



**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA
FILHO”**

INSTITUTO DE QUÍMICA

Curso de Graduação Engenharia Química

RODRIGO THOMAZ TARALLO

**EMPREENDEDORISMO INDEPENDENTE E OS DESAFIOS NO
MERCADO CERVEJEIRO BRASILEIRO**

Araraquara, SP

2025

RODRIGO THOMAZ TARALLO

**EMPREENDEDORISMO INDEPENDENTE E OS DESAFIOS NO
MERCADO CERVEJEIRO BRASILEIRO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Curso de Graduação em Engenharia
Química do Instituto de Química de
Araraquara, da Universidade Estadual Paulista
“Júlio de Mesquita Filho”, para obtenção do
grau de Engenheiro Químico

Araraquara, 11 de dezembro de 2025

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Leinig Antonio Perazolli

Instituto de Química - UNESP, Araraquara

Profª. Dra. Maria Angélica Martins Costa

Instituto de Química - UNESP, Araraquara

Prof. Dr. Elias de Souza Monteiro Filho

Instituto de Química - UNESP, Araraquara

T176e	Tarallo, Rodrigo Empreendedorismo independente e os desafios no mercado cervejeiro brasileiro / Rodrigo Tarallo. -- Araraquara, 2025 60 p. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado - Engenharia Química) - Universidade Estadual Paulista (UNESP), Instituto de Química, Araraquara Orientador: Leinig Antonio Perazolli 1. Economia. 2. Engenharia Econômica. 3. Empreendedorismo. I. Título.
-------	--

Sistema de geração automática de fichas catalográficas da Unesp. Dados fornecidos pelo autor(a).

AGRADECIMENTOS

Agradeço à UNESP e todo o corpo docente do curso de Engenharia Química por abrirem portas fundamentais para meu desenvolvimento pessoal e profissional. Ao Prof. Dr. Leinig Antonio Perazolli, registro minha profunda gratidão pelo apoio constante, pelos ensinamentos nas disciplinas e pela orientação dedicada ao longo deste trabalho. À minha família, agradeço pelo apoio em todos os momentos, pela compreensão e incentivo que tornaram esta conquista possível. Aos meus amigos João Pedro, Fábio, Ian, Thiago, João, Paulo e Igor, obrigado pela parceria na faculdade e na carreira, pela amizade e pela colaboração que fizeram toda a diferença nessa trajetória.

“O segredo da existência humana não está apenas em viver, mas em saber para que se vive.”

(Fiódor Dostoiévski, Crime e Castigo)

RESUMO

Este trabalho examina a viabilidade de uma microcervejaria independente a partir de um prisma técnico-econômico, mas sem perder de vista a textura subjetiva do setor: um mercado denso em símbolos, hábitos e rotinas institucionais que moldam e, frequentemente distorcem, a racionalidade estritamente contábil. Parte-se de um arcabouço de unit economics por canal, estruturado em R\$/litro via cascata de preço (price waterfall), para reconstruir o percurso do valor: da lista à receita líquida, desta à margem de contribuição e, por fim, ao equilíbrio operacional e ao caixa por combinações de canais. O modelo incorpora a ambiguidade concreta do contexto brasileiro — tributação efetiva heterogênea, descontos e verbas que se negociam em camadas, custos de produção sujeitos a insumos voláteis e despesas variáveis que emergem do modo de servir cada canal — para permitir comparações substantivas entre taproom (bar próprio da cervejaria), on-trade (barril), D2C (envasado) e off-trade (varejo). O desfecho é uma estratégia de ida ao mercado prudente e incremental, que privilegia canais de maior captura por litro e maior governabilidade, sem abdicar da construção de marca e relacionamento. Mais do que uma prescrição única, o trabalho oferece um método: um modo de ler o setor — com suas idiossincrasias culturais, suas instituições e suas inércias — e de traduzir essa leitura em decisões sequenciais que conciliam o rigor econômico com a complexidade, por definição, humana do mercado de cervejas artesanais.

Palavras-chave: cerveja artesanal; margem de contribuição; ponto de equilíbrio; go-to-market; concentração; riscos operacionais.

ABSTRACT

This study probes the feasibility of an independent craft brewery through a technical-economic lens while attending to the market's subjective grain—the symbols, habits and institutional routines that shape, and often unsettle, purely accounting logics. It builds a channel-level unit economics framework in BRL per liter using a price-waterfall reconstruction of value, tracing the path from list price to net revenue, from there to contribution margin, and ultimately to operational balance and cash under alternative channel mixes. The model internalizes the ambiguity of the Brazilian context—heterogeneous effective taxation, layered trade concessions, volatile input costs, and serving costs that arise from each channel's mode of delivery—so that comparisons among taproom, on-trade (draft), direct-to-consumer (packaged) and off-trade (retail) become substantively meaningful. The outcome is a prudent, incremental go-to-market strategy that privileges channels with greater per-liter capture and higher managerial control, without renouncing brand building and relationship. More than a single prescription, the work offers a method: a way to read the sector—with its cultural idiosyncrasies, institutions and inertias—and translate that reading into sequential decisions that reconcile economic rigor with the inherently human complexity of the craft beer market.

Keywords: craft beer; unit economics; price waterfall; contribution margin; break-even; go-to-market; market concentration; operational risks.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Evolução do número de cervejarias no Brasil (2010-2024).....	16
Figura 2 - Principais destinos da cerveja brasileira em 2024 (volume e valor).....	17
Figura 3 - Distribuição de cervejarias por UF.....	18
Figura 4 - Percentual de cervejas não alcoólicas x total produzido no brasil em 2024.....	19
Figura 5 - Timeline de fusões e aquisições de grandes cervejarias brasileiras.....	22
Figura 6 - Market share do mercado de cervejas brasileiro.....	23

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Volume de produção declarado, segundo características da cerveja.....	22
Tabela 2 - : Volume de produção declarado, segundo o estilo de cerveja.....	23
Tabela 3 - Preços dos insumos básicos para a produção de uma lata de cerveja artesanal.....	36
Tabela 4 - “Do kg ao litro”: custo de ingredientes por litro (IPA padrão).....	37
Tabela 5 - COGS por litro (ingredientes + processamento) sem embalagem.....	37
Tabela 6 - COGS por litro com embalagem (lata 473 ml).....	37
Tabela 7 - Descontos / Verbas comerciais por canal.....	39
Tabela 8 - CVC — Custos variáveis do canal.....	40
Tabela 9 - Alíquota efetiva de tributos indiretos (aprox.) por canal.....	40
Tabela 10 - Cálculo do da Margem de contribuição por canal com base na metodologia waterfall.....	41
Tabela 11 - Estimativa do Ponto de equilíbrio para a produção de cerveja com base em custos fixos baixos de pequenos empreendedores.....	42
Tabela 12 - Projeção do fluxo de caixa líquido em diferentes mix de canais de venda.....	43
Tabela 13 - estimativas de Volume em diferentes cenários de objetivos de caixa.....	44

LISTA DE SIGLAS

BE	Break Even
MC	Margem de Contribuição
CF	Custos Fixos
PDV	Ponto de Venda
SKU	Stock Keeping Unit (Unidade de Manutenção de Estoque)
SOP	Standard Operating Procedure (Procedimento Operacional Padrão)
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
IPI	Imposto sobre Produtos Industrializados
PIS	Programa de Integração Social
COFINS	Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
UF	Unidade Federativa
IPA	India Pale Ale
ABV	Alcohol By Volume
NEIPA	New England IPA
MAPA	Ministério da Agricultura e Pecuária
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SINDICERV	Sindicato Nacional da Indústria da Cerveja
ABComm	Associação Brasileira de Comércio Eletrônico
BA	Brewers Association
CPG	Consumer Packaged Goods
MVA	Margem de Valor Agregado
CD	Centro de Distribuição
D2C	Direct to Consumer (Venda direta ao consumidor)
Q	Quantidade necessária para breakeven (ponto de equilíbrio)
CAC	Custo de Aquisição de Cliente
DRE	Demonstrativo de Resultado do Exercício
CAPEX	Capital Expenditure (Investimento em Capital que sai do caixa da empresa)

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS.....	3
RESUMO.....	5
ABSTRACT.....	6
LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	7
LISTA DE TABELAS.....	8
LISTA DE SIGLAS.....	9
SUMÁRIO.....	10
1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Problema Explorado.....	13
1.2 Objetivos.....	13
1.3 Método e limitações.....	13
1.4 Justificativa.....	14
1.5 Organização do trabalho.....	14
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	15
3. PANORAMA ATUAL E DINÂMICAS COMPETITIVAS DO MERCADO CERVEJEIRO BRASILEIRO.....	18
3.1 Dimensão, crescimento e diversificação do setor.....	18
3.2 Estrutura de produção, exportação e internacionalização.....	19
3.3 Distribuição regional e interiorização da produção.....	20
3.4 Perfil do consumo e tendências emergentes.....	20
3.5 Estrutura de mercado, fusões e aquisições.....	23
3.6 Desafios e barreiras para empreendedores independentes.....	26
3.7 Estudos de caso.....	28
3.7.1 Cervejaria Colorado.....	28
3.7.2 CBCA (Schornstein/Leuven + Startup Brewing).....	28
3.7.3 Cervejaria Hocus Pocus.....	29
4. ANÁLISE ECONÔMICA E ESTRATÉGIA DE IDA A MERCADO.....	31
4.1 Léxico econômico a ser aplicado.....	31
4.2 Possibilidades de ida a mercado (go-to-market) para microcervejarias.....	33
4.2.1 Segmentação prática e proposta de portfólio (arquitetura de canais).....	33
4.2.2 Papéis econômicos por canal.....	34
4.3 Unit economics do pequeno produtor de cervejas artesanais.....	35
4.3.1 Premissas e custos de processo que compõem o unit economics.....	35
4.3.2 Unit Economics Por canal.....	41
4.3.3 Cálculo do Ponto de Equilíbrio por canal em diferentes cenários.....	42
4.3.4 Projeção do Mix de canais para viabilidade econômica.....	43
4.3.5 Principais desafios e riscos de execução.....	45
4.4 Estratégia de ida a mercado (Go to Market).....	48
4.5 O impacto do investimento inicial maior na criação e crescimento de marca.....	51

5. CONCLUSÃO.....	54
REFERÊNCIAS.....	56

1. INTRODUÇÃO

O mercado cervejeiro brasileiro figura entre os mais relevantes do mundo, tanto pelo volume produzido quanto pelo impacto econômico e cultural (CERVBRASIL, 2023; SINDICERV, 2024). Nos últimos quinze anos, a base empreendedora vem se tornando mais densa e capilarizada. Prova disto, é que o país alcançou 1.949 cervejarias registradas em 2024, mantendo a trajetória de crescimento observada desde o fim dos anos 2000 (MAPA, Anuário da Cerveja 2025; ABRACERVA & SEBRAE, 2019). Esse dinamismo sinaliza a difusão do empreendedorismo independente e a diversificação de portfólios e experiências de consumo.

Esse aumento numérico acompanha mudanças no comportamento do consumidor, ocasionando em uma maior valorização de identidade local, autenticidade e qualidade percebida e a emergência de um mercado “alternativo” de cervejas especiais (LIMBERGER & TULLA, 2017; LIMBERGER & MEDEIROS, 2023). Contudo, a expansão da base de firmas convive com uma estrutura concorrencial persistentemente concentrada. A literatura indica níveis historicamente elevados de concentração (BORGES, 2015), e dados setoriais recentes sugerem a manutenção de CR4 alto e HHI característico de mercado altamente concentrado.

À luz da tradição Estrutura–Conduta–Desempenho (Bain, 1956), trata-se de um setor com barreiras de escala e escopo (produção, logística, mídia, negociação de gôndola) que sustentam poder de mercado das incumbentes; a evidência histórica brasileira (Borges, 2015) corrobora essa resiliência da liderança, mesmo em ciclos de entrada de microcervejarias. Em termos simples: a “cauda longa” cresce em número de firmas e em relevância cultural, mas não dilui rapidamente o domínio das líderes em participação, mantendo os 3 maiores grupos dominando 95% do mercado.

Pelo prisma institucional (Scott, 1995; North, 1990), regras formais (tributação, fiscalização, licenças), rotinas organizacionais (compras das redes, contratos de exclusividade), normas e redes locais moldam os custos de transação e, portanto, quem consegue competir em quais canais. Em ambientes com burocracia pesada e acordos de distribuição concentrados, os pequenos ficam desalinhados em canais que exigem poder de barganha (off-trade) e, por isso, migram a competição para três frentes onde a assimetria é menor: (i) diferenciação técnica/sensorial (estilo, frescor, sazonalidade), (ii) diferenciação simbólica (origem, identidade local, hospitalidade) e (iii) encaixe de canais com maior captura

de margem e menor custo de transação (taproom, D2C por retirada, turismo cervejeiro, on-trade selecionado). Esses são os espaços onde o artesanal consegue transformar relevância cultural em viabilidade econômica, apesar do HHI/CR4 elevados.

1.1 Problema Explorado

Quais são as principais barreiras e condicionantes econômicos enfrentados pelo empreendedor independente no mercado cervejeiro brasileiro e quais combinações de diferenciação, desenho de canais e disciplina de unit economics aumentam a probabilidade de entrada sustentável e crescimento em ambiente oligopolizado.

1.2 Objetivos

Objetivo geral

Analisar o mercado cervejeiro brasileiro sob a ótica do empreendedorismo independente, atualizando a estrutura competitiva recente, mapeando barreiras e propondo uma arquitetura de unit economics e de go-to-market compatível com as restrições institucionais e de canal do país.

Objetivos específicos

- (i) Descrever a evolução recente e a estrutura concorrencial do setor com base em dados oficiais e literatura.
- (ii) Mapear barreiras regulatórias, tributárias, logísticas, tecnológicas e de capital, conectando-as a custos de transação (Scott, 1995; North, 1990).
- (iii) Analisar estudos de caso de crescimento (aquisição com preservação de identidade; consolidação entre artesanais; omnicanal/D2C) e extrair lições aplicáveis.
- (iv) Construir um quadro de unit economics por canal (R\$/L) com hipóteses transparentes, indicando drivers de margem e pontos de breakeven.
- (v) Propor recomendações práticas de acesso a mercado e priorização de alavancas econômicas para empreendedores independentes.

1.3 Método e limitações

O estudo é um ensaio quantitativo-descritivo baseado em dados secundários públicos (MAPA/Anuário da Cerveja 2025, IBGE/PIA-Produto, SINDICERV,

ABRACERVA/SEBRAE, literatura acadêmica e setorial). As métricas operacionais são normalizadas em R\$/L. O trabalho não pretende representar a totalidade do mercado nem substituir bases proprietárias. Trata-se de modelagem informada para apoiar decisões econômicas e estratégias de ida ao mercado de pequenas cervejarias independentes.

Os cálculos do trabalho apresentam algumas fontes de incerteza que podem influenciar diretamente nos números obtidos a partir do cálculo dos unit economics proposto, sendo elas:

- (i) tributações por UF e regime (Simples/fora do Simples);
- (ii) câmbio e insumos importados (malte, lúpulo, alumínio);
- (iii) perdas operacionais (envase, frio, QA) dependentes de maturidade de processo;
- (iv) mix de embalagem e canal (garrafa/lata; on/off-trade; D2C);
- (v) verbas comerciais e custos de acesso a gôndola/eventos (taxas, comodatos, exclusividades).

1.4 Justificativa

A relevância econômica do setor convive com uma enorme assimetria de poder de canal e escala, fator que cria um descompasso entre a diversidade cultural trazida pelo artesanal e as restrições estruturais do mercado (Limberger, 2016). À luz de Bain (1956), estruturas concentradas condicionam condutas e resultados; à luz de North (1990) e Scott (1995), o desempenho do pequeno produtor depende de como instituições formais e informais habilitam ou bloqueiam trajetórias. A contribuição deste trabalho é integrar essas lentes com uma tradução operacional em unit economics por canal e um roteiro de acesso ao mercado, oferecendo uma ponte entre diagnóstico acadêmico e decisão empreendedora.

1.5 Organização do trabalho

O Capítulo 2 sintetiza a literatura essencial para o problema (ECD; institucionalismo; inovação/empreendedorismo; evidências nacionais de concentração). O Capítulo 3 apresenta o panorama atual com dados oficiais (dimensão, comércio exterior, distribuição regional, consumo/tendências), atualiza a estrutura concorrencial e insere os estudos de caso em 3.8 (Colorado; CBCA/Schornstein-Leuven + Startup Brewing; Hocus Pocus), com lições para acesso a mercado. O Capítulo 4 entrega o núcleo econômico do trabalho: unit economics por canal, hipóteses e a proposta de go-to-market compatível com as restrições de canal e as alavancas de margem identificadas.

2. REVISÃO DE LITERATURA

A compreensão do mercado cervejeiro brasileiro exige uma leitura que combine as abordagens da organização industrial e da economia institucional, articulando aspectos estruturais, regulatórios e culturais. A Estrutura–Conduta–Desempenho (ECD), formulada por Bain (1956), sustenta que estruturas concentradas condicionam as estratégias das firmas, definindo preços, padrões de diferenciação, integração vertical e contratos de exclusividade e, por consequência, determinam o desempenho setorial em termos de margens, inovação e bem-estar. No caso da indústria cervejeira, a literatura brasileira evidencia a presença de um oligopólio diferenciado, marcado por economias de escala, poder de marca e controle logístico que conferem às grandes corporações poder de mercado significativo (Borges, 2015; Limberger, 2016).

Pesquisas recentes aprofundam esse diagnóstico. Silva (2016), em estudo desenvolvido na Universidade Federal da Bahia, analisou o market share do setor entre 1993 e 2013 e demonstrou que, mesmo com o crescimento expressivo do número de microcervejarias, os índices CR4 e HHI permanecem elevados, caracterizando um mercado altamente concentrado. O CR4 (Concentration Ratio 4) mede a participação de mercado das quatro maiores empresas do setor, sendo amplamente utilizado para identificar a intensidade da concentração: quanto maior o CR4, mais o desempenho da indústria tende a ser moldado por poucos players dominantes. Já o HHI (Herfindahl–Hirschman Index) é calculado pela soma dos quadrados das participações de mercado de todas as firmas; valores acima de 2.500 pontos, segundo padrões internacionais, indicam mercados fortemente concentrados. A combinação de CR4 e HHI permite avaliar não apenas a distribuição do market share, mas a profundidade do poder de mercado dos incumbentes. A autora observa que o aumento do número de firmas não se traduz necessariamente em desconcentração, pois as maiores detêm vantagens cumulativas de escala, marketing e distribuição. Esse fenômeno, segundo a autora, é típico de setores maduros, nos quais as barreiras estruturais, como publicidade, controle de canais e integração vertical, limitam a efetiva concorrência de novos entrantes. Essa constatação reforça a validade da abordagem ECD para o estudo do mercado cervejeiro brasileiro contemporâneo, e explica a persistência de condutas estratégicas típicas de oligopólio, como políticas de preços coordenadas, segmentação de portfólio e expansão por fusões e aquisições.

Borges (2015) já havia documentado essa tendência ao mostrar que, entre 2003 e 2013, as quatro maiores empresas respondiam por mais de 90% do volume produzido, configurando um HHI superior aos limites reconhecidos internacionalmente para mercados concentrados. Limberger (2016) complementa essa leitura ao introduzir a dimensão geoeconômica: a indústria cervejeira brasileira apresenta concentração espacial no Sul e Sudeste, onde a infraestrutura logística e a densidade de consumo favorecem incumbentes. Esses fatores criam barreiras de entrada adicionais para pequenos produtores, como o custo de transporte, o acesso restrito a pontos de venda e as exigências de armazenamento refrigerado.

Para as microcervejarias e empreendedores independentes, as implicações são claras: há desvantagem de escala e de barganha tanto na compra de insumos quanto na venda ao canal. Tais firmas precisam competir por diferenciação técnica e simbólica, e não por preço. Estratégia pela qual depende de inovação e da construção de identidade territorial (Possas, 1987; Schumpeter, 1982; Freeman, 2008). Nesse contexto, Limberger e Tulla (2017) destacam que o movimento das cervejas artesanais é expressão da economia criativa e de processos de revalorização do território. Para os autores, a vantagem competitiva das microcervejarias decorre de redes locais de cooperação, identidade simbólica e vínculos afetivos com o lugar de origem, os quais fortalecem a disposição do consumidor em pagar mais por experiências autênticas. Essa abordagem amplia o entendimento econômico tradicional ao incorporar dimensões culturais e territoriais do consumo.

A perspectiva institucional também contribui para explicar a estrutura do setor. North (1990) e Scott (1995) mostram que o desempenho das firmas é mediado por instituições formais (licenças, regulação sanitária, carga tributária) e informais, como capital social e redes de confiança. No Brasil, a densidade burocrática e a heterogeneidade tributária entre estados aumentam o custo fixo e o tempo de entrada, especialmente para produtores de pequeno porte (Rodrigues, 2018; Máximo, 2019; Schardong, 2012). Por outro lado, redes associativas como a ABRACERVA e o SEBRAE vêm desempenhando papel relevante na mitigação desses custos de transação, por meio de compras conjuntas, programas de qualificação e articulação de rotas turísticas e gastronômicas (Cervieri Júnior, 2017; SEBRAE, 2020; SEBRAE, 2024).

Essa articulação entre economia institucional e territorial reforça o argumento de Limberger e Tulla (2017): a sustentabilidade das microcervejarias depende menos de competir diretamente com os oligopolistas e mais de criar ecossistemas regionais autônomos de

produção e consumo. A literatura internacional e nacional convergem, assim, em três caminhos de expansão para o pequeno produtor: (i) associação ou fusão com outros artesanais para ganhos de escala e eficiência; (ii) construção de marca e experiência local (taproom, brewpub, turismo cervejeiro) como plataforma de margem e fidelização; e (iii) uso de canais diretos ao consumidor (D2C, assinatura, e-commerce) para capturar dados e margem, sem intermediação onerosa.

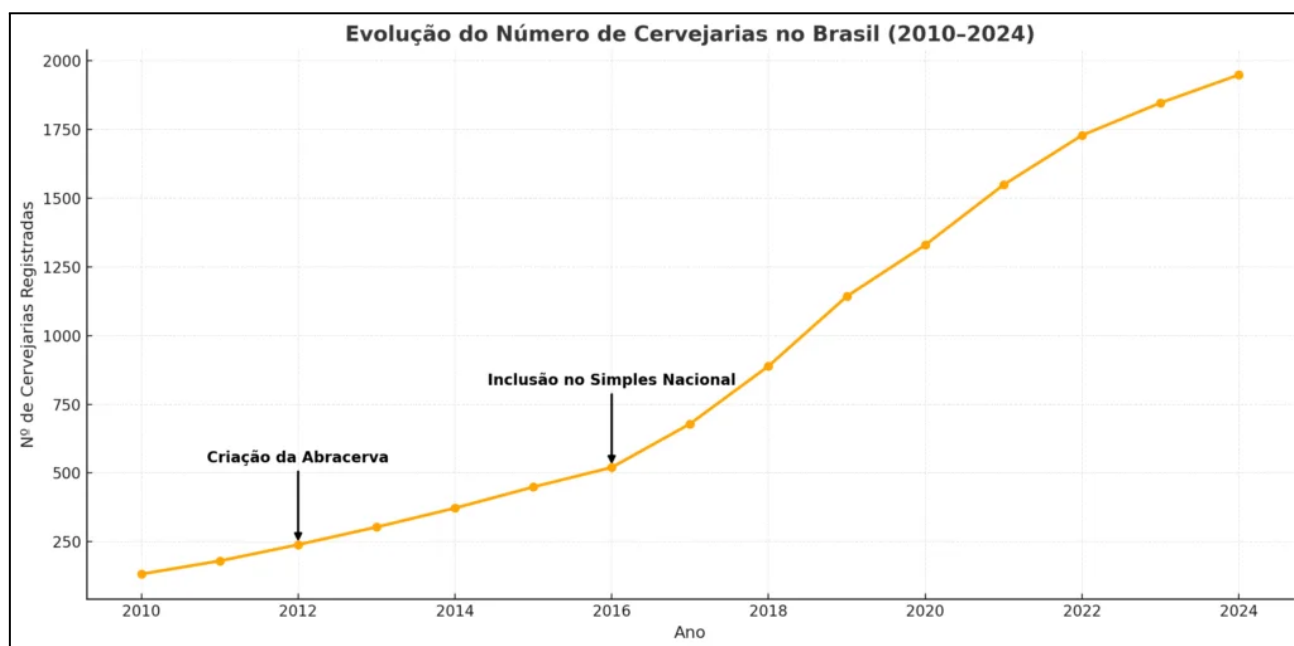
O corpo teórico revisado indica, portanto, que o setor opera sob uma tensão estrutural: de um lado, alta concentração e barreiras institucionais; de outro, oportunidades de diferenciação simbólica e territorial. A análise integrada da literatura mostra que as microcervejarias não são apenas sobreviventes marginais, mas agentes de inovação econômica e cultural, capazes de gerar novos arranjos produtivos, redes locais e experiências que desafiam a homogeneização imposta pelos grandes grupos. Essa base conceitual sustenta a análise empírica dos capítulos seguintes, onde se quantificam margens, pontos de equilíbrio e estratégias de canal sob diferentes condições estruturais e territoriais do mercado cervejeiro brasileiro.

3. PANORAMA ATUAL E DINÂMICAS COMPETITIVAS DO MERCADO CERVEJEIRO BRASILEIRO

3.1 Dimensão, crescimento e diversificação do setor

O Anuário da Cerveja 2025 reporta 1.949 cervejarias registradas em 2024 (+5,5% vs. 2023), 43.176 cervejas e 55.015 marcas cadastradas, com produção agregada anual em torno de 15,3 bilhões de litros (MAPA, 2025). Em termos estratégicos, os dados sugerem duas forças em direção oposta: (i) a ampliação da base produtiva e da variedade ofertada, com mais espaço para diferenciação e nichos; e (ii) maior competição intra-nicho, pois a expansão de rótulos não foi acompanhada por aceleração no volume total. Sem crescimento robusto do mercado em litros, o empreendedor independente precisa “roubar share” com posicionamento claro (portfólio enxuto, preço-ponto defendível, atributos de identidade/qualidade) e sequenciamento de canais (primeiro onde a marca captura margem e dados; depois canais de escala).

Figura 1 - Evolução do número de cervejarias no Brasil (2010-2024)

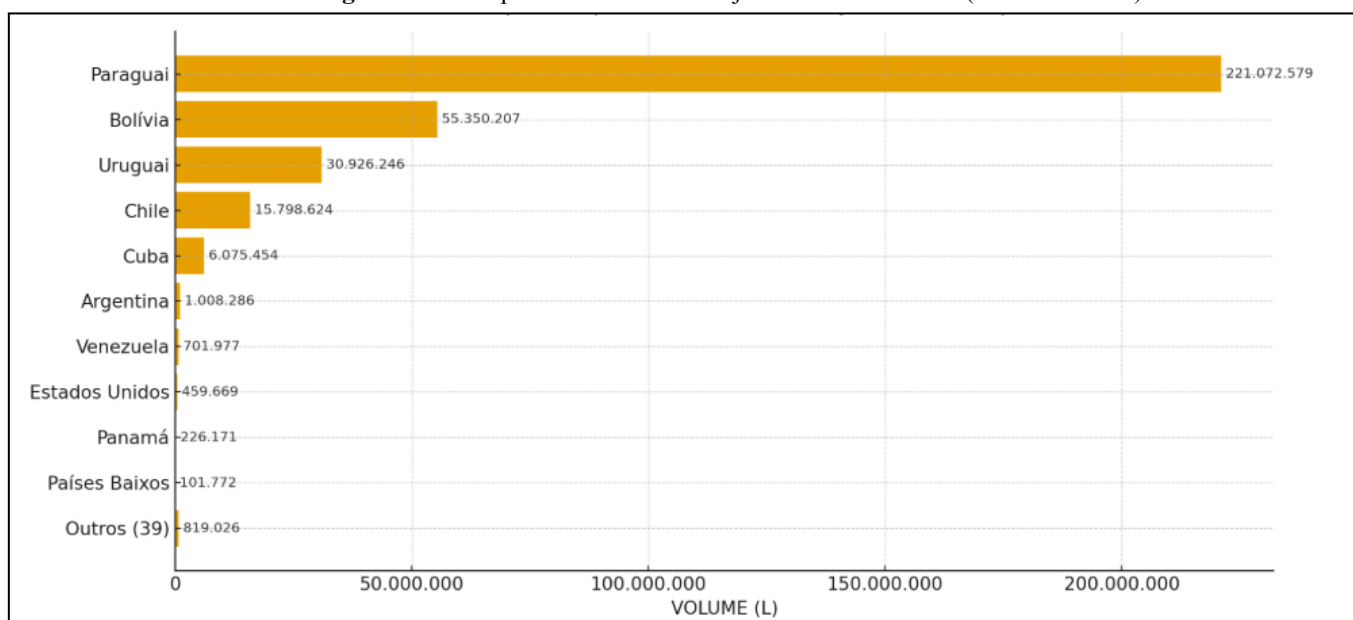


Fonte: Catilisi

3.2 Estrutura de produção, exportação e internacionalização

Em 2024, o Brasil registrou superávit de US\$195 milhões na balança comercial de cerveja (valor próximo a +32,5% a/a). Entretanto, o preço médio de exportação foi de US\$0,61/L, enquanto o preço médio da cerveja importada foi de US\$1,24/L, ou seja, menos da metade, sugerindo pauta exportadora menos sofisticada em valor por litro. O Paraguai respondeu por 66,5% do volume exportado (221.072.579 L), reforçando a concentração de destinos (MAPA, 2025). Para independentes, a viabilidade de internacionalização depende de valor agregado (estilo, terroir, certificações, embalagem e storytelling) e de microcanais de alto valor (especialistas, beer shops, turismo gastronômico), e não de volume puro.

Figura 2 - Principais destinos da cerveja brasileira em 2024 (volume e valor).

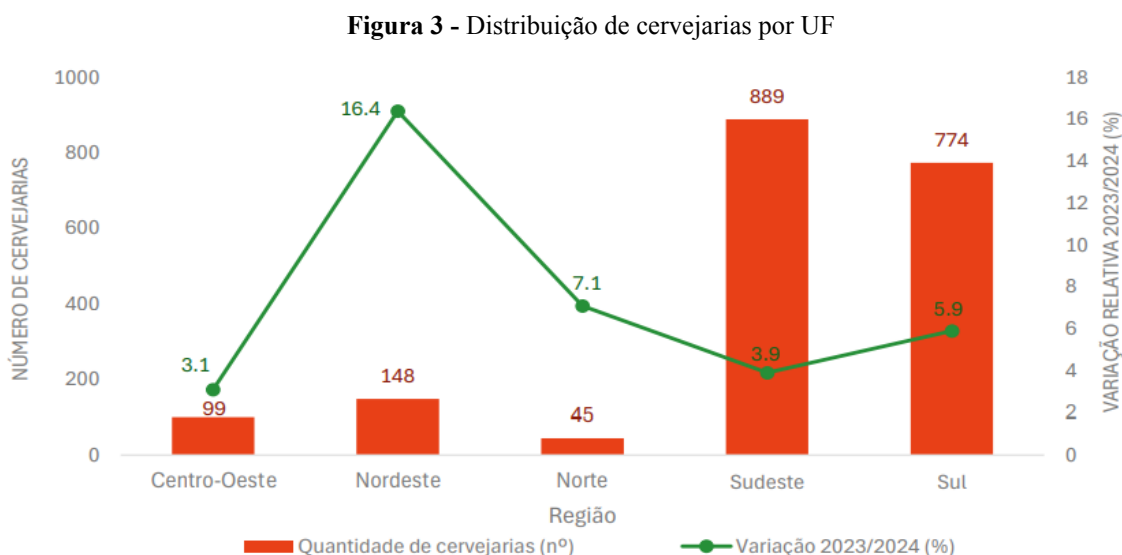


Fonte - Elaboração própria, Adaptado. Anuário da Cerveja 2025

O Paraguai lidera de forma esmagadora, mais de 4x o volume da Bolívia (55,4 milhões de litros) e 7x o do Uruguai (30,9 milhões); o Chile (15,8 milhões) e Cuba (6,1 milhões) completam o top 5. A cauda longa é muito pequena: países como EUA, Panamá e Países Baixos aparecem com menos de 0,5 milhão de litros cada, e Outros somam 0,82 milhão de litros, indicando alta concentração das exportações em poucos destinos fronteiriços/regionais.

3.3 Distribuição regional e interiorização da produção

A atividade já alcança aproximadamente 790 municípios (2024), indicando interiorização e efeitos de encadeamento local (emprego, serviços, turismo). Persiste, contudo, forte concentração geográfica: Sul e Sudeste reúnem a maioria das cervejarias e registros de produtos; São Paulo lidera com 12,8 mil produtos (MAPA, 2025). Fora dos polos tradicionais, fica visível que o empreendedor enfrenta gap logístico (cadeia de frio, lead-time, perdas), menor densidade de demanda educada e acesso mais caro a insumos/serviços especializados; em contrapartida, dispõe de espaço simbólico para construir marcas ancoradas em território e comunidade, com menor competição direta das líderes.



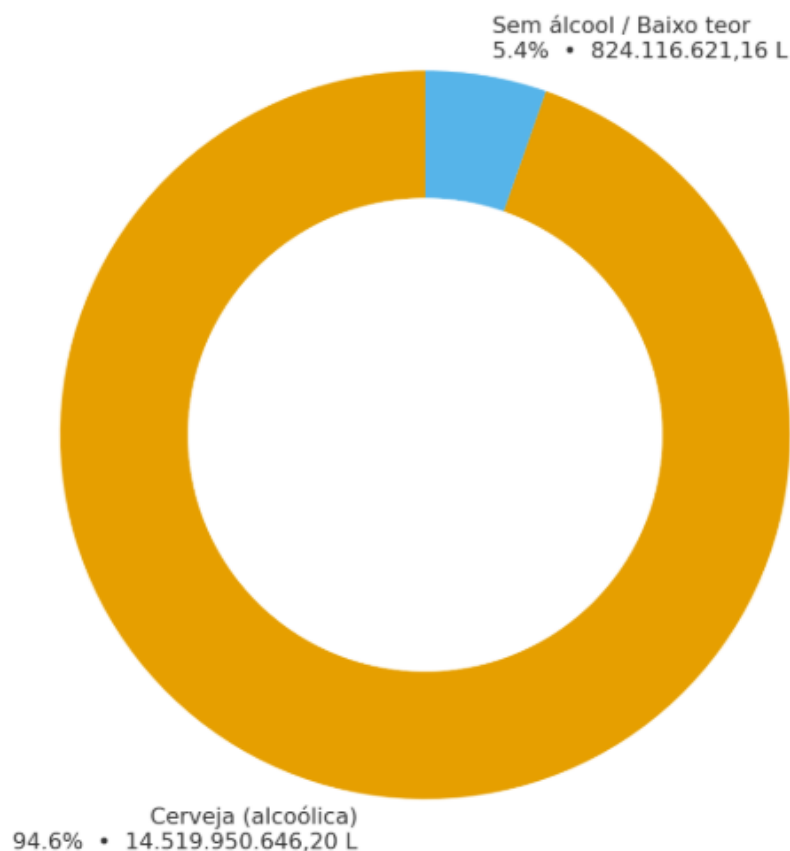
Fonte - Anuário da Cerveja 2025

3.4 Perfil do consumo e tendências emergentes

O segmento 0,0% (sem álcool) cresceu +536,9% em volume em 2024, refletindo drivers de saúde, segurança no consumo e premiunização leve (MAPA, 2025). Em paralelo, a literatura indica maior disposição a pagar por diferenciação (identidade local, autenticidade, experiência e sustentabilidade) (Limberger & Tulla, 2017; SEBRAE, 2024), embora o consumo de massa siga sensível a preço e os canais de volume permaneçam oligopolizados pelas grandes (SINDICERV, 2024; 2025). Implicações táticas: portfólios bifurcados — linhas

“sessionáveis”/0,0% e edições especiais “com história”; taprooms e D2C para captura de margem e dados; e design de experiência (turismo cervejeiro, eventos, gastronomia) como extensão de marca (Cervieri Júnior, 2017; SEBRAE, 2024).

Figura 4 - Percentual de cervejas não alcoólicas x total produzido no Brasil em 2024



Fonte - Adaptado, Anuário da Cerveja 2025

Apesar da fatia ainda pequena, o volume absoluto de cervejas sem álcool já é relevante e pode sustentar expansão de portfólio focado em ocasiões de consumo com menor teor, dando oportunidade do pequeno empreendedor entrar no mercado de cervejas desse estilo para complementar seu portfólio.

Tabela 1 - Volume de produção declarado, segundo características da cerveja

Característica	Volume (L)	Variação Absoluta (L)	Variação Relativa (%)
Sem glúten	71.075.867,37	40.388.707,07	131,60%
Com fruta	5.854.467,02	-3.539.434,35	-37,70%
Com madeira*	625.713.550,62	219.798.233,06	54,10%
Com mel	3.302.588,45	1.266.133,55	62,20%
Com chocolate	109.449,52	15.341,54	16,30%
Com café	306.160,27	179.074,28	140,90%
Com pimenta	114.286,58	20.172,83	21,40%
Com ervas e especiarias	8.498.677,98	-1.527.974,61	-15,20%
Com abóbora	22.340,37	-14.996,63	-40,20%
Com leite e derivados	32.137,30	-2.118,30	-6,20%
Defumada	54.703,75	-1.146,50	-2,10%

Fonte: Adaptado, Anuário da Cerveja 2025

O crescimento recente desses estilos decorre de forças amplas de demanda: premiunização (produtos com narrativa e complexidade, como “com madeira”), funcional/saúde (sem glúten amplia inclusão sem sacrificar sabor), e sabor-ocasião (café e mel conectam com sobremesa/brunch, clima frio e presenteação). A indústria também facilita a escala com técnicas replicáveis (chips/infusões de madeira, padronização de extração de café) e embalagens que destravam experimentação (latas de 350–473 ml, sazonais rotativas). Para sustentar a curva, três alavancas são críticas: consistência sensorial (evitar adstringência/oxidação, final mais seco nos doces), storytelling claro no rótulo (origem da madeira, grão, mel, certificação sem glúten) e distribuição orientada à ocasião (PDV gastronômico, e-commerce de nicho, kits de presente). Em síntese, cresce o que entrega novidade percebida, reduz fricção de escolha e se ancora em momentos de consumo específicos.

Tabela 2 - : Volume de produção declarado, segundo o estilo de cerveja

Estilo de Cerveja	Volume (L)	Variação 2023/2024 (%)
Ale Alemã	269.492,80	-66,9
Ale Americana Intensa	907.252,22	43,45
Ale Americana Leve	2.106.770,47	-18,35
Ale Belga Intensa	434.923,41	-9,16
Ale Belga Leve	2.998.513,63	63,46
Ale Inglesa Intensa	73.890,38	-54,07
Ale Inglesa Moderada	270.445,60	86,19
Bitter Inglesa	164.530,43	35,5
Catharina Sour	410.534,78	54,46
Cerveja Gruit	400	-
Cerveja Selvagem Brasileira	20.038,28	-67,13
IPA	29.913.104,80	-9,54
Lager Intensa Escura	1.137.989,35	105,25
Lager Leve Clara	8.950.879.380,11	13,18
Lager Leve Escura	17.547.355,74	-26,76
Malzbier	46.701.564,39	12,91
Pale Ale	2.937.193,14	-33,02
Pilsener	4.974.576.556,47	39,76
Porter	324.243,20	79,61
Red Ale	1.199.818,53	-7,31
Saison	202.045,28	10,22
Scottish Ale	25.375,14	68,84
Stout	827.404,39	17,54
Weizenbier	2.736.030,90	-71,42
Outras Ales	8.743.739,48	-39,31
Outras Lagers	1.296.805.239,13	-65,43
Outras	1.851.435,31	-61,88

Fonte: Adaptado, Anuário da Cerveja 2025

As tabelas 1 e 2 deixam claro que o portfólio é esmagadoramente liberado por cervejas lager: Lager Leve Clara (8,95 bi L) e Pilsener (4,97 bi L) dominam, e Outras Lagers (1,30 bi L) reforçam que os estilos de alta rotação estão concentrados nas lagers claras. Entre nichos relevantes, Malzbier (46,7 miL) e IPA (29,9 miL) aparecem bem à frente do bloco de ales clássicas. No dinamismo, o maior salto é Lager Intensa Escura (+105,25%), seguido por Porter (+79,61%) e Scottish Ale (+68,84%). sinais de experimentação em perfis mais maltados/escuros, enquanto as maiores quedas são Weizenbier (-71,42%), Lager Leve Escura

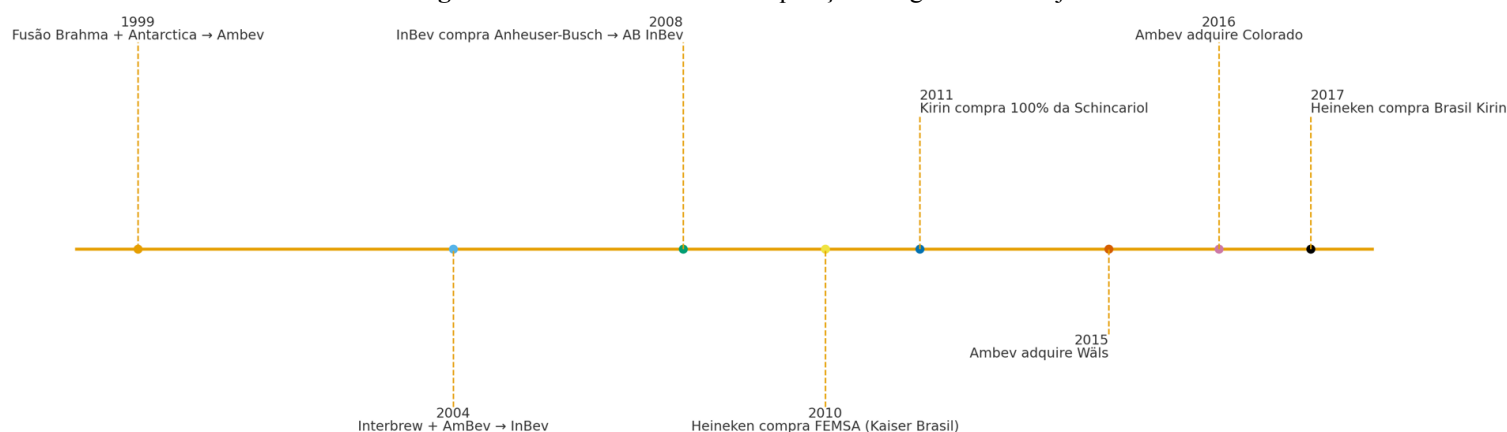
(-26,76%) e um recuo moderado em IPA (-9,54%), sugerindo acomodação após ciclos de euforia do mercado para com esse estilo.

3.5 Estrutura de mercado, fusões e aquisições

A estrutura do mercado cervejeiro brasileiro é resultado de um longo processo de consolidação empresarial, marcado por fusões e aquisições que reduziram significativamente o número de competidores relevantes e ampliaram o poder de mercado dos grandes grupos. Desde a década de 1990, o setor passou por transformações profundas que culminaram na formação de um oligopólio de capital transnacional, no qual poucos conglomerados controlam a maior parte da produção e distribuição de cerveja no país.

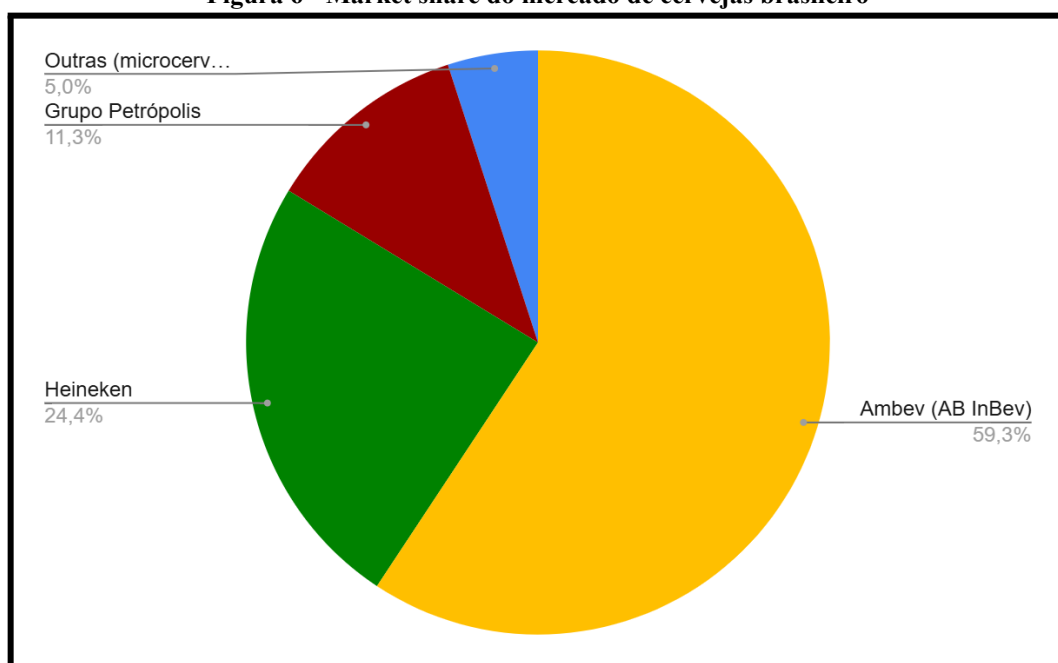
A fusão entre Brahma e Antarctica, em 1999, foi o marco inicial desse processo. A operação deu origem à Companhia de Bebidas das Américas (Ambev), que rapidamente assumiu posição dominante no mercado, detendo cerca de 70 % das vendas nacionais nos anos subsequentes. Em 2004, a Ambev uniu-se à belga Interbrew, criando a InBev, que mais tarde, em 2008, adquiriu a norte-americana Anheuser-Busch, originando a atual AB InBev, maior fabricante de cervejas do mundo. Esse movimento global consolidou a centralização de decisões e recursos, conectando o mercado brasileiro a uma rede corporativa de escala mundial (LIMBERGER, 2016).

A entrada de outros grandes grupos estrangeiros intensificou o processo de concentração. A Heineken adquiriu a Kaiser em 2010 e, posteriormente, em 2017, comprou as operações da Brasil Kirin, ampliando sua participação de mercado para cerca de 25 %. Paralelamente, o Grupo Petrópolis consolidou-se como terceiro maior fabricante, com marcas como Itaipava e Petra, alcançando fatia estimada em 7 %. O restante do mercado é composto por centenas de microcervejarias e produtores independentes, que, somados, respondem por aproximadamente 5 % do volume total de cerveja produzido no país (MAPA, 2025; SINDICERV, 2025).

Figura 5 - Timeline de fusões e aquisições de grandes cervejarias brasileiras

Fonte: Elaboração própria

Esses movimentos corporativos resultaram em uma estrutura altamente concentrada, como demonstram os indicadores de concentração de mercado. Utilizando o Índice de Concentração das Quatro Maiores Empresas (CR4) e o Índice Herfindahl-Hirschman (HHI), é facilmente notável que o grau de concentração do setor é extremamente alto e potencializa a dificuldade de penetração de mercado por empresas ou marcas menores.

Figura 6 - Market share do mercado de cervejas brasileiro

Fonte: Elaboração própria com base no site <https://engarrafadormoderno.com.br/>

Utilizando os dados de market share da figura 6, obtém-se um valor de HHI, apenas das 3 primeiras empresas que dominam o mercado cervejeiro brasileiro, de 4232, indicando a força das maiores empresas em relação aos seus competidores menores.

De acordo com os parâmetros do Departamento de Justiça dos Estados Unidos (DOJ) e da Federal Trade Commission (FTC), mercados com HHI superior a 2500 são considerados altamente concentrados. Assim, o valor obtido evidencia que a indústria cervejeira brasileira opera sob oligopólio consolidado, no qual a competição se dá principalmente entre grandes corporações, restando às microcervejarias nichos de diferenciação.

Esse nível de concentração implica barreiras significativas à entrada para novos produtores. Além do poder de marca e escala produtiva, as grandes companhias detêm o controle dos canais de distribuição, firmando contratos de exclusividade com bares, supermercados e eventos, o que restringe o acesso das microcervejarias aos consumidores finais. Borges (2015) aponta que esse domínio logístico e mercadológico cria uma barreira estrutural que não pode ser superada apenas pela diferenciação de produto, exigindo políticas públicas específicas para assegurar competitividade e pluralidade no setor.

Portanto, percebe-se que as fusões e aquisições ocorridas nas últimas décadas consolidaram uma estrutura de mercado de concorrência imperfeita, na qual poucos grupos detêm poder econômico, político e de comunicação. A concentração do capital produtivo e comercial tende a aumentar o desequilíbrio competitivo, tornando as microcervejarias agentes de resistência cultural e de inovação simbólica dentro de um sistema oligopolizado. Compreender essa dinâmica é essencial para formular políticas e estratégias que promovam diversificação, sustentabilidade e democratização econômica no mercado cervejeiro brasileiro.

3.6 Desafios e barreiras para empreendedores independentes

Mesmo com a expansão numérica de novas cervejarias no mercado brasileiro, o ambiente competitivo permanece condicionado por uma estrutura altamente concentrada que confere às líderes vantagens cumulativas de escala, escopo e poder de barganha. Essa concentração estrutural se traduz em três tensões práticas que moldam as possibilidades de entrada e sobrevivência dos empreendedores independentes.

Primeiro, os canais de distribuição. Pontos de venda de grande volume, como redes varejistas, arenas e eventos, operam sob contratos de exclusividade (também conhecidos como *beer ties* no mercado global) que limitam o acesso de novos entrantes (SIBA, 2023). Esse padrão, amplamente documentado em estudos internacionais, repete-se no Brasil, onde acordos de fornecimento e poder de negociação concentrado criam barreiras de acesso a gôndolas e torneiras (Borges, 2015; Silva, 2016). Para contornar tais restrições, pequenos produtores recorrem a estratégias de sequenciamento de canal: iniciar com taproom e D2C, que oferecem maior controle de margem e dados; em seguida, avançar seletivamente para o on-trade curado (bares e restaurantes parceiros); e, apenas quando houver escala e reputação, ingressar no off-trade de maior giro (supermercados e redes). Essa lógica escalonada de canais reduz o risco de compressão de margem e melhora o capital de giro.

O segundo desafio reside na economia de unidade. Sem massa crítica, os custos fixos e variáveis de produção, como controle de qualidade (QA/QC), cadeia fria, envase e compliance regulatório, pesam de forma desproporcional sobre a margem. Estudos técnicos e setoriais (Craft Brewery Finance, 2023 e Brewers Association, 2020) mostram que operações abaixo de 10 mil litros/mês sofrem forte pressão de custo médio e baixa eficiência em lotes pequenos. Além disso, as etapas de Quality Assurance (QA) e Quality Control (QC), as quais incluem microbiologia, padronização de brassagem, análises físico-químicas e sensoriais, são cruciais para evitar perdas de processo e devoluções. Falhas em sanitização (CIP), fermentação ou pasteurização podem levar à contaminação e descarte de lotes inteiros, representando perdas diretas de 5% a 10% da produção (MAPA, 2021). Assim, a disciplina operacional e o investimento em QA/QC, embora onerem o COGS, reduzem o risco de falhas graves e sustentam a reputação da marca, ativo intangível central para microcervejarias (ASQ, 2022; Brewers Association, 2020).

O terceiro eixo de restrição é regulatório e tributário. O ciclo de licenciamento envolvendo MAPA, ANVISA e órgãos ambientais e a carga combinada de PIS/COFINS, IPI e ICMS, podendo alcançar valores entre 40% e 56% do preço final, criam fricções de caixa e limitam a escala orgânica (Rodrigues, 2018; Máximo, 2019; Schardong, 2012). Benefícios fiscais e regimes especiais foram, historicamente, capturados por grandes grupos, ampliando o diferencial competitivo (Silva, 2016). Em contraste, microcervejarias enfrentam exigências complexas e custos de conformidade elevados, mesmo em pequena escala.

No âmbito produtivo, a qualidade e a consistência são desafios centrais. Produzir de modo estável exige gestão de qualidade contínua, rastreabilidade e processos de higienização controlados. Segundo Costa (2022), pequenas falhas na linha de produção, seja na pasteurização, no envase ou na limpeza de tanques, têm impacto direto sobre o custo operacional e a reputação da marca. Assim, a profissionalização das rotinas de qualidade e a certificação de processos são etapas que, embora onerosas, funcionam como barreiras de saída contra falhas e devoluções.

No campo comercial, a competição simbólica surge como alternativa à guerra de preços. O consumidor artesanal brasileiro tende a valorizar autenticidade, experiência e territorialidade (Limberger & Tulla, 2017). A diferenciação sensorial, como o uso de insumos locais (mel, rapadura, frutas regionais) e o turismo cervejeiro, permite elevar a disposição a pagar, convertendo identidade em margem. Ainda assim, o desafio é equilibrar portfólio e preço de entrada: estilos de alta complexidade (IPA, Stout, Sour) permanecem nichados, e o público mais amplo ainda prefere Pilsen e Lager (SEBRAE & ABRACERVA, 2019).

Em síntese, o empreendedorismo independente prospera quando combina posicionamento autoral, execução disciplinada (custos, QA/QC, tributação), cooperação local (compras e distribuição) e acesso progressivo a canais. Essa estratégia de encaixe entre identidade, processo e mercado é a forma prática de contornar a estrutura oligopolizada do setor. Como sintetiza Silva (2016), o crescimento do número de microcervejarias ainda não alterou significativamente os índices de concentração, mas já redefine o modo de competir. O pequeno produtor que alia rigor técnico, narrativa territorial e planejamento de canal não desafia o oligopólio por volume, mas por significado e eficiência marginal, construindo valor onde o incumbente não enxerga escala.

3.7 Estudos de caso

A seguir, três casos públicos e amplamente documentados, selecionados para ilustrar modos distintos de escalar em contexto oligopolizado. O foco recai sobre estratégias, trade-offs e lições aplicáveis a empreendedores independentes.

3.7.1 Cervejaria Colorado

Fundada em 1996 (Ribeirão Preto/SP), a Colorado desenvolveu posicionamento “Brasileiridade em ingredientes” (mel, rapadura, castanhas). A aquisição pela Ambev (2015)

viabilizou expansão de distribuição e investimentos, preservando o imaginário regional e parte do portfólio autoral.

Deste cenário, as principais lições se mostram: (i) brand equity local pode ser complemento estratégico para portfólios massivos; (ii) contratos de aquisição com cláusulas de identidade ajudam a preservar diferenciação; (iii) acesso a logística e capex acelera presença nacional, mas impõe disciplina de processos.

3.7.2 CBCA (Schornstein/Leuven + Startup Brewing)

A CBCA nasceu da fusão Schornstein (SC) + Leuven (SP) e evoluiu com a integração da Startup Brewing (SP), criando um grupo com três unidades produtivas (Pomerode, Piracicaba, Itupeva) e CDs em SP e SC. O arranjo elevou a capacidade instalada, padronizou processos e ampliou o alcance geográfico via multicampi e rede logística própria/compartilhada. Em 2025, o grupo anunciou o segundo ciclo de investimentos para expansão, após capturar sinergias iniciais da fusão, reforçando a tese de que consolidação entre artesanais é um caminho viável para ganhar escala mantendo marcas com identidades distintas.

Como lições, nota-se: (i) fusão horizontal entre artesanais reduz custo médio (compra conjunta, P&D, QA, logística de frio); (ii) multiplantas permitem ganhos de proximidade (lead-time menor e melhor frescor); (iii) governança de portfólio multi-marca exige clara arquitetura de marcas para evitar canibalização.

3.7.3 Cervejaria Hocus Pocus

A Hocus Pocus (RJ) combinou expansão de capacidade, diversificação de portfólio e fortalecimento de canais (grande varejo, bares/restaurantes e próprios) para crescer 30% em 2024, com R\$20 milhões de faturamento. A marca celebrou 10 anos em 2024, com presença em múltiplos pontos e ativações; há registros de apoio/impulso corporativo desde 2021, o que ajudou a destravar distribuição mantendo a curadoria de estilos lupulados (IPA/NEIPA) e lançamentos de alta rotatividade.

A estratégia da Hocus Pocus ilustra um modelo híbrido entre criatividade autoral e escala logística. A marca combinou desde cedo identidade visual forte, narrativas de experiência e um portfólio sensorial diferenciado, fatores que lhe permitiram construir base de

público e autoridade no mercado artesanal. Em 2024, a empresa obteve faturamento de cerca de R\$20 milhões, crescimento superior a 30% em relação ao ano anterior, apoiado por expansão de capacidade, diversificação de embalagens e fortalecimento de canais de distribuição (Catalisi, 2025). A Hocus Pocus investiu em bares próprios (bares próprios nas cidades do Rio de Janeiro e São Paulo) como pontos de contato direto, reforçando o canal próprio que captura margem, dados de consumidor e engajamento da marca. Simultaneamente, avançou no off-trade e on-trade, porém com foco seletivo para garantir escala com eficiência operacional, embalada numa estratégia de produtos “alto giro” e entrada em supermercados e bares parceiros. A cervejaria apostou em um carro-chefe de volume, a “Orange Sunshine” (American Blonde Ale), que permitiu equilíbrio entre identidade artesanal e preço competitivo, facilitando a penetração no canal de varejo enquanto mantinha diferenciação frente aos gigantes. Nesse sentido, percebe-se que a empresa combina identidade forte e acesso a diferentes canais, proteger margens e alavancar escala sem perder o significado autoral.

Portanto, as lições desse caso são: (i) omnicanalidade (D2C/assinaturas + on/off-trade) mitiga risco de exclusividade e aumenta densidade de dados; (ii) ritmo de lançamentos sustenta relevância e tráfego, mas exige controle rigoroso de QA; (iii) parcerias corporativas podem ser alavancas de capilaridade sem apagar a identidade se houver salvaguardas de marca.

4. ANÁLISE ECONÔMICA E ESTRATÉGIA DE IDA A MERCADO

4.1 Léxico econômico a ser aplicado

Este capítulo traduz os principais conceitos econômicos para a realidade de uma microcervejaria independente e os aplica para estimar necessidades de capital, margens por canal e o ponto de equilíbrio operacional. As métricas foram normalizadas em R\$/litro para facilitar comparativos com outros estudos.

Para estruturar a análise, foram definidos os principais conjuntos de variáveis operacionais que compõem o fluxo de receita de uma empresa. Esse léxico econômico permite aplicar a metodologia de decomposição de preço e custo em cada canal de comercialização, uma vez que o valor captado por litro varia não apenas com o preço de venda, mas também com a carga tributária, o custo de servir o canal e os descontos exigidos pelo canal. Os principais termos são:

(a) Obtenção da Receita líquida

- (i) Preço de lista por litro (**P**): corresponde ao preço bruto antes de impostos e antes de concessões comerciais ao canal.
- (ii) Impostos sobre vendas (**T**): engloba ICMS/IVA-ST, IPI, PIS/COFINS e demais tributos incidentes sobre a operação da cervejaria no canal em questão.
- (iii) Descontos/Verbas comerciais (**D**): inclui descontos de tabela, bonificações de gôndola, taxas de plataforma/marketplace e condições comerciais especiais para o canal.
- (iv) Receita líquida por litro (**RL**): o montante que a cervejaria efetivamente captura por litro vendido, após tributos e descontos. Expressa-se por:

$$RL = P - T - D$$

(b) **Custo do produto (COGS)**: compreende matérias-primas (malte, adjuntos, lúpulo, levedura), água/utilidades variáveis (energia, vapor, frio), insumos de embalagem (lata/garrafa, tampa, rótulo, caixa), terceirização de envase, controle de qualidade e perdas de processo (% aplicado ao volume “frio”). Formaliza-se como:

$$COGS = Matéria\ Prima + Embalagens + Utilidades + Terceiros + Perdas$$

(c) **Custos variáveis de servir o canal (CVC):** frete, comissão, taxas de aquisição/marketplace

$$CVC = Frete + Comissões + Taxas$$

(d) **Margem Bruta e Margem de Contribuição**

(i) **Margem Bruta (por L)**

$$MB = RL - COGS$$

(ii) **Margem de Contribuição (por L)**

$$MC/L = RL - (COGS + CVC)$$

(e) **Custos Fixos (CF):** Pessoal administrativo/produção fixa, aluguel/condomínio/seguro, utilidades fixas (mínimos), depreciação, software, contabilidade/jurídico, marketing base.

(f) **Ponto de equilíbrio (Q) em Litros por mês**

$$Q = \frac{CF}{MC/L}$$

As premissas numéricas para margens e ponto de equilíbrio seguem a metodologia de *price waterfall*, amplamente descrita como ferramenta de gestão de preço e rentabilidade (Marn & Rosiello, 1992).

Partindo dos preços de lista observados no mercado por canal (cerveja/chopp) e decompondo até o a Receita Líquida subtraindo impostos efetivos (T) e descontos/verbas comerciais (D), conforme a lógica de decomposição de preço mapeadas na literatura de RGM. A partir da receita líquida (RL), são deduzidos os valores de COGS e custos variáveis de servir (CVC) específicos de cada canal para obter a margem de contribuição por litro (MC/L), alinhado ao uso de *back-calculation* recomendado para análises de margem e viabilidade em CPG, dada a diferença frequentemente elevada entre lista e Receita Líquida por promoções e prazos (Ailawadi, Farris & Shames, 2009).

4.2 Possibilidades de ida a mercado (go-to-market) para microcervejarias

4.2.1 Segmentação prática e proposta de portfólio (arquitetura de canais)

A arquitetura de canais proposta busca explorar três grandes tipos de canais de venda de produtos, adaptando para o cenário cervejeiro. São eles: canais proprietários (taproom/D2C), canais especializados, on-trade selecionado e off-trade. Esses canais respondem simultaneamente a duas forças estruturais do setor: **(a)** barreiras de acesso em mercados concentrados (exclusividades contratuais e “amarras” de distribuição) e **(b)** vantagem informacional e de margem quando se vende direto ao consumidor. Em mercados com beer ties, associações de produtores independentes relatam que uma parcela relevante dos pubs fica fora do alcance das pequenas cervejarias por conta de acordos de exclusividade, fato que reduz variedade e dificulta vendas no on-trade. no Reino Unido, cobertura jornalística recente de levantamentos da SIBA destacou o problema de acesso e a pressão competitiva sobre independentes, um cenário análogo ao narrado por empreendedores brasileiros em bares e redes com contratos de fornecimento exclusivo.

Diante desse quadro, canais próprios tornam-se a espinha dorsal de margem e de dados do cliente: o taproom não é apenas margem unitária superior; é plataforma de aprendizado (testes de mix e de preço, tamanhos de dose/pack, gestão de ticket médio e recorrência). Em linhas com essa tese, materiais didáticos e artigos técnicos que sintetizam dados da Brewers Association e de operadores de PDV mostram a relevância crescente do consumo “onsite” como fonte de rentabilidade e inteligência de demanda para pequenas cervejarias (além de abrigar receitas não-cerveja, como *merch*, cozinha e experiências).

No Brasil, casos recentes como o da cervejaria Hocus Pocus, discutido no capítulo anterior, ilustram a omnicanalidade com disciplina: marcas independentes que combinaram capacidade produtiva em lata de alto giro com presença em múltiplos canais (pontos próprios e on/off-trade) reportaram crescimento robusto em 2024; reportagens setoriais destacam a estratégia de usar D2C/taproom para margem e dados e varejo para capilaridade, com curadoria de portfólio para preservar identidade e giro. Esse padrão sustenta o direcionamento desta pesquisa: priorizar canais sob maior controle e manter off-trade enxuto (sortimento curto, metas explícitas de rotação e ruptura, e teto claro para gastos com trade).

Implicação operacional: a alocação de SKU por canal deve partir do unit economics (preço líquido após-tributos e descontos; COGS; custos variáveis do canal) e da função

estratégica de cada canal (margem, dados, visibilidade e escala). Para efeitos de estimativa de preços de atacado e ordem de grandeza de receitas por volume, toolkits de distribuição apresentados na Craft Brewers Conference indicam faixas de receita por barril no atacado (EUA) na ordem de US\$ 300–400/bbl em revenda típica, enquanto self-distribution pode capturar valores superiores (500+), números úteis como validação de plausibilidade ao calibrar preços relativos por canal (convertendo bbl para L).

4.2.2 Papéis econômicos por canal

(i) Taproom (chopp e varejo no local).

Tem o papel de maximizar a captura de margem e aprender rápido com o cliente. Benchmarks operacionais correntes em guias de gestão financeira de cervejarias artesanais e análises de PDV indicam margem bruta “beer-only” na casa de ~75% da receita líquida (receita – impostos – descontos) quando as perdas são controladas; para sustentar essa margem, recomenda-se ocupação do espaço do bar na faixa de 8–12% das vendas e mão de obra direta. Esses parâmetros aparecem recorrentemente em conteúdos técnicos usados por gestores do setor (planilhas/boas práticas difundidas em conferências e artigos profissionais).

(ii) D2C / Assinatura / E-commerce (envasado).

Busca ampliar a cobertura geográfica mantendo margem acima do varejo e acesso a dados. Em referência internacional, materiais de operação e finanças para *craft brewers* sugerem margem bruta típica entre ~55–60% da receita líquida, inferior ao taproom (por conta de frete), mas superior ao off-trade. As principais chaves de viabilidade são otimizar frete como % da receita (tiers, combos, ancoragem por ticket mínimo), estimular recompra e elevar LTV (mix em packs, exclusividades e edições sazonais).

(iii) On-trade selecionado (barril para bares/restaurantes).

A ideia desse canal é gerar visibilidade e giro em contas qualificadas (sem amarras de exclusividade). Materiais de *toolkit* de distribuição e precificação apresentados na Craft Brewers Conference apontam que, na conta do fabricante, a margem bruta em barril tende a ~60% da receita líquida, variando com serviço ao ponto (limpeza de linhas, cilindros), contratos e logística fria. Como referência de

preço de atacado por volume, toolkits internacionais citam US\$300–400/bbl (US\$2,6–3,4/L) em revenda típica, útil para validar ordem de grandeza quando adaptado a realidades locais (câmbio, impostos, frete).

(iv) Off-trade (envasado em redes/supermercados).

Entregar escala e alcance de marca, aceitando margem comprimida. Benchmarks de operações de packaged beer apontam margem bruta no fabricante de aproximadamente 40% da receita líquida após tributos e descontos básicos. A disciplina requer mix curto, metas de giro claras (venda/semana/loja), políticas de ruptura e teto de despesas com trade marketing para preservar a contribuição. Conteúdos técnicos de gestão de PDV e distribuição reforçam esse cuidado na engenharia de preço.

4.3 Unit economics do pequeno produtor de cervejas artesanais

O objetivo dessa elaboração de Unit economics é orientar decisões de portfólio (SKU/embalagem) e canais (taproom, on-trade, off-trade e D2C), modelou-se os unit economics em R\$/L. O foco é a margem de contribuição por L (MC/L) e sua capacidade de cobrir custos fixos e gerar caixa e, conseqüentemente, chegar ao Ponto de Equilíbrio do negócio utilizando as melhores estratégias de ida ao mercado e distribuição por canais.

4.3.1 Premissas e custos de processo que compõem o unit economics

Foram utilizados valores para um SKU base: “IPA lata 473 ml” (para canais envasados). Para taproom e on-trade, a produção é a mesma IPA servida de barril. Todos os números são convertidos para R\$/L.

Materiais didáticos de gestão e toolkits de distribuição da Craft Brewers Conference/Craft Brewery Finance costumam indicar margens brutas aproximadas por canal: taproom ~75% da receita líquida no “beer-only”; on-trade (barril) ~60%; envasado em off-trade ~40%. Para preço de atacado internacional como validação de plausibilidade, toolkits citam R\$1600–2000 por barril (117,35 L) em revenda típica (R\$13–18 por Litro) e valores maiores em distribuição própria.

Para malte base, lojas brasileiras praticam valores consistentes com o que microprodutores pagam em pequenos lotes: a Piquiri Brewshop vende sacas de 25 kg de malte

pilsen na casa de R\$ 199,90 (Linha Agrária) até R\$ 275,90 (Linha Weyermann), variação típica por origem e marca.

No lúpulo, o varejo de homebrew já dá ordem de grandeza útil para bandas superiores (pequenos volumes): por exemplo, a Brew Beer Shop vende pacotes de 50g por R\$19–20 (R\$380–400/kg quando comprados em grandes quantidades). Como contrapeso de escala, estatísticas públicas de comércio exterior indicam preço médio de importação de lúpulo para o Brasil próximo de US\$ 14–15/kg em 2024, sinalizando que, à medida que o produtor migrar de compra varejista para atacado/consórcio, o custo por kg pode cair substancialmente e reduzir o seu R\$/L de lúpulo.

Para levedura, um item unitário ilustra bem o patamar de varejo: o sachê US-05 (11,5 g) aparece a R\$27,90 em lojas nacionais.

Tabela 3 - Preços dos insumos básicos para a produção de uma lata de cerveja artesanal

Insumo	Especificação / Observação	Preço (R\$/kg)
Malte base (Pilsen)	saco 25 kg (atacado/loja pró)	8,54
Malte base (alternativa varejo)	1 kg (varejo homebrew)	9,9
Lúpulo (Mosaic T90, 1 kg)	referência para IPA moderna	479,99
Levedura seca ale (US-05, 500 g)	preço do pacote profissional	1.090 (R\$ 544,99/0,5 kg)
Embalagem lata 473 ml (lata + tampa)	preço varia por volume / contrato; usar orçamento	1,80 – 2,60 por lata (R\$ 3,80 – 5,50/L)
Cartucho/pacote (4-pack/6-pack)	papel cartão impresso	0,50 – 0,90 por cartucho

Fonte: Elaboração própria com base em revendedores de atacado online

Buscando padronizar os cálculos, será assumida uma produção de uma **IPA 6–6,5% AB**. Para dar transparência, mostro dois cenários de carga de lúpulo e dois de levedura. Isso nos direciona para os cálculos de COGS de cada canal de venda para que seja possível fazer uma estimativa justa para uma produção baixa de cerveja feita por um pequeno empreendedor.

Tabela 4 - “Do kg ao litro”: custo de ingredientes por litro (IPA padrão)

Insumo	Consumo estimado	Preço (R\$/kg)	Custo (R\$/L)
Malte base	0,22 kg/L	8,54	1,88
Lúpulo Moderado	0,006 kg/L	479,99	2,88
Lúpulo Intenso	0,010 kg /L	479,99	4,80
Levedura Pitch único	0,00060 kg/L	1.090	0,65
Levedura Repitch	0,0002 kg/L	1.090	0,22

Fonte: Elaboração própria

Tabela 5 - COGS por litro (ingredientes + processamento) sem embalagem

Cenário IPA	Malte (R\$/L)	Lúpulo (R\$/L)	Levedura (R\$/L)	Utilidades (R\$/L)	COGS (R\$/L)
IPA (6 g/L; repitch)	1,88	2,88	0,22	0,5	5,48
IPA (10 g/L; repitch)	1,88	4,80	0,22	0,5	7,4
IPA (6 g/L; pitch único)	1,88	2,88	0,65	0,5	5,91

Fonte: Elaboração própria

* Processamento/Utilidades = energia, água, CO₂, químicos CIP, perdas técnicas. Foi usado o valor de R\$ 0,50/L como referência conservadora

Tabela 6 - COGS por litro com embalagem (lata 473 ml)

Item	Faixa de Custo unitário	Custo em Litros (R\$/L)
Lata 473 ml + Tampa	R\$1,80 - R\$2,60	R\$3,80 - R\$ 5,50
Cartucho 4 a 6 packs	R\$0,50 - R\$0,90	R\$0,25 - R\$0,45

Fonte: Elaboração própria com base nos dados do revendedor lamas brewshop

Com isso, chega-se em um COGS total (ingredientes + embalagem) como a soma do COGS “líquido” (Tabela 5) + embalagem (Tabela 6). Expondo valores, para melhor entendimento, a produção de uma IPA com lata R\$ 2,20/un (R\$ 4,67/L) e cartucho R\$ 0,70 (R\$ 0,33/L) tem um valor de COGS de: $5,48 + 4,67 + 0,33 = \text{R\$ } 10,48/\text{L}$.

Os valores para COGS “líquido” por litro de uma IPA no Brasil são coerentes com a direção dos benchmarks internacionais, ainda que naturalmente mais altos em moeda local por conta de importação de insumos, logística e tributação. A BusinessDojo, em um panorama de custos 2024/2025 para craft breweries, reporta custo total de produção (exclui impostos e distribuição) entre US\$ 0,36 e US\$ 0,78 por litro, com parâmetros técnicos que ajudam a “abrir” a conta: 20–24 kg de malte por hL para IPA; lúpulos a US\$ 15–40/kg (subindo a US\$ 60–80/kg em variedades raras); levedura de US\$ 30–120 por pitch com possibilidade de 5–10

reaproveitamentos; e utilidades de US\$ 1,50–4,50 por hL, além de embalagem entre US\$ 0,07–0,19 por litro. Mesmo sem converter câmbio a comparação de estrutura mostra que as nossas hipóteses estão alinhadas às proporções técnicas descritas neste trabalho. A faixa de preços brasileira é plausível frente ao “esqueleto” de custos internacionais: mantida a mesma engenharia de processo, a diferença vem do contexto local (frete internacional, tributação e volatilidade cambial) e não de um desencaixe técnico da conta.

A obtenção dos dados de Descontos e comissões foi obtida a partir da análises econômicas do setor que demonstraram como a aplicação desses descontos e comissões varia conforme o canal de venda e o perfil comercial do Canal.

Para taproom (chopp/venda no local), estima-se em um desconto de 12% quando a venda ocorre por meio de um bar parceiro (modelo “semipróprio”), refletindo a necessidade do PDV de reter uma fração da receita pelo serviço (hospitalidade, operação da chopeira, atendimento, perdas). O racional é conservador: bares e restaurantes no Brasil vêm operando com margens pressionadas. De acordo com a Abrasel, em 2024, 59% reportaram estar sem lucro, o que limita sua capacidade de absorver custos e impõe algum “take-rate” sobre o preço de compra do produtor (logo, o desconto do produtor precisa existir para viabilizar o PDV). Como CVC do taproom indireto, incluímos R\$ 1,00/L para perdas operacionais (espuma, CO₂, consumíveis e pequenas quebras). Essa ordem de grandeza é compatível com as boas práticas de operação de sala (taproom benchmarks) da Brewers Association, que recomendam controle estrito de perdas e padronização de serviço, variáveis que, quando bem geridas, mantêm o custo de servir baixo e previsível, preservando a margem por litro do produtor mesmo sem operar um bar próprio.

No D2C/assinatura/e-commerce, fixou-se descontos (D) modestos (10%) e CVC de ~R\$ 1,50/L para refletir o frete, a aquisição (Gateway de pagamento dos sites e plataformas) e eventuais taxas de plataforma. Há duas ancoragens aqui. Primeiro, marketplaces e apps que eventualmente participem do fluxo D2C cobram comissões de dois dígitos: iFood, por exemplo, trabalha com planos/comedidos que podem superar 12–20% para parceiros, dependendo do arranjo de entrega, um sinal claro de que a camada transacional consome uma parte relevante do preço de venda quando há intermediação digital. Segundo, relatórios de e-commerce no Brasil (ABComm/Ebit|Nielsen) mostram que o frete segue sendo o principal atrito e custo operacional do canal direto, com pressão de preço do consumidor e

encarecimento logístico, o que justifica reservar um CVC específico para entregas e meios de pagamento mesmo quando a venda é via loja própria do produtor (sem marketplace).

No on-trade, adotou-se um desconto (D) de 5% e CVC de R\$ 1,00/L (logística fria, cilindros, retornáveis), por três razões: (i) vender barril reduz COGS de embalagem e simplifica o picking; (ii) contratos sem exclusividades “pesadas” preservam o preço; e (iii) a entrega regional refrigerada é um custo real, entretanto, menor que gastos fracionados do modelo D2C. O desconto contido dialoga com evidências internacionais de venda draught em ambientes independentes, nas quais o produtor preserva mais preço ao negociar diretamente e ao oferecer serviço técnico (limpeza de linhas, treinamento), prática recomendada em materiais da Brewers Association para manter giro e qualidade sem “dar preço” desnecessariamente. Do lado brasileiro, os dados de bares/foodservice (Abrasel) ajudam a entender por que exclusividades e amarras elevam o “preço de entrada” do pequeno empreendedor.

No off-trade, modelou-se o desconto (D) de 25% e CVC R\$1,50/L para cobrir logística a CD/loja e obrigações operacionais (agendamento, taxa de recebimento, devoluções). Esses valores foram modelados de forma conservadora, refletindo a realidade de entrada de pequenos produtores em um ambiente de alta exigência operacional e margens reduzidas. O desconto representa a necessidade de concessões comerciais típicas do canal, como verbas de gôndola, bonificações e promoções sazonais, enquanto o CVC agrega custos logísticos de entrega, armazenamento, agendamento e taxas administrativas impostas pelos varejistas. Essa estrutura não é exclusiva da cerveja artesanal: relatórios internacionais sobre bens de consumo embalados (CPG) apontam que a despesa com trade promotion e incentivos comerciais constitui uma fração relevante do faturamento das empresas, sendo tratada como uma prática estrutural de venda no varejo (NIELSEN, 2022; MCKINSEY & COMPANY, 2021).

Tabela 7 - Descontos / Verbas comerciais por canal

Canal	% sobre P	Descontos (R\$/L)
Taproom (bar parceiro)	12%	2,40
D2C	10%	2,80
On-trade	5%	0,95
Off-trade	25%	6,00

Fonte: Elaboração própria

Tabela 8 - CVC — Custos variáveis do canal

Canal	Descontos (R\$/L)
Taproom (bar parceiro)	1,00
D2C	3,00
On-trade	1,00
Off-trade	1,50

Fonte: Elaboração própria

Os percentuais abaixo (tabela 9) representam a carga efetiva média de tributos indiretos por canal, aplicada sobre o preço de lista (P). Foram diferenciados o envasado e chopp/barril porque a incidência é variável (ex.: ST/MVA/pauta no envasado; ICMS por dentro e PIS/COFINS conforme o regime).

Tabela 9 - Alíquota efetiva de tributos indiretos (aprox.) por canal

Canal	Alíquota (%)*
Taproom (bar parceiro)	15%
D2C	22%
On-trade	22%
Off-trade	15%

Fonte: Elaboração própria

***Nota de metodologia:** As alíquotas acima representam cargas efetivas aproximadas sobre o preço de lista, calculadas a partir de simulações de NF-e para NCM 2203 no Estado de SP, com ICMS por dentro, PIS/COFINS conforme regime aplicável a bebidas frias, e ST/MVA/pauta no envasado quando cabível. Como a carga varia por UF, regime, CEST, MVA e CFOP, foram utilizados 15% (chopp/taproom) e 22% (envasado) como valores centrais.

4.3.2 Unit Economics Por canal

A tabela a seguir decompõe o preço de lista (P, em R\$/L) em etapas para evidenciar, por canal, quanto de valor sobra para cobrir custos fixos e gerar caixa. Primeiro, descontam-se os impostos indiretos efetivos do canal (T, aplicados sobre P) e as verbas/descontos comerciais (D, também sobre P). O resultado é a Receita Líquida por litro (RL/L). Em seguida, subtraímos o COGS e o CVC. A diferença é a Margem Bruta (MB/L) e, por fim, a Margem de Contribuição por litro (MC/L), isto é, quanto cada litro efetivamente contribui para pagar custos fixos e formar resultado. Para facilitar a comparação entre canais, além de MC/L apresentamos a MC% sobre a RL pela relação:

Tabela 10 - Cálculo do da Margem de contribuição por canal com base na metodologia waterfall

Campo	Taproom	D2C	On-trade	Off-trade
P (R\$/L)	20,00	28,00	19,00	24,00
T (R\$/L)	3,00	6,16	2,85	5,28
D (R\$/L)	2,40	2,80	0,95	6,00
RL (R\$/L)	14,60	19,04	15,20	12,72
COGS (R\$/L)	7,00	10,00	7,00	10,00
CVC (R\$/L)	1,00	3,00	1,00	1,50
MB (R\$/L)	7,60	9,04	8,20	2,72
MC/L (R\$/L)	R\$ 6,60	R\$ 6,04	R\$ 7,20	R\$ 1,22

Fonte: Elaboração própria

Para o canal on-trade (barril). Observa-se que a MC% sobre a receita líquida é 47,4%. Quando comparado ao trabalho de Ciuffatelli (2019), o mesmo líquido em chopp apresenta margem média maior que em garrafa (80% vs 65% quando medidos ao preço ao consumidor) e preço por litro mais alto (p.ex., R\$ 19,80/L em barris vs R\$ 18,17/L na garrafa), muito por conta do menor custo de embalagem (barril reutilizável). Isso sustenta o resultado obtido como o melhor canal em MC: o barril captura valor por litro acima dos envasados e “puxa” a rentabilidade do mix.

Para o canal taproom (bar parceiro). o número cai para 45,2%, mas se mantém consistente. Embora o estudo não modele “bar parceiro” especificamente, quando a cervejaria fica mais próxima do copo (ex.: bares próprios), os preços de transferência propostos por Ciuffatelli operam com faixas de 31% a 49% de margem, exatamente a lógica de capturar a margem do varejo no ponto de consumo. Ficar em torno de 45% é, portanto, coerente com o

teto observado para operações próprias (31–49%), mesmo sendo aqui um parceiro e não uma unidade 100% verticalizada.

Para o canal D2C (envasado). Chegou-se em 31,7%. Dessa forma, nota-se que abrir canais diretos (e-commerce) justamente para reter mais margem do que no Canal 1 (via terceiros), mas alerta que a logística corrói parte dessa vantagem: orçamentos de entrega entre R\$ 0,88 e R\$ 1,76 por litro podem consumir de ~4 a 9 p.p. da margem do faturamento. Resultado: o D2C tende a ficar no meio do caminho, melhor que vender via intermediário, porém sensível ao last-mile/embalagem e às taxas de pagamento. O valor obtido, de 31,7%, reflete exatamente esse equilíbrio.

Para o canal off-trade (redes). A MC% sobre a receita líquida é 9,6%. Na análise de Ciuffatelli, ao vender via intermediários (Canal 1), as redes aplicam mark-up médio de 28,57% sobre o preço ao consumidor; assim, o preço à cervejaria vira por exemplo, R\$ 10,90 para R\$ 7,79 e a MC Unitária Real típica das garrafas 600mL fica na faixa de ~20–30% (com média ponderada próxima de ~21% na Tabela 13). A MC% obtida neste trabalho é bem menor (~10%), porém compatível em direção com essa dinâmica (cedendo margem ao varejo) e ainda incorpora verbas/bonificações e fretes do canal, que não estão na simples conta e reduzem a contribuição.

4.3.3 Cálculo do Ponto de Equilíbrio por canal em diferentes cenários

Tabela 11 - Estimativa do Ponto de equilíbrio para a produção de cerveja com base em custos fixos baixos de pequenos empreendedores

Canal	MC/L (R\$/L)	Q @ CF = 12.000 (L/mês)	Q @ CF = 15.000 (L/mês)
Taproom	6,6	1.818	2.273
D2C (envasado)	6,04	1.987	2.483
On-trade (barril)	7,2	1.667	2.083
Off-trade (envasado)	1,22	9.836	12.295

Fonte: Elaboração própria

Com as MC/L adotadas, o on-trade em barril apresenta o menor break even em litros (MC/L mais alta), seguido de taproom e D2C; o off-trade exige volumes muito superiores para “pagar o mês”. Essa hierarquia é consistente com a mecânica discutida: o barril captura mais valor por litro e tem embalagem reutilizável (maior contribuição), enquanto a venda via intermediários cede parte relevante da margem. Em operações reais, custos de serviço do barril (logística fria, cilindros, limpeza de linhas) podem reduzir a MC efetiva; se esses custos

forem relevantes e não estiverem no seu CVC, o BE do on-trade sobe um pouco. Já no D2C, eventuais aumentos de last-mile/embalagem também elevam o BE.

4.3.4 Projeção do Mix de canais para viabilidade econômica.

Tabela 12 - Projeção do fluxo de caixa líquido em diferentes mix de canais de venda

Mix	D2C (L)	On-trade (L)	Taproom (L)	Off-trade (L)	MC Total (R\$)	Volume Total (L)	MC média (R\$/L)	Situação vs CF
A – Local	0	1.800	900	0	18.900	2.700	7	Equilibra (+3.900)
B – Local + D2C	300	1.600	700	0	17.952	2.600	6,9	Equilibra (+2.952)
C – Com off-trade	300	1.200	500	500	14.362	2.500	5,74	– R\$ 638 (não equilibra)

Fonte: Elaboração própria

No Mix A (Local, sem D2C), o desenho privilegia barril e taproom: 1.800 L no on-trade e 900 L no taproom (total 2.700 L). As contribuições são, respectivamente, R\$12.960 ($1.800 \times 7,20$) e R\$5.940 ($900 \times 6,60$), somando R\$18.900 de MC no mês. Descontando os R\$15.000 de custos fixos, o caixa fica positivo em R\$3.900. Em outras palavras, este mix maximiza caixa absoluta mantendo a operação focada em dois canais de alta captura por litro (barril pela embalagem reutilizável e preço/L superior; taproom por capturar a margem do copo). A contrapartida é pedir um pouco mais de litragem total do que outras combinações, mas com execução simples (sem logística de última milha e sem verbas de varejo).

No Mix B (Local + D2C por retirada), você reduz o volume total necessário e ainda preserva uma boa folga. São 1.600 L em on-trade, 700 L em taproom e 300 L em D2C por retirada (total 2.600 L). As contribuições ficam em R\$11.520 (barril), R\$4.620 (taproom) e R\$1.812 (D2C), totalizando R\$17.952. Subtraindo os custos fixos, o caixa do mês é +R\$2.952. O ganho aqui é eficiência em litros: você “paga o mês” com 100 L a menos que o Mix A e mantém relacionamento direto com o cliente (D2C) sem o custo de frete, pois a retirada neutraliza a erosão de margem típica do last-mile. Em termos de MC média por litro, o mix entrega R\$6,90/L, muito saudável para um piloto.

O Mix C (com off-trade) evidencia o efeito de diluição da margem quando se adiciona um canal com MC/L muito baixa. A combinação usa 1.200 L em on-trade, 500 L em taproom,

300 L em D2C e 500 L em off-trade (total 2.500 L). As contribuições por canal são R\$8.640, R\$3.300, R\$1.812 e R\$610, respectivamente; a MC total soma R\$14.362 e, contra R\$15.000 de custos fixos, o mês fecha em –R\$638. Repare que, mesmo com o menor volume total entre os três cenários, a MC média por litro cai para R\$5,74/L devido ao off-trade (1,22 R\$/L), e isso é suficiente para inverter o resultado para negativo. A mensagem prática é direta: sem contrapartida de escala contratada, verbas financiadas pelo cliente ou ganho estratégico incontornável, off-trade não deve compor o mix inicial.

Em um cenário de busca de escala, um empreendedor deve projetar gerações de caixa maiores em função de investimentos a serem amortizados (CAPEX) ou investimento futuro.

Tabela 13 - estimativas de Volume em diferentes cenários de objetivos de caixa

Objetivo de caixa	Sobra alvo (R\$/mês)	Volume no Mix A	Volume no Mix B
Break Even	0	2.143 L	2.174 L
Sobra conservadora	5.000	2.857 L	2.899 L
Sobra saudável	10.000	3.571 L	3.623 L
Sobra para acelerar (capex/expansão)	20.000	5.000 L	5.072 L

Fonte: Autor, 2025

A Análise demonstrada na tabela acima foi feita para os dados de CF = R\$ 15.000/mês e MC média: Mix A com R\$ 7,00/L ; Mix B com R\$ 6,90/L).

4.3.5 Principais desafios e riscos de execução

No D2C, o risco central é transformar vendas diretas em uma operação de entrega cara com mídia paga antes da hora. Quando o canal depende de last-mile e aquisição paga, o CVC (frete, taxas e custo de aquisição de cliente) sobe rapidamente e corrói a MC/L. Esse efeito é amplamente reconhecido em estudos sobre direct-to-consumer e e-commerce, que apontam o frete e o CAC como os principais limitadores de margem em operações pequenas (KOTLER et al., 2022; McKINSEY & COMPANY, 2021). A mitigação passa por desenhar o D2C como retirada em taprooms ou ponto parceiro nos primeiros meses, priorizando combos para diluir frete quando houver entrega e ativação de base local em vez de seguir uma estratégia de anúncios online. Experiências reportadas pela Brewers Association (2022) mostram que microcervejarias que iniciam o D2C com foco em engajamento local, lançamentos periódicos e retirada no local conseguem reduzir em até metade o CAC médio. Um calendário de lançamentos, pequenos lotes com data e hora de retirada, mantém demanda recorrente com CAC estruturalmente baixo, preservando a lógica financeira do canal.

No chopp, a ameaça é dupla: perdas acima de 5% (espuma, purgas, sobras) e qualidade de serviço (linhas sujas, off-flavors) que deterioram reputação e geram devoluções. A Craft Brewers Conference (CBC, 2023) e manuais técnicos da Brewers Association (2021) apontam que perdas operacionais acima desse limiar comprometem significativamente a margem bruta do barril e recomendam protocolos de limpeza quinzenal e metas de giro mínimo de um barril por semana por ponto. O antídoto é um SOP (Standard Operating Procedure) de chopp disciplinado, incluindo limpeza regular de linhas e extravasadores e medição sistemática de perdas com correção de falhas de treinamento. Além de proteger a margem, essa rotina sustenta a prova sensorial do produto, fator crítico para fidelização e *word of mouth*, como demonstram Limberger e Medeiros (2023) em análise de microcervejarias brasileiras.

No varejo especializado, o risco é o desequilíbrio entre ruptura (giro insuficiente) e encalhe (estoque envelhecido em prateleira), ambos danosos à marca. Estudos do Sebrae (2020) e ABRACERVA (2021) indicam que o sortimento excessivo e a falta de metas claras de rotação são os principais fatores de mortalidade entre microcervejarias nos primeiros dois anos. A mitigação combina sortimento curto (poucos SKUs de alto giro), metas de 8–12 unidades/SKU/semana, reposição leve e frequente e degustações pontuais para ativar demanda sem comprometer preço. O foco é construir credibilidade e constância, vender sempre um pouco, e sempre fresco, evitando amarrar capital em estoque parado de clientes.

No off-trade (supermercados), o problema é a RL comprimida por descontos e verbas de trade marketing, somado a prazos de pagamento longos, combinação que drena caixa e reduz fortemente a MC/L. Esse risco é corroborado por análises da Nielsen (2022) e da McKinsey (2021) sobre o setor de CPG (consumer packaged goods), que mostram que pequenos fornecedores perdem competitividade em redes de grande porte devido a despesas de trade marketing excessivos e custos operacionais não repassados ao preço final. A mitigação exige contratualizar a RL, começar com poucos PDVs para aprender antes de escalar e acompanhar o sell-out (venda ao consumidor final) antes de ampliar o sortimento. O princípio é simples: presença em gôndola só se houver governança sobre preço líquido e giro.

Além dos desafios operacionais e estratégicos já apresentados, há fatores estruturais que afetam a competitividade das microcervejarias brasileiras. Como aponta Ferreira (2016), o setor cervejeiro nacional atravessa um processo de transformação que, embora estimule otimismo entre empreendedores, também impõe obstáculos severos para os pequenos produtores. A autora observa que o custo inicial para implantação de uma microcervejaria é elevado e que a carga tributária pode alcançar até 60% do preço final do produto, comprimindo a margem de contribuição e dificultando a sustentabilidade financeira no curto prazo. Soma-se a isso o impacto de fatores externos, como crises hídricas e variação cambial, que afetam diretamente os custos de insumos importados, especialmente lúpulo, malte e equipamentos de envase, tornando o setor particularmente sensível a choques macroeconômicos. Ferreira também destaca a necessidade de inovação constante como estratégia de sobrevivência, uma vez que a concorrência entre microcervejarias é intensa e a diferenciação simbólica (rótulos, ingredientes e experiências locais) assume papel central na disputa por consumidores.

Sob outro ângulo, Borges (2015) demonstra que, mesmo com o crescimento expressivo do número de microcervejarias e da categoria “premium”, o movimento ainda não foi suficiente para alterar significativamente os índices de concentração de mercado. Isso ocorre porque as microcervejarias, embora numerosas, ainda detêm participação percentual reduzida no volume total produzido, frente ao domínio das grandes corporações. Borges identifica, ainda, que o processo de fusões e aquisições intensificou a centralização de poder: operações como a compra da Eisenbahn, Baden Baden e Devassa pela Brasil Kirin, bem como a aquisição da Wäls pela Ambev, revelam o interesse das líderes em capturar o valor simbólico e o potencial de crescimento do segmento artesanal. Assim, mesmo quando as microcervejarias não alteram os índices de concentração, elas já influenciam o

comportamento estratégico das grandes indústrias, funcionando como pólos de inovação e experimentação que posteriormente são incorporados às estruturas dominantes.

Diante dessas restrições, compreender o comportamento do consumidor e as mudanças no padrão de demanda torna-se crucial. O consumo de cervejas especiais no Brasil ainda é restrito a um nicho de maior renda e escolaridade, mas apresenta sinais claros de diversificação e abertura à experimentação (SEBRAE; ABRACERVA, 2019; LIMBERGER; MEDEIROS, 2023). Assim, as estratégias de go-to-market e arquitetura de canais devem refletir esse duplo desafio: equilibrar acessibilidade sensorial e preço competitivo para ampliar a base de consumo, sem diluir o posicionamento de identidade e autenticidade que sustenta o valor simbólico do artesanal.

É nesse ponto que o estudo avança para a análise do comportamento do consumidor, investigando como as preferências, rendas e hábitos de compra moldam o sucesso dos diferentes canais e como o empreendedor pode, com base nos unit economics calculados, alinhar seu portfólio e sua estratégia de penetração de mercado à realidade econômica e cultural da demanda.

4.4 Estratégia de ida a mercado (Go to Market)

Embora o interesse por cervejas artesanais tenha crescido, a preferência média do consumidor brasileiro permanece centrada em estilos leves e acessíveis, como Pilsen e Lager. Levantamentos setoriais (SEBRAE; ABRACERVA, 2019) indicam que 89% dos microcervejeiros percebem seus clientes priorizando sabores suaves e preços mais baixos, o que dificulta a fidelização em estilos mais complexos e com maior custo de produção. O público típico das cervejas artesanais ainda é majoritariamente masculino, com nível educacional e renda superiores à média nacional, reforçando o caráter segmentado e elitizado desse consumo.

De forma mais ampla, o consumidor brasileiro pode ser dividido em dois grandes grupos de comportamento. O primeiro é o dos consumidores tradicionais, geralmente com mais de 40 anos, que mantêm alta fidelidade às marcas convencionais e continuam a consumir produtos de apelo histórico, como vinhos finos e cervejas mainstream. O segundo grupo, formado pelo público jovem, apresenta maior disposição à experimentação e busca novas experiências de consumo.

Entre os jovens das classes A e B, a motivação para o consumo de cervejas premium e especiais está frequentemente ligada à sinalização de status e pertencimento a um estilo de vida mais sofisticado. Já entre as classes B e C, observa-se uma substituição gradual das cervejas tradicionais por versões premium ou especiais, acompanhada de uma preocupação maior com o preço é uma busca por ambientes alternativos de consumo, como taprooms e bares especializados (LIMBERGER; MEDEIROS, 2023).

Pesquisas recentes reforçam essa tendência de curiosidade e volatilidade de marca: aproximadamente 80% dos consumidores de cervejas especiais declaram interesse em experimentar novos rótulos, enquanto apenas 30% mantêm fidelidade à marca favorita mesmo diante de aumentos de preço (LIMBERGER; MEDEIROS, 2023). Esse dado sugere que o comportamento de consumo no segmento artesanal é marcado pela experimentação e pela busca de identidade.

Diante desse comportamento e dos riscos de execução mapeados (CAC e Frete altos no D2C; perdas/qualidade no chopp; ruptura/encalhe no varejo especializado; RL comprimida no off-trade; concentração de clientes; sazonalidade), a estratégia de ida a mercado inicial deve priorizar canais com maior margem de contribuição por litro (MC/L) e

maior controle operacional, reduzindo o volume de break-even e preservando caixa. Com base nos cálculos anteriores de MC/L por canal, e assumindo custos fixos iniciais (CF) $\leq$ R\$ 15 mil/mês, a ordem ótima de entrada é:

1. Taproom/D2C com retirada como espinha dorsal de margem e dados (MC/L líder, menor litragem de break-even), evitando fretes caros nos primeiros meses.
2. chopp on-trade selecionado (contas parceiras) para dar giro e visibilidade local com bom MC/L, apoiado por SOP de serviço e metas de giro (≥ 1 barril/semana/PDV).
3. Varejo especializado curto e disciplinado (poucos SKUs de alto giro) para presença de prateleira e reforço de marca, com metas de saída e reposição leve.
4. Off-trade apenas taticamente após validação de giro/preço, com teto de verbas e descontos contratualizados para evitar a compressão das margens.

Essa priorização é consistente com o que tem funcionado para pequenas cervejarias bem-sucedidas. Nos EUA, a Brewers Association reporta que, mesmo num ciclo difícil, os modelos com maior venda no próprio ponto (onsite/taproom) foram justamente os que mais cresceram em 2025, sinal de que capturar margem no copo e controlar a experiência ajuda a atravessar headwinds. Em séries anteriores, a BA já vinha mostrando a expansão do “own-premise” como parcela relevante da produção e do faturamento de independentes, reforçando o papel do taproom como âncora financeira e de marca.

Entre os cases, a Tree House Brewing construiu um negócio “destination” centrado em taprooms e venda direta (filas para compra, recorrência local e expansão de capacidade) ilustrando como D2C/onsite reduz dependência de atacado e preserva MC/L. A cervejaria Americana Trillium seguiu caminho semelhante, usando o taproom como núcleo e digitalizando a relação direta com o cliente quando necessário (pré-venda/retirada), exatamente a lógica de D2C sem frete que propomos para o piloto. No Brasil, a Hocus Pocus combinou pontos próprios + on/off com portfólio forte e ativação de comunidade, crescendo $>30\%$ e fechando R\$ 20 milhões em 2024, um arranjo omnicanal disciplinado, onde o direto sustenta margem/dados e o varejo entra de forma seletiva.

Já o racional de segurar o off-trade no início não é teórico: no Reino Unido, o acesso a pubs/bares por pequenas é restringido por beer ties e barganhas de exclusividade, o que comprime margens e encarece a entrada, cenário documentado por SIBA e pela imprensa,

com ~60% dos pubs locais inacessíveis a independentes em 2025. Isso reforça que gôndola/linhas “presos” a contratos tendem a destruir margem se não houver governança de preço e giro.

Em síntese, os cases e os dados convergem com seus números: Taproom + D2C por retirada como espinha dorsal (MC alta, BE baixo), on-trade curado para giro/visibilidade com SOP de serviço, varejo especializado curto sob metas de rotação e off-trade apenas taticamente quando houver descontos contratualizados e sell-out provado. Isso maximiza a chance de caixa positivo no piloto e cria base para escalar sem diluir a MC média por litro.

4.5 O impacto do investimento inicial maior na criação e crescimento de marca

Assumir um investimento inicial mais elevado, notadamente na abertura de um ponto próprio de venda/consumo (taproom ou brewpub) e em ativação de marca, pode encurtar o caminho de entrada ao “comprar” alcance, dados de cliente e poder de precificação. Em ambientes oligopolizados com restrições de canal (exclusividades e “amarras” logísticas), a presença proprietária reduz a dependência de intermediários e viabiliza testes rápidos de portfólio (mix, dose, preço) com feedback direto do consumidor. A literatura brasileira sobre rotas e turismo cervejeiro mostra que o espaço físico opera como vitrine de diferenciação simbólica (território, narrativa, experiência), alavancando reputação e disposição a pagar, sobretudo quando conectado a circuitos turísticos locais.

Esse arranque por ponto próprio dialoga com a trajetória recente do setor. O Anuário da Cerveja do MAPA documenta a expansão do número de estabelecimentos e a diversificação de produtos, evidências de que a disputa competitiva migrou gradativamente de preço para experiência e identidade, dimensões nas quais o taproom tem papel central ao aproximar fabricação, serviço e comunidade. No plano internacional, a Brewers Association registra a relevância crescente das vendas no local (on-site) e discute o papel de taprooms/brewpubs na estratégia de receita direta ao consumidor, reforçando o racional de capturar margem e dados “na fonte”.

Importa frisar, entretanto, que não existe “margem grátis”: abrir e operar um taproom eleva o custo fixo (adaptação do salão, chopeiras, mobiliário, climatização, sinalização) e cria novos custos variáveis de servir (equipe de bar, adquirência, perdas de chopp, utilidades). Benchmarks de gestão financeira de cervejarias artesanais recomendam metas de ocupação do ponto (aluguel + encargos) e mão de obra como percentuais da venda do bar, além de controle rigoroso de perdas e de padrões operacionais (SOP) de chopp, práticas necessárias para que a maior margem por litro no ponto próprio se traduza em resultado contábil.

Do ângulo do acesso a mercado, investir cedo em marca + ponto próprio melhora três frentes críticas: (i) Acesso: cria-se um “canal de chegada” direto quando a rota do on/off-trade é limitada por exclusividades; note-se que, no Reino Unido, a realidade de beer ties restringe o acesso de pequenas cervejarias a parte substancial dos pubs locais, ilustrando a natureza estrutural dessas barreiras contratuais; (ii) Dados e recorrência: a base local, o cadastro e o ticket médio passam a ser geridos em casa (fidelidade, calendário de lançamentos), reduzindo

CAC de recompra ao longo do tempo; e (iii) Preço/posicionamento: a experiência autoral sustenta margens superiores às de prateleira ampla, mitigando a compressão típica de redes. A evidência de beer ties e suas restrições ao sortimento documentada por associações e imprensa especializadas reforça o argumento de dependência de canal e a vantagem de possuir um ponto próprio no arranque.

No Brasil, casos recentes ajudam a ilustrar a via “marca + ponto + omnicanalidade disciplinada”: a Hocus Pocus (RJ), por exemplo, combinou expansão de capacidade, portfólio centrado em lupuladas e presença multicanal (pontos próprios + on/off-trade), utilizando forte ativação de comunidade e pipeline de lançamentos; a cobertura setorial destaca essa combinação de canal direto com seletividade no varejo como estratégia para crescer preservando identidade.

Em termos de métricas de decisão, o investimento maior se justifica quando: (a) o payback do CAPEX do ponto cabe no horizonte do plano (ex.: 18–36 meses), alavancado por MC/L onsite superior e por um ponto de equilíbrio mensal viável; (b) o CAC do D2C cai com a base local e *pick-up* (evitando que o frete de última milha deteriore o CVC); e (c) o giro no salão e a experiência sustentam a narrativa territorial, fortalecendo a marca diante de um mercado numeroso e concentrado. Esses condicionantes são coerentes com os dados estruturais do MAPA e com a literatura brasileira sobre diferenciação baseada em território/experiência, assim como com os playbooks operacionais difundidos por entidades de classe e consultorias de finanças do setor.

Há trade-offs claros: custos trabalhistas/energia e sazonalidade elevam o risco de alavancagem operacional; além disso, a marca continuará precisando de capilaridade seletiva (on-trade curado; varejo especializado) para escalar além do bairro. A recomendação que emerge da evidência é um omnichannel disciplinado: ponto próprio como espinha dorsal de margem e marca; D2C local com CAC controlado (retirada/combos); on-trade selecionado para visibilidade e giro; e off-trade em escopo reduzido, com teto de verbas e governança de descontos aplicados, especialmente porque redes tendem a operar com intensidade promocional e captura de valor superiores, comprimindo a margem do fabricante.

Por fim, a combinação brasileira de carga regulatória, custos logísticos e concentração de canais reforça que investir mais na largada, quando sustentado por métricas, pode reduzir o custo de oportunidade de entrar “às cegas” no off-trade, onde o ponto de equilíbrio em litros é

muito mais alto e a margem unitária, comprimida. Em síntese: marca forte em conjunto com uma operação de taproom parceiro, ou próprio no cenário mais agressivo, acelera construção de preferência e reduz barreiras práticas de acesso. O custo adicional é defensável quando houver disciplina operacional e uma régua explícita de metas (ocupação, perdas, giro, ticket) conectada ao DRE. Essa leitura é consistente com o panorama setorial oficial, com a literatura de turismo/experiência e com as práticas de gestão difundidas entre cervejarias artesanais.

5. CONCLUSÃO

Este trabalho analisou o mercado cervejeiro brasileiro sob a ótica do empreendedorismo independente combinando (i) um enquadramento teórico de estrutura-conduta-desempenho e de instituições com (ii) um núcleo empírico-operacional centrado em unit economics por canal. No plano setorial, confirmou-se um ambiente de amadurecimento: expansão do número de estabelecimentos e diversificação de portfólio convivendo com alta concentração econômica e barreiras de acesso a canais. No plano do empreendedor, demonstrou-se que a viabilidade não decorre apenas de fazer boa cerveja, mas de desenhar um mix de canais coerente com a margem de contribuição por litro (MC/L), com o ponto de equilíbrio (Q) e com a velocidade de giro possível em cada praça.

O Capítulo 4 foi decisivo nesse diagnóstico. As estimativas autorais de MC/L por canal, apoiadas em benchmarks públicos de preço, custo e descontos, evidenciaram assimetrias claras: taproom (bem operado) captura a maior MC/L; D2C/assinatura preserva parte dessa vantagem, mas incorpora frete/last-mile e meios de pagamento; on-trade selecionado amplia alcance com descontos moderados e demanda serviço ao ponto; off-trade oferece escala a custo de compressão de margem da RL e verbas comerciais do canal. A partir dessas relações, o ponto de equilíbrio consolidado foi calculado como função da margem média ponderada do mix, permitindo comparar cenários de operação com diferentes pesos de canais.

Desses resultados deriva uma proposta de ida a mercado em etapas. Primeiro, priorizar taproom e D2C para tracionar margem, dados e recorrência, ancorando a curva de aprendizado operacional (qualidade, perdas, serviço) e financiando CAPEX incremental. Em seguida, expandir seletivamente o on-trade com disciplina de preço, metas de giro por ponto e contratos que evitem exclusividades restritivas. Por fim, acessar off-trade apenas quando a combinação de marca, produtividade de SKU e logística sustentar a margem-alvo após tributos e verbas. Em termos práticos, a decisão de abrir cada canal deve obedecer a uma régua numérica: (a) breakeven mensal por canal, (b) MC/L mínima de entrada e (c) teste de estresse para choques de preço, frete e perdas.

A realocação dos estudos de caso para o Capítulo 3 cumpre o papel de contextualizar trajetórias possíveis de escala em ambiente concentrado, mas a síntese conclusiva permanece ancorada nos números do Capítulo 4. A principal contribuição aplicada deste TCC é um

método replicável de avaliação de viabilidade: a cascata de preço até a receita líquida, uma estrutura de COGS/CVC compatível com padrões do setor, a derivação de MC/L por canal e o breakeven consolidado. O método é substituível: o empreendedor que executar a estratégia pode trocar parâmetros exemplificativos por seus dados fiscais, logísticos e de insumo, preservando a lógica de decisão.

Do ponto de vista de política pública e coordenação setorial, os achados reforçam que, em mercados com alta concentração e barreiras contratuais de acesso ao PDV, a regulação pró-competitiva e o associativismo reduzem custos de transação e nivelam condições de entrada. Simplificação de licenças, crédito para capital de giro e eficiência produtiva, e compras/distribuição compartilhadas repercutem diretamente em melhor MC/L e menor Q. A valorização de rotas de turismo cervejeiro atua como política de demanda, elevando ticket e giro do taproom, justamente o canal com maior poder de sustentar a operação nascente.

Em síntese, a diversidade crescente do mercado brasileiro não elimina a sua concentração estrutural, mas abre bolsões de rentabilidade onde a combinação canal vs. produto vs. território maximiza MC/L e acelera o alcance do ponto de equilíbrio. A tese prática é direta: a estratégia de canal deve ser um desdobramento da matemática do negócio. Onde a margem por litro é maior e o ciclo de caixa é mais curto, deve-se começar; onde a escala exige concessões de preço e verbas, deve-se entrar apenas quando marca, logística e produtividade sustentarem a margem-alvo. Ao integrar teoria, dados setoriais e um modelo operacionalizável, o trabalho conclui que a trajetória sustentável do empreendedor independente passa por três verbos: medir, priorizar e sequenciar. Medir a margem por litro e o breakeven com rigor; priorizar canais e SKUs que protegem a contribuição; e sequenciar a expansão transformando ganhos de eficiência em vantagem competitiva duradoura.

REFERÊNCIAS

ABRACERVA; SEBRAE. *1º Censo das Cervejarias Independentes Brasileiras: perfil geral.* Brasília, 2019.

ABRACERVA. *Programa Cerveja Legal.* Brasília, 2024.

ABRASEL. Inflação: bares e restaurantes reajustam preços em dezembro. Disponível em: <https://abrasel.com.br/noticias/noticias/inflacao-bares-e-restaurantes-reajustam-precos-em-dezembro/>. Acesso em: 8 nov. 2025.

AILAWADI, K. L.; FARRIS, P. W.; SHAMES, E. M.; CUST, A. D. L. Trade promotion: essential to selling through resellers. *Foundations and Trends in Marketing*, v. 4, n. 1-2, p. 1–106, 2009. Disponível em: <https://sloanreview.mit.edu/article/trade-promotion-essential-to-selling-through-resellers/>. Acesso em: 8 nov. 2025.

AMERICAN ANTITRUST INSTITUTE (ASCHER, B.). *Global Beer: The Road to Monopoly.* Washington, DC: AAI, 2012.

ASSEMBLAGE STRATEGY GROUP. The profitability problem: how CPG brands can reclaim margin. Disponível em: <https://assemblagestrategygroup.com/the-profitability-problem-how-cpg-brands-can-reclaim-margin/>. Acesso em: 8 nov. 2025.

BAIN, J. S. *Barriers to New Competition.* Cambridge, MA: Harvard University Press, 1956.

BORGES, P. F. O. *Concentração do mercado de cerveja no Brasil e a participação das microcervejarias* – UFF/UFV, 2015.

BREWERS ASSOCIATION. Brewery operations benchmarking survey – industry benchmarking data. Boulder, CO, 2024. Disponível em: <https://www.brewersassociation.org/statistics-and-data/industry-benchmarking-data/>. Acesso em: 8 nov. 2025.

BREWERS ASSOCIATION. Onsite sales trends 2024. Boulder, CO, 2024. Disponível em: <https://www.brewersassociation.org/insights/onsite-sales-trends-2024/>. Acesso em: 8 nov. 2025.

BREWERS ASSOCIATION. Taprooms & Draft Beer Insights (relatórios e benchmarks de operação on-site). Boulder, CO, 2023–2025. Disponível em: <https://www.brewersassociation.org/>. Acesso em: 8 nov. 2025.

CBCA – GUIA DA CERVEJA BR. Site institucional. Disponível em: <https://www.guiadacervejabr.com.br/>. Acesso em: 8 nov. 2025.

CERVBRASIL – Associação Brasileira da Indústria da Cerveja. *Anuário da Indústria da Cerveja*. São Paulo, 2023.

CERVIERI JÚNIOR, C. Turismo cervejeiro e valor de marca no setor de bebidas artesanais. *Revista da Cerveja*, 2017.

CIUFFATELLI, G. X. *Análise econômica de uma cervejaria artesanal*. São Paulo: USP, 2019.

DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. 6. ed. Rio de Janeiro: Empreende, 2016.

DOJOBUSINESS. Craft brewery cost estimation. Disponível em: <https://dojobusiness.com/blogs/news/craft-brewery-cost-estimation>. Acesso em: 8 nov. 2025.

FAZCOMEX. NCM 2203.00.00 – Cervejas de malte. Disponível em: <https://ncm.fazcomex.com.br/22030000-cervejas-de-malte/>. Acesso em: 8 nov. 2025.

FREEMAN, C. *A economia da inovação industrial*. Campinas: Editora Unicamp, 2008.

HBR – HARVARD BUSINESS REVIEW (MARN, M. V.; ROSIELLO, R. L.). Managing Price, Gaining Profit. *Harvard Business Review*, v. 70, n. 5, set.–out. 1992. Disponível em: <https://hbr.org/1992/09/managing-price-gaining-profit>. Acesso em: 8 nov. 2025.

HOCUS POCUS. Cobertura setorial (Catalisi) – resultados 2024/2025. Disponível em: <https://catalisi.com.br/>. Acesso em: 8 nov. 2025.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Pesquisa Industrial Anual – Produto (PIA-Produto). Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/industria/9044-pesquisa-industrial-anual-produto.html>. Acesso em: 8 nov. 2025.

KOB, E. Como a cerveja se tornou bebida brasileira. *Revista do Instituto Histórico e Geográfico Brasileiro*, v. 161, n. 409, 2000.

LAMAS BREW SHOP. Lata de alumínio 473 ml (lata + tampa). Disponível em: <https://www.lamasbrewshop.com.br/lata-de-aluminio-473-ml>. Acesso em: 8 nov. 2025.

LABINI, P. S. *Oligopólio e progresso técnico*. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

LIMBERGER, S. C. *Estudo geoeconômico do setor cervejeiro no Brasil: estruturas oligopólicas e empresas marginais*. Tese (Doutorado) – UFSC, 2016.

LIMBERGER, S. C.; MEDEIROS, M. C. Dinâmica do mercado consumidor de vinhos finos e cervejas especiais no Brasil no século XXI. *Caminhos de Geografia*, v. 24, n. 93, 2023.

LIMBERGER, S. C.; TULLA, A. F. A emergência de microcervejarias diante da oligopolização do setor cervejeiro (Brasil e Espanha). *Finisterra*, v. 52, n. 105, 2017.

MAPA – Ministério da Agricultura e Pecuária. Anuário da Cerveja 2023. Brasília, 2023.

MAPA – Ministério da Agricultura e Pecuária. Anuário da Cerveja 2025 – Ano-referência 2024. Brasília, 2025. Disponível em: <http://repositorio-dspace.agricultura.gov.br/handle/1/6055>. Acesso em: 8 nov. 2025.

MAPA – Ministério da Agricultura e Pecuária. Brasil tem mais de 43 mil cervejas registradas. Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/noticias/brasil-tem-mais-de-43-mil-cervejas-registradas>. Acesso em: 8 nov. 2025.

MÁXIMO, W. Benefício fiscal para cerveja custou R\$ 2,8 bilhões em quatro anos. *Agência Brasil*, 2019.

MCKINSEY & COMPANY. How analytics can drive growth in consumer packaged goods trade promotions. New York, 2021.

MERCADO LIVRE – VENDEDORES. Como funcionam as taxas do Mercado Livre? Disponível em:

<https://vendedores.mercadolivre.com.br/nota/como-funcionam-as-taxas-do-mercado-livre?>.

Acesso em: 8 nov. 2025.

NIELSENIQ. 3 useful metrics to optimize your CPG trade promotion spend. Chicago, 2022.

NIELSENIQ. Mid-year Consumer Outlook – Brasil, 2024. Disponível em: <https://nielseniq.com/global/pt/insights/education/2024/mid-year-consumer-outlook-brasil/>.

Acesso em: 8 nov. 2025.

NORTH, D. C. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

PIQUIRI BREWSHOP. Malte Maltear Pilsen – saca 25 kg. Disponível em: <https://www.piquiribrewshop.com.br/produto/malte-maltear-pilsen-saca-25kg-2022-01-17-09-21-11.html>. Acesso em: 8 nov. 2025.

POSSAS, M. *Estruturas de mercado em oligopólio*. São Paulo: Hucitec, 1987.

RANGEL, I. *Obras reunidas*. Rio de Janeiro: Contraponto/BNDES, 2005.

ROCHE, J. *A colonização alemã e o Rio Grande do Sul*. v. 2. Porto Alegre: Editora Globo, 1969.

RODRIGUES, F. PIS e COFINS: você sabe como tributar bebidas frias? Busca.Legal, 2018. Disponível em: <https://busca.legal/>. Acesso em: 8 nov. 2025.

ROSALIN, J. P.; GALLO, F. Circuito Espacial Produtivo e Círculos de Cooperação no Espaço das Cervejas Especiais. *Formação*, v. 2, n. 23, 2015.

ROTÔLO, T.; MARCUSSO, E. A cerveja no Brasil Holandês. *Contextos da Alimentação*, v. 6, n. 1, 2019.

SBA – SOCIETY OF INDEPENDENT BREWERS (SIBA). *The Future of Cask Beer / Access to Market* (briefings). North Yorkshire, 2023–2024. Disponível em: <https://www.siba.co.uk/>. Acesso em: 8 nov. 2025.

SCOTT, W. R. *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks: Sage, 1995.

SEBRAE. O mercado de cervejas artesanais no Brasil e em Santa Catarina: cenários 2018–2020. Brasília, 2020.

SEBRAE. Tendências e inovação no setor de cervejas artesanais. Brasília, 2024.

SINDICERV – Sindicato Nacional da Indústria da Cerveja. O setor em números / Relatórios setoriais 2024–2025. São Paulo, 2024–2025. Disponível em: <https://www.sindicerv.com.br/>. Acesso em: 8 nov. 2025.

UOL; VEJA SP; R7/REUTERS; REVISTA BEER ART. Cobertura jornalística sobre Colorado/Ambev (2015).