck* que consiste na venda ambulante da cerveja, utilizando para o efeito um veículo motorizado que percorrerá os diferentes eventos que decorrem na ilha.

Quanto às políticas, é importante instruir o cliente na medida em que este é um produto completamente novo no mercado local. É necessário desenvolver ações que possibilitem uma maior identificação da marca *Bruma*, junto dos consumidores finais, como por exemplo o *endorsement*, existindo assim uma fidelização à marca.

4.9.3 Modelo de Negócio

Business Model Canvas

<p>Parceiros Chave </p> <p>Fornecedores de matéria- prima e equipamentos Transitários Pontos de venda especializados Bares e Restaurantes Associação Portuguesa de Cerveja Artesanal Agências de Promoção de Eventos Grupos Hoteleiros Marca Açores Sociedade para o Desenvolvimento Empresarial dos Açores StartUp Angra, Incubadora de Base Local da Câmara Municipal de Angra do Heroísmo</p>	<p>Atividades Chave </p> <p>Produção, comercialização e promoção de cerveja artesanal Divulgação da marca e parceria em eventos.</p> <hr/> <p>Recursos Chave </p> <p>Plano de Negócios Equipamento necessário à produção Matéria-prima de qualidade Mestre cervejeiro Disponibilidade de água de qualidade e certificada pelas entidades competentes. Fábrica, brewpub e nascente.</p>	<p>Proposta de Valor </p> <p>Produzir localmente cerveja artesanal com qualidade certificada das matérias primas. Preparação da Fábrica Bruma para possibilidade de visita do cliente no momento da produção e <i>brewpub</i>. Carrinha equipada para o transportar e comercializar ao público B2B - <i>Brumatruck</i>. Design e comunicação <i>trendy</i> e "divertido"</p>	<p>Relação com o Cliente </p> <p>Relação de proximidade com o cliente Aproximar os clientes e entusiastas de cerveja das instalações industriais da fábrica, com possibilidade de visita ao espaço e à nascente, matéria-prima fundamental da <i>Bruma</i>. Promoção e participação em eventos que contribuam para a difusão da cultura cervejeira. <i>Brumatruck</i></p> <hr/> <p>Canais </p> <p><i>Brewpub</i> e <i>Brumtruck</i>; Grupos Hoteleiros e Restauração; Canal alimentar e HORECA, Grupo INSCO, Sonae; EMATER e Guarita, AKI PERTO, JBL.</p>	<p>Segmentos de Mercado </p> <p>Target B2C - Mulheres e Homens de classe média entre 22 e 42 anos com rendimento líquido mensal igual ou superior a 1000€; - Maioritariamente indivíduos do sexo masculino, embora exista um aumento do consumo de cerveja entre as mulheres; - Consumidores de bebidas alcoólicas que buscam qualidade e diferenciação;</p> <p>Target B2B - Proprietários de bares e restaurantes; - Responsáveis de compras F&B; - Organizadores de Eventos.</p>
<p>Estrutura de Custos </p> <p>Investimento no terreno e infraestrutura Aquisição do equipamento necessário à produção Instalação do bar Manutenção de equipamentos Custos fixos: salários, seguros, telefone, internet, contabilista, entre outros Custos variáveis: volume de produção (água, electricidade, publicidade, entre outros) Marketing e divulgação Criação do site BrumaTruck Carrinha</p>		<p>Receitas </p> <p>Venda de Cerveja</p>		

Fonte: O Próprio

4.10 Plano de Marketing

4.10.1 Objetivo

Tabela 17 - Vendas (litros/ano) – horizonte temporal | 5 anos

Anos	B2B	B2C
2020	20 000	20 000
2024	28 000	28 000

Fonte: O Próprio

Prevê-se uma produção de 40 000 litros no primeiro ano, de acordo com os questionários realizados e devido às *pre orders* de empresários. Através de propostas comerciais, por exemplo à Queijaria Vaquinha, (Figura 13), já existem 11 190 litros apenas em *pre orders* para o primeiro ano, 2020, (Anexo 6). Para os anos seguintes a tendência manter-se-á com uma progressão favorável no que respeita à taxa de crescimento em unidades vendidas para qualquer um dos produtos *Bruma*, a partir do momento que a marca se consolidar no mercado e quando todo o investimento em marketing e propaganda comece a gerar retorno, tornando-se assim uma cerveja de referência açoriana. Segundo os inquéritos realizados, é possível afirmar que a quota potencial de mercado de cerveja artesanal é de cerca de 1,56%, no primeiro ano de vendas pretendo alcançar aproximadamente 1% da quota.

Figura 13 - Proposta Comercial Vaquinha



Fonte: O Próprio

4.10.2 Público-alvo

Segmentação

A segmentação pode ser definida como a divisão do mercado em grupos homogêneos, com o objetivo de, posteriormente, focalizar o(s) mercado(s)-alvo (targeting). Esta “homogeneidade” pode ser observada segundo vários tipos de critérios, analisados abaixo:

4.10.2.1 Mercado *B2C*

O público-alvo é o consumidor final. Assim, deverá atender-se às necessidades básicas e desejos dos consumidores. Deverá existir um apelo mais emocional, por forma a criar afinidades entre a *Bruma* e o consumidor.

Tabela 18 - Público-alvo *B2C*

Perfil geográfico:

- Zona de residência: concelhos de Angra do Heroísmo e Praia da Vitória, população distribuída pelas 30 freguesias.

Perfil demográfico:

- Segundo a Nielsen (2017)¹⁷, a cerveja é consumida maioritariamente por indivíduos do sexo masculino, embora exista um aumento do consumo de cerveja entre as mulheres, informação que se correlaciona com dados obtidos dos 478 questionários efetuados, (Anexo 5);
- Ainda segundo a Nielsen (2017), o consumo é maioritariamente realizado por indivíduos entre os 26 e os 45 anos. Segundo as entrevistas às cervejarias artesanais, (Anexo 3), entre os 20 e os 50 anos, por fim, segundo o questionário, (Anexo 5), uma grande percentagem incide maioritariamente nos grupos etários dos 18-25 e dos 35-49. De forma a identificar o target procurou-se os valores médias dos dois grupos para gerar o target correspondente, 22-42;
- Nos Açores, e em particular na ilha Terceira, existem hábitos de consumo muito particulares, já que existe um perfil sociocultural, de população jovem e adulta altamente festivaleira, com um grande consumo de cerveja, no Carnaval com os bailinhos em todas as sociedades das freguesias (em 2017 envolveu cerca de 60 mil pessoas e gerou um impacto económico superior a 40 milhões de euros¹⁸); nas Sanjoaninas; nos festivais estivais; nas touradas à corda, que se iniciam no dia 1 de maio e se prolongam até ao dia 15 de outubro, (festa única em todo o território português, envolve milhares de pessoas, realizam-se cerca de 230 a 250 touradas à corda por ano, nas 30 freguesias da ilha Terceira, o que representa 11,4% do PIB da ilha e nos Açores, corresponde a 2,47%, segundo um estudo de Domingos Borges¹⁹). Segundo dados dos dois representantes de cerveja na ilha, Super Bock e Sagres, em 2016, foram vendidos na ilha, cerca de 3,8 milhões de litros; (Anexo 1).
- Estado Civil: solteiro/casado/divorciado/viúvo.

¹⁷ <http://www.meiosepublicidade.pt/2017/08/consumo-cerveja-portugal-esta-crescer-dois-digitos>

¹⁸ <http://imagensdemarca.sapo.pt/conteudos-especiais/portugal-genial/o-carnaval-da-terceira/>

¹⁹ <http://www.acorianooriental.pt/noticia/touradas-a-corda-representam-2-47-do-pib-dos-aco-res>

Perfil socioeconómico:

- Ocupação: estudante/trabalhador por conta de outrem/trabalhador independente;
- Nível de Escolaridade: Ensino Secundário ou superior;
- Rendimento disponível das famílias açorianas aumenta em 2018, Vice-Presidente do Governo Regional dos Açores, Dr. Sérgio Ávila, “(...) cada Açoriano possa dispor, hoje, em média, de mais de 1000 euros de rendimento líquido mensal.”²⁰

Perfil psicográfico:

- Estilo de vida: indivíduos com uma vida social ativa, que gostam de se divertir em contacto com os seus grupos de interesse;
- Interesses: bebidas alcoólicas; amigos; relax; saúde e bem-estar; produtos portugueses; fabrico artesanal;
- Valores: amizade; cidadania; confraternização.

Tipo de perfis psicográfico:

- João Garcia com 26 anos, residente em Angra do Heroísmo técnico superior no SDEA, casado, sem filhos, auferir um rendimento médio mensal líquido de 1100€, com uma vida social ativa, desportista e participa ativamente no associativismo, consumidor esporádico de bebidas alcoólicas e apreciador de cerveja. Gosta de viajar e de conhecer novas culturas;
- Fábio Santos com 31 anos, residente na Praia da Vitória, diretor da StartUp Angra do Heroísmo, casado com um filho, rendimento familiar líquido de 4000€, gosta de confraternizar, frequenta restaurantes 3x por semana, apreciador de vinhos e de gastronomia;
- Dúnio Couto com 36 anos, residente em Angra do Heroísmo empreendedor, união de facto, sem filhos, auferir um rendimento mensal líquido de 1000€, gosta de animais, apreciador de vinhos e da gastronomia tradicional portuguesa, grande apreciador de cerveja artesanal, tendo hábito frequentar feiras internacionais de cerveja, como é o caso do Oktoberfest em Munique.

Fonte: O Próprio

4.10.2.2 Mercado B2B

Tendo em conta o tipo de público que tem como responsabilidade, dentro dos grupos empresariais, *B2B*, as compras, foi importante identificar os responsáveis das compras dos grupos económicos que geram centrais de compra e/ou venda, canal HORECA e Alimentar, diretores de F&B (Food and Beverage) dos grupos hoteleiros e de restauração e gestores de eventos. (Tabela 19).

²⁰<http://www.azores.gov.pt/Portal/pt/novidades/Rendimento+dispon%C3%ADvel+das+fam%C3%ADlias+a%C3%A7orianas+aumenta+em+2018.htm?lang=pt&area=ct>

Tabela 19 - Público-alvo B2B

Perfil geográfico:

- Zona de residência: concelhos de Angra do Heroísmo e Praia da Vitória, população distribuída pelas 30 freguesias.

Perfil demográfico:

- A análise do critério de segmentação foi elaborada tendo em conta a idade média dos gestores de compras, em alguns casos, posições topo de carreira. Em particular na ilha Terceira, situa-se tendo em conta uma grupo etário, entre os 38 e 56 anos.
- Estado Civil: na maioria dos casos casados ou divorciados.

Perfil comportamental:

Um dos pontos mais difíceis para o plano de negócios é o perfil comportamental, pois a predisposição a comprar um produto açoriano é alta.

- Pessoas ponderadas, com elevado nível de critério de escolha, pouco suscetíveis ao risco; Perfil assente nas vantagens procuradas no produto, nível de serviço é baixo e a qualidade do produto é alta.

Fonte: O Próprio

4.10.2.3 Posicionamento

O posicionamento deverá ser analisado no âmbito de dimensões que se complementam:

- **Identificação:** marca de cerveja produzida através de métodos artesanais;
- **Diferenciação:**
 - Produto de qualidade produzido nos Açores;
 - Qualidade da água incorporada no processo de fabrico;
 - Distribuição – *Brumatruck*.

- **Triângulo de ouro do posicionamento:** esta diferenciação pretendida no posicionamento do produto só pode ter sucesso se corresponder às expetativas dos potenciais consumidores e se apresentar algo de novo, relativamente ao posicionamento dos produtos concorrentes, (Tabela 20).

Tabela 20 - Componentes do Triângulo de Ouro do Posicionamento

Expetativas dos Consumidores

- Boa aparência visual da cerveja;
- Aromas diferenciadores;
- Sabor;
- Autenticidade e o carácter único do produto.

Trunfos Potenciais do Produto

- Circuito de distribuição curto (permite preços mais razoáveis);
- Identificação de marca, associada ao selo Marca Açores;
- Produto de qualidade.

Posicionamento dos Produtos Concorrentes

- Concorrentes indiretos, muito competitivos no preço.
-

Fonte: O Próprio

4.10.3 Marketing-mix

4.10.3.1 Produto

- **Produto base**

Benefício central

Uma cerveja com altos padrões de qualidade assente numa produção caseira e artesanal. Um produto diferenciado em relação à restante oferta do mercado, com sabores e aromas mais fortes do que os da cerveja industrial. As matérias-primas necessárias para a produção deste produto são: água, malte, lúpulo e outros fermentos. A receita da *Bruma* foi elaborada pelo mestre cervejeiro, João Brazão.

- **Produto aumentado 1º nível**

Memória descritiva - Nome da marca

O porquê da escolha do nome - *Bruma* - A etimologia do termo *Bruma* encontra-se na língua latina e alude ao “solstício de Inverno” sendo que a noção se refere ao nevoeiro, sobretudo àquele que aparece sobre o oceano. Pode-se dizer que a *Bruma* é um fenómeno da atmosfera que dificulta a visibilidade, mas torna impar a paisagem que se descortina da ilha Terceira quando se olha o oceano e vê, ao longe a montanha do

Pico, a mais alta de Portugal e a terceira maior montanha que emerge do Atlântico, atingindo 2 351 metros acima do nível do mar, envolta em *Bruma* e anel de nuvens como um grande pico sobre o atlântico.

Estilo/Design

Optei por utilizar as cores representadas na bandeira dos Açores, azul-escuro, amarelo e branco (Figura 14). Na bandeira dos Açores foi incluído um açor, ave associada ao nome do arquipélago, e nove estrelas de cinco raios que simbolizam as nove ilhas habitadas que compõem o arquipélago, daí a escolha das estrelas. No logotipo substitui-se o açor pela montanha do Pico, envolta em neblina, *Bruma*.

Pretendeu-se criar dois tipos de rótulos, com fundos distintos, para que seja possível diferenciar as duas tipologias de cerveja, para as quais os rótulos se destinam.

A escolha do rótulo – oval – optamos por manter o formato mais utilizado internacionalmente.

O logotipo foi também concebido a pensar na internacionalização, daí a referência ao *made in azores, craft beer* e às imagens ilustrativas do lúpulo e da cevada.

O *lettering*, na sua combinação de serifado e não serifado, com manchas e fundos de compensação, foi a solução que se encontrou como acertada para o conjunto gráfico que se criou, de formas e cores.

Figura 14 - Logotipo *Bruma Craft Beer*



Fonte: O Próprio

Embalagem

- Embalagem primária – Funções técnicas
 - **Proteção/conservação:** Identificadas as matérias-primas e de acordo com a receita pelo mestre cervejeiro, após o embalamento, a cerveja tem 6 meses de validade. (Figura 15).

- Embalagem primária – Funções de comunicação
 - **Identificação:** através do logotipo, que contém o nome da cerveja “*Bruma Craft Beer*” e a origem “*Made in Azores*”;
 - **Informação:** na parte traseira da garrafa vai estar toda a composição e origem nutricional da bebida.

Figura 15 - Embalagens



Fonte: O Próprio

Características físicas

Barril de 30 litros descartável, plástico com proteção UV, não requer manutenção nem investimento inicial elevado como os de inox, leve e reciclável, produzido pela *Petainer*, com fábrica na República Checa e Suécia.

Garrafa de vidro, 0,33 litros topázio são as que melhor protegem a cerveja da radiação ultravioleta do sol ou das lâmpadas fluorescentes, uma das garrafas mais leves do mercado, 220 gramas com 227mm de altura e 49,5mm diâmetro, executada pela *Santos Barosa S.A.*, na Marinha Grande.

- **Produto aumentado 2º nível**

Serviço Pós-venda

Os clientes da “*Bruma Craft Beer*” terão ao seu dispor todos os serviços de apoio ao cliente. Esta disponibilidade tem por objetivo manter uma proximidade constante com os clientes, nomeadamente no mercado *B2B*. Pretende-se responder a qualquer pedido de clientes insatisfeitos, também como forma de manter uma boa imagem da marca. No mercado *B2C*, existirá livro de reclamações, quer na loja física quer na *Brumatruck*.

4.10.3.2 Preço

Após a elaboração da tabela que consta do Anexo 7 procedi à análise dos respondentes que apresentavam um rendimento líquido mensal igual ou superior a 1000€, que tinham consumido cerveja artesanal e tinham gostado, que estariam dispostos a pagar mais de 2,5€ por 33cl de cerveja artesanal. De acordo com os dados obtidos, 3,13% dos inquiridos estão dispostos a pagar mais de 2,5€.

Após duas reuniões (Anexo 1) e a análise do preço de cerveja artesanal em grandes superfícies, foi possível perceber melhor como funcionam os preços de venda em *B2B* e *B2C*. Chegou-se ao valor de 2,2€ para uma garrafa 33cl e 2,15€ por uma cerveja de pressão 33cl no *Brewpub* e no caso da *Brumatruck*. Já no *B2B*, o barril de 30 litros custará 95€ e a garrafa de 0,33 litros 1,20€. Analisando as 8 principais marcas nacionais de cerveja artesanal nas grandes superfícies, tem um custo médio de 2,31€ a garrafa de 0,33 litros. Após uma reunião com o mestre cervejeiro/proprietário da cervejaria *Trevo*, e com o diretor comercial de um dos maiores retalhistas de cerveja artesanal da zona centro, *Vontades & Iniciativa* (Anexo 1), foi possível perceber-se os preços de venda que devem ser praticados e os respetivos custos (Tabela 21).

Tabela 21 - Preço de Custo, de Venda e Respetiva Margem

		Valores sem IVA	
Mercado B2B		Preço	Custo Margem
1,20€ unid (garrafa)	0,33 litros	0,35 €	70,83%
95€ unid (barril)	30 litros	19,48 €	79,00%
Mercado B2C		Preço	Custo Margem
2,2€ unid (garrafa)	0,33 litros	0,35 €	84,09%
2,15€ unid (copo pressão)	0,33 litros	0,21 €	89,93%

Fonte: O Próprio

4.10.3.3 Comunicação

A comunicação e marketing vão incidir sobre os principais aspetos diferenciadores (qualidade do produto, diferenciação, origem Açoriana, serviço de entrega produtor-cliente, entre outros). Terá como alvos os *targets* já definidos, como hotéis, restaurantes e cafés (*B2B*) na ilha Terceira e ainda todos os consumidores de cerveja nos Açores (*B2C*).

Assim, toda a comunicação vai dispor de um leque de ferramentas diferenciadoras, que passamos a citar:

Força de vendas: uma ferramenta muitas vezes esquecida que vai ser fundamental para o sucesso da promoção da cerveja, no que toca ao ambiente B2B, em que a comunicação “one-to-one” é fundamental. Serão dois comerciais, os promotores da ideia de negócio, estes, vão ter capacidade para cobrir todo o canal HORECA na Terceira. Um desses comerciais ficará também com a função de “inside-sales”/telefónica, que permite um número muito maior de contactos, inclusive nas restantes ilhas, a um custo mais baixo. Existirão também abordagens comerciais por *webmarketing*;

Presença online: esta assume-se muito importante, com grande tendência e potencial de segmentação. Pretende-se estar presente nas redes sociais Facebook, Instagram e LinkedIn (as mais mediáticas no arquipélago, em número de perfis) com conteúdo diário e apelativo, atingindo o coração dos amantes de cerveja, seguindo sempre o posicionamento da marca. Será importante também um bom trabalho de SEO (*Search Engine Optimization*) para que o *site* da *Bruma Craft Beer* apareça entre os primeiros resultados de procura, no motor de busca Google, quando alguém procura palavras-chave como “cerveja artesanal”, “cerveja artesanal açoriana”, entre outras (principalmente por parte do turista);

Parcerias: as parcerias com cervejeiras nacionais, irão permitir escoamento do produto e a possibilidade de acesso a mercados externos (Portugal Continental, cuja cobertura comercial não está prevista);

BrumaTruck: por ser uma novidade na ilha e no arquipélago, só por si já suscitará grande interesse. Estamos perante uma publicidade em movimento, que irá cobrir todas as maiores festividades da ilha e do arquipélago (na época de verão, já que o transporte inter-ilhas é facilitado);

Paid Online Advertising Strategy: presença em *blogs* de cerveja, atualidade açoriana e *opinion makers* de cerveja (*press releases*);

Endorsement através das redes sociais (embaixadores): associação a conhecidas figuras da região açoriana, da área ou não (comediante Luís Filipe Borges, “O Boinas”, Pauleta, entre outros).

Prentende-se ainda alcançar no horizonte temporal de 5 anos uma notoriedade:

- Facebook - 7.500 seguidores
- Instagram - 1.000 seguidores

4.10.3.4 Distribuição

Nos primeiros 5 anos optar-se-á pela distribuição e comercialização da cerveja através da *Brewpub*, *Brumatruck*, pelo canal HORECA e pelo canal alimentar. Importa referir que

priviliger-se-á a comercialização direta através da *Brewpub* e pela *Brumatruck* pelos motivos que passo a aduzir:

- Preço pago pelos clientes-alvo é superior ao preço que seria obtido pelos canais tradicionais. Ao reduzir o circuito de distribuição, ficamos perante um modelo que otimiza os preços de venda e margens brutas;
- Maior controlo e interação com os clientes, permitindo uma maior defesa da proposição de valor e características diferenciadoras (qualidade do produto, serviço de entrega e origem açoriana).

Posteriormente prevê-se a distribuição através da colaboração/parceria com alguma(s) cervejaria artesanal em Portugal Continental. A *Brumatruck* terá como época maior o período compreendido entre maio e outubro, cobrindo as principais festividades da ilha e do restante arquipélago.

Este é o cenário inicial e o mais prudente. Com um cenário de crescimento do negócio (considerado na análise financeira) é racional expandir o negócio, com a aquisição de uma segunda *Brumatruck*, com o crescimento da loja própria e da ampliação do número de espaços no canal HORECA a comercializarem a cerveja.

4.11 Implementação

O plano de operações é um documento que descreve de forma detalhada todas as atividades que irão ser necessárias no negócio da *Bruma*.

4.11.1 Descrição

A produção de cerveja será feita num modelo *Just in Time*, conforme a procura. É necessário que a fábrica, conforme, (Figura 17 - Layout Zona da Fábrica), adquira as matérias-primas e o equipamento necessário.

a) Tempo necessário

A chegada da matéria-prima demorará 15 dias, a produção de cerveja engarrafada e de barril demora cerca de 15 dias.

b) Recursos humanos necessários

Serão necessárias 3 pessoas, sendo elas 2 sócios e 1 mestre cervejeiro em prestação de serviços.

c) Equipamento necessário

Será necessário: 1 moinho para os cereais, 2 máquinas para a produção cerveja (uma mais pequena para testes e outra maior), 3 fermentadores, 1 câmara frigorífica, 1 equipamento de frio, (controlador da temperatura dos fermentadores), 1 máquina de enchimento, 1 rotuladora, 1 capsuladora, 2 bombas de transferência de líquidos e 1 máquina de servir cerveja por barril. Estes são os equipamentos essenciais para a produção de cerveja, contudo, para a sua distribuição será necessário um veículo e a *Brumatruck*. Para a faturação será necessário, um computador e uma impressora.

d) Materiais incorporados

No processo de produção serão incorporados o malte, lúpulo, outros fermentos e água.

e) Tarefas no processo

O objetivo é ter o menor desperdício possível, a produção da cerveja será feita pelo mestre cervejeiro, através de uma linha de produção controlada.

f) Custos mais importantes

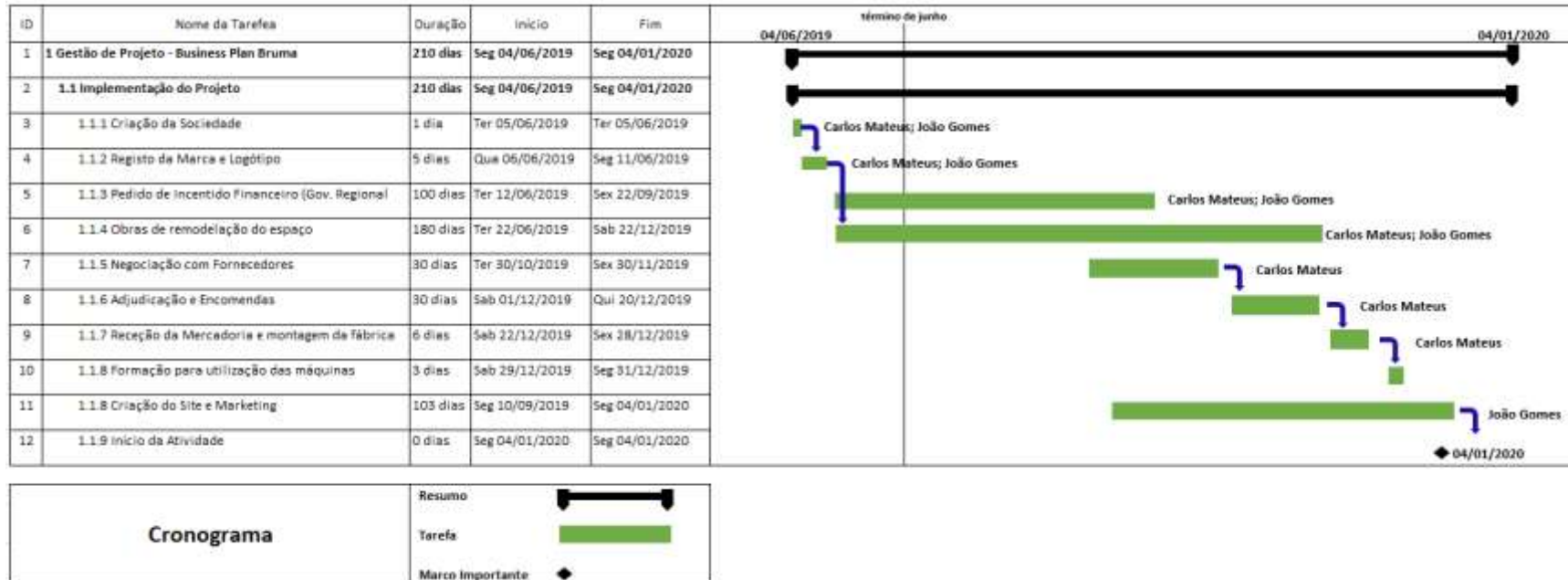
A cerveja 33cl terá um custo unitário total de produção de 0,35€, já no caso do barril de 30 litros, esse será de 19,48€. Este preço já inclui a matéria-prima, garrafa ou barril e rótulo. IVA não incluído.

g) Etapas da implementação do projeto

Está previsto que o início deste projeto decorra em 2019, e a sua produção e vendas a partir de janeiro de 2020. A Figura 16 mostra as tarefas, prazos e requisitos previstos para a implementação do Plano de Negócios. Iniciar-se-á no dia 04/06/2019 e terminará dia 04/01/2020, tendo a duração total de 210 dias, composta por 9 tarefas.

A sede oficial da *Bruma* será na Ilha Terceira, Açores, no local da fábrica, sita na freguesia da Conceição ou de São Mateus da Calheta (Anexo 8).

Figura 16 - Diagrama de Gantt



Fonte: Adaptado de Gomes (2017)

4.12 Plano Financeiro

Na sequência do desenvolvimento do Plano de Negócios inovador no mercado local da *Bruma*, torna-se necessário fazer uma análise financeira que mostre e justifique a viabilidade do mesmo, através do Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI). Esta análise económico-financeira (e indicadores e mapas nelas contidos) é feita com base nas projeções e pressupostos para um período de 5 anos, iniciando a atividade em junho de 2019, começando a comercializar em janeiro de 2020.

As Tabelas incluídas neste ponto 4.12 Plano Financeiro, foram elaboradas tendo como base o modelo IAPMEI.

4.12.1 Pressupostos Gerais

Com base nas entrevistas realizadas e visitas a diversas microcervejarias artesanais, foi possível recolher diversos dados, junto de produtores já instalados, considerei um prazo médio de recebimento de 15 dias, um prazo médio de pagamento de 60 dias e uma duração média de inventários de 15 dias, visto ser um produto perecível e pretender adotar uma política de máxima frescura dos produtos.

Pressupostos financeiros:

- Taxa média de IRS de 8,7%, a partir da média dos dois salários brutos, segundo a Tabela das taxas de retenção na fonte para indivíduos, presentes no Despacho n.º 731/2018, de 17 janeiro.
- Taxa média de IRC de 16,8% uma vez que a RAA beneficia de uma redução de 20% em relação às taxas nacionais, de acordo com o Decreto Legislativo Regional n.º2/2014/A, de 29 de janeiro.
- As taxas de IVA nos Açores são inferiores às taxas de IVA no Continente e na Madeira, sendo a taxa normal de 18%, taxa intermédia 9% e a taxa reduzida 4%.
- Taxa de aplicações financeiras de curto prazo de 0,1% TANB, segundo a taxa de remuneração dos depósitos a prazo da Caixa Económica da Misericórdia de Angra do Heroísmo (CEMAH), para um prazo de imobilização do capital até 30 dias.
- Taxa de juro de empréstimos a m/l prazo de 4% spread, segundo a CEMAH operações de crédito para financiamento de médio/longo prazo, com um prazo máximo de 5 anos.

- Taxa de juro de ativos sem risco de 1,66% segundo a *yield* OT a 10 anos da Portugal (rendimento das obrigações do tesouro), consultada a 30.04.2018²¹.
- Prémio de risco de mercado de 6,53% para Portugal, segundo o site Damodaran Online: Home Page for Aswath Damodaram, consultado a 27.03.2018²².
- Betas empresas equivalentes de 66%, de acordo com o Total Beta Unlevered para Bebidas alcoólicas, consultado no site Damodaran Online: Home Page for Aswath Damodaram a 27.03.2018²³.
- As depreciações dos ativos fixos tangíveis estão de acordo com o Decreto Regulamentar n.º 25/2009, de 14 setembro.

Tabela 22 - Pressupostos Financeiros

Unidade monetária	Euros
Ano inicial do projeto (Ano 0)	2019
Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	15
Prazo médio de Pagamentos (dias) / (meses)	60
Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses)	15
Prazo de pagamento de IVA	Trimestral
Taxa de IVA - Vendas	18%
Taxa de IVA - Prestação Serviços	18%
Taxa de IVA - CMVMC	18%
Taxa de IVA normal - FSE	18%
Taxa de IVA reduzido - FSE	4%
Taxa de IVA - Investimento	18%
Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais	23,75%
Taxa de Segurança Social - entidade - colaboradores	23,75%
Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais	11%
Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradores	11%
Taxa média de IRS	8,70%
Taxa de IRC	16,80%
Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo	0,10%
Taxa de juro de empréstimos ML Prazo	4%
Taxa de juro de ativos sem risco - Rf (Obrig Tesouro)	1,66%
Prémio de risco de mercado = (Rm-Rf)	6,53%
Beta U de empresas de referência	66%

4.12.2 Previsão de Vendas

As ações que suportarão o crescimento das encomendas e respetivas vendas ao longo do primeiro ano de atividade consubstanciam-se na capacidade operacional da *Bruma*, 72 000 litros anuais, limite máximo de produção de acordo com o equipamento. Para calcular um target, com base nos questionários realizados recorri a uma tabela (Anexo 7), cruzando para o efeito algumas das variáveis do questionário aplicado, mormente: “Já consumiu cerveja artesanal?”, “Quanto

²¹ <https://www.pordata.pt/>

²² <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

²³ <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

estaria disposto a pagar por uma cerveja artesanal de 0,33Cl?”, “Considerando que consome cerveja semanalmente, qual a quantidade aproximada consumida?” e por fim, “Rendimento líquido mensal?”. Após o exposto, analisou-se os resultados, o que me permitiu obter informação relativamente aos que dispõem de um rendimento líquido mensal igual ou superior a 1000€; a quem tinha consumido cerveja artesanal e tinha gostado; aos que estariam dispostos a pagar mais de 2,5€, bem como, à quantidade consumida semanalmente, utilizando para o efeito, neste caso, face aos intervalos existentes, os valores declarados por defeito. Por exemplo no intervalo “1-3” média do consumo semanal de cerveja, utilizou-se para a media, 1 garrafa.

Para obter a população residente com 18 ou mais anos de idade na ilha Terceira, à data da aplicação do inquérito, tive que recorrer aos dados demográficos de 2015, do SREA, de forma a poder considerar, nessa faixa etária, todos aqueles que à data de 2015 tinham 15 ou mais anos de idade. Da apreciação efetuada constatei que estamos perante um target de aproximadamente 1 491 pessoas, sendo que, 3,13% manifestam interesse em consumir cerveja artesanal e estão dispostos a pagar mais de 2,5€. Verifiquei ainda que o consumo anual estima-se em 58 167,48 litros anuais, cerca de 1,56% do consumo anual de cerveja comercial na ilha, ou seja, a quota de mercado potencial da cerveja artesanal pode-se dizer que ronda os 1,56% (Tabela 23). O consumo de cerveja na ilha continua aumentar progressivamente, também é possível verificar junto dos proprietários dos estabelecimentos a procura por cerveja artesanal.

Tabela 23 - Potenciais Clientes e Consumo, na Ilha Terceira

Ilha Terceira	
População Total 2015 (estimativas 2015)	56 141
Adultos	47 651 (segundo as estimativas) 478 inqueridos (cerca de 1% dos residentes adultos na ilha Terceira)
Consumo de cerveja em 2016	3 736 301,92 litros
Dispostos a pagar:	>2,5€
<ul style="list-style-type: none"> • Já consumiram cerveja artesanal e gostaram; • Rendimento líquido mensal igual ou superior a 1000€. 	3,13% dos inqueridos;
Consumo anual: litros por pessoa segundo o inquérito	39 litros
Possíveis interessados	3,13%*47 651= 1491 aproximadamente pessoas
Total consumo possível em litros anual	1491*39 =58 167,72 litros (Este valor corresponde apenas a 1,56% do consumo de cerveja na ilha Terceira).

Após reunião presencial com o mestre cervejeiro e proprietário da *Trevo da Caparica* e com o Diretor Comercial *Vontade & Iniciativa*, (Anexo 1), foi possível perceber a percentagem média de vendas para cada canal de distribuição e os respetivos preços de venda, tendo em conta os custos de produção e os preços da concorrência. Sendo que 30% para o canal HORECA, 20% canal alimentar, 20% para o *Brewpub* e 30% *Brumatruck*, pois é um conceito inovador no mercado cervejeiro (Tabela 24).

Tabela 24 - Distribuição de Cerveja em Litros

Capacidade de produção anual da fábrica em litros		72000
Consumo potencial do público alvo em litros: 58 167,48		2020
Canal horeca	30%	12000
Garrafa 33cl	30%	10800
Barril 30l	70%	280
Canal alimentar	20%	8000
Garrafa 30cl	100%	24000
<i>Brewpub</i>	20%	8000
Garrafa 33cl	25%	6000
Copos 33cl copo	75%	18000
<i>Brumatruck</i>	30%	12000
Copos 33cl	100%	36000
Total em litros		40000

Importa referir que no âmbito do presente trabalho e dos contactos entretanto estabelecidos, pode estimar-se *pre orders B2B*, por via de uma ação massiva de envio de e-mails, com apresentação comercial e agendamento de reuniões, no sentido de "forçar" o *sell-out* que se veio a registar *à posteriori* no primeiro ano, na ordem dos 11 190 litros, (Anexo 6).

Para os anos seguintes, a tendência manter-se-á com progressão favorável no que respeita à taxa de crescimento em unidades vendidas para qualquer um dos produtos *Bruma*. A principal razão para expectar tal incremento, deve-se ao facto da conquista dos clientes *B2B* e consequente fidelização. Concomitantemente, para o segundo e seguintes anos, haverá de uma forma automática um acréscimo significativo em notoriedade. A partir de 2022, prevê-se entrar no mercado regional e nacional, daí, o crescimento de 15%.

A taxa de variação de preço está correlacionada com a taxa média de inflação nos últimos anos, 1,5%.

Tabela 25 - Projeção para o Volume de Negócios

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Taxa de variação dos preços		1,50%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%
Vendas - Mercado Nacional						
Garrafa 33 cl B2B	0	41 760,00 €	48 744,00 €	59 371,00 €	69 300,00 €	77 374,00 €
Quantidades vendidas		34 800	40 020	48 024	55 228	60 750
Taxa de crescimento das unidades vendidas		1%	5,00%	15,00%	10,00%	5,00%
Preço Unitário		1,20 €	1,22 €	1,24 €	1,25 €	1,27 €
Barril 30 litros B2B	0	26 600,00 €	31 049,00 €	37 817,00 €	44 142,00 €	49 285,00 €
Quantidades vendidas		280	322	386	444	489
Taxa de crescimento das unidades vendidas		1%	5,00%	15,00%	10,00%	5,00%
Preço Unitário		95 €	96,43 €	97,87 €	99,34	100,83
Garrafa 33 cl B2C	0	13 200,00 €	15 408,00 €	18 767,00 €	21 905,00 €	24 457,00 €
Quantidades vendidas		6 000	6 900	8 280	9 522	10 474
Taxa de crescimento das unidades vendidas		1%	5,00%	15,00%	10,00%	5,00%
Preço Unitário		2,2 €	2,23 €	2,27 €	2,30 €	2,33 €
Copo 33 cl (pressão)	0	116 100,00 €	135 518,00 €	165 061,00 €	192 667,00 €	215 113,00 €
Quantidades vendidas		54 000	62 100	74 520	85 698	94 268
Taxa de crescimento das unidades vendidas		1%	5,00%	15,00%	10,00%	5,00%
Preço Unitário		2,15 €	2,18 €	2,21 €	2,25 €	2,28 €
Total		197 660,00 €	230 719,00 €	281 016,00 €	328 014,00 €	366 229,00 €

4.12.3 Custo das Matérias Vendidas e das Mercadorias Consumidas (CMVMC)

O CMVMC será de 0,35€ a garrafa de 33cl e de 19,48€ o barril descartável de 30 litros (Tabela 26). Através do Código de Imposto Especial de Consumo (IEC) 73/2010-21/06, de reuniões e contactos realizados com cervejeiros e pesquisa na internet (Anexo 1), foi calculado o imposto sobre a cerveja tendo em conta que é uma pequena cervejeira, art 80º, o preço aplicar por litro é 0,0387€.

Tabela 26 - Custo das Matérias Vendidas e das Mercadorias Consumidas

Garrafa 33cl + 10% variação de preços	0,35 €
Custo por litro	1,05 €
Malte e lúpulo	0,41 €
Garrafas	0,30 €
Rótulo	0,12 €
Carica	0,09 €
IEC	0,04 €
Barril 30l + 10% variação de preços	19,48 €
Petainerkeg 30L	12,50 €
Malte e lúpulo	4,05 €
IEC	1,16 €

A margem bruta sobre a garrafa 33 centilitros B2B será de 70,83%; do barril 30 litros B2B será de 79%; da garrafa de 33cl B2C será de 84,09% e copo 33 centilitros (pressão) B2C servido ao copo de 89,83% (Tabela 27).

Tabela 27 - Margem Bruta dos Produtos

	Margem Bruta	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Mercado Nacional		31 559 €	36 837 €	44 867 €	52 372 €	58 473 €	
Garrafa 33 cl B2B	70,83%	12 181 €	14 219 €	17 318 €	20 215 €	22 570 €	
Barril 30l B2B	79%	5 586 €	6 520 €	7 942 €	9 270 €	10 350 €	
Garrafa 33cl B2C	84,09%	2 100 €	2 451 €	2 986 €	3 485 €	3 891 €	
Barril 30l B2C (copo)	89,83%	11 691 €	13 647 €	16 622 €	19 402 €	21 662 €	

4.12.4 Fornecimento e Serviços Externos (FSE's)

Os gastos em FSE's serão na ordem dos 4 531,21€ mensais, 7 500€ estão na rubrica do trabalho especializado, mas será realizado um contrato com um arquiteto e um engenheiro para o projeto de obra, (Anexo 11).

Tabela 28 - Gastos com Fornecimento e Serviços Externos

Serviços especializados	Taxa Iva	CF	CV	Valor Mensal	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Trabalhos especializados	18%	100%		9 150 €	9 150 €	18 270 €	12 363 €	7 917 €	8 036 €	8 156 €
Publicidade e propaganda	18%	15%	85%	300 €	300 €	3 654 €	3 709 €	3 764 €	3 821 €	3 878 €
Vigilância e segurança	18%	100%		15 €	15 €	183 €	185 €	188 €	191 €	194 €
Honorários	18%	100%		13 €	13 €	162 €	165 €	167 €	170 €	172 €
Conservação e reparação	18%	100%		100 €	100 €	1 218 €	1 236 €	1 255 €	1 274 €	1 293 €
Materiais	18%									
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	18%		100%	90 €	90 €	1 096 €	1 113 €	1 129 €	1 146 €	1 163 €
Material de escritório	18%		100%	100 €	100 €	1 218 €	1 236 €	1 255 €	1 274 €	1 293 €
Energia e fluidos	18%									
Electricidade	4%	5%	95%	450 €	450 €	5 481 €	5 563 €	5 647 €	5 731 €	5 817 €
Combustíveis	18%	50%	50%	400 €	400 €	4 872 €	4 945 €	5 019 €	5 095 €	5 171 €
Água	4%	5%	95%	310 €	280 €	3 410 €	3 462 €	3 513 €	3 566 €	3 620 €
Deslocações, estadias e transportes	18%									
Deslocações e estadias	18%	100%		134 €	134 €	1 632 €	1 657 €	1 681 €	1 797 €	1 732 €
Transporte de mercadorias	18%	15%	85%	174 €	174 €	2 116 €	2 148 €	2 180 €	2 213 €	2 246 €
Serviços diversos	18%									
Comunicação	18%	100%		80 €	80 €	974 €	989 €	1 004 €	1 019 €	1 034 €
Seguros	18%	100%		195 €	195 €	2 377 €	2 412 €	2 448 €	2 485 €	2 522 €
Contencioso e notariado	18%	100%		374 €	374 €					
Limpeza, higiene e conforto	18%	100%		325 €	325 €	3 959 €	4 018 €	4 078 €	4 139 €	4 201 €
Outros serviços	18%	50%	50%	300 €	300 €	3 654 €	3 709 €	3 764 €	3 820 €	3 878 €
Total FSE					12 480 €	54 276 €	48 910 €	45 012 €	45 776 €	46 372 €
FSE - Custos Fixos					10 779,01 €	33 556,06 €	27 878,05 €	23 665,08 €	24 020,06 €	24 380,36 €
FSE - Custos Variáveis					1 701,19 €	20 720,46 €	21 031,27 €	21 346,74 €	21 666,94 €	21 991,94 €

Alguns destes gastos, (Tabela 29), foram adaptados da cervejaria *Trevo da Caparica*, uma das fábricas que visitei, tinha uma produção anual semelhante à que pretendo criar, troquei várias informações com um dos seus proprietários e mestre cervejeiro, daí ter também incluído neste trabalho, as percentagens de custos fixos e variáveis.

Tabela 29 - Explicação dos Gastos Mensais FSE's

-
- Trabalho especializado: pagamento de serviços de contabilidade (150€/mês, segundo consulta efetuada junto de um TOC, ter-se-á contabilidade organizada; 7500€ projeto de construção (engenheiro e arquiteto) apenas pago uma vez, (Anexo 11); mestre cervejeiro 1350€ /mês durante o ano de 2020 acabando por baixar nos anos seguintes, pois neste orçamento inclui formação e acompanhamento remoto, (Anexo 1).
 - Estima-se 300€/mês gastos em publicidade e propaganda (90% variável), na sua maioria em rede sociais consoante as vendas.
 - Vigilância e segurança, 15€/mês, custo do alarme, segundo uma empresa local, Provisse.
 - Gastos previsíveis com conservação e reparação das máquinas, carrinha ou outros equipamentos. Decorre de desgaste e avarias.
 - Custo de 13,34€/mês em licenças para a Câmara Municipal de Angra do Heroísmo (CMAH) Regulamento Municipal das taxas, aprovado a 28/02/2013:
 - ✓ Vistorias diversas cap 12 - outros estabelecimentos comerciais e/ou indústrias – 46,60€ anual;
 - ✓ Atividade sujeita a licenciamento municipal cap 15 - venda ambulante – 100€ anual;
 - ✓ Licença de funcionamento e gestão de horário cap 16 - até às 02:00h – 13,42€ anual.
 - Vistoria mensal 50€/mês das máquinas e afinações.
 - 90€/mês (100% variável) para ferramentas e utensílios, para equipamentos de drogaria e outros materiais necessários (anilhas, parafusos, tubos, lâmpadas, entre outros).
 - Gastos em folhas A4 para impressão de faturas e outra documentação e de tinteiros e material de escrita (100% variável pois só emitiremos faturas mediante as vendas).
 - Estima-se um consumo mensal de 450€, incluindo taxas e consumo elétrico, de acordo com o mestre cervejeiro e ao utilizar a máquina de fabricar cerveja a vapor de água reduz os nossos custos. (5% fixo).
 - Estima-se 400€/mês em combustível, que inclui visitas a clientes, entregas e deslocações a feiras da Brumatruck e do ligeiro de mercadorias (100% variável).
 - O consumo de água estima-se que tenha um custo de 280€/mês de acordo com o mestre cervejeiro.
 - Estima-se um gasto de 134€ mensais em viagens, que inclui a participação em formações e possíveis feiras.
 - No transporte de mercadorias, estima-se 173,75€/mês (85% variável), pois dependerá das vendas. O custo do transitário são de 55€ m³, Vitória Tráfego.
 - Pacote de Telefone, Telemóvel, Internet e Televisão MEO (80€/mensais).

- Seguros 136,78€/mensal, com base num mediador da Fidelidade:
 - ✓ Responsabilidade Civil Exploração, Capital Seguro 250.000,00€ - 109,44 anual;
 - ✓ Multiriscos Comércio, Capital Seguro 150.000,00€ - 910,23€ anual;
 - ✓ Renault Kangoo + Brumatruck Capital Seguro, Responsabilidade Civil 7.290.000,00€, Assistência em Viagem, Proteção Jurídica e Proteção ao Condutor (10.000,00 Morte ou Invalidez Permanente e 1.000,00€ Despesas Tratamento) – 621,012€ anual.
- Despesas associadas à criação da empresa e da marca (só uma vez e no primeiro ano)
- Registo da Sociedade (360,00€) mais 14€ para a emissão do cartão da empresa. De acordo com o regulamento emolumentar dos Registos e Notariado (artigo 22º - Emolumentos do Registo Comercial).
- Valor a 325€(mensais), higiene e limpeza de acordo com as AzoresClean.
- Valor de 300€ (menais), para participação em feiras ou mesmo para a criação de uma feira de degustação na ilha de modo a promover a *Bruma*.

4.12.5 Investimento

O lançamento da marca requer um investimento inicial de 225 109€. Um total de 82 500€ em propriedades, ativos fixos tangíveis, num total de 138 627 € e 5 553 € total de ativos intangíveis, análise detalhada de cada investimento (Tabela 30), os orçamentos encontram-se nos anexos.

Tabela 30 - Investimento da Empresa

		Investimento por ano	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Propriedades de investimento								
	Terrenos e recursos naturais		22 500 €					
	Edifícios e Outras construções		60 000 €					
	Total de propriedades de investimento		82 500 €					
Ativos fixos tangíveis								
	Equipamento básico		61 559 €					
	Equipamento de transporte		42 000 €					
	Equipamento administrativo		3 998 €					
	Outros ativos fixos tangíveis		29 500 €					
	Total Ativos Fixos Tangíveis		138 627 €					
Ativos Intangíveis								
	Projetos de desenvolvimento		4 270 €	120 €	120 €	120 €	120 €	120 €
	Pogramas de computador		1 034 €					
	Propriedade industrial		249 €					
	Total de Ativos Intangíveis		5 553 €	120 €	120 €	120 €	120 €	120 €
Total Investimento			225 109 €	120 €	120 €	120 €	120 €	120 €

Tabela 31 - Explicação dos Investimentos

-
- Duas possibilidades de terreno com o mesmo valor (22 500 €), (Anexo 8).
 - 60 000€, custo de construção, 150 m² *400€, de acordo com a empresa Projetangra, (Anexo 11).
 - 61 559€ em máquinas para a produção de cerveja, Oficina de Cerveja (1 514,80€) e Chinahumber (60 043,74 €), custos detalhados (Anexo 16).
 - 42 000€ em equipamento de transporte, 9317€ Renault Kangoo e 29 900€ Brumatruck, personalizado pela Founder&Brand Manager, (Anexos 13 e 14).
 - 3 998€ material de escritório (secretárias, cadeiras, computadores, impressoras, entre outros), orçamento do Escritório Digital, (Anexo 12).
 - Após reunião na Susiarte, Equipraia e Escritório Digital foi possível estimar custos de decoração, utensílios de cozinha, mobiliário, louças, material áudio visual, ar condicionado por um valor de 29 500€.
 - No projeto de desenvolvimento, estima-se um custo de 2 700€ em alvarás e licenças de acordo com a CMAH, Regulamento Municipal das taxas, aprovado a 28/02/2013, obras e construções, cap 5 - 3€ m² por mês de obra, logo 150 m² * 3€ *6 meses (tempo previsto de obra) = 2700€. E um custo de 1 570,00 € website, design e alojamento de site e emails (anuidade), segundo a Netspin, (Anexo 10).
 - Programas de computador (office, anti vírus e software gestão empresarial), terá um custo de 1 034€ de acordo com o orçamento do Escritório Digital, (Anexo 14).
 - Registo em Portugal online no Instituto Nacional de Propriedade Industrial 249€ (marca e logotipo) no Portal da Empresa.
-

4.12.6 Gastos com o Pessoal

Apenas em 2020 são contratados em regime full-time dois elementos, os sócios com uma remuneração base mensal de 1 650€, acrescendo o subsídio de alimentação. Em 2021, prevê-se a contratação um colaborador, num regime de programa operacional do governo regional, a empresa terá apenas o custo de subsídio de alimentação e seguro de acidentes de trabalho, durante 24 meses, sendo depois contratado. Em 2023 prevê-se a contratação de mais um colaborador, para desempenhar funções na área operacional.

O subsídio de alimentação foi calculado com base num valor de 4,77€/dia (5,50€ x 21 dias úteis). O seguro de acidentes de trabalho é de 1,7% de acordo com uma seguradora contactada.

4.12.7 Fundo de Maneio Necessário (FMN)

O FMN será, quase exclusivamente, para fazer face ao Prazo Médio de Recebimento e a algum imprevisto que haja, visto que a Duração de Inventários é reduzida, para cumprir a missão da empresa de máxima qualidade. Assim existirá um FMN no valor de 9 062€ de modo assegurar o FSE's durante 2 meses.

O Prazo Médio de Pagamento e o diferimento dos pagamentos ao Estado servirão para atenuar o FMN, que será integralmente assegurado, inicialmente, por capital social e, a partir do segundo ano, por meios libertos brutos.

Tabela 32 - Investimento em Fundo de Maneio Necessário

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Necessidades Fundo Maneio						
Reservas Segurança Tesouraria	9 062 €	9 062 €	9 062 €	9 062 €	9 062 €	9 062 €
Clientes		9 718 €	11 344 €	13 817 €	16 127 €	18 006 €
Inventários		1 315 €	1 535 €	1 869 €	2 182 €	2 436 €
Estado	4 806 €					
Total	13 869 €	20 096 €	21 941 €	25 231 €	25 672 €	26 115 €
Recursos Fundo Maneio						
Fornecedores	2 402 €	16 373 €	16 348 €	17 153 €	18 754 €	20 081 €
Estado		7 228 €	8 731 €	10 820 €	12 904 €	14 330 €
Total	2 402 €	23 601 €	25 079 €	27 973 €	31 658 €	34 411 €
Fundo Maneio Necessário	11 467 € -	3 505 € -	3 138 € -	3 224 € -	4 286 € -	4 906 €
Investimento em Fundo de Maneio	11 467 € -	14 972 €	367 € -	87 € -	1 062 € -	620 €

4.12.8 Financiamento

Existe na região um conjunto de investimento financeiros no âmbito do Programa Operacional Açores 2020, que apoia a realização de projetos de investimento que contribuam eficazmente para a diversificação e renovação do tecido empresarial, (Tabela 33).

Tabela 33 - Instrumentos Financeiros

<p>Competir + (Decreto Legislativo Regional n.º 9/2016/A)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Principal instrumento da nova política de incentivos ao investimento privado para o período 2014-2020; • Composto por 7 subsistemas, o subsistema no âmbito da candidatura será o Incentivos para o Empreendedorismo Qualificado e Criativo; • Pretende promover o desenvolvimento sustentável da economia regional, reforçar a competitividade das empresas açorianas; • Aumento da produtividade e do valor dos projetos de investimento; • Desenvolvimento dos fatores competitivos associados ao conhecimento, à cultura e à criatividade, por via da inovação; • Intensificação da participação das empresas regionais na globalização.
<p>Subsistema de Incentivos para o Empreendedorismo Qualificado e Criativo - (Decreto Regulamentar Regional n.º 2/2018/A)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sociedades comerciais e cooperativas, detidas maioritariamente por jovens empreendedores; • Idade compreendida entre os 18 e os 35 anos e os titulares de mestrado ou doutoramento com idade até 40 anos; • Investimentos superiores a €10.000 e não superiores a €300.000; • Incentivo não reembolsável 50% para a ilha Terceira; • Majoração 10% para jovens licenciados; • Majoração de 2% por cada posto de trabalho criado, até ao limite de 15%.
<p>Vale de Incubação Açores – Portaria n.º1153/2017</p> <ul style="list-style-type: none"> • Novo apoio direcionado para as empresas 'startup' inseridas na Rede de Incubadoras de Empresas da Região; • Apoio máximo de 10.000 €, por empresa startup; • Destina-se a ser utilizado exclusivamente na contratação de serviços especializados, nomeadamente de assistência/consultoria nas áreas da gestão, marketing, assessoria jurídica, desenvolvimento de produtos/serviços ou financiamento.
<p>Vale Pequena Média Empresa Digital Açores – Resolução do Conselho do Governo n.º 141/2017</p> <ul style="list-style-type: none"> • Com um apoio máximo de 10.000,00 euros por empresa beneficiária; • Micro, pequena e média empresa existente e com estabelecimento na RAA; • Destina-se a apoiar aquisições no domínio das tecnologias digitais que visem solucionar problemas concretos e que sejam relevantes; para a melhoria da presença da empresa beneficiária na economia digital.
<p>Marca Açores – Resolução de Conselho do Governo n.º21/2015 de 30 de janeiro de 2015</p> <ul style="list-style-type: none"> • O selo Marca Açores está disponível para os produtos Alimentares, produtos não alimentares, artesanato; serviços e estabelecimentos; • Benefício através de campanhas de comunicação e marketing da iniciativa “Marca Açores”, promovidas pela entidade coordenadora; • Qualificação e valorização da produção de bens e serviços regionais de forma diferenciada; • Destaque específico para os produtos Marca Açores junto da grande distribuição e de retalhistas aderentes; • Participação em eventos regionais, nacionais e internacionais.

Fonte: Adaptado da Sociedade para o Desenvolvimento Empresarial dos Açores (SDEA)

A *Bruma* necessita assegurar a sustentabilidade do negócio enquanto este não gerar liquidez. Haverá um financiamento através de capitais próprios, no valor de 37 250€, dividido entre os dois sócios, um financiamento bancário no montante de 58 310€, sendo que 143 340€ provêm dos incentivos financeiros concedidos pelo Subsistema de Incentivos para o

Empreendedorismo Qualificado e Criativo do Governo Regional dos Açores (60% a fundo perdido), 10 000€ do Vale de Incubação Açores a ser utilizado em serviços especializados e 10 000€ através do Vale PME Digital Açores a ser utilizado em tecnologias digitais.

Tabela 34 - Financiamento

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Investimento	236 577 € -	14 852 €	487 €	33 € -	942 € -	500 €
Margem de segurança	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Necessidades de financiamento	238 900 € -	15 000 €	500 €	-	1 000 € -	500 €
Fontes de Financiamento	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Meios Libertos		43 842 €	69 862 €	107 161 €	126 241 €	149 927 €
Capital	37 250 €					
Financiamento bancário	58 310 €					
Subsídios	143 340 €					
Total	238 900 €	43 842 €	69 862 €	107 161 €	126 242 €	149 927 €
Nº de anos reembolso						5
Taxa de juro associada						4%
Nº anos de carência						1
	2019					
Capital em dívida (início período)	58 310 €	58 310 €	58 310 €	46 648 €	34 986 €	23 324 €
Taxa de Juro	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Juro Anual	194 €	2 332 €	2 332 €	1 866 €	1 399 €	933 €
Reembolso Anual			11 662 €	11 662 €	11 662 €	11 662 €
Imposto Selo (0,4%)	1,00 €	9,00 €	9,00 €	7,00 €	6,00 €	4,00 €
Serviço da dívida	195 €	2 342 €	14 004 €	13 535 €	13 067 €	12 599 €
Valor em dívida	58 310 €	58 310 €	46 648 €	34 986 €	23 324 €	11 662 €

4.12.9 Demonstração de Resultados Previsionais

O Resultado Líquido é positivo logo a partir do primeiro ano de vendas (2020). As rubricas de gastos relevantes são os FSE's e CMVMC.

No primeiro ano, o resultado líquido será negativo, pois a empresa só começará a comercializar em 2020. Nos restantes anos da avaliação, prevê-se que seja positivo, atingindo no último ano cerca de 133 685€.

Tabela 35 - Demonstração de Resultados Previsionais

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Vendas e serviços prestados		197 660 €	230 719 €	281 015 €	328 015 €	366 229 €
CMVMC		31 559 €	36 837 €	44 867 €	52 372 €	58 473 €
FSE	12 480 €	54 277 €	48 909 €	45 012 €	45 687 €	46 372 €
Gastos com o pessoal		60 162 €	61 264 €	61 388 €	75 662 €	75 662 €
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)		4 665 €	5 445 €	5 532 €	7 741 €	8 643 €
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	- 12 480 €	46 998 €	78 264 €	123 116 €	146 554 €	177 079 €
Gastos/reversões de depreciação e amortização	2 348 €	28 213 €	28 253 €	28 146 €	25 650 €	15 463 €
EBIT (Resultado Operacional)	- 14 828 €	18 785 €	50 011 €	94 970 €	120 903 €	161 616 €
Juros e rendimentos similares obtidos				196 €	275 €	356 €
Juros e gastos similares suportados	195 €	2 342 €	2 342 €	1 873 €	1 405 €	937 €
Resultado Antes de Impostos	- 15 023 €	16 443 €	47 699 €	93 097 €	119 498 €	160 679 €
Imposto sobre o rendimento do período		239 €	8 008 €	15 640 €	20 076 €	26 994 €
Resultado Líquido do Período	- 15 023 €	16 205 €	39 661 €	77 457 €	99 423 €	133 685 €

4.12.10 Cash Flows

É possível observar *cash flows* líquidos positivos do projeto a partir do quinto ano. A partir daí, obtém-se o retorno do investimento inicial realizado (*Cash Flows* acumulados).

Tabela 36 - Mapa de Cash Flows Operacional

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Meios Libertos do Projeto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	12 337 €	15 629 €	41 609 €	79 015 €	100 592 €	65 059 €
Depreciações e amortizações	2 348 €	28 213 €	28 253 €	28 146 €	25 650 €	15 154 €
Total	9 989 €	43 842 €	69 862 €	107 161 €	126 242 €	80 213 €
Investimento/Desinvestimento em Fundo Maneio						
Fundo de Maneio	11 467 €	14 972 €	367 €	87 €	1 062 €	78 €
Cash Flow de Exploração	- 21 456 €	58 815 €	69 495 €	107 248 €	127 304 €	80 134 €
Investimento/Desinvestimento em Capital Fixo						
Capital Fixo	225 109 €	120 €	120 €	120 €	120 €	120 €
Free cash-flow	- 246 566 €	58 695 €	69 375 €	107 128 €	127 184 €	150 427 €
Cash Flows acumulado	- 246 566 €	- 187 871 €	- 118 496 €	- 11 369 €	115 815 €	266 242 €

4.12.11 Principais Indicadores

O Retorno do Investimento (ROI) no primeiro ano é negativo, pois a empresa só comercializará no segundo ano, neste mesmo ano passa a ser positivo e crescente.

A Rendibilidade dos capitais próprios (ROE) é o indicador que permite ao investidor avaliar a taxa de retorno do investimento e verificar se a empresa cria valor. Apenas no primeiro ano a empresa não dará retorno ao acionista.

A autonomia financeira é elevada e praticamente constante ao longo do projeto, motivado pela constituição da empresa com 15,5% de capital próprio e 60% provenientes de fundos comunitários não reembolsáveis.

Tabela 37 - Principais Indicadores

Indicadores Económicos	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Taxa de Crescimento do Negócio			17%	22%	17%	12%
Rentabilidade Líquida sobre as vendas		8%	17%	28%	30%	37%
Indicadores Económicos - Financeiros						
Return on Investment (ROI)	-6%	6%	13%	21%	21%	22%
Rendibilidade do Ativo	-6%	7%	17%	25%	26%	27%
Rotação do Ativo	0%	75%	77%	74%	69%	61%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	-9%	9%	18%	26%	25%	25%
Indicadores Financeiros						
Autonomia Financeira	70%	69%	74%	79%	84%	88%

4.12.12 Avaliação do Projeto

Este projeto tem uma Taxa Interna de Rendibilidade (TIR) de 27,50%, um valor atualizado líquido (VAL) de 183 795€, o que significa que consegue gerar uma taxa de rendibilidade superior ao custo de oportunidade do capital, pelo que, se está perante um projeto economicamente viável e atrativo para potenciais investidores.

O *pay back period* do projeto é de 4 anos, o que significa que, no decorrer do quarto ano de atividade, a empresa terá gerado resultados líquidos acumulados que permitem igualar o valor do investimento inicial do projeto.

Tabela 38 - Avaliação do Projeto

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2024
Free Cash Flow to Firm	- 246 556 €	58 695 €	69 375 €	107 128 €	127 184 €	150 427 €	57 547 €
Taxa de Atualização	8,19%	8,21%	8,24%	8,27%	8,29%	8,32%	8,35%
Factor de Atualização	1	1,082	1,171	1,268	1,373	1,488	
Fluxos Atualizados	- 246 566 €	54 239 €	59 228 €	84 476 €	92 612 €	101 126 €	38 680 €
Fluxos Atualizados Acumulados	- 246 566 € -	192 327 € -	133 099 € -	48 623 €	43 990 €	145 115 €	183 795 €
Valor Atual Líquido (VAL)	183 795 €						
Taxa Interna de Rentabilidade	27,50%						
Pay Back period	4 anos						
Free Cash Flow to Firm	- 246 566 €	58 695 €	69 375 €	107 128 €	127 184 €	150 427 €	52 961 €
WACC	8,36%	8,73%	9,25%	9,77%	10,15%	10,42%	10,42%
Factor de Atualização	1	1,087	1,188	1,304	1,436	1,586	
Fluxos Atualizados	- 246 566 €	53 980 €	58 402 €	82 161 €	88 558 €	94 861 €	33 398 €
Fluxo Atualizados Acumulados	- 246 566 € -	192 586 € -	134 183 € -	52 023 €	36 535 €	131 396 €	164 794 €
Valor Atual Líquido (VAL)	165 €						

O Custo Médio Ponderado de Capital (WACC) é uma taxa que mede a remuneração pedida sobre o capital investido em determinada empresa. Esta taxa mede também o custo de oportunidade dos credores do negócio ou dos investidores. O WACC é positivo e ao longo do projeto, ou seja, a remuneração do capital investido ocorre a uma taxa superior, 8%, à do custo associado a essa capital.

CAPÍTULO 5 - CONCLUSÃO

Este Plano de Negócios teve como objetivo principal estudar a avaliação económica e financeira e consequente análise de viabilidade, da criação de uma empresa de produção e comercialização de cerveja artesanal na ilha Terceira.

Através deste trabalho, pode-se concluir que este projeto é viável, visto que apresenta indicadores positivos de avaliação económica e financeira. Com este Plano de Negócios, determinou-se um VAL positivo com o valor de 183 795€, uma TIR de 27,5% e um período de recuperação de investimento de, aproximadamente 4 anos. Trata-se de uma oportunidade de negócios interessante e atrativa.

O projeto teve por base a informação disponível à data da sua elaboração, apresentando como limitação o facto de, face à ausência de dados e estudos publicados sobre o consumo de cerveja na ilha Terceira e na RAA, não dispor de uma estimativa validada da percentagem da população residente que, efetivamente, consome cerveja, para além da decorrente do questionário aplicado e da extrapolação efetuada sobre o consumo de cerveja artesanal a nível nacional, assim, posso afirmar que o consumo potencial de cerveja artesanal na ilha Terceira é de 58 167,72 litros, o que equivale a uma quota de mercado da cerveja de 1,56%. De acordo com os distribuidores de cerveja, dita industrial, existentes na ilha, os terceirenses consumiram 3 735 501 milhões de litros no ano de 2016, cerca de 78,4 litros por pessoa, a tendência nos últimos anos tem sido a aumentar (Anexo 1).

Apesar de alguns constrangimentos para a criação de negócio, decorrentes do facto de a RAA ser uma região ultraperiférica, importa salientar que os incentivos fiscais e financeiros disponibilizados para investimento em projetos que contribuem para o desenvolvimento da economia regional e das ilhas são dos mais competitivos da União Europeia. O presente projeto dispõe de uma autonomia financeira elevada e praticamente constante, justificado pela constituição da empresa com 16% de capital próprio e 60% provenientes de fundos comunitários não reembolsáveis.

Embora este projeto seja viável conforme já referido, há que ter em conta a estratégia necessária para o colocar em prática. Apesar de não existir na ilha Terceira uma empresa dedicada à produção e comercialização de cerveja artesanal e a única na RAA se fixar na ilha de São Miguel e circunscrever a sua atividade à ilha respetiva, trata-se de um mercado com uma

concorrência agressiva, decorrente da comercialização da cerveja dita industrial, o que implica um desempenho de excelência a nível estratégico, tático e operacional.

Depois de ter observado o mercado da cerveja artesanal, ter contactado diretamente com cervejeiros e ter conhecido pessoas que já vivem nesse meio há algum tempo, pude recolher ótimos relatos, e, muitos encorajamentos para empreender na área.

Seguramente surgirão imprevistos após a abertura da *Bruma*. Por isso, é necessário que o Plano de Negócio seja um documento em constante mudança e adequação. Atualizar a estratégia com o decorrer das operações para melhor se adequar ao mercado em constante mudança é essencial para se alcançar o sucesso.

A realização deste trabalho final de mestrado propiciou um maior domínio dos conceitos abordados ao longo do projeto, esclarecendo a importância de existir um planeamento estruturado das ações de uma empresa que garantam o seu sucesso.

Para além de considerar este trabalho final uma mais-valia para o meu percurso profissional, não posso deixar de referir, o quanto foi gratificante e enriquecedor a tarefa de desenvolver uma formulação estratégica de um plano para estudar a viabilidade económica e financeira do projeto em questão. Graças a este Plano de Negócios, foi possível colocar em prática muitos dos conhecimentos adquiridos ao longo do meu percurso académico.

Embora este projeto tenha sido realizado num âmbito académico, existe interesse e determinação em investir no negócio. Apesar da pretensão de crescimento, expansão da produção e comercialização da cerveja, pretendo a médio prazo proceder à criação de um restaurante associado à *Bruma*, assim como, considerar a infraestrutura existente para a produção de sidra, onde é necessário apenas investir em fermentadores.

Pretendo ainda fomentar, em articulação com o Governo Regional dos Açores, a Câmara Municipal de Angra do Heroísmo e a Câmara de Comércio, a *I Feira de Cerveja Artesanal nos Açores*, com o intuito de promover as várias marcas de cerveja artesanal do país, informar o público em geral sobre as mesmas, possibilitar a prova e interligação das cervejas artesanais com a gastronomia açoriana.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Monografias

Arnold, J. (2005). *Origin and History of Beer and Brewing: From Prehistoric Times to the Beginning of Brewing Science and Technology*. Cleveland: BeerBooks.com.

Baron (2006). *Entrepreneurship: A Process Perspective*. In Baum, J., Frese, M., & Baron, R. (Ed.), *The Psychology of Entrepreneurship* (pp. 19-37). New York: Psychology Press.

Bucha, A. I. (2009). *Empreendedorismo, aprender a saber ser empreendedor* (1ª ed.). Lisboa: Editora RH.

Carvalho, J. (2013). *Planeamento Estratégico - O seu guia para o sucesso* (2ª ed.). Porto: Vida Económica.

Dias, M. O. (2010). *Planos de Investigação. Avançando passo a passo*. Santa Maria da Feira: Edições Afrontamento.

Duarte, C.; Esperança, J. P. (2012). *Empreendedorismo e Planeamento. Financeiro - Transformar oportunidades em negócios. Criar micro, pequenas e médias empresas* (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Dolabela, F. (2008a). *Oficina do empreendedor*. Rio de Janeiro: Sextante.

Dolabela, F. (2008b). *O Segredo de Luísa: uma ideia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa*. Rio de Janeiro: Sextante.

Dominguinhos, P.; Simões, V. (2006). *Empreendedor, Oportunidade, Projecto: O Trinómio do Empreendedorismo*. In Gomes, J.F., Cunha, M.P., & Cunha, A. (Ed.), *Comportamento Organizacional e Gestão: 21 Temas e Debates para o Século XXI* (pp. 45-67). Lisboa: Editora RH.

Dornelas, J. (2007). *Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Dornelas, J. (2014). *Empreendedorismo para visionários - Desenvolvendo negócios inovadores para um mundo em transformação* (1ª ed.). Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora Ltda.

Fayolle, A. (2007). *Entrepreneurship* (1ª ed.). Cambridge: Universidade Press.

Ferreira, M. P., Santos, J. C., & Serra, F. R. (2010). *Ser Empreendedor - Pensar, Criar e Moldar a Nova Empresa* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Ferreira, M. P.; Santos, J. C.; Reis, N.; Marques, T. (2010). *Gestão Empresarial* (3ª ed.). Lisboa: Lidel.

- Fleisher, C. S., & Bensoussan, B. (2003). *Strategic and Competitive Analysis: Methods and Techniques for Analyzing Business Competition* (1ª ed.). Upper Saddle River, N.J. Prentice Hall.
- Fortin, M.-F. (2009). *O Processo de Investigação, da concepção à realização* (5ª ed.). Loures: Lusociência.
- Freire, A. (2008). *Estratégia – Sucesso em Portugal* (12ª ed). Portalegre: Verbo.
- GIL, António Carlos (1995). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Editora Atlas.
- Guerras Martín, L. A., & Navas López, J. E. (2007). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y aplicaciones* (4º ed.). Madrid: Edición Civitas.
- Hisrich, R. D.; Peter, M. P. (2009). *Empreendedorismo* Porto Alegre: Bookman.
- Johnson, G.; Whittington, R.; Scholes, K.; Angwin, D.; Regner, P. (2012). *Exploring Strategy - Text and Cases* (10ª ed.). Londres: Pearson.
- Kotler, P. (2000). *Administração de marketing* (10ªed.). São Paulo: Prentice Hall.
- Leite, E. F. (2006). *Empreendedorismo, inovação, incubação de empresas e a lei de inovação*. Recife: Edições Bagaço.
- Lendrevie, J.; Lévy, J.; Dionísio, P.; Rodrigues, J. V. (2015). *Mercator da Língua Portuguesa* (16ª Edição ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Lima, M. P. (1995). *Inquérito Sociológico - Problemas de Metodologia* (4ª ed.). Lisboa: Editorial Presença.
- Lisboa, J.; Coelho, A.; Coelho, F.; Almeida, F. (2011). *Introdução à Gestão das Organizações*, (3ªed.). Porto: Vida Económica.
- Magretta, J. (2012). Michael Porter – “The Essential Guide to Competition and Strategy”. Boston: Harvard Business Review Press.
- Martín, G. L.; López, N. J. (2015). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*, (5ª ed.). Madrid: Thomson/Civitas.
- Martins, A.; Cruz, I.; Augusto, M.; Silva, P. P.; Gonçalves, P. G. (2016). *Manual de Gestão Financeira Empresarial* (2ª ed.). Lisboa: Escolar Editora
- Martins S. (1991). *Como Fabricar Cerveja* (2ª ed.). São Paulo: Ícone Editora.
- Nemésio, V. (1929). *O açoriano e os Açores*. Porto: Renascença Portuguesa.
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation – Inovação em Modelo de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. New York: First Free Press Edition.

Sarkar, S. (2010). *Empreendedorismo e Inovação* (2ª Edição ed.). Lisboa: Escolar Editora.

Schumpeter, J. (1982). *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito juro e o ciclo econômico*. São Paulo: Abril Cultural.

Periódicos científicos

Barney, J. (1991) “Firm resources and sustained competitive advantage”. *Journal of management*, (pp. 99-120).

Bosma, N.S., Schott, T., Terjesen, S. A. & Kew, P. (2016) “Global Entrepreneurship Monitor 2015 to 2016: Special Report on Social Entrepreneurship” London: Global Entrepreneurship Research Association, Acesso em 20 de julho de 2016.

Costa, A. M., Cericato, D. & Melo P. A. (2007) “Empreendedorismo corporativo: uma nova estratégia para a inovação em organizações contemporâneas” *Revista de Negócios*, (pp. 32- 43).

Filion, L. (1999). “Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios” *Revista de Administração de Empresas*, (pp. 5-28).

Ireland, R., Hitt, M., Camp, S.; Sexton, D. (2001). “Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth”. *Academy of Management Executive*, (pp. 49-63).

Koumparoulis, D. (2013) “PEST Analysis: The case of E-shop”: *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*.

Lewrick, M., Omar, M., Raeside, R., & Sailer, K. (2010) “Education for Entrepreneurship and Innovation: "Management Capabilities for Sustainable Growth and Success" *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, (pp.1-18).

Luke, B., Kearins, K., & Verreynne, M.-L. (2011) “Developing a conceptual framework of strategic entrepreneurship” *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, (pp. 314-337).

McClelland, D. C. (1961) “The Achieving Society” New York: Free Press.

Reto, L., & Nunes, F. (1999) “Métodos como Estratégia de Pesquisa” Lisboa: ISCTE.

Sahlman, W. (1997) “How to write a great business plan”. *Harvard Business Review*, (pp. 98-108).

Santos, C.; Fernandes, D. (2008). “Orientação Empreenderora: Um estudo sobre as consequências do empreendedorismo nas organizações”. Fundação Getulio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

Shane, S.; Locke, E.; Collins, C. (2003). “Entrepreneurial motivation. *Human Resource Management Review*”, Universidade de Cornell, (pp. 257-279).

Shane, S.; Venkataraman, S. (2000). “The promise of entrepreneurship as a field of Research”. *Academy of Management Review*. Universidade de MclryIcrnd, (pp. 217-226).

Schumpeter, J. A. (1949) “Change and the entrepreneur: postulates and patterns of entrepreneurial history” Cambridge: Harvard University: Research Center in Entrepreneurial History.

Ucbasaran, D.; Westhead, P.; Wright, M. (2001). “The Focus of Entrepreneurial Research: Contextual and Process Issues. *Entrepreneurship*”: *Theory & Practice*, (pp. 57-60).

Dissertações

Aiub, G. W. (2002). *Inteligência Empreendedora: uma proposta para a capacitação de multiplicadores da cultura empreendedora*. Tese de mestrado em Gestão. Universidade Federal de Santa Catarina.

Batista, F. C. (2014). *Plano de Negócios: Calções de banho Outlier*. Tese de mestrado em Gestão. ISCTE Business School.

Coan, M. (2011). *Educação para o empreendedorismo*. Tese de doutoramento em Ciências da Educação. Universidade Federal de Santa Catarina.

Cunha, C. (2004). *O Empreendedorismo e a Inovação nas Empresas Estudo de caso no pós start-up*. Tese de mestrado em Gestão da Ciência. Universidade de Aveiro.

Gava, E. M (2014). *Concepção e Análise de Modelos de Negócios por meio do Business Model Canvas*. Tese mestrado em Gestão Empresarial. Universidade do Extremo Sul Catarinense.

Gomes, J.P.G (2017). *Plano de Negócios: produto inovador nos utensílios de cozinha*. Tese de mestrado em Gestão. Universidade de Coimbra.

Leal, A. F. (2009). *Aprender a empreender: um pilar na educação de jovens e adultos (a experiência do SEBRAE)*. Tese de mestrado Educação. Universidade Federal da Paraíba.

Leonardo, A. A. (2012). *Empreender com Sucesso nos Açores e na Ilha Terceira: Onde, Como e Porquê?* Tese mestrado em Gestão. ISCTE Business School.

Lopez, A. J. (2015). *Business Model Canvas como suporte ao diagnóstico de capital intelectual*. Tese de mestrado em Profissional de Produção. Instituto Tecnológico de Aeronáutica, São José dos Campos.

Miranda, Z. C. (2012). *Uma prática efetiva e estratégica para a educação empreendedora no ensino fundamental II*. Tese de mestrado em Educação. Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro Vila Real.

Orofino, M. A. R. (2011). *Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negocio*. Tese de mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina.

Relatórios

GEM (2015). “*Empreendedorismo no Brasil 2015 - Relatório Executivo*” Brasil: São Paulo.

Matias, G.; Lermen, F.; Gentilin, G.; Moreno, L. (2015). “Aplicação da Análise SWOT: identificação das forças e fraquezas, oportunidades e ameaças em uma empresa do setor de serviços alimentícios”. Congresso Internacional de Administração. Brasil: Ponta Grossa.

Santos, M. O. P. & Consolação, M. (2010) “Educação Empreendedora: desafios das práticas pedagógicas na educação básica” Brasil: São Paulo.

Referências Internet

https://www.bportugal.pt/sites/default/files/Anexos/pdf-boletim/estudos_da_cb_27_2017.pdf,
acedido em 12/11/2017.

http://www.demetergroup.net/docs/perspective/Craft_Beer.pdf,
acedido em 12/11/2017.

<http://www.e-konomista.pt/artigo/como-fazer-um-plano-de-negocios/>,
acedido em 08/12/2017.

<https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo/Inovacao/Empreendedorismo/Documentos->,
acedido em 15/12/2017.

<http://www.iapmei.pt/resources/download/GuiaPraticodoCapitaldeRisco2604.pdf>,
acedido em 8/12/2017.

<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>,
acedido em 27/03/2018.

<https://www.pordata.pt/>,
acedido em 30/03/2018.

<https://www.publico.pt/2012/07/21/jornal/o-mundo-das- cervejas-artesanais-comeca-a-borbulhar-24904422>,
acedido em 05/01/2018.

<http://saldopositivo.cgd.pt/empresas/como-fazer-um-plano-de-negocios/>,
acedido em 8/12/2017.

<http://www.sdea.pt/index.php?op=33>,
acedido em 05/02/2018.

<http://srea.azores.gov.pt/>,
acedido em 30/03/2018.

<https://top5ofanything.com/>,
acedido em 12/11/2017.

ANEXOS

Anexo 1 - Resumo das Reuniões

Data	Iniciativa	Nome	Local	Duração	Síntese
12/10/2017	BERBEREIA & LOURENÇO, LDA	Berbereia Lourenço (proprietário)	Angra do Heroísmo	20m	Superbook e Calseberg 2.367.501,92 litros vendidos em 2016
12/10/2017	Associação Portuguesa de Cerveja Artesanal	-	Rede Social	-	Existem 15 feiras de cerveja artesanal anualmente; 4% do volume de negócios de toda a cerveja é artesanal, no ano de 2016; O consumo de cerveja artesanal encontra-se hoje em dia numa fase de crescimento.
13/10/2017	Central Cerveja	-	E-mail	-	São vendidos 5 milhões litros anualmente para os Açores (Sagres e Heineken);
13/10/2017	Serviço Regional de Estatística dos Açores	Isabel Cristina (Técnica superior)	Angra do Heroísmo	1h	Dados estatísticos sobre consumo cerveja; Estimativa da população residente na ilha Terceira.
16/10/2017	Coca Cola Iberian Partners	Simão Silva (Comercial)	Angra do Heroísmo	30m	Nos Açores foram vendidos 12 milhões de litros de cerveja no ano 2016. Sagres e Heineken foram vendidos 1.368.800 litros vendidos em 2016 na ilha Terceira.
16/10/2017	Direção Regional do Orçamento e Tesouro	Jorge Ávila (Economista)	Angra do Heroísmo	1h	Análise de todo o questionário e dicas para o mesmo.
17/10/2017	Sociedade para o Desenvolvimento Empresarial dos Açores	Miguel Sousa (Coordenador de Serviços)	Angra do Heroísmo	2h	Explicação sobre todos os incentivos da região para a criação de novas empresas: Desenvolvimento Local; Internacionalização; Fomento da Base Económica de Exportação e Empreendedorismo Qualificado e Criativo. Portaria nº 91 /2015, de 30 de julho - Fixa os valores unitários das ajudas para os produtos inseridos no Regime Específico de Abastecimento dos Açores (Malte, Cevada fazem parte desta lista).

Data	Iniciativa	Nome	Local	Duração	Síntese
19/10/2017	Sociedade para o Desenvolvimento Empresarial dos Açores	Fábio Costa (Um dos responsáveis pela Marca Açores)	Angra do Heroísmo	45m	Recolha de informação sobre a Marca Açores. Vantagens, marketing, feiras nacionais e internacionais.
23/10/2017	Câmara Municipal De Angra do Heroísmo	Guido Teles (Vereador)	Angra do Heroísmo	1:30h	Recolha de dados sobre a qualidade da água do concelho; Apoios em colaboração com a incubadora de Angra do Heroísmo; Espaços camarários disponíveis; Derrama municipal.
03/01/2018	Alfândega		Angra do Heroísmo	1h:30	Código de Imposto Especial Sobre Consumo 73/2010-21/06 Artigo 71.º Cerveja 1 - A unidade tributável da cerveja é constituída pelo número de hectolitros/grau plato, ou grau alcoólico adquirido, de produto acabado. 2 - As taxas do imposto sobre a cerveja são as seguintes: a) Superior a 0,5 % vol. e inferior ou igual a 1,2 % vol. de álcool adquirido, € 7,75/hl (...) Artigo 80.º Pequenas cervejeiras - 50% sobre o IEC 1 - Sem prejuízo do cumprimento dos requisitos relativos à constituição e funcionamento dos entrepostos fiscais de produção, o estatuto de pequena cervejeira pode ser concedido pelo diretor da alfândega a empresas que detenham um único entreposto fiscal de produção de cerveja e que, simultaneamente:

Data	Iniciativa	Nome	Local	Duração	Síntese
					<p>a) produzam por ano até ao limite máximo de 200 000 hl de cerveja, salvo no que respeita à Região Autónoma da Madeira, onde esse limite é de 300 000 hl, desde que, neste caso, 100 000 hl sejam consumidos naquela Região Autónoma;</p> <p>b) sejam jurídicas, económica e contabilisticamente independentes de outras empresas cervejeiras;</p> <p>c) Não operem sob licença ou por conta de outrem.</p> <p>2 - Em derrogação ao disposto no número anterior, consideram-se uma única empresa independente duas ou mais empresas cervejeiras cuja produção anual total não exceda 200 000 hl de cerveja, com exceção da Região Autónoma da Madeira, onde esse limite é de 300 000 hl.</p> <p>3 - São fixadas em 50 % da taxa normal as taxas aplicáveis à cerveja que as pequenas cervejeiras anualmente produzam e declarem para introdução no consumo.</p>
8/01/2018	Escritório Digital	Proprietário	Angra do Heroísmo	2h	<p>Pedido de orçamento:</p> <p>Computador Desktop i7 + Ecrã;</p> <p>2 Portáteis Lenovo i5 7200U;</p> <p>Multifunções Laser Monocromática;</p> <p>Telefone fixo;</p> <p>Secretária 1800x800 c/avental faia preto;</p> <p>Aparelhagem e equipamento audiovisual;</p> <p>Cadeira Rodada c/braços serie Iris Mobel Linea;</p> <p>Armário Persiana 1000x430x1900 Faia/Preto;</p> <p>Mesa Reunião Redonda 1100/750 Preto7Faia;</p> <p>6 Cadeiras 4 pés Napa Serie 1000;</p>

Data	Iniciativa	Nome	Local	Duração	Síntese
					Ar Condicionado 24000BTU; Software Gestão Empresarial; Videoprojector HP; Tela Suspensão Elétrica; Anti-Virus KasperSky 5 postos 1 ano; Microsoft Office Casa e Negócios 2016; Preço total de: 14 102,00 €
09/01/2018	StartUp Angra Do Heroísmo	Fábio Santos (Diretor Executivo)	Angra do Heroísmo	1h	Visita à startup; Condições da startup e suas vantagens; Vale de Incubação 10 000€ (Portaria 1153/2017) -destina-se a ser utilizado exclusivamente na contratação de serviços especializados, nomeadamente de assistência/consultoria nas áreas da gestão, marketing, assessoria jurídica, desenvolvimento de produtos/serviços ou financiamento Vale PME Digital Açores 10 000€ (Resolução do Conselho do Governo n.º 141/2017) - destina-se a apoiar aquisições no domínio das tecnologias digitais que visem solucionar problemas concretos e que sejam relevantes para a melhoria da presença da empresa beneficiária na economia digital.
09/01/2018	NetSpin	Proprietário	Angra do Heroísmo	45m	Programação de sistemas informáticos, design e multimédia. Preço total de 1570€.
10/01/2018	Direção Regional de Apoio ao Investimento e à Competitividade	Técnico Superior	Telemóvel	30m	Portal do Licenciamento Industrial dos Açores - tipo 3 Decreto Regulamentar Regional n.º 14/2012/A

Data	Iniciativa	Nome	Local	Duração	Síntese
					Regulamento do exercício da atividade industrial na Região Autónoma dos Açores <ul style="list-style-type: none"> • Potência elétrica contratada igual ou inferior a 25 KVA; • Número de trabalhadores igual ou inferior a 4; • Área coberta até 200 metros quadrados; • Atividade sem especial perigosidade para o ambiente.;
10/01/2018	Conservatória dos Registos Predial	Escriturária	Angra do Heroísmo	45m	CAE 11050 refere apenas: "Compreende a produção de cerveja com e sem álcool". Aconselha-se ainda que, se a empresa, dentro da sua atividade económica, também efetuará a comercialização, por grosso e a retalho de cerveja (com e sem álcool), se devem também incluir os CAES - 46341 - "Compreende o comércio por grosso de vinho e de outras bebidas alcoólicas (cerveja, Wisky, etc). Inclui o engarrafamento e certos tratamentos (purificação, seleção, etc.) associados à atividade do comércio por grosso, o 46342 - "Compreende o comércio por grosso de bebidas não alcoólicas" e ainda o 47250 - "Compreende o comércio a retalho de todo o tipo de bebidas (alcoólicas e não alcoólicas)".
12/01/2018	Caixa Económica da Misericórdia	Gestor Comercial	Angra do Heroísmo	40m	Explicação do projeto de viabilidade económica; Taxa de juro de 4%
14/01/2018	Cervejaria Trevo	Mestre Cervejeiro	Telemóvel	55m	Equipamento necessário para a produção de cerveja artesanal pretendida; Lista de fornecedores.
15/01/2018	Açorlanda	Proprietário	Angra Do Heroísmo	10m	Veiculo ligeiro de mercadorias Renault Kangoo Express 9 317€
22/01/2018	VitóriaTráfego	Proprietário	Telemóvel	15m	Transporte da matéria-prima por Preço do m ³ 55€.
22/01/2018	Founder Easy Campers by Verso Move	Proprietário	Telemóvel	10m	Foodtruck personalizada, tem um custo de 29 900€

Data	Iniciativa	Nome	Local	Duração	Síntese
23/01/2018	Crisal	Comercial	Telemóvel	5m	Copos personalizados. Cerca de 1.20€ por copo para quantidades pequenas ou 90 cêntimos a partir de 5000.
27/01/2018	Santos Barosa	Comercial	Telemóvel	5m	Aproximadamente 10 cêntimos por garrafa de 33cl.
27/01/2018	Etiquel	Comercial	Telemóvel	5m	Preço aproximado por rolo de 1000, 90€
29/01/2018	Petainershop		Loja online		Barris descartáveis Petainerkeg. 30L e 20L aproximadamente 12,5€ e 9,20€ respetivamente.
29/01/2018	Castle Malting		Loja online		Um dos fornecedores de maltes da Bélgica. Pode-se fazer uma média de 70 cêntimos por kg para os maltes base, 1 € para os restantes.
29/01/2018	Crown Cork		Loja online		250€ por 20.000 caricas.
05/02/2018	TOC		Telemóvel	15m	Explicação do negócio, custo de acompanhamento mensal 150€ com contabilidade organizada.
08/02/2018	Provise		Telemóvel	5m	Sistemas de alarmes 15€ mensais.
15/02/2018	Trevo da Caparica	Proprietário	Presencial- Costa da Caparica	2h	Visita à Brewpub e entrevista ao proprietário.
19/02/2018	Burguesa	Proprietário	Presencial- Vila Nova de Gaia	2h	Entrevista realizada ao proprietário e conhecimento do espaço.
19/02/2018	Letra	Proprietário	Presencial- Braga	3h	Entrevista ao proprietário e visita pela fábrica.
19/03/2018	Cervejaria Trevo	Mestre Cervejeiro	Presencial	2h	Preços aconselháveis de venda em B2B e B2C; (1,3€ B2B garrafa 33cl; barril 100 a 110€; no B2C convém ser 2,3 a 2,5€ pressão de 33cl e a garrafa de 33cl a 3€. Crescimento da empresa, margem de lucro, % de vendas para cada canal de distribuição. Valor para avença mensal, incluindo viagens e estadia: 1.500€.

Data	Iniciativa	Nome	Local	Duração	Síntese
					<p>Serviços incluídos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realização do processo completo de brassagem, incluindo a transferência final para o fermentador - Formação de equipa local para monitorização do processo de fermentação e engarrafamento/embarrelamento - Formação de 1 "assistant brewer" e respetiva evolução para "head brewer" - Acompanhamento remoto de todo o processo - Acompanhamento presencial até 1 semana por mês
20/03/2018	Equipraia	Comercial	Presencial	1h	<p>Mobiliário: 15 000,00 €</p> <p>Louças, utensílios e objetivos de cozinha: 10 000,00 €</p> <p>Ferramentas e utensílios diversos: 1 500,00 €</p>
20/03/2018	Susiarte	Comercial	Presencial	45m	Estima-se 5 000€ em artigos para decoração.
21/03/2018	Delman Bar	Proprietário	Presencial	20m	Apresentação de uma futura cerveja artesanal local e respetivo interesse em 300 garrafas anuais.
21/03/2018	Vaquinha e Azores Touch	Proprietário	Presencial	30m	Apresentação de uma futura cerveja artesanal local e respetivo interesse em 320 garrafas para os apartamentos da AzoresTouch, 250 garrafas e 45 barris para o Vaquinha e 8 barris para o Vaquinha Fest, estas quantidades anualmente.
22/03/2018	Projet Island Museu Eletrónico	Proprietários	Presencial	20m	Apresentação de uma futura cerveja artesanal local e respetivo interesse, 15 barris para o Museu Electrónico e 20 barris para o Projet Island.
24/03/2018	Cadeia de Restaurantes QB e Central	Proprietários	Presencial	40m	Apresentação de uma futura cerveja artesanal local e respetivo interesse, 25 barris anuais.
26/03/2018	Beira Mar Restaurante	Proprietário	Presencial	1h	Apresentação de uma futura cerveja artesanal local e respetivo interesse em 22 barris anuais.

Data	Iniciativa	Nome	Local	Duração	Síntese
27/03/2018	Project Angra	Proprietário (Eng Adriano Rosa)	Presencial	3h	<p>Projetos de arquitetura e especialidade, estima-se os 7 500€</p> <p>Construção do estabelecimento a fim de o tornar em conformidade com a legislação de Segurança Alimentar e Segurança no trabalho estima-se os 60 000€, pois o custo por m² são 400€ e para a construção do mesmo estima-se 150 m².</p> <p>Visita a uns terrenos para possível construção.</p>
27/03/2018	Restaurante Cais de Angra e Hostél Globo	Proprietário	Presencial	50m	Apresentação de uma futura cerveja artesanal local e respetivo interesse, 170 garrafas para o hostél, 200 garrafas e 24 barris para o restaurante.
28/03/2018	Birou Bar e Blues	Proprietário	Presencial	40m	Apresentação de uma futura cerveja artesanal local e respetivo interesse, 300 garrafas anuais Blues e 100 garrafas mais 15 barris para o Birou.
28/03/2018	Fidelidade	Mediador de seguros	Presencial	1h:30m	<p>Responsabilidade Civil Exploração, Capital Seguro 250.000,00€ - 109,44 €</p> <p>Multiriscos Comércio, Capital Seguro 150.000,00€ - 910,93 €</p> <p>Renault Kangoo + <i>Bruma</i>Truck Capital Seguro, Responsabilidade Civil 7.290.000,00, Assistência em Viagem, Proteção Jurídica e Proteção ao Condutor (10.000,00 Morte ou Invalidez Permanente e 1.000,00 Despesas Tratamento) - 621,02 €</p> <p>Valores anuais</p>
29/03/2018	Pirata Restaurante e Bar	Proprietária	Presencial	45m	Apresentação de uma futura cerveja artesanal local e respetivo interesse em 110 garrafas e 24 barris anualmente.

Anexo 2 - Resumo Entrevistas a Cervejeiros

Blocos	Questões	E1-Cervejaria 2 Julho (Salvador-Brasil)	E2-Trevo da Caparica (Setúbal)	E3-Burguesa (Porto)	E4-Korisca (São Miguel)	E5-Letra (Braga)	Conclusão
Instalação da Fábrica <ul style="list-style-type: none"> • Localização; • Fatores; • Condicionantes; • Investimento. 	1. Localização da fábrica	“A fábrica não é longe de centros urbanos”.	“A localização é pouco relevante para o nosso plano uma vez que queríamos arrancar apenas com produção e não como Brewpub. (...) a (...) é ideal (...), pela qualidade de vida, calma e facilidade de escoar os restos de grão para a agropecuária local. O mais complicado acabou (...) por ser o encontrar o espaço ideal, (...) com um valor dentro da nossa capacidade financeira”.	“A fábrica não se encontra afastada dos centros urbanos. Como não é um Brewpub (...) não há problemas quanto a esse ponto.”	“A fábrica (...) está instalada na Zona Industrial. (...)”	“Facilidade em ter licenciamentos e apoio do município e financiamento com projeto europeu tiveram influência na escolha do local para instalar a fábrica afastada dos grandes centros urbanos.”	<p>A localização depende essencialmente dos custos inerentes à instalação, dos apoios e da adequação ao tipo de negócio, isto é, produção ou produção e Brewpub</p> <p>O investimento varia em função da produção e volume de negócio</p>
	2. Fatores que condicionam a instalação de uma fábrica	“Valor do terreno aluguer, facilidade logística”	“Espaço disponível que comporte também a possibilidade de crescimento futuro, acessos para cargas/descargas e planeamento	“Dimensão em função do objetivo: fábrica apenas, ou também Brewpub”	“Essencialmente dois fatores: 1º, estudo de viabilidade económica, tendo como base todos os fatores externos e internos à produção, criando	“Todos os possíveis, qualidade da água, espaço de armazém são os principais”	

Blocos	Questões	E1-Cervejaria 2 Julho (Salvador-Brasil)	E2-Trevo da Caparica (Setúbal)	E3-Burguesa (Porto)	E4-Korisca (São Miguel)	E5-Letra (Braga)	Conclusão
			antecipado das infraestruturas necessárias para evitar surpresas (água/luz). Também é importante que o edifício seja fresco, quer no inverno quer no verão.”		um plano de gestão e 2º, plano de marketing de forma a perceber qual a melhor forma de divulgar o produto.”		
	4. Investimento	“R\$ 1,5 milhões de reais” (380 000€)	“75.000€”	“Não irei divulgar ao público.”	“50.000€”	“600.000€”	
Mercado	5. Existência de mercado para a produção	“Sim, existe muito mercado e está crescendo”	“ Todos tentam dar a sua contribuição para que o mercado continue em expansão. O market share craft em Portugal ainda é residual, havendo enorme potencial de crescimento.”	“Claro que sim. Exatamente pelo que a pergunta revela: estamos num mundo concorrencial e cada vez mais curioso..”	“Sim, cada vez mais. O conhecimento e apreciação por parte dos portugueses tem vindo a aumentar substancialmente.”	“Se for 100% profissional e dedicado 12h/dia todos os dias. Sim existe mercado para a produção. Caso contrário, é um mercado que necessita de muito trabalho para cativar o consumidor, esse, é o principal desafio.”	.Para além de existir mercado para a produção atual verifica-se que existem condições para a sua expansão, fruto não só, do aumento de produção das empresas existentes e criação de novas empresas, bem como, decorrente de campanhas de sensibilização do
	6. Mercado de distribuição da cerveja produzida	“No momento apenas a distribuição local, posteriormente	“Para já regional, estando para breve a assinatura de um acordo de	“Vendemos essencialmente para o Porto. No entanto também	“Neste momento, a distribuição é feita residualmente nos	“Todo o país”	

Blocos	Questões	E1-Cervejaria 2 Julho (Salvador-Brasil)	E2-Trevo da Caparica (Setúbal)	E3-Burguesa (Porto)	E4-Korisca (São Miguel)	E5-Letra (Braga)	Conclusão
		nacional e internacional.”	distribuição que permitirá cobertura nacional e alguma exportação.”	temos cerveja em outros locais do continente”	grupos Oriental e Ocidental dos Açores”		mercado consumidor.. O mercado de distribuição restringe-se essencialmente ao nível local /ou regional com forte tendência para se expandir ao nível de todo o território nacional.
Consumidor • Perfil • Adequação da produção ao consumidor	7. Perfil do consumidor de cerveja artesanal	“Pessoas com alto nível de escolaridade, na faixa etária de 30 aos 50 anos, renda superior a 5 mil reais.”	“É um perfil muito variado. Desde o consumidor estrangeiro que procura ativamente produções locais, passando pelo consumidor já esclarecido que sabe que existe mais cerveja para além das habituais lagers terminando no curioso que começa a ouvir o "buzz" e quer experimentar. Modo geral é uma	“Intervalo de idade maioritariamente entre os 22 e os 45 anos. Pessoas com interesse por provar coisas novas”	“Apesar de existirem cada vez mais apreciadores de cerveja artesanal poderemos dizer que é um consumidor "gourmet", apreciador de todos os sentidos que a cerveja desperta a nível sensorial.”	“Grupo etário 30 - 55 anos, 60% homens, de classe média-alta”	O consumidor tipo da cerveja artesanal corresponde ao género masculino, da classe média ou superior e na faixa etária dos 20-50 anos. A cerveja artesanal adequa-se em termos de características às exigidas pelos consumidores

Blocos	Questões	E1-Cervejaria 2 Julho (Salvador-Brasil)	E2-Trevo da Caparica (Setúbal)	E3-Burguesa (Porto)	E4-Korisca (São Miguel)	E5-Letra (Braga)	Conclusão
			população entre a faixa dos 25 aos 50 anos, tanto masculino como feminino, com bom nível de educação e classe média/média alta.”				
	10.Produção de cerveja com características em função dos gostos dos consumidores	“Sim”	“Naturalmente que sim. Um dos grandes diferenciadores dos pequenos produtores é a enorme agilidade que tem em trazer novas cervejas para o mercado. Isso permite um adaptar constante tanto ao que é mais requisitado como ao mais exótico.”	“A nossa marca tem vários estilos diferentes de cerveja para cerveja, para poder chegar a todas as pessoas. Temos cervejas simples, para quem pretende uma cerveja fácil de beber, como temos cervejas mais complexas”.	“Neste momento a Azores Bitter,Lda já fabrica uma cerveja com características específicas para um cliente, é única para ele. E claro que, estamos recetivos a novas produções. Estamos atentos ao mercado, às exigências dos clientes”	“Já o fazemos”	
Recursos Humanos	11.Recrutamento do mestre cervejeiro	“O mestre cervejeiro é sócio da empresa.”	“Dois dos sócios já tinham conhecimento necessário e desempenham o papel de cervejeiros. No entanto é uma	“1”	“O nosso mestre cervejeiro foi contratado no mercado nacional, a sua formação foi feita no continente. Claro que neste mercado	“Eu e o (...) os sócios fundadores somos os cervejeiros e engenheiros de processo alimentar. Temos colaboradores em	Na maioria dos casos o mestre cervejeiro é sócio da empresa e autodidata.

Blocos	Questões	E1-Cervejaria 2 Julho (Salvador-Brasil)	E2-Trevo da Caparica (Setúbal)	E3-Burguesa (Porto)	E4-Korisca (São Miguel)	E5-Letra (Braga)	Conclusão
			área em que se está constantemente a aprender.”		a aprendizagem é uma constante, que poderá ser feita por pesquisas e experiências, assim como novas formações.”	Portugal que têm muitas qualificações.”	As empresas apresentam um número reduzido de colaboradores para além dos proprietários das mesmas
	12. Número de colaboradores afetos à produção	“No momento somente os sócios trabalham. Somos 3.”	“2 a tempo inteiro mais alguns colaboradores ocasionados para apoio às tarefas mais rotineiras (engarrafamento, rotulagem e embalagem)”	“Apenas um, por enquanto.”	“2”	“5”	
<ul style="list-style-type: none"> • Produção; • Rede de Distribuição; • Marketing; • Prazo de validade 	13. Capacidade máxima de produção e prazo de validade da cerveja	“Em dezembro de 2017 atingimos 4 mil litros mês. Prazo de validade 6 meses.”	“Cerca de 50hL/ano. A validade depende do tipo de cerveja. Indo dos 6 meses às eternidades.”	“200L/lote A validade depende dos estilos da cerveja.”	“Cerca de 20.000L/ano, com a validade de 10 meses por lote.”	“20kL por mês. Para mínimo é de 6 meses.”	A capacidade de produção depende da dimensão da fábrica e o prazo de validade de uma forma geral é de 6 meses.
	14. Rede de distribuição própria	“Sim, distribuição própria. As entregas são realizadas por veículo próprio.”	“Trabalhamos com vendedores comissionistas que asseguram também a distribuição. Em breve trabalharemos com uma	“Distribuimos a nível da empresa e recorremos a algumas empresas de distribuição.”	“Sim, dispõe, são os colaboradores que fazem a distribuição.”	“A empresa tem distribuição própria apenas no norte do país. Para as outras regiões recorremos a uma distribuidora especializada.”	As empresas dispõem de uma rede de distribuição própria dentro da região onde se localizam

Blocos	Questões	E1-Cervejaria 2 Julho (Salvador-Brasil)	E2-Trevo da Caparica (Setúbal)	E3-Burguesa (Porto)	E4-Korisca (São Miguel)	E5-Letra (Braga)	Conclusão
			distribuidora especializada.”				recorrendo a redes alternativas para regiões mais distantes.
	15.Utilização de Marketing	“Estamos no começo, então ainda não gastamos com marketing. Apenas redes sociais, rótulos e pequenas peças. Valor inexpressivo ainda, porém este ano planejamos um investimento maior, talvez 5% do volume do negócio.”	“Ainda não. Estamos ainda numa fase muito inicial da empresa, já que arrancámos com a empresa em setembro de 2017. Mas sim, estamos a investir em marketing para expandir o nosso negócio e dar a conhecer a nossa cerveja..”	“Não. Mas estamos a começar a desencadear contactos nesse sentido.”	“Alguma, talvez entre os 2% a 5%, mas com tendência a aumentar.”	“Sim, o marketing hoje em dia é uma "arma", importantíssima para uma empresa. E na nossa indústria é imprescindível. Cerca de 5%.”	As empresas reconhecem a importância do Marketing no processo de expansão da cerveja artesanal

Anexo 3 - Transcrição das Entrevistas

Entrevista - 1

Entrevistador (E) – Carlos Miguel Fernandes Mateus

Entrevistado (E1) – Cervejaria *2 de julho* - (Salvador- Brasil)

Data – janeiro 2018

Recursos – correio eletrónico

E: A localização de uma fábrica de cerveja artesanal é muito importante? É importante estar junto dos centros urbanos? Manteria a atual localização? Teve muitos constrangimentos?

E1: A fábrica não é longe de centros urbanos.

E: Na sua opinião que fatores condicionam a instalação de uma fábrica de cerveja artesanal?

E1: Valor do terreno/ aluguer, facilidade logística.

E: O que o levou a instalar uma fábrica de cerveja artesanal em detrimento de outro tipo de negócio?

E1: Tenho amplo conhecimento do mercado de cervejas.

E: Qual o valor do investimento?

E1: R\$ 1,5 milhões de reais - (380 000€).

E: Num mundo concorrencial como é o que vivemos considera que existe mercado para a produção de cerveja artesanal?

E1: Sim, existe muito mercado e está crescendo.

E: A distribuição da cerveja que produz abrange todo território nacional ou restringe-se apenas a uma zona do país?

E1: De momento apenas distribuição local, posteriormente nacional e internacional.

E: De acordo com os dados que dispõe consegue definir o perfil do consumidor de cerveja artesanal e, em particular, o que consome a cerveja que produz?

E1: Sim. Pessoas com alto nível de escolaridade, na faixa etária de 30 à 50 anos, com uma renda superior à 5 mil reais.

E: Se tivesse que caracterizar o tipo de cerveja que produz e o que a torna singular para os consumidores que a consomem, o que diria? Quem determina o tipo e as características da cerveja que fabrica?

E1: É uma cerveja produzida localmente, com altíssima qualidade. O tipo da cerveja é determinado pela interpretação do mestre cervejeiro e dono da cervejaria (eu) do que o mercado está demandando.

E: A qualidade da água bem como a sua origem geológica é determinante na qualidade da cerveja produzida e pode constituir-se como um fator diferenciador positivo de uma região para outra?

E1: A água é determinante na qualidade da cerveja produzida. É possível tratar a água e torna-la de qualidade, mas não é um fator diferenciador de uma região para outra. Pode-se tratar a água e torná-la de qualidade.

E: Considera a possibilidade de evoluir para a produção de uma cerveja com características em função dos interesses e gostos dos clientes?

E1: Sim, claro, a nossa preocupação é o cliente. Procuramos ir de encontro aos seus gostos, daí a importância de inquéritos junto dos nossos potenciais clientes.

E: No âmbito do processo produtivo de cervejas é necessário não só o domínio de todas as etapas de produção, mas também o conhecimento sobre a classificação e características dos mais variados estilos da bebida. No caso desta empresa, o mestre cervejeiro foi contratado ou é algum dos sócios da empresa que tem formação para o efeito? No caso de ser contratado foi difícil recrutar um mestre cervejeiro? Tiveram de recorrer ao mercado internacional?

E1: O mestre cervejeiro é sócio da empresa. Tinha conhecimentos e formação.

E: Considera que é indispensável utilizar uma rede de distribuição que abranja as grandes superfícies para potenciar a cerveja artesanal e neste caso a empresa?

E1: Não é indispensável. Pelo contrário, cerveja artesanal não entra em grandes mercados como as cervejas comum. O foco é o mercado local.

E: Quantos colaboradores trabalham na empresa e quantos estão afetos à produção?

E1: No momento somente os sócios trabalham. Somos 3.

E: O volume de produção de cerveja tem vindo a aumentar? No último ano qual foi o volume de litros produzidos?

E1: Sim, está aumentando. No último ano produzimos 24 mil litros.

E: O volume de negócio que a sua empresa apresenta corresponde ao perspectivado?

E1: Sim, estamos dentro do estimado.

E: Qual é a capacidade máxima de produção e o prazo de validade da cerveja produzida?

E1: Em dezembro 2017 atingimos 4 mil litros mês. Prazo de validade 6 meses.

E: A empresa dispõe de rede de distribuição própria? Em caso negativo como procede à sua distribuição?

E1: Sim, temos distribuição própria. As entregas são realizadas por veículo próprio.

E: No processo de expansão e divulgação da cerveja que fabrica a empresa tem investido em Marketing? Se sim em que termos e percentagem do volume de negócio?

E1: Estamos no começo, então ainda não gastamos com marketing. Apenas redes sociais, rótulos e pequenas peças. Valor inexpressivo ainda, porém este ano planejamos um investimento maior, talvez 5% do volume do negócio.

E: Considera que os preços praticados na venda da cerveja é ajustado ao custo de produção ou pelo contrário entende que se encontra aquém face à qualidade da cerveja produzida comparativamente com outro tipo de cervejas?

E1: O preço da cerveja é baseado no valor de mercado e não no custo de produção. Não está aquém e nem além. Está satisfatório.

E: Como perspetiva o futuro da empresa?

E1: Ampliar a produção, ampliar o portfólio de estilos e embalagens e atender o mercado a nível nacional e internacional.

Entrevista - 2

Entrevistador (E) – Carlos Miguel Fernandes Mateus

Entrevistado (E2) – Cervejaria *Trevo* – Costa da Caparica

Data – 15 fevereiro de 2018

Recursos – presencial

E: A localização de uma fábrica de cerveja artesanal é muito importante? É importante estar junto dos centros urbanos? Manteria a atual localização? Teve muitos constrangimentos?

E2: A localização é pouco relevante para o nosso plano uma vez que queríamos arrancar apenas com produção e não como brew pub. Nesse sentido, a Costa da Caparica é ideal para nós, pela qualidade de vida, calma e facilidade de escoar os restos de grão para a agropecuária local. O mais complicado acabou mesmo por ser o encontrar o espaço ideal, amplo e com bastante altura de teto e com um valor dentro da nossa capacidade financeira.

E: Na sua opinião que fatores condicionam a instalação de uma fábrica?

E2: Espaço disponível que comporte também a possibilidade de crescimento futuro, acessos para cargas/descargas e planeamento antecipado das infraestruturas necessárias para evitar surpresas (água/luz). Também é importante que o edifício seja fresco, quer no inverno quer no verão.

E: O que o levou a instalar uma fábrica de cerveja artesanal em detrimento de ou tipo de negócio?

E2: O conhecimento e paixão pela cerveja enquanto homebrewer, saber o potencial do seu crescimento em Portugal e a vontade de mudar de carreira, depois de 25 anos ligado a informática e tecnologia.

E: Qual o valor do investimento?

E2: 75.000€

E: Num mundo concorrencial como é o que vivemos considera que existe mercado para a produção de cerveja artesanal?

E2: Há algo diferente no mundo da cerveja artesanal já que se encontram facilmente outros produtores dispostos a partilhar experiências, técnicas e conhecimentos. Todos tentam dar a sua contribuição para que o mercado continue em expansão. O market share craft em Portugal ainda é residual, havendo enorme potencial de crescimento.

E: A distribuição da cerveja que produz abrange todo território nacional ou restringe-se apenas a uma zona do país?

E2: Para já regional, estando para breve a assinatura de um acordo de distribuição que permitirá cobertura nacional e alguma exportação.

E: De acordo com os dados que dispõe consegue definir o perfil do consumidor de cerveja artesanal e, em particular, o que consome a cerveja que produz?

E2: É um perfil muito variado. Desde o consumidor estrangeiro que procura activamente produções locais, passando pelo consumidor já esclarecido que sabe que existe mais cerveja para além das habituais lagers terminando no curioso que começa a ouvir o "buzz" e quer experimentar. Modo geral é uma população entre a faixa dos 25 aos 50 anos, tanto masculino como feminino, com bom nível de educação e classe média/média alta.

E: Se tivesse que caracterizar o tipo de cerveja que produz e o que a torna singular para os consumidores que a consomem, o que diria? Quem determina o tipo e as características da cerveja que fabrica?

E2: Arrancámos com a produção dos estilos clássicos, seguindo o exemplo americano e apenas colocamos no mercado execuções de qualidade. São estilos fáceis de perceber e sabe-se, do histórico de outros países, que têm uma boa aceitação.

E: A qualidade da água bem como a sua origem geológica é determinante na qualidade da cerveja produzida e pode constituir-se como um fator diferenciador positivo de uma região para outra?

E2: Não necessariamente. Acima de tudo é importante saber "controlar" a água que se tem. Eliminar odores não desejados, corrigindo pH, zelando que os níveis de minerais são os indicados. Isso permite um aumento de qualidade e de previsibilidade na execução e conceção das receitas.

E: Considera a possibilidade de evoluir para a produção de uma cerveja com características em função dos interesses e gostos dos clientes?

E2: Naturalmente que sim. Um dos grandes diferenciadores dos pequenos produtores é a enorme agilidade que tem em trazer novas cervejas para o mercado. Isso permite um adaptar constante tanto ao que mais requisitado como ao mais exótico.

E: No âmbito do processo produtivo de cervejas é necessário não só o domínio de todas as etapas de produção, mas também o conhecimento sobre a classificação e características dos mais variados estilos da bebida. No caso desta empresa, o mestre cervejeiro foi contratado ou é algum dos sócios da empresa que tem formação para o efeito? No caso de ser contratado foi difícil recrutar um mestre cervejeiro? Tiveram de recorrer ao mercado internacional?

E2: Dois dos sócios já tinham o conhecimento necessário e desempenham o papel de cervejeiros. No entanto é uma área em que se está constantemente a aprender.

E: Considera que é indispensável utilizar uma rede de distribuição que abranja as grandes superfícies para potenciar a cerveja artesanal e neste caso a empresa?

E2: Não. As grandes superfícies são um "pau de dois bicos" - permitem um crescimento mais rápido e chegar a mais consumidores mas, por outro lado, historicamente não mantêm as cervejas em condições ideais e podem ser um sugador de recursos.

E: Quantos colaboradores trabalham na empresa e quantos estão afetos à produção?

E2: Dois a tempo inteiro mais alguns colaboradores ocasionados para apoio às tarefas mais rotineiras (engarrafamento, rotulagem e embalamento).

E: O volume de produção de cerveja tem vindo a aumentar? No último ano qual foi o volume de litros produzidos?

E2: Arrancámos em setembro de 2017, pelo que ainda não temos informação para comparar.

E: O volume de negócio que a sua empresa apresenta corresponde ao perspetivado?

E2: Ainda não. Estamos prestes a alcançar o break-even relativo às despesas correntes. Em relação ao investimento só pensamos ter retorno dentro de 2 anos.

E: Qual é a capacidade máxima de produção e o prazo de validade da cerveja produzida?

E2: Cerca de 50hL/ano. A validade depende do tipo de cerveja. Indo dos 6 meses à eternidade.

E: A empresa dispõe de rede de distribuição própria? Em caso negativo como procede à sua distribuição?

E2: Trabalhamos com vendedores comissionistas que asseguram também a distribuição. Em breve trabalharemos com uma distribuidora especializada.

E: No processo de expansão e divulgação da cerveja que fabrica a empresa tem investido em Marketing? Se sim em que termos e percentagem do volume de negócio?

E2: Ainda não. Estamos ainda numa fase muito inicial da empresa, já que arrancámos com a empresa em setembro de 2017. Mas sim, estamos a investir em marketing para expandir o nosso negócio e dar a conhecer a nossa cerveja.

E: Considera que os preços praticados na venda da cerveja é ajustado ao custo de produção ou pelo contrário entende que se encontra aquém face à qualidade da cerveja produzida comparativamente com outro tipo de cervejas?

E2: No nosso caso particular, o preço de venda está perfeitamente adequado.

E: Como perspectiva o futuro da empresa?

E2: Queremos estabelecer a Trevo como uma referência nacional na produção de cerveja de qualidade, expandindo a capacidade de produção adequadamente. Dentro de um ou dois anos iniciaremos também a nossa presença como brew pub, em complemento à produção e numa segunda localização.

Entrevista - 3

Entrevistador (E) – Carlos Miguel Fernandes Mateus

Entrevistado (E3) – Cervejaria *Burguesa* – Vila Nova de Gaia

Data – 19 de fevereiro 2018

Recursos – presencial

E: A localização de uma fábrica de cerveja artesanal é muito importante? É importante estar junto dos centros urbanos? Manteria a atual localização? Teve muitos constrangimentos?

E3: A fábrica não se encontra afastada dos centros urbanos. Como não é um Brewpub também não há problemas quanto a esse ponto.

E: Na sua opinião que fatores condicionam a instalação de uma fábrica?

E3: A dimensão em função do Objetivo: fábrica apenas, ou também Brewpub.

E: O que o levou a instalar uma fábrica de cerveja artesanal em detrimento de ou tipo de negócio?

E3: Não a construí em detrimento doutro negócio. Apenas é um negócio possível de se ter, com outros negócios.

E: Qual o valor do investimento?

E3: Não irei divulgar ao público.

E: Num mundo concorrencial como é o que vivemos considera que existe mercado para a produção de cerveja artesanal?

E3: Claro que sim. Exatamente pelo que a pergunta revela: estamos num mundo concorrencial e cada vez mais curioso.

E: A distribuição da cerveja que produz abrange todo território nacional ou restringe-se apenas a uma zona do país?

E3: Vendemos essencialmente para o Porto. No entanto também temos cerveja em outros locais do continente.

E: De acordo com os dados que dispõe consegue definir o perfil do consumidor de cerveja artesanal e em particular o que consome a cerveja que produz?

E3: Intervalo de idade maioritariamente entre os 22 e os 45 anos. Pessoas com interesse por provar coisas novas.

E: Se tivesse que caracterizar o tipo de cerveja que produz e o que a torna singular para os consumidores que a consomem, o que diria? Quem determina o tipo e as características da cerveja que fabrica?

E3: A nossa marca tem vários estilos diferentes de cerveja para cerveja, para poder chegar a todas as pessoas. Temos cervejas simples, para quem pretende uma cerveja fácil de beber, como temos cervejas mais complexas.

E: A qualidade da água bem como a sua origem geológica é determinante na qualidade da cerveja produzida e pode constituir-se como um fator diferenciador positivo de uma região para outra?

E3: É verdade. Mas hoje tomam-se também medidas para melhorar/adaptar a água para o estilo pretendido, pelo que é um fator menos relevante.

E: Considera a possibilidade de evoluir para a produção de uma cerveja com características em função dos interesses e gostos dos clientes?

E3: Sim, é o que fazemos sempre que introduzimos um estilo novo.

E: No âmbito do processo produtivo de cervejas é necessário não só o domínio de todas as etapas de produção, mas também o conhecimento sobre a classificação e características dos mais variados

estilos da bebida. No caso desta empresa, o mestre cervejeiro foi contratado ou é algum dos sócios da empresa que tem formação para o efeito? No caso de ser contratado foi difícil recrutar um mestre cervejeiro? Tiveram de recorrer ao mercado internacional?

E3: Toda a cerveja é elaborada com conhecimentos auto adquiridos.

E: Considera que é indispensável utilizar uma rede de distribuição que abranja as grandes superfícies para potenciar a cerveja artesanal e neste caso a empresa?

E3: Essa questão depende do volume de cerveja produzido. Para pequenas produções, não é habitualmente necessário recorrer a grandes superfícies. Naturalmente que tendo cerveja à venda em grandes superfícies se consegue chegar a um público de dimensão superior.

E: Quantos colaboradores trabalham na empresa e quantos estão afetos à produção?

E3: Apenas um, por enquanto.

E: O volume de produção de cerveja tem vindo a aumentar? No último ano qual foi o volume de litros produzidos?

E3: Menos de 10.000 L.

E: O volume de negócio que a sua empresa apresenta corresponde ao perspectivado?

E3: Neste momento sim. Esperamos aumentar esse volume este ano.

E: Qual é a capacidade máxima de produção e o prazo de validade da cerveja produzida?

E3: 200L/lote A validade depende dos estilos da cerveja.

E: A empresa dispõe de rede de distribuição própria? Em caso negativo como procede à sua distribuição?

E3: Distribuímos a nível da empresa e recorremos a algumas empresas de distribuição.

E: No processo de expansão e divulgação da cerveja que fabrica a empresa tem investido em Marketing? Se sim em que termos e percentagem do volume de negócio?

E3: Não. Mas estamos a começar a desencadear contactos nesse sentido.

E: Considera que os preços praticados na venda da cerveja é ajustado ao custo de produção ou pelo contrário entende que se encontra aquém face à qualidade da cerveja produzida comparativamente com outro tipo de cervejas?

E3: O preço é encontra-se dentro dos preços de mercado e de acordo com a cerveja produzida.

E: Como perspetiva o futuro da empresa?

E3: Queremos estabelecer a Trevo como uma referência nacional na produção de cerveja de qualidade, expandindo a capacidade de produção adequadamente. Dentro de um ou dois anos iniciaremos também a nossa presença como brew pub, em complemento à produção e numa segunda localização.

Entrevista - 4

Entrevistador (E) – Carlos Miguel Fernandes Mateus

Entrevistado (E4) – Cervejaria *Korisca* – Ponta Delgada - Açores

Data – 3 de fevereiro de 2018

Recursos – correio eletrónico

E: A localização de uma fábrica de cerveja artesanal é muito importante? É importante estar junto dos centros urbanos? Manteria a atual localização? Teve muitos constrangimentos?

E4: A fábrica de Cerveja, como industria que é, está instalada na Zona Industrial do Cabouco em S. Miguel, por norma todas Zonas Industriais ficam afastadas dos centros urbanos. Foram feitas algumas exigências pela Direção Regional do Ambiente, no que visa à descarga de águas residuais, das quais concordamos e providenciamos o solicitado de forma a estarmos de acordo com todas as normas para este tipo de industria. Com toda a certeza manteríamos a localização, pois como industria que é tem de estar localizada no local apropriado para o efeito.

E: Na sua opinião que fatores condicionam a instalação de uma fábrica?

E4: Essencialmente dois fatores: 1º, estudo de viabilidade económica, tendo como base todos os fatores externos e internos à produção, criando um plano de gestão e 2º, Plano de marketing de forma a perceber qual a melhor forma de divulgar o produto.

E: O que o levou a instalar uma fábrica de cerveja artesanal em detrimento de ou tipo de negócio?

E4: Não a construí em detrimento doutro negócio. Apenas é um negócio compatível com outros negócios.

E: Qual o valor do investimento?

E4: 50.000€.

E: Num mundo concorrencial como é o que vivemos considera que existe mercado para a produção de cerveja artesanal?

E4: Sim, cada vez mais. O conhecimento e apreciação por parte dos portugueses tem vindo a aumentar substancialmente.

E: A distribuição da cerveja que produz abrange todo território nacional ou restringe-se apenas a uma zona do país?

E4: Neste momento, a distribuição é feita residualmente nos grupos Oriental e Ocidental dos Açores.

E: De acordo com os dados que dispõe consegue definir o perfil do consumidor de cerveja artesanal e em particular o que consome a cerveja que produz?

E4: Apesar de existirem cada vez mais apreciadores de cerveja artesanal poderemos dizer que é um consumidor "gourmet", apreciador de todos os sentidos que a cerveja desperta a nível sensorial.

E: Se tivesse que caracterizar o tipo de cerveja que produz e o que a torna singular para os consumidores que a consomem, o que diria? Quem determina o tipo e as características da cerveja que fabrica?

E4: Uma cerveja sensorial. O consumidor... pela busca do aperfeiçoamento de todos os sentidos. O consumidor/cliente, nas suas críticas pode fazer variar o tipo de cerveja produzida. Procuro ir de encontro ao gosto dos clientes.

E: A qualidade da água bem como a sua origem geológica é determinante na qualidade da cerveja produzida e pode constituir-se como um fator diferenciador positivo de uma região para outra?

E4: Claro que sim, no entanto com algumas tecnologias pode-se sempre tentar equilibrar a qualidade da água.

E: Considera a possibilidade de evoluir para a produção de uma cerveja com características em função dos interesses e gostos dos clientes?

E4: Neste momento a Azores Bitter, Lda já fabrica uma cerveja com características específicas para um cliente, é única para ele. E claro que, estamos recetivos a novas produções. Estamos atentos ao mercado, às exigências dos clientes.

E: No âmbito do processo produtivo de cervejas é necessário não só o domínio de todas as etapas de produção, mas também o conhecimento sobre a classificação e características dos mais variados estilos da bebida. No caso desta empresa, o mestre cervejeiro foi contratado ou é algum dos sócios da empresa que tem formação para o efeito? No caso de ser contratado foi difícil recrutar um mestre cervejeiro? Tiveram de recorrer ao mercado internacional?

E4: O nosso mestre cervejeiro foi contratado no mercado nacional, a sua formação foi feita no Continente. Claro que neste mercado a aprendizagem é uma constante, que poderá ser feita por pesquisas e experiências, assim como novas formações.

E: Considera que é indispensável utilizar uma rede de distribuição que abranja as grandes superfícies para potenciar a cerveja artesanal e neste caso a empresa?

E4: Para abranger as grandes superfícies cremos que o indicado será uma rede de distribuição, no entanto a Azores Bitter, Lda ainda está a dar os primeiros passos na comercialização da Korisca, tendo esta empresa optado pela divulgação através das redes sociais, alguma publicidade, participando em eventos e na visita pessoal a possíveis clientes.

E: Quantos colaboradores trabalham na empresa e quantos estão afetos à produção?

E4: Neste momento temos 2 colaboradores.

E: O volume de produção de cerveja tem vindo a aumentar? No último ano qual foi o volume de litros produzidos?

E4: Apenas temos um ano de fabricação, daí não termos termo de comparação, o que podemos constatar é que tem havido um aumento de procura da nossa cerveja.

E: O volume de negócio que a sua empresa apresenta corresponde ao perspetivado?

E4: Sim. Tem correspondido.

E: Qual é a capacidade máxima de produção e o prazo de validade da cerveja produzida?

E4: Cerca de 20.000L/ano, com a validade de 10 meses por lote.

E: A empresa dispõe de rede de distribuição própria? Em caso negativo como procede à sua distribuição?

E4: Sim dispõe, são os colaboradores que fazem a distribuição.

E: No processo de expansão e divulgação da cerveja que fabrica a empresa tem investido em Marketing? Se sim em que termos e percentagem do volume de negócio?

E4: Alguma, talvez entre os 2% a 5%, mas com tendência a aumentar.

E: Considera que os preços praticados na venda da cerveja é ajustado ao custo de produção ou pelo contrário entende que se encontra aquém face à qualidade da cerveja produzida comparativamente com outro tipo de cervejas?

E4: Encontra-se ligeiramente aquém da qualidade. Mas este é um mercado que estava um pouco retraído em Portugal, talvez pela desconfiança que existiam em relação a este produto, mas que neste momento já vai tendo mais apreciadores.

E: Como perspetiva o futuro da empresa?

E4: Como todos os empresários, seja em que área for a perspetiva é sempre de crescimento, claro que não queremos dar o passo maior que a perna, mas sim ter um crescimento sustentado.

Entrevista - 5

Entrevistador (E) – Carlos Miguel Fernandes Mateus

Entrevistado (E5) – Cervejaria *Letra* – Braga

Data – 19 de fevereiro de 2018

Recursos – presencial

E: A localização de uma fábrica de cerveja artesanal é muito importante? É importante estar junto dos centros urbanos? Manteria a atual localização? Teve muitos constrangimentos?

E5: Facilidade em ter licenciamentos e apoio do município e financiamento com projeto europeu tiveram influência na escolha do local para instalar a fábrica afastada dos grandes centros urbanos

E: Na sua opinião que fatores condicionam a instalação de uma fábrica?

E5: Todos os possíveis, qualidade da água, espaço de armazém são os principais.

E: O que o levou a instalar uma fábrica de cerveja artesanal em detrimento de ou tipo de negócio?

E5: Conhecimento científico, experiência, etc...

E: Qual o valor do investimento?

E5: 600.000€.

E: Num mundo concorrencial como é o que vivemos considera que existe mercado para a produção de cerveja artesanal?

E5: Se for 100% profissional e dedicado 12h/dia todos os dias, sim existe. Caso contrário é um mercado que necessita de muito trabalho para cativar o consumidor, esse, é o principal desafio.

E: A distribuição da cerveja que produz abrange todo território nacional ou restringe-se apenas a uma zona do país?

E5: Todo o país.

E: De acordo com os dados que dispõe consegue definir o perfil do consumidor de cerveja artesanal e em particular o que consome a cerveja que produz?

E5: O perfil do consumidor de cerveja artesanal varia entre 30- 55 anos, e 60% são homens, da classe média-alta.

E: Se tivesse que caracterizar o tipo de cerveja que produz e o que a torna singular para os consumidores que a consomem, o que diria? Quem determina o tipo e as características da cerveja que fabrica?

E5: Temos mais de 12 referências no mercado, a diversidade é o nosso conceito.

E: A qualidade da água bem como a sua origem geológica é determinante na qualidade da cerveja produzida e pode constituir-se como um fator diferenciador positivo de uma região para outra?

E5: Sem dúvida.

E: Considera a possibilidade de evoluir para a produção de uma cerveja com características em função dos interesses e gostos dos clientes?

E5: Já o fazemos, e sim!

E: No âmbito do processo produtivo de cervejas é necessário não só o domínio de todas as etapas de produção, mas também o conhecimento sobre a classificação e características dos mais variados estilos da bebida. No caso desta empresa, o mestre cervejeiro foi contratado ou é algum dos sócios da empresa que tem formação para o efeito? No caso de ser contratado foi difícil recrutar um mestre cervejeiro? Tiveram de recorrer ao mercado internacional?

E5: Eu e o Francisco os sócios fundadores somos os cervejeiros e engenheiros de processo alimentar. Temos colaboradores em Portugal que têm muitas qualificações.

E: Considera que é indispensável utilizar uma rede de distribuição que abranja as grandes superfícies para potenciar a cerveja artesanal e neste caso a empresa?

E5: Não, ainda não é o momento.

E: Quantos colaboradores trabalham na empresa e quantos estão afetos à produção?

E5: Temos cinco colaboradores.

E: O volume de produção de cerveja tem vindo a aumentar? No último ano qual foi o volume de litros produzidos?

E5: Sim, cerca de 170 mil litros

E: Qual é a capacidade máxima de produção e o prazo de validade da cerveja produzida?

E5: 20kL por mês. Para mínimo é de 6 meses.

E: O volume de negócio que a sua empresa apresenta corresponde ao perspetivado?

E5: Sim. Até ao presente momento, tem correspondido.

E: A empresa dispõe de rede de distribuição própria? Em caso negativo como procede à sua distribuição?

E5: A empresa tem distribuição própria apenas no Norte do país. Para as outras regiões recorremos a uma distribuidora especializada.

E: No processo de expansão e divulgação da cerveja que fabrica a empresa tem investido em Marketing? Se sim em que termos e percentagem do volume de negócio?

E5: Sim, o marketing hoje em dia é uma "arma", importantíssima para uma empresa. E na nossa indústria é imprescindível. Cerca de 5%.

E: Considera que os preços praticados na venda da cerveja é ajustado ao custo de produção ou pelo contrário entende que se encontra aquém face à qualidade da cerveja produzida comparativamente com outro tipo de cervejas?

E5: A qualidade têm um custo. As nossas cervejas têm diferentes custos de produção, o preço que estipulamos é justo para o cliente e para nós.

E: Como perspetiva o futuro da empresa?

E5: Ser uma referência nacional, marcar a diferença pela qualidade, continuar a trabalhar com enólogos e assim continuar a ter cervejas diferenciadoras.

Anexo 4 - Questionário Aplicado na Ilha Terceira

PRODUTO INOVADOR NO MERCADO CERVEJEIRO

Chamo-me Carlos Mateus e sou estudante da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Este questionário enquadra-se numa investigação no domínio do trabalho de projeto do mestrado em Gestão e tem como principal objetivo estudar a viabilidade económico-financeira de uma empresa de produção e comercialização de cerveja artesanal na ilha Terceira, com o intuito de elevar os padrões de diferenciação e qualidade no mercado cervejeiro da ilha.

Com o presente questionário pretendemos recolher a informação necessária relativamente à aceitação e interesse na comercialização deste produto no mercado da ilha Terceira, tendo em consideração as características do produto e a respetiva contribuição para o desenvolvimento económico da ilha.

O questionário destina-se à população com 18 ou mais anos de idade residente na ilha Terceira e que consome cerveja. O preenchimento levará cerca de 5 minutos, estando o questionário disponível para preenchimento até 15 de dezembro.

No âmbito deste projeto de investigação, gostaríamos que preenchesse o questionário que se segue, de acordo com as instruções apresentadas. Não existem respostas certas ou erradas, apenas estamos apenas interessados na sua opinião. As respostas são anónimas e serão usadas, apenas, no âmbito deste estudo.

Agradecemos mais uma vez o seu importante contributo neste trabalho, pois sem colaboração, tal não será possível.

***Obrigatório**

1. Residente na ilha Terceira e consumidor de cerveja * *Marcar apenas uma opção.*

<input type="checkbox"/>	Sim
<input type="checkbox"/>	Não

PARE DE PREENCHER ESTE FORMULÁRIO.

Questões demográficas

2. Género * *Marcar apenas uma opção.*

<input type="checkbox"/>	Masculino
<input type="checkbox"/>	Feminino

3. Idade * *Marcar apenas uma opção.*

<input type="checkbox"/>	18-25 anos
<input type="checkbox"/>	26-34 anos
<input type="checkbox"/>	35-49 anos
<input type="checkbox"/>	50-64 anos
<input type="checkbox"/>	≥65 anos

4. Profissão * *Marcar apenas uma opção.*

<input type="checkbox"/>	Estudante
<input type="checkbox"/>	Trabalhador (a) por conta de outrem
<input type="checkbox"/>	Trabalhador (a) por conta própria
<input type="checkbox"/>	Desempregado (a)
<input type="checkbox"/>	Reformado (a)

5. Estado Civil * *Marcar apenas uma opção.*

<input type="checkbox"/>	Solteiro(a)
<input type="checkbox"/>	Casado(a) / União de facto
<input type="checkbox"/>	Divorciado(a)
<input type="checkbox"/>	Viúvo(a)

6. Rendimento líquido mensal * *Marcar apenas uma opção.*

<input type="checkbox"/>	até 500€
<input type="checkbox"/>	500€ - 999€
<input type="checkbox"/>	1000€ - 1499€
<input type="checkbox"/>	1500€ - 1999€
<input type="checkbox"/>	≥2000

7. Nível de Escolaridade *

Marcar apenas uma opção.

<input type="checkbox"/>	Sem habilitação
<input type="checkbox"/>	Ensino básico
<input type="checkbox"/>	Ensino secundário
<input type="checkbox"/>	Bacharelato
<input type="checkbox"/>	Licenciatura
<input type="checkbox"/>	Mestrado
<input type="checkbox"/>	Doutoramento

8. Número de pessoas do agregado familiar *

Marcar apenas uma opção.

<input type="checkbox"/>	1
<input type="checkbox"/>	2
<input type="checkbox"/>	3
<input type="checkbox"/>	4 ou mais

Caracterização do consumo de cerveja

9. Que bebidas alcoólicas consome com maior frequência. *

Nesta secção as questões foram concebidas de modo a serem respondidas através de uma escala que representa o consumo que o inquirido tem sobre cada bebida alcoólica. Apresenta-se numa escala de consumo diferenciado por quatro parâmetros de distinção: Nunca; Raramente; Ocasionalmente e Frequentemente.

Marcar apenas uma opção por linha.

	Nunca	Esporadicamente	Ocasionalmente	Regularmente
Cerveja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vinho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sidra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Espumante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bebidas espirituosas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Com que frequência costuma consumir cerveja? *

Marcar apenas uma opção.

- Diariamente
- 4/6 vezes por semana
- 2/3 vezes por semana
- 1 vez por semana
- 1 a cada 15 dias
- 1 vez por mês

11. Considerando que consome cerveja semanalmente, qual a quantidade aproximada consumida? *

Marcar tudo o que for aplicável.

- 1 a 3 garrafas de 25 cl
- 4 a 6 garrafas de 25 cl
- 7 a 9 garrafas de 25 cl
- ≥10 garrafas de 25 cl

12. Locais onde costuma consumir cerveja *

Marcar apenas uma opção por linha.

	Nunca	Esporadicamente	Ocasionalmente	Regularmente
Em casa/casa de amigos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Restaurantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bares/esplanadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Festas populares (touradas à corda, festas da cidade,...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Habitualmente opta por uma cerveja de: *

Marcar apenas uma opção.

- Lata
- Garrafa
- Pressão

14. Consome cerveja: *

Marcar tudo o que for aplicável.

- Sozinho
- Com família
- Com amigos
- Com colegas de trabalho

15. Em que estações do ano consome mais cerveja *

Marcar tudo o que for aplicável.

- Primavera
- Verão
- Outono
- Inverno

16. Considera-se um apreciador de cerveja? *

Numa escala de 1 a 5 classifique-se: 1- Não me considero apreciador; 5-Considero-me um grande apreciador.

Marcar apenas uma opção.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Produto inovador no mercado cervejeiro - cerveja artesanal

"As cervejas artesanais têm vindo a ganhar cada vez mais peso no consumo em Portugal e já estão a ditar algumas mudanças de hábitos junto do público que as consome." Jornal i, 30/08/2017

17. Através de que meio ouviu falar de cerveja artesanal? * *Marcar tudo o que for aplicável.*

<input type="checkbox"/>	Nunca ouvi falar
<input type="checkbox"/>	Internet/Redes sociais
<input type="checkbox"/>	Revistas
<input type="checkbox"/>	Televisão
<input type="checkbox"/>	Supermercados
<input type="checkbox"/>	Amigos

18. Já consumiu cerveja artesanal? * *Marcar apenas uma opção.*

<input type="checkbox"/>	Já consumi e gostei
<input type="checkbox"/>	Já consumi e não gostei
<input type="checkbox"/>	Não consumi e gostava de experimentar
<input type="checkbox"/>	Não consumi e não gostaria de experimentar

19. Numa escala de 1 a 5 classifique-se entre: 1- Nunca consumi; 5-Consumo frequentemente. *

Marcar apenas uma opção.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Avaliação da importância dos requisitos das cervejas artesanais. *

Favor avaliar a importância de cada atributo que envolve a cerveja artesanal.

Marcar apenas uma opção por linha.

	Irrelevante	Pouco relevante	Relevante	Muito relevante
Aparência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aroma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sabor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teor de álcool	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Que aromas típicos dos Açores se adequariam melhor na produção de cerveja artesanal? *

Marcar apenas uma opção por linha.

	Não concordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
Ananás	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maracujá	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Banana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Araçá	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nêveda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Massa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Malagueta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cracas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Na sua opinião, que outros aromas poderiam integrar a produção de cerveja artesanal?

23. Constitui uma mais-valia incorporar na cerveja um aroma relacionado com os Açores? *

Marcar apenas uma opção.

<input type="checkbox"/>	Sim
<input type="checkbox"/>	Talvez
<input type="checkbox"/>	Não

24. Para si, incorporar água açoriana de nascente no processo de produção de uma cerveja artesanal acrescentaria uma mais-valia à cerveja? *

Marcar apenas uma opção.

<input type="checkbox"/>	Sim
<input type="checkbox"/>	Talvez
<input type="checkbox"/>	Não

25. Quanto estaria disposto a pagar por uma cerveja artesanal de 0,33CL? *

Marcar apenas uma opção.

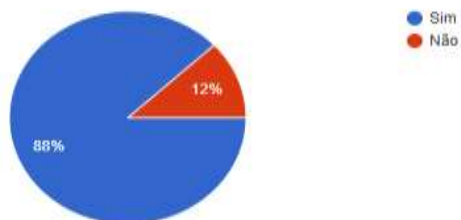
<input type="checkbox"/>	1,90€-2,09€
<input type="checkbox"/>	2,10€-2,29€
<input type="checkbox"/>	2,30€-2,49€
<input type="checkbox"/>	≥2,50€

Obrigado pela colaboração!

Anexo 5 - Resultados dos Questionários

Residente na ilha Terceira e consumidor de cerveja

543 respostas



Residente na ilha Terceira e consumidor de cerveja

Residente na ilha Terceira e consumidor de cerveja	Frequência	Percentagem
Não	65	12,0
Sim	478	88,0
Total	543	100,0

Grupos Etários

Grups etários	Frequência	Percentagem
18-25 anos	139	29,1
26-34 anos	106	22,2
35-49 anos	155	32,4
50-64 anos	75	15,7
>65 anos	3	0,63
Total	478	100,0

Género

Género	Frequência	Percentagem
Feminino	248	51,9
Masculino	230	48,1
Total	478	100,0

Número de pessoas do agregado familiar

Nº de pessoas agregado familiar	Frequência	Percentagem
1	85	17,8
2	104	21,8
3	140	29,3
4 ou mais	149	31,2
Total	478	100,0

Estado civil

Estado Civil	Frequência	Percentagem
Casado (a) / União de facto	204	42,7
Divorciado (a)	34	7,1
Solteiro (a)	234	49,0
Viúvo (a)	6	1,3
Total	478	100,0

Situação profissional

Situação Profissional	Frequência	Percentagem
Desempregado (a)	5	1,0
Estudante	85	17,8
Reformado (a)	10	2,1
Trabalhador (a) por conta de outrem	322	67,4
Trabalhador (a) por conta própria	56	11,7
Total	478	100,0

Nível de escolaridade

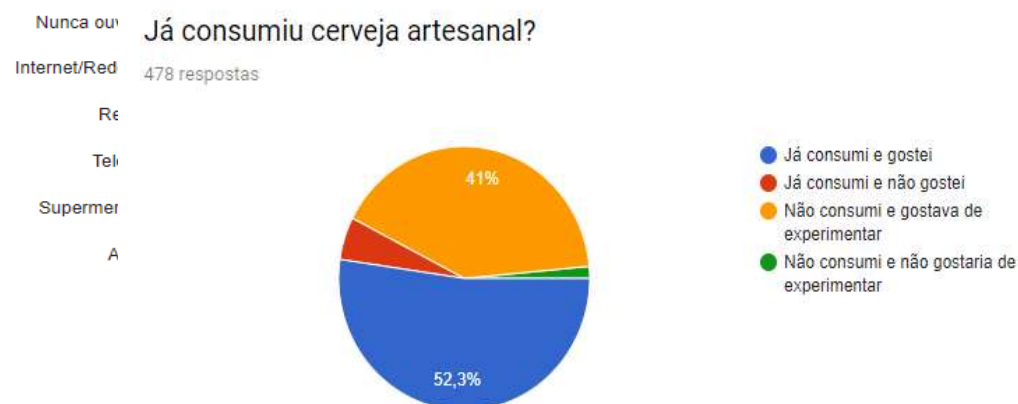
Nível de Escolaridade	Frequência	Percentagem
Bacharelato	15	3,1
Doutoramento	1	,2
Ensino básico	18	3,8
Ensino secundário	153	32,0
Licenciatura	228	47,7
Mestrado	63	13,2
Total	478	100,0

Rendimento líquido mensal

Rendimento líquido mensal	Frequência	Porcentagem
>2000	37	7,7
1000€ - 1499€	142	29,7
1500€ - 1999€	55	11,5
500€ - 999€	174	36,4
até 500€	70	14,6
Total	478	100,0

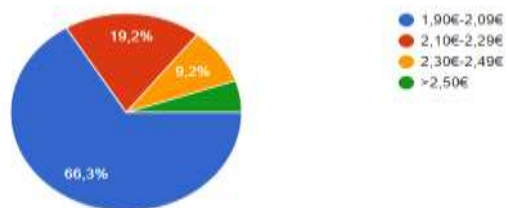
Através de que meio ouviu falar de cerveja artesanal?

478 respostas

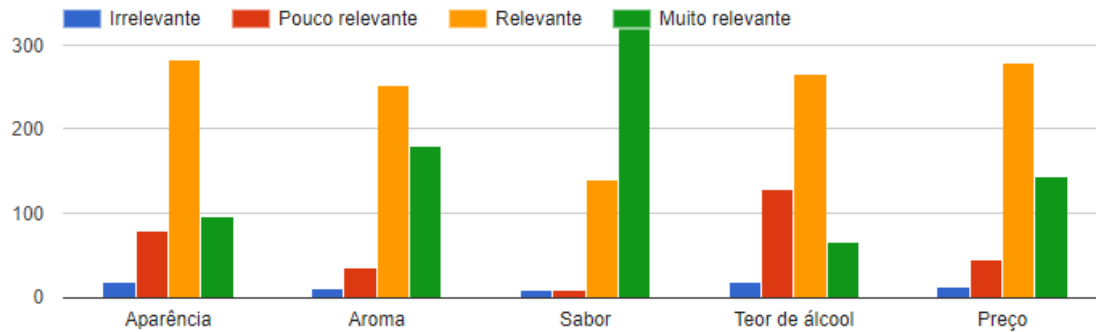


Quanto estaria disposto a pagar por uma cerveja artesanal de 0,33CL?

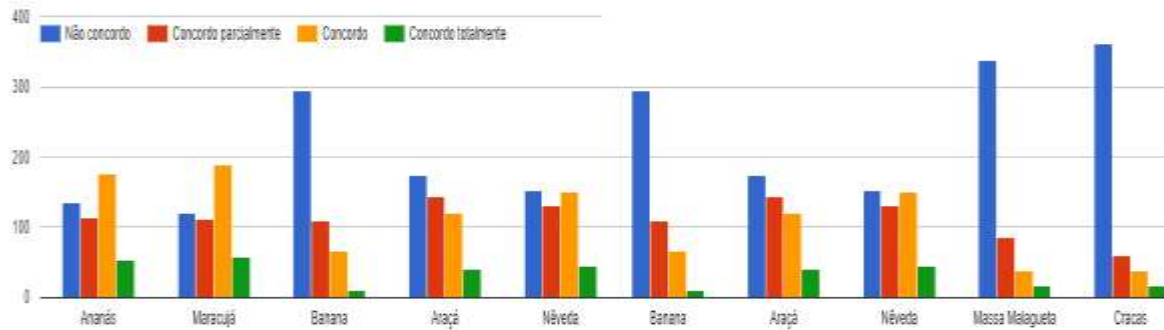
478 respostas



Avaliação da importância dos requisitos das cervejas artesanais

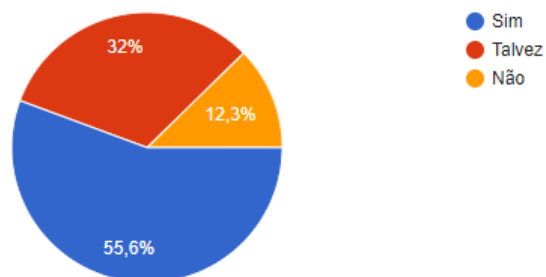


Que aromas típicos dos Açores se adequariam melhor na produção de cerveja artesanal?



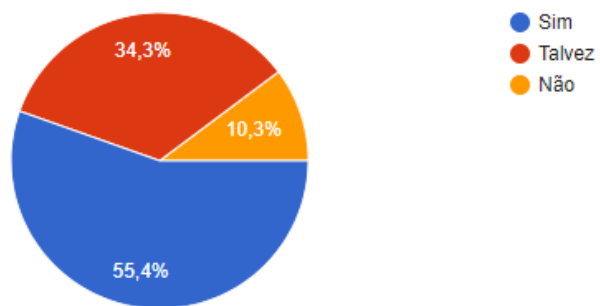
Constitui uma mais-valia incorporar na cerveja um aroma relacionado com os Açores?

478 respostas

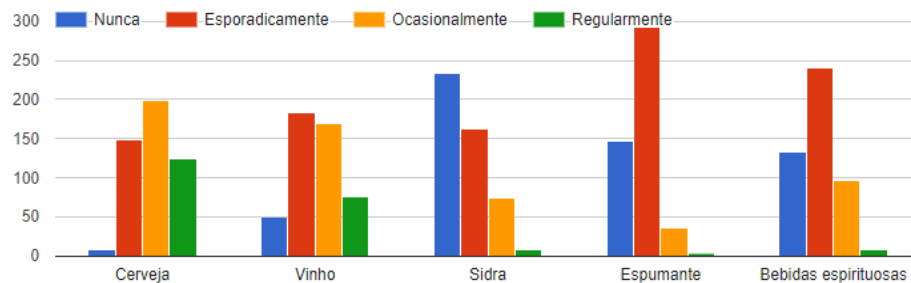


Para si, incorporar água açoriana de nascente no processo de produção de uma cerveja artesanal acrescentaria uma mais-valia à cerveja?

478 respostas

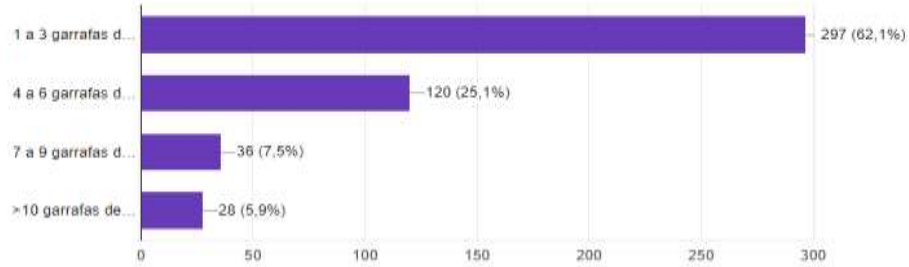


Que bebidas alcoólicas consome com maior frequência.



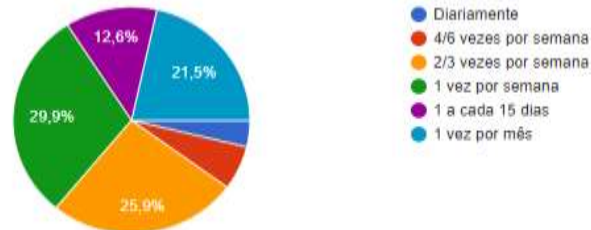
Considerando que consome cerveja semanalmente, qual a quantidade aproximada consumida?

478 respostas

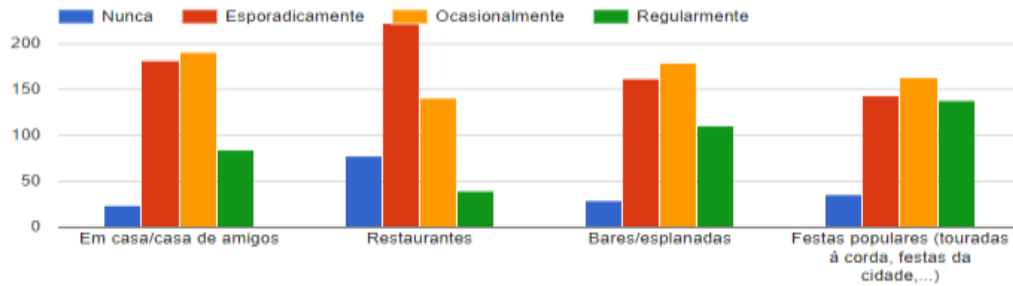


Com que frequência costuma consumir cerveja?

478 respostas

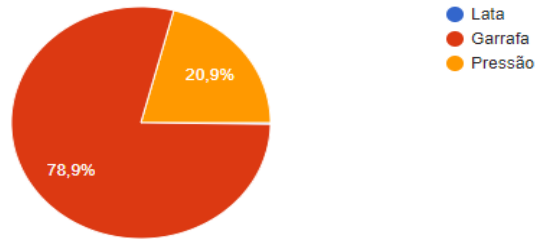


Locais onde costuma consumir cerveja



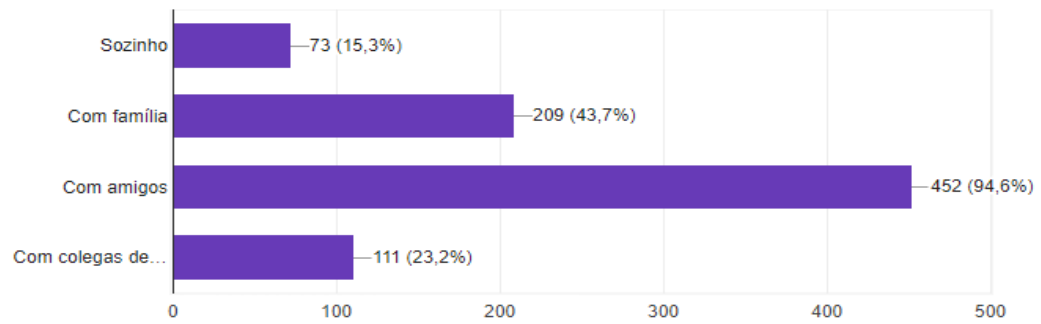
Habitualmente opta por uma cerveja de:

478 respostas



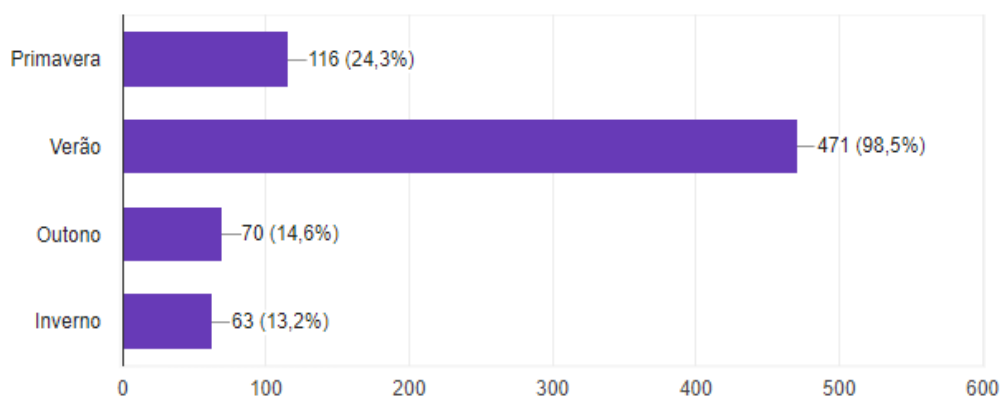
Consome cerveja:

478 respostas



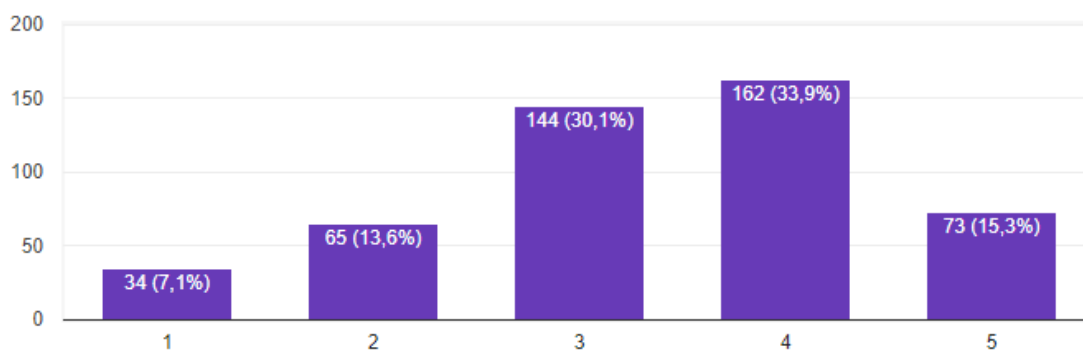
Em que estações do ano consome mais cerveja

478 respostas



Considera-se um apreciador de cerveja?

478 respostas



Anexo 6 - Pre Orders

Encomendas	Garrafas ano	Barril 30l ano
AzoresTouch	320	
Vaquinha	250	45
Vaquinha Fest		8
Delman	300	
Projet Island		20
Beira Mar de São Mateus		22
QB - Restaurante e Snack Bar		25
Pirata - Restaurante	110	24
Blues	300	
Birou	100	15
Cais de Angra	200	24
Hostel Globo	170	
Museu Electronico		15
Total em litros	5250	5940
	11190	

Fonte: O Próprio

Anexo 7 - Target – Relação itens Questionários

Já consumiu cerveja artesanal? * Quanto estaria disposto a pagar por uma cerveja artesanal de 0,33CL? * Considerando que consome cerveja semanalmente, qual a quantidade aproximada consumida? * Rendimento líquido mensal Crosstabulation

Rendimento líquido mensal			Pagar por uma cerveja artesanal de 0,33CL*				Total	
			>2,50€	1,90€-2,09€	2,10€-2,29€	2,30€-2,49€		
>2000€	1 a 3 garrafas de 25 cl	Já consumiu cerveja artesanal?	Já consumi e gostei	3	5	2	3	13
		Já consumi e não gostei	0	1	0	0	1	
		Não consumi e gostava de	0	8	2	0	10	
		Não consumi e não gostaria de	0	1	0	0	1	
	Total			3	15	4	3	25
	4 a 6 garrafas de 25 cl	Já consumiu cerveja artesanal?	Já consumi e gostei	1	2	3	1	7
		Não consumi e gostava de	0	2	0	0	2	
		Total			1	4	3	1
	7 a 9 garrafas de 25 cl	Já consumiu cerveja artesanal?	Já consumi e gostei		1			1
		Já consumi e não gostei		1				1
		Total				2		
	>10 garrafas de 25 cl	Já consumiu cerveja artesanal?	Já consumi e gostei		1			1
		Total				1		
	Total	Já consumiu cerveja artesanal?	Já consumi e gostei	4	9	5	4	22
		Já consumi e não gostei	0	2	0	0	2	
Não consumi e gostava de		0	10	2	0	12		
Não consumi e não gostaria de		0	1	0	0	1		
Total			4	22	7	4	37	

Rendimento líquido mensal				Pagar por uma cerveja artesanal de 0,33CL*				Total
				>2,50€	1,90€-2,09€	2,10€-2,29€	2,30€-2,49€	
1500-1999€	1 a 3 garrafas de 25 cl	Já consumiu cerveja artesanal?	Já consumi e gostei	1	13	5	1	20
			Já consumi e não gostei	0	1	0	0	1
			Não consumi e gostava de experimentar	0	9	4	1	14
			Não consumi e não gostaria de	0	2	0	0	2
		Total	1	25	9	2	37	
	4 a 6 garrafas de 25 cl	Já consumiu cerveja artesanal?	Já consumi e gostei	3	3	3		9
			Já consumi e não gostei	0	1	0		1
			Não consumi e gostava de experimentar	0	3	0		3
		Total	3	7	3		13	
	7 a 9 garrafas de 25 cl	Já consumiu cerveja artesanal?	Já consumi e gostei		2	2		4
		Total		2	2		4	
	>10 garrafas de 25 cl	Já consumiu cerveja artesanal?	Já consumi e gostei	1				1
		Total	1				1	
	Total	Já consumiu cerveja artesanal?	Já consumi e gostei	5	18	10	1	34
			Já consumi e não gostei	0	2	0	0	2
Não consumi e gostava de experimentar			0	12	4	1	17	
Não consumi e não gostaria de			0	2	0	0	2	
Total		5	34	14	2	55		
1000-1499€	1 a 3 garrafas de 25 cl	Já consumiu cerveja artesanal?	Já consumi e gostei	4	19	6	7	36
			Já consumi e não gostei	0	7	2	0	9
			Não consumi e gostava de experimentar	0	36	6	5	47
			Total	4	62	14	12	92
		4 a 6 garrafas de 25 cl	Já consumiu cerveja artesanal?	Já consumi e gostei	1	9	6	5
	Não consumi e gostava de experimentar			0	6	5	0	11
	Total		1	15	11	5	32	
	7 a 9 garrafas de 25 cl	Já consumiu cerveja artesanal?	Já consumi e gostei	1	3		0	4
			Não consumi e gostava de experimentar	0	5		1	6
		Total	1	8		1	10	
	>10 garrafas de 25 cl	Já consumiu cerveja artesanal?	Já consumi e gostei		3	1	1	5
			Já consumi e não gostei		0	1	0	1
			Não consumi e gostava de experimentar		2	0	0	2
		Total		5	2	1	8	
	Total	Já consumiu cerveja artesanal?	Já consumi e gostei	6	34	13	13	66
Já consumi e não gostei			0	7	3	0	10	
Não consumi e gostava de experimentar			0	49	11	6	66	
Total		6	90	27	19	142		

*Quanto estaria disposto a pagar por uma cerveja artesanal de 0,33CL?

Fonte: o Próprio

Anexo 8 - Possível Localização da Fábrica

1ª hipótese – terreno na Vinha Brava, na freguesia da Conceição, em Angra do Heroísmo, com vista para o mar, “Monte Brasil” em Angra do Heroísmo.



Terreno na Vinha Brava



2ª hipótese – terreno na freguesia de São Mateus da Calheta, em Angra do Heroísmo. O terreno tem como horizonte, o mar e as ilhas de São Jorge e Pico.

Terreno em São Mateus da Calheta

Anexo 9 - Simulação do Plano de Pagamento Apresentado pela CEMAH



Exmo(a) Sr(a)
Carlos Mateus

SIMULAÇÃO DE PLANO DE PAGAMENTO
Crédito Empresas - Prest Const Tx V

Data.....: 2018/06/01
Página.....: 1

Balcão/Simulação.: 0007/00273180000
Balcão/Conta.....: 0000/00000000000
Data simulação...: 2018/06/01
Valor simulação...: 58.310,00 EUR
Prazo em meses ..: 60 meses

Indexante.....: -0,188%(EUR12M MED)
Spread.....: 4,000%
TAN.....: 3,812%
Data início validade taxa juro: 2018/06/01
Periodicidade renovação taxa...: 12 meses

Anexo 10 - Orçamento apresentado para o WebSite



Proposta de prestação de serviços de
programação e design

Orçamento

Website: €1200

Design: €250

Alojamento de site e emails (anuidade): 120€

Sub total: 1570€

IVA a 18%: €282.60

Total: €1852.60

Anexo 11 - Estimativa Orçamental Projeto da Fábrica



ESTIMATIVA ORÇAMENTAL

Adriano Manuel da Silveira Rosa, Engenheiro Civil, morador na Ladeira dos Pimpões, nº 121 A, freguesia da Terra Chã, concelho de Angra do Heroísmo, contribuinte nº 152274596, inscrito na Ordem dos Engenheiros sob o nº 20354, declara, para os devidos efeitos, que a obra construção de um edifício, localizada na Vinha Brava freguesia de Nossa Senhora da Conceição, concelho de Angra do Heroísmo, cujo dono de obra é Carlos Mateus, foi estimada em 60 000,00 € (sessenta mil euros), com um prazo de execução de 180 dias.

Angra do Heroísmo, 5 de Abril de 2018


Adriano Manuel da Silveira Rosa

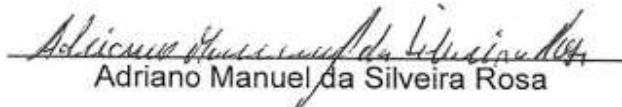
CARLOS MATEUS
CONSTRUÇÃO DE EDIFÍCIO
VINHA BRAVA – NOSSA SENHORA DA CONCEIÇÃO

HONORÁRIOS

Projecto de Arquitectura	3 750,00 €
Projectos de Especialidade.....	3 750,00 €
Total =	7 500,00 €

Nota: Ao valor supramencionado acresce o IVA à taxa legal em vigor.

Angra do Heroísmo, 5 de Abril de 2018


Adriano Manuel da Silveira Rosa

Anexo 12 - Proposta de Orçamento para Material Fábrica - Empresa Escritório Digital



Atalaia, nº9
Ribeirinha
9700-418 Angra do Heroísmo
Telef. 295 215 808 - Fax 295 215 810
Email: terceira@escritorioidigital.pt
Contribuinte nº 512088500
Capital Social: € 5.000,00
C.R.C. Angra do Heroísmo, Matric. nº 915

Original



Exmo.(s) Sr.(s) 3717
Carlos Miguel Fernandes Mateus
Terra Alta N.º 51
São Mateus
9700-589 Angra do Heroísmo

Pré Fatura PF AH1/4786

V/Nº Contrib.	Requisição	Moeda	Câmbio	Data
252915178		EUR	1,000000	23-03-2018
Desc. Cli.	Desc. Fin.	Vencimento	Condição Pagamento	
0,00	0,00	22-04-2018	Factura 30 dias	

Artigo	Descrição	Arm.	Localizaç.	Quant.	Un.	Pr. Unitário	Desc.	IVA	Total Líquido
REFINF001	Computar Desktop i7	A1	A1	1,0	UN	599,00000	0,00	18,00	599,00
	#Processador i7 7700								
	#Memoria 8Gb								
	#Disco 500Gb								
	#Windows 10								
	#Monitor 21"								
REFINF002	Portátil Lenovo	A1	A1	2,0	UN	715,00000	0,00	18,00	1.430,00
	#Processador i5 7200U								
	#Memoria 8Gb								
	#Disco 256SSD								
	#Ecrã 15.6"								
	#Windows 10								
REFMAQ001	Multifunções Laser Monocromatica	A1	A1	1,0	UN	290,00000	0,00	18,00	290,00
REFINF004	Telefone Fixo	A1	A1	2,0	UN	39,00000	0,00	18,00	78,00
MOB2280005	Secretaria 1800x800 C/Avental Faia/Preto	A1	A1.26	1,0	UN	270,00000	0,00	18,00	270,00
MOB1230003	Cadeira Rodada c/ Braços Serie IRIS MOBEL LINEA	A1	A1.26	1,0	UN	199,00000	0,00	18,00	199,00
MOB4210021	Armário Persiana 1000x430x1900 Faia/Preto	A1	A1.26	1,0	UN	399,00000	0,00	18,00	399,00
MOB3010007	Mesa de Reunião Redonda 1100x750 Preto/Faia	A1	A1.26	1,0	UN	499,00000	0,00	18,00	499,00
MOB1410001	Cadeira 4 Pés Napa Preto Serie 1000	A1	A1.26	6,0	UN	39,00000	0,00	18,00	234,00
REFINF003	Aparelhagem de Som + Colunas	A1	A1	1,0	UN	4.700,00000	0,00	18,00	4.700,00

A Transportar 8.698,00

Atalaia, nº9
Ribeirinha
9700-418 Angra do Heroísmo
Telef. 295 215 808 - Fax: 295 215 610
Email: terceira@escritorioidigital.pt
Contribuinte nº 512068500
Capital Social: € 5.000,00
C.R.C. Angra do Heroísmo, Matric. nº 915

Exmo.(s) Sr.(s) 3717
Carlos Miguel Fernandes Mateus
Terra Alta N.º 51
São Mateus
9700-589 Angra do Heroísmo

Pré Fatura PF AH1/4786

V/Nº Contrib.	Requisição	Moeda	Câmbio	Data
252915178		EUR	1,000000	23-05-2018
Desc. Cl.	Desc. Fin.	Vencimento	Condição Pagamento	
0,00	0,00	22-04-2018	Factura 30 dias	

Transportado 8.698,00

Artigo	Descrição	Arm.	Localiz.	Quant.	Un.	Pr. Unitário	Desc.	IVA	Total Líquido
REFMAQ002	Ar Condicionado 24000BTU	A1	A1	2,0	UN	1.563,00000	0,00	18,00	3.126,00
REFINF005	Software Gestão Empresarial	A1	A1	1,0	UN	690,00000	0,00	18,00	690,00
REFINF004	Videoprojector 1280x800 HD	A1	A1	1,0	UN	975,00000	0,00	18,00	975,00
REFMAQ003	Tela Suspensão Elétrica	A1	A1	1,0	UN	269,00000	0,00	18,00	269,00
REFINF003	Tela suspensão elétrica	A1	A1	1,0	UN	479,00000	0,00	18,00	479,00
INF4010089	Microsoft OFFICE Casa e Negócios 2018	A1	A1.23	1,0	UN	269,00000	0,00	18,00	269,00
INF4010087	Anti-Virus Kaspersky 5 postos 1 ano	A1	A1.23	1,0	UN	75,00000	0,00	18,00	75,00

A MÁXIMA QUALIDADE AOS MELHORES PREÇOS

Os artigos constantes nesta factura foram colocados à disposição do adquirente nesta data. (Art.º 35 N.º 3 Alínea F CIVA)

Quadro Resumo do IVA

Taxa	Incidência	Total IVA	Motivo Isenção
18,00	14.102,00	1.538,56	

Mercadoria/Serviços	14.102,00
Descontos Comerciais	0,00
Desconto Financeiro	0,00
Portes	0,00
Outros Serviços	0,00
Adiantamentos	0,00

Local de Carga

Edifício Atalaia - Ribeirinha

IVA	1.538,56
Acerto	0,00

Documento processado por computador

Total (EUR) 16.640,36

NIB: 0036 0251 001060207406 8 (Monteigo Geral)

Toda documentação em nome de Mula / PF AH1/4786 / @ PME lider (001)



Anexo 13 - Ligeiro de Mercadorias



RENAULT KANGOO

Kangoo Express Business Energy 1.5 dCi 75
Cv S&S

COMBUSTÍVEL: Diesel

QUILOMETRAGEM: 4 879

ANO DO VEÍCULO: 2017

POTÊNCIA (CV): 75

COR: BRANCO

ID N°: 5A904D06B89EBE7C20141759



Anexo 14 - Brumatruck



Anexo 15 - Máquina de Servir Cerveja

Name	Description	Technical Parameters	Picture
Inside ice water tank- beer machine	Shape size	42x42x71cm	
	Weight	48kg	
	Current and voltage	220V 50HZ	
	Power of the compressor	1/3HP 198W	
	Capacity for beer out	100L/h	
	Water volume of the tank	50L	
	Ice volume	16kg	
	Beer temperature of out	(25-32)°C/(4-8)°C	
	Length of beer tube	37m	
	Capillary length	1.2m	
	Refrigerants	R12/R134A	

Anexo 16 - Orçamento Fábrica de Equipamentos – Chinahumber



Jinan Humber Equipment Technology Co., Ltd

Email: sale6@chinahumber.com

Tel/whatsapp: +86 18954108079

Skype: zhudehui88

www.chinahumber.com

Project: 1000L Beer Brewing Equipment For Carlos Mateus

Part 1: Quotation Sheet

Item	System	Spec.	Qty	Unit price	Amount
1000L beer brewing equipment	Malt milling system	Malt miller (300-500KG/H) with Hopper with Grist Hydrator and Auger	1set	4350	4350
	Brewhouse	1000L (Mash tun/lauter, kettle/whirlpool) heat exchanger and all parts	1set	15850	15850
		2000L hot water tank with all parts	1pcs	4500	4500
		2000L cold water tank with all parts	1pcs	4500	4500
	Fermenters	1000L Fermenters	6pcs	4100	24600
	Cooling system	2000L ice water tank with all parts	1set	3600	3600
		3HP chiller	2set	1980	3960
	CIP cleaning system	100L CIP	1set	1990	1990
	Controlling system	PID	1set	4100	4100
	Steam generator	LPG Boiler with CE certificate	1set	5450	5450
	Semi-automatic Bottling system	Bottle Rinser Machine	1set	990	990
		Bottle filling +capping(8heads)	1set	7890	7890
		Labelling machine	1set	2460	2460
	Total				84240

Terms and conditions:

1. Payment terms:

- 30% advance payment by T/T (or Alibaba trade assurance), full balance payment before delivery. LC is available for us.
- Before delivery, the buyer or the third party can come here to inspect the equipment quality.

2. Installation & training:

- The seller will send engineer to install the brewery equipment in buyer's local.
- The buyer is responsible for finding a translator locally for easy understanding.
- The buyer should provide food, room and tickets.
- The seller will be responsible for the visa cost (only one time).
- The service period is about 20days, including assemble the brewery and training the operator, the buyer will be charged USD80 per day for each engineer's service.

3. Service & Guarantee:

- Provide beer production technology and brewing formula, equipment design, installation and debugging, and personnel training service;
- Providing 3D and CAD layout drawing within 5working days after get buyer's building plan.
- Provide 5years complete warrantee for tanks body and life-time maintenance service; All of the accessories and auxiliaries facilities are guaranteed for one year; The seller is responsible for the nature damage of the machinery in the warranty period except for man-made damage. All spare parts and wearing parts are included with the brewery for free.

4. Lead time:

- Within 40 working days after confirmation of the deposit.

Anexo 17 - Edital da Qualidade da Água Fornecida no concelho de Angra do Heroísmo, 2016

PARÂMETROS	Nº de amostras	% de análises realizadas	Valor Paramétrico (VP) (Dec. Lei nº 306/2007)	Valor determinado		% de cumprimento
				Máximo	Mínimo	
Controlo de Rotina 1 (CR1)						
Bactérias coliformes (ufc/100ml)	120	100	0	6	0	99,2
Escherichia coli (ufc/100ml)	120	100	0	6	0	99,2
Cloro residual livre (mg/L)	120	100		0,83	< 0,08	
Controlo de Rotina 2 (CR2)						
Nº de colónias a 22 °C (ufc/100ml)	48	100	s/ alteração anormal	67	0	100
Nº de colónias a 37 °C (ufc/100ml)	48	100	s/ alteração anormal	22	0	100
Amónio (mg/L NH4)	48	100	0,5	< 0,08	< 0,08	100
Condutividade (µS/cm 20º)	48	100	2500	340	100	100
Cor (mg/L escala Pt-Co)	48	100	20	< 2,5	< 2,5	100
pH (esc Sørensen)	48	100	≥6,5 ≤9,0	7,8	6,8	100
Manganês (µg/L Mn)	48	100	50	16	< 4	100
Nitratos (mg/L NO ₃)	54	100	50	15,4	1,78	100
Oxidabilidade (mg/L O ₂)	48	100	5	< 2	< 2	100
Cheiro (Tx diluição 25ºC)	48	100	3	< 1	< 1	100
Sabor (Tx diluição 25ºC)	48	100	3	< 1	< 1	100
Turvação (UNT)	48	100	4	0,3	< 0,1	100
Controlo de Inspeção (CI)						
Clostridium perfringens (ufc/100ml)	11	100	0	0	0	100
Enterococos (ufc/100ml)	9	100	0	0	0	100
Alumínio (µg/L Al)	11	100	200	118	< 10	100
Antimónio (µg/L Sb)	10	100	5	< 2,5	< 2,5	100
Arsénio (µg/L As)	10	100	10	4	< 3	100
Benzeno (µg/L)	10	100	1	< 0,2	< 0,2	100
Benzo (a) pireno (µg/L)	9	100	0,01	< 0,005	< 0,005	100
Boro (mg/L B)	10	100	1	< 0,2	< 0,2	100
Bromato (µg/L Br)	10	100	10	< 5	< 5	100
Cádmio (µg/L Cd)	10	100	5	< 1	< 1	100
Cálcio (mg/L Ca)	9	100	Desejável ≤ 100	2,98	1,05	
Chumbo (µg/L Pb)	9	100	10	3	< 3	100
Cianetos (µg/L CN)	10	100	50	< 10	< 10	100
Cobre (mg/L Cu)	9	100	2	< 0,05	< 0,05	100
Crómio (µg/L Cr)	10	100	50	< 2	< 2	100
1,2 - dicloroetano (µg/L)	10	100	3	< 0,3	< 0,3	100
Dureza Total mg/L (CaCO ₃)	9	100	Desejável [150;500]	18	7	
Ferro (µg/L Fe)	9	100	200	66	24	100
Fluoretos (mg/L F)	10	100	1,5	1,1	0,33	100
Magnésio (mg/L Mg)	9	100	Desejável ≤ 50	2,6	1,1	100
Mercurio (µg/L Hg)	10	100	1	< 0,3	< 0,3	100
Níquel (µg/L Ni)	9	100	20	< 6	< 6	100
Hidrocarbonetos Policíclicos Aromáticos (µg/L):	9	100		< 0,04	< 0,04	
Benzo (b) fluoranteno	9	100	< 0,1	< 0,01	< 0,01	100

Benzo (k) fluoranteno	9	100	< 0,1	< 0,01	< 0,01	100
Benzo (ghi) perileno	9	100	< 0,1	< 0,01	< 0,01	100
Indeno (1,2,3-cd)pireno	9	100	< 0,1	< 0,01	< 0,01	100
Nitritos (mg/L NO ₂)	9	100	0,5	< 0,1	< 0,1	100
Selénio (µg/L Se)	10	100	10	< 2,5	< 2,5	100
Cloretos (mg/L Cl)	10	100	250	22,3	14	100
Tri-halometanos (µg/L):	9	100	100	15	< 4,0	100
Clorofórmio	9	100		1,4	< 1,0	100
Bromofórmio	9	100		5,6	< 1,0	100
Dibromoclorometano	9	100		6,8	< 1,0	100
Bromodiclorometano	9	100		3,9	< 1,0	100
Tetracloroeteno (µg/L)	9	100	10	< 1,0	< 1,0	100
Tricloroeteno (µg/L)	9	100	10	< 1,0	< 1,0	100
Sódio (mg/L Na)	10	100	200	26	15	100
Sulfatos (mg/L SO ₄)	10	100	250	4,5	3,32	100
S-Metolacloro (µg/L)	10	100	0,1	< 0,05	< 0,05	100
Desetilterbutilazina (µg/L)	10	100	0,1	< 0,05	< 0,05	100
Terbutilazina (µg/L)	10	100	0,1	< 0,05	< 0,05	100
Triclopir (µg/L)	10	100	0,1	< 0,05	< 0,05	100
Alfa Total (Bq/L)	10	100	0,5	0,0164	< 0,0024	100
Beta Total (Bq/L)	10	100	1	0,192	0,074	100
Dose Indicativa (mSv/ano)	10	100	0,1	< 0,1	< 0,1	100
Radão (Bq/L)	10	100	500	34,5	< 0,45	100