



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

MONOGRAFIA

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Título: Plano de Negócios para uma Revenda de Cervejas Importadas e Especiais

Autor: Guilherme Ribeiro Bieler

Orientador: José Albuquerque da Costa

12 / 2011

AUTOR:

Guilherme Ribeiro Bieler

MONOGRAFIA SUBMETIDA AO DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO REQUISITO NECESSÁRIO À OBTENÇÃO DO GRAU DE BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO.

Aprovação da banca examinadora:

Prof. Orientador: José Albuquerque da Costa

Prof. Leitor: Valdecy Faria Leite

Agradecimentos

Agradeço a todas as pessoas que contribuíram com esse trabalho, seja no simples suporte à idéia, seja na ajuda de coleta de dados ou na indicação de parceiros e empresas do setor. Agradeço, em especial, a ajuda do professor orientador José Albuquerque da Costa, essencial na elaboração desta monografia.

ÍNDICE

RESUMO.....	5
1. INTRODUÇÃO.....	7
1.1 Breve Histórico Sobre a Cerveja.....	7
1.2 Breve Dissertação Sobre os Estilos de Cerveja Existentes.....	8
1.3 Explicação Sobre os Termos Cerveja Importada e Cerveja Especial.....	9
1.4 Objetivos Principais.....	10
1.5 Relevância do Projeto.....	10
2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	11
2.1 Mercado de Cervejas Importadas e Especiais.....	11
2.2 Dados demográficos e sociais.....	12
2.3 Concorrência.....	12
2.4 Parceiros.....	13
3. ANÁLISE ESTRATÉGICA.....	15
3.1 Análise Ambiental – Estudo de Cenários.....	15
3.2 Declaração da Visão, Missão e Valores.....	20
3.3 Análise SWOT.....	21
3.4 Análise da Concorrência – Forças de Porter.....	27
3.5 Definição da Estratégia Institucional.....	35
3.6 Fatores Críticos de Sucesso, Vantagem Competitiva e Posicionamento.....	36
3.7 Plano de Ação.....	37
4. MARKETING – ESTUDO DE MERCADO.....	38
4.1 O Mix dos 4 P's – Produto, Preço, Promoção e Praça.....	39
4.2 Análise BCG.....	43
4.3 Estratégias de Fidelização.....	44
5. PRODUÇÃO E OPERAÇÃO.....	45
5.1 Planejamento da Produção e da Operação.....	45
5.2 Qualidade e Controle.....	45
6. ORGANIZAÇÃO.....	47
6.1 Estruturação – Organograma.....	47
6.2 Processos – Fluxograma.....	47
6.3 Arranjo Físico – Layout.....	47
6.4 Distribuição do Trabalho.....	48
7. FINANÇAS.....	49
7.1 Análises de Sensibilidade.....	49
7.2 Demonstrativos de Resultados.....	50
8. CONCLUSÃO.....	52
9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	53
10. ANEXO 1 – ÍNDICE DE FIGURAS E TABELAS.....	54
11. ANEXO 2 – CARTA DE CERVEJAS DO BAR VOLTA AO MUNDO.....	55

RESUMO

Esta monografia teve o objetivo de analisar a viabilidade de um plano de negócios de uma revenda de cervejas importadas e especiais. O estabelecimento a ser criado levaria o nome fantasia

de Bar Volta ao Mundo, o qual estaria localizado fisicamente na cidade do Rio de Janeiro, no bairro da Tijuca, mais precisamente no que hoje é denominado Pólo Gastronômico da Tijuca.

A escolha do negócio a ser estudado se deve ao fato de se tratar de um mercado ainda sub explorado no Brasil, em franco crescimento e com grande potencial de expansão e lucratividade.

A escolha do local onde se estabilizará o comércio se deve ao fato de o potencial retratado anteriormente aumentar exponencialmente quando se trata de cidades como São Paulo e Rio de Janeiro, maiores consumidoras de cerveja no Brasil e com público com renda disponível para o consumo. Pela proximidade e facilidade de acesso, foi escolhida a última cidade.

Em vários bairros de classe alta do Rio de Janeiro já se observa a presença de estabelecimentos especializados na revenda de cervejas importadas e especiais, como em Ipanema, Copacabana e Leblon, porém em alguns bairros de classe média emergente, como na Tijuca, esse tipo de estabelecimento ainda é muito difícil de ser encontrado, fazendo com que seja um nicho de grande possibilidade de lucro e sucesso comercial.

O Pólo Gastronômico da Tijuca é assim denominado por concentrar dezenas de bares e restaurantes em cerca de três ruas, situadas na proximidade da Praça Varnhagen. Por esses bares movimentam-se diariamente cerca de vinte mil pessoas, podendo-se chegar a cerca de vinte e cinco mil quando se trata de fins de semana. Por esse motivo, foi o local escolhido para sediar o Bar Volta ao Mundo.

O Plano de Negócios foi elaborado depois de dedicada e minuciosa análise do mercado de cervejas importadas e especiais, através de dados de importação retirados do site da Aduaneiras, dados mercadológicos retirados do site da Nielsen, entrevistas com consumidores desse tipo de bebida, além de dados conseguidos em sites especializados em economia de nichos de mercado na internet. Para trazer mais fidedignidade à pesquisa realizada com os consumidores, realizou-se também entrevistas com profissionais do ramo; pessoas que trabalham com fabricação, importação e revenda de cervejas importadas e especiais.

Os dados demográficos que nortearam a definição do público alvo, como população da localidade, classe social, gênero e faixa etária, foram obtidos através do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Os dados de circulação de pessoas pelo Pólo Gastronômico da Tijuca foram retirados de um estudo realizado pela Câmara de Cultura, em análise específica ao bairro da Tijuca.

Esta monografia foi dividida em duas partes principais. A primeira delas foi dedicada a entender o mercado cervejeiro brasileiro, principalmente no que diz respeito ao consumo de cervejas importadas e especiais. Teve-se o cuidado da realização de um comparativo entre o consumo de cervejas de massa, presentes em grande escala no mercado, e as cervejas importadas e especiais. Além disso, foi realizado um mapeamento na cidade do Rio de Janeiro dos bares que hoje revendem esse tipo de bebida como atrativo principal, caracterizados como concorrência direta, além de um mapa detalhado das principais micro cervejarias espalhadas pelo Brasil. Desta maneira, foi realizado um levantamento dos maiores concorrentes e dos potenciais fornecedores dos produtos a serem vendidos no estabelecimento.

Com base em tais informações, foi montado o Plano de Marketing, levando-se em consideração as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do negócio, traçando uma estratégia de ação de preço, público alvo, formas de promoção e previsão de vendas. Além disso, foram definidos os produtos principais que formarão o portfólio do estabelecimento, montando a carta de cervejas do bar.

A partir desses detalhes e números, levantaram-se os custos e a projeção de receita, fazendo-se uma análise do demonstrativo de resultados, fluxo de caixa e outros índices que compõem os demonstrativos financeiros da empresa.

Ao final deste Plano de Negócios chegou-se à conclusão que o investimento em uma revenda de cervejas importadas e especiais é viável e que o investimento deve ser feito, de acordo com os resultados mostrados nas Análises de Sensibilidade, no capítulo 8.

1. INTRODUÇÃO

O estudo abordará um plano de negócios de uma revenda de cervejas importadas e especiais, com foco nos consumidores desse tipo de bebida, que procuram cervejas com paladar diferenciado, trazendo sabor, aroma e amargor característicos, diferenciando-se da oferta limitada que o mercado cervejeiro brasileiro de massa proporciona, sempre com cervejas do mesmo estilo e com diferenças extremamente sensíveis entre as concorrentes desse mercado.

A difusão desse tipo de cerveja no Brasil ainda é pequena. Os consumidores desse tipo de bebida costumam realizar suas compras em delicatessens e supermercados que trabalham com esse tipo de cerveja, ou até mesmo na internet, onde nota-se a presença de empresas dedicadas à venda online de cervejas artesanais.

Existem delicatessens especializadas na venda de cervejas importadas e especiais, trazendo uma variedade muito maior que os supermercados que as revendem, pois esses precisam dividir suas prateleiras entre essas cervejas e as de massa. Essas opções destinam-se aos consumidores que pretendem comprar a cerveja à temperatura ambiente e consumi-la em casa. Existe ainda a opção dos bares especializados, foco do presente estudo, onde o consumidor compra a cerveja gelada e a consome ali mesmo.

O preço praticado pelos estabelecimentos que comercializam cervejas importadas e especiais ainda é muito elevado, do ponto de vista do consumidor, fato explicado pela abundância de impostos que incidem na importação e na fabricação desses produtos, além do fato de utilizarem matérias-primas mais nobres e caras do que as cervejas de massa, encarecendo o produto final.

1.1 Breve Histórico sobre a Cerveja

Desde o princípio da humanidade, duas são as bebidas alcoólicas que disputam a preferência da população: o vinho e a cerveja. Estima-se que a cerveja seja a bebida alcoólica mais antiga do mundo, tendo seu primeiro registro de produção em torno do ano 6.000 a.C, o que totalizaria cerca de oito mil anos de história, porém essa data ainda é contestada.

Afirma-se que os Sumérios e os Babilônios, povos que viviam na região do Golfo Pérsico muito antes de Cristo, já produziam, pelo menos, vinte tipos diferentes de cerveja, advindos da cevada, do trigo e do mel.

O que se tem certeza é que ambas as bebidas, tanto o vinho como a cerveja, tiveram sua produção expandida na Europa Antiga e, apesar de hoje a cultura de se beber as duas se sobreponha em vários países, é fácil perceber a diferença entre elas em termos históricos de produção.

A cultura de uva nas vinícolas se deu basicamente na região do Mar Mediterrâneo, nos povos do sul europeu, onde hoje é fácil perceber a difusão do vinho, como na Itália, França, Espanha, entre outros.

Já a cultura de cereais, como a cevada e o trigo, se deu basicamente nos povos do centro norte europeu, onde hoje é fácil perceber a tradição cervejeira, como na Alemanha, Bélgica e Inglaterra, que formam as três maiores e mais importantes escolas clássicas cervejeiras.

No Brasil, o que se tem certeza é que a cerveja foi trazida pela família real portuguesa em 1808, já que o rei Dom João era um profundo apreciador da bebida. O crescimento do consumo da cerveja se deu com a abertura dos portos às nações amigas, decretado seis dias após a chegada da corte portuguesa à Bahia.

Existe ainda uma segunda corrente, sem provas concretas, que defende que a cerveja foi trazida ao Brasil antes da chegada dos portugueses, na época na invasão holandesa ocorrida em 1624.

1.2 Breve Dissertação sobre os Estilos de Cerveja Existentes

O objetivo desse estudo não é o de dissertar sobre os estimados vinte mil tipos de cerveja existentes ao redor do mundo, porém, a fim de facilitar o entendimento do que vem a ser cerveja especial, discorre-se brevemente sobre os tipos mais comuns de cerveja.

As cervejas, de uma maneira geral, podem ser classificadas de acordo com cinco parâmetros básicos: quanto ao tipo de fermentação, o teor de açúcar em seu extrato primitivo, a coloração, o teor alcoólico e a proporção de malte de cevada.

O tipo de fermentação é o primeiro filtro na classificação de uma cerveja. De acordo com a forma com que a cerveja é fermentada existem três tipos básicos e deles se ramificam outras classificações, são eles: Lager, Ale e Lambic.

As Lager são as cervejas mais conhecidas do público brasileiro. As leveduras que produzem esse tipo de cerveja são de baixa fermentação, o que significa que a fermentação acontece em baixas temperaturas e que as leveduras se depositam no fundo do recipiente ao final desse processo. São cervejas, normalmente, mais leves, de coloração mais clara e menor complexidade, possuindo maior apelo em países de clima mais quente, como no Brasil. Dentro dessa classificação, encontram-se vários outros tipos, como: Pilsner, Schwarzbier, Bock, Standard American Lager, Premium American Lager etc.

As Ale são cervejas advindas de leveduras de alta fermentação, o que significa que sobem para a superfície do fermentado ao final da fermentação e que realizam esse processo em temperaturas mais elevadas, próximas à temperatura ambiente. São cervejas, normalmente, mais encorpadas, coloridas e com aroma e amargor mais intensos. Dentre as Ale, podem-se destacar algumas outras classificações de cervejas, como: Weizen, Pale Ale, India Pale Ale, Abbey, etc.

As Lambic são cervejas mais difíceis de serem encontradas em território brasileiro, não são produzidas aqui. Utilizam o tipo de fermentação mais antigo do mundo, fazendo-se uso de leveduras selvagens, espontâneas, presentes no ambiente. Por conta disso, produzem uma variedade de açúcares e aromas maior que as outras classificações, pois sem o controle das leveduras, trabalha-se com vários tipos delas ao mesmo tempo. Dentre as Lambic, podem-se destacar alguns tipos, como: Kriek, Gueuze, etc.

As cervejas de massa brasileiras são difundidas e comercializadas como Pilsner ou Pilsen, porém isso pode ser um equívoco. As Pilsner, historicamente, são cervejas com um amargor elevado, a exemplo do estilo que foi criado na cidade de Pilsen, na República Tcheca. Já as cervejas de massa

brasileiras são mais leves e aguadas, padronizadas como cervejas refrescantes e voltadas para o clima quente brasileiro, sendo mais corretamente classificadas como Standard American Lager.

1.3 Explicação sobre os Termos Cerveja Importada e Cerveja Especial

O entendimento sobre cervejas importadas é intuitivo, ou seja, cervejas produzidas fora do território brasileiro e trazidas por importadoras ou estabelecimentos que preferem comprar diretamente das produtoras estrangeiras. Porém o entendimento sobre cervejas especiais não é tão óbvio assim, precisando de um breve esclarecimento.

O termo cerveja especial não caracteriza nenhum tipo específico de cerveja, não significa que ela seja de nenhuma origem determinada. O termo é utilizado simplesmente para diferenciar essas cervejas das cervejas comercializadas para grande público no Brasil. São, portanto, as cervejas mais difíceis de serem encontradas, produzidas por micro cervejarias, de forma artesanal ou semi artesanal, e dedicadas a um público alvo menor e que são diferenciadas de alguma forma, seja na utilização de matéria prima mais nobre ou mesmo pelo paladar diferenciado que proporcionam, através de amargor, aroma ou sabor mais intenso.

O dono da maior importadora brasileira de cervejas alemãs classifica esse mercado em três faixas: cervejas de volume, que neste trabalho estão sendo denominadas cervejas de massa, fabricadas por grandes cervejarias, que utilizam insumos de qualidade mais baixa e processos barateados, encontradas e consumidas em larga escala; cervejas Premium, que são cervejas com preço entre 20% e 100% superiores aos das cervejas de massa, muitas vezes produzidas pelas mesmas grandes cervejarias, porém utilizando insumos de melhor qualidade e embalagens mais atrativas; e as cervejas Super Premium, entre as quais estariam os produtos abordados neste plano de negócios, as produzidas pelas micro cervejarias e as importadas, que utilizam ingredientes de alta qualidade e grande variedade de estilos de cerveja.

Os tipos são os mais variados possíveis. De acordo com a classificação explanada no ponto anterior, as cervejas especiais podem ser Ale, Lager ou Lambic, e podem ser de qualquer classificação dentro dessas, inclusive Pilsner e Standard American Lager, tipos difundidos de cervejas de mercado. O que diferencia é o processo artesanal e os insumos utilizados.

Chamá-las de especiais não é uma unanimidade entre os cervejeiros. Muitas pessoas entendem que o termo especial não traduz exatamente o estilo da cerveja, portanto entender-se-á, neste trabalho, que os termos cerveja artesanal e cerveja gourmet são sinônimos de cerveja especial. Esses outros termos são utilizados para descrever o mesmo conceito da cerveja especial, sendo apenas tratados por outras correntes de cervejeiros.

Muitas dessas cervejas, aqui denominadas especiais, seguem a Lei de Pureza da Cerveja – Reinheitsgebot ou outras receitas antigas, fazendo uso de ingredientes de melhor qualidade, mais caros e mais difíceis de serem encontrados e processados.

A Lei de Pureza da Cerveja – Reinheitsgebot foi instituída por Wilhelm IV, então duque da Baviera, região alemã, em 1516. Essa lei determinava que nenhuma cerveja poderia ser produzida em território alemão com ingredientes diferentes de cevada, lúpulo e água, sob pena de confisco dos

barris de cerveja. Tal lei foi instituída porque muitos ingredientes danosos ao corpo estavam sendo utilizados na fabricação de cervejas para gerar aroma e sabor, como frutos silvestres e ervas variadas. A utilização descontrolada desses aditivos estava causando sérios problemas de saúde pública na província.

Até os dias de hoje, mesmo quase quinhentos anos após a criação da lei, ela continua válida no território alemão, porém com algumas ressalvas. Na época da instituição, ainda não se conhecia o fermento, sendo a bebida fermentada por leveduras presentes na atmosfera local. Portanto hoje o fermento é aceito na fabricação da cerveja, dentro dos parâmetros da Lei de Pureza. Além do fermento, com o passar do tempo passou-se a permitir a utilização do trigo maltado, cereal que pode substituir ou ser adicionado à cevada.

1.4 Objetivos Principais

O objetivo deste estudo é elaborar um Plano de Negócios que analise a viabilidade de investir em uma revenda de cervejas importadas e especiais, que estaria situada no bairro da Tijuca, no Rio de Janeiro, mais precisamente no Pólo Gastronômico da Tijuca, bem como estimar o retorno sobre o investimento, estimando o tempo de recuperação do capital.

1.5 Relevância do Projeto

O Bar Volta ao Mundo pretende atingir um público que busca sair do pequeno círculo de cerveja imposto pelo atual mercado de bebidas, procurando cervejas diferenciadas, de estilos, sabor, aroma e amargor diferentes, porém ainda sofrendo com a escassez de oferta desses produtos.

Na Zona Sul da capital fluminense já existe uma oferta minimamente variada de cervejas, porém a Zona Norte continua muito restrita nesse quesito. O Bar Volta ao Mundo seria uma alternativa para esse público que possui renda, possui vontade de experimentar cervejas diferentes, mas ainda não tem onde fazê-lo.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O processo metodológico utilizado neste estudo compreende a análise do mercado brasileiro de cervejas importadas e especiais; análise demográfica e social da cidade do Rio de Janeiro, onde o

estabelecimento será localizado; análise da concorrência; análise de portfólio; análise da logística necessária e dos custos de tributação.

Para embasar a análise do mercado, foi elaborada uma pesquisa com pessoas físicas, de várias idades, origens e classes sociais diferentes, exatamente para ajudar a estimar o público alvo Bar Volta ao Mundo. Essa pesquisa foi publicada no site de questionários Survey Monkey, obtendo o total de 272 respostas. O resultado dela será explorado mais à frente.

Além da pesquisa com pessoas físicas, foram realizadas entrevistas com produtores, importadores e revendedores de cervejas especiais e importadas, visando trazer uma visão mais próxima e real, explicando os números aqui mostrados e mostrando relatos importantes de quem já participa desse mercado.

2.1 Mercado de Cervejas Importadas e Especiais

O mercado de cervejas importadas e especiais foi analisado com base em dados informacionais retirados do Instituto de Pesquisas AC Nielsen, responsável pela auditoria dos principais setores varejistas brasileiros e mundiais, sendo sediada em Nova York e realizando pesquisas de mercado para o mundo inteiro. A AC Nielsen é uma das empresas com dados mais confiáveis do mundo, sendo comumente utilizada na elaboração de trabalhos, projetos e planos de negócios, como este.

Para analisar a evolução do volume de importação de cerveja através dos anos, foram retirados dados oficiais da Aduaneiras, de acordo com o código de importação retirado do livro Tarifa Externa Comum. Esses dados são importantes para contextualizar o crescimento expressivo do mercado, demonstrando suas oportunidades de investimento.

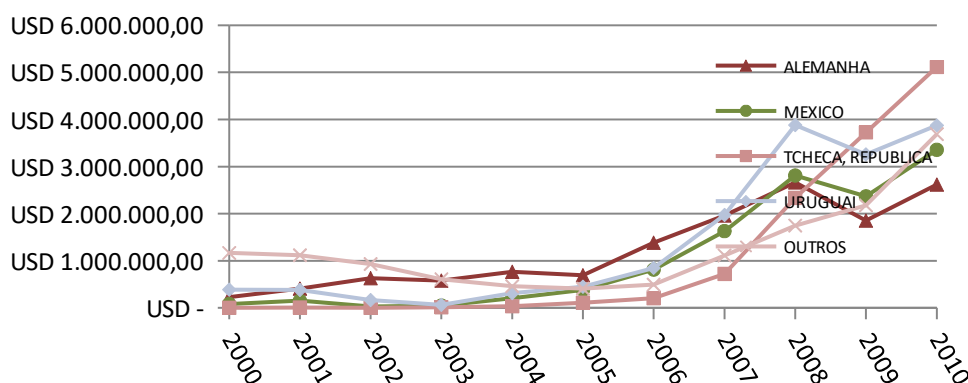


Figura 1 – Histórico de importação de cerveja pelo país de origem, em US\$

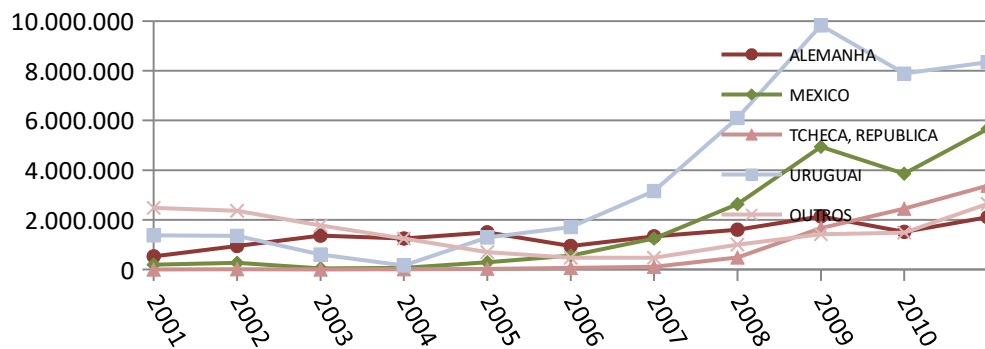


Figura 2 – Histórico de importação de cerveja pelo país de origem, em Kg.

2.2 Dados demográficos e sociais

Durante a elaboração de um plano de negócios, uma das partes mais importantes é a estimativa de receita que a empresa terá no decorrer de seu funcionamento. A receita é decorrente das vendas, que por sua vez são decorrentes do público alvo.

Com a finalidade de estipular esse público alvo, retirou-se dados oficiais do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, que ajudam a mensurar quantas pessoas vivem na região onde o estabelecimento será localizado.

Foram retirados dados da população residente na cidade do Rio de Janeiro, bem como a distribuição dessa população entre os bairros de interesse para este plano de negócios e uma separação por idade dessa população, visto que a cerveja é um produto destinado a pessoas maiores de dezoito anos e que é consumida, em geral, até os setenta anos de idade.

Além dos dados do IBGE, foram utilizados dados da Câmara de Cultura, que elaborou guias sobre várias regiões da cidade do Rio de Janeiro, em especial um sobre a região conhecida como Grande Tijuca, alvo deste estudo. O guia faz um estudo sobre a circulação média diária de pessoas no Pólo Gastronômico da Tijuca, número este de extrema importância para uma mensuração mais exata do público alvo do Bar Volta ao Mundo.

2.3 Concorrência

De modo a conseguir estipular com mais exatidão a receita a ser conquistada pelo estabelecimento, é necessário conhecer os adversários existentes no mercado em que se insere. Mesmo após a mensuração do público alvo, é importante destacar que nem todas essas pessoas se tornarão clientes frequentadores do Bar Volta ao Mundo por preferirem os estabelecimentos concorrentes.

No caso de um bar que tem o conceito de vender cervejas importadas e especiais, as empresas concorrentes não se resumem a simplesmente outros bares que vendem cervejas

importadas e especiais. Esses são os concorrentes diretos, principalmente os que se localizam nos arredores do estabelecimento a ser criado.

Os clientes desse tipo de produto nem sempre são exclusivos, muitas vezes preferindo frequentar bares que vendem cervejas de massa, conhecidas do grande público. Por esse motivo, os bares ordinários, muito mais proliferados na cidade do Rio de Janeiro, não podem ser deixados de lado no momento de se estipular os concorrentes. Esses estabelecimentos serão tratados como concorrentes indiretos.

Para levantamento dos concorrentes diretos e indiretos, foi feita uma busca no sítio da Telelistas na internet, que possibilita encontrar estabelecimentos e suas localizações, através do tipo de negócio praticado.

2.4 Parceiros

No mercado de revenda de cervejas importadas e especiais, a construção de parcerias é essencial, visto que é um mercado de nicho e com poucos fornecedores. Três são as parcerias principais: com importadoras, com micro cervejarias e com empresas prestadoras de serviços logísticos.

Existem cerca de vinte e cinco importadoras brasileiras que trazem para o território brasileiro cervejas fabricadas em outros países. Porém, desse número, a maioria é especializada na importação de vinhos e outras bebidas alcoólicas destiladas, não tendo foco em cervejas.

As importadoras que são especializadas em cervejas, por mais abrangentes que sejam, não conseguem englobar todas as cervejas do mundo, fechando contratos apenas com determinadas fabricantes. Ou seja, para se conseguir um portfolio vasto de cervejas importadas para revenda, é necessário ter contato com mais de uma importadora.

Pode-se definir, após pesquisa de mercado, que um contrato com quatro das maiores importadoras especializadas em cervejas traria uma diversidade de marcas e tipos cervejas suficiente para manter um portfolio vasto e sempre repostos. Um contrato com apenas uma ou duas importadoras causaria uma limitação na diversidade de cervejas e um risco grande de ter estoque zerado, devido à sazonalidade na produção e exportação de algumas cervejas estrangeiras.

A falta de cervejas em estoque é um dos maiores problemas enfrentados pelas casas revendedoras de cervejas importadas e especiais. Muitos lugares, por mais que possuam uma carta de cervejas ampla e variada, não têm um controle eficiente de estoque, causando uma situação extremamente desagradável juntamente ao consumidor. Por diversas vezes os produtos divulgados pela casa em cardápio e selecionados pelo consumidor estão em falta, gerando insatisfação e, provavelmente, este consumidor nunca mais voltará ao estabelecimento.

Outra parceria importante deve ser feita com as micro cervejarias brasileiras. Com a intenção de divulgar a diversidade de sabores e opções oferecida pela cultura cervejeira, o Bar Volta ao Mundo terá em seu cardápio uma grande quantidade de cervejas produzidas em território brasileiro por micro cervejarias, incitando assim que o público venha a conhecer essas produtoras, que muitas vezes fabricam em escala artesanal.

Nesse caso, o melhor a se fazer é a ligação contratual direta com cada uma dessas micro cervejarias, ou com os grupos que as controlam. Dessa maneira, garante-se uma compra sem intermediadores, com preços mais vantajosos e com mais possibilidades de negociação quanto ao estoque e à periodicidade dos pedidos de compra.

O terceiro tipo importante de parceria é com empresas que prestam serviços de logística. De acordo com entrevistas com micro produtores e donos de estabelecimentos, fica nítida a percepção de que a logística é uma das maiores dificuldades do mercado cervejeiro.

O mapa abaixo expressa a distribuição das micro cervejarias brasileiras pelo território nacional, bem como sua produção mensal estimada. Micro cervejarias demarcadas pela cor azul produzem menos de trinta mil litros de cerveja por mês, as marcadas de laranja produzem entre trinta e sessenta mil litros por mês, as marcadas de verde produzem entre sessenta e cem mil litros de cerveja por mês e, por fim, as marcadas de vermelho, que possuem produção mensal acima de cem mil litros de cerveja.

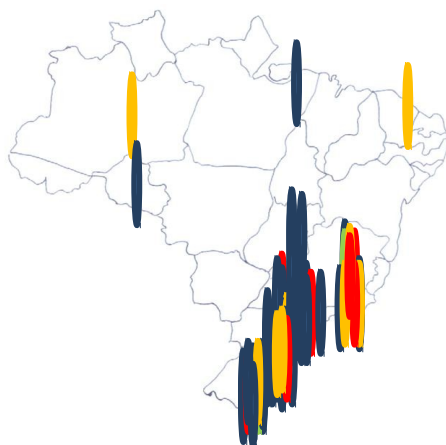


Figura 3 – Mapa de Micro Cervejarias do Brasil

Pelo mapa acima nota-se uma grande concentração de micro cervejarias na Região Sul do país, especialmente em Santa Catarina e Rio Grande do Sul, e no estado de São Paulo. As razões para essa alta concentração são distintas: enquanto no sul explica-se culturalmente pela grande quantidade de colônias alemãs que procuram manter a tradição cervejeira do país de descendência, no estado de São Paulo explica-se visão de negócios do mercado cervejeiro, devido à numerosidade da população e do alto índice de consumo da bebida e possibilidade de compra da população.

A dificuldade logística está no fato de muitas dessas micro cervejarias localizadas no sul do país não possuírem um sistema inteligente de entrega, tendo como nicho principal de mercado a população do próprio estado e de estados vizinhos. Como o Bar Volta ao Mundo estará situado a mais de mil quilômetros de distância dessas fábricas, será necessário encontrar um ou mais parceiros logísticos que façam essa rota de forma segura, sem quebrar garrafas, e economicamente vantajosa. Os pedidos de compra e estoque de mercadoria deverão ser controlados de forma a maximizar o aproveitamento dessa rota e manter os produtos dentro da faixa de validade, sem prejuízos salutaros aos consumidores finais.

3. ANÁLISE ESTRATÉGICA

Este capítulo é destinado ao desenvolvimento de todos os aspectos que norteiam o mercado de revenda de cervejas importadas e especiais. Nele, disserta-se sobre a concorrência, seja ela especializada ou não nesses produtos, seja ela física ou virtual; sobre o tamanho do mercado; público alvo; preços praticados; além das perspectivas de crescimento desse mercado.

3.1. Análise Ambiental – Estudo de Cenários

O estudo do ambiente em que o negócio é inserido é de extrema importância. Nesse estudo explana-se sobre todas as forças externas que impactam na criação e manutenção do negócio, seja esse impacto positivo ou negativo.

Segundo estudo realizado por Kotler em 1993, o ambiente pode ser conceitualmente dividido em dois: microambiente e macroambiente.

O microambiente é formado pelos elementos ou grupos que afetam diretamente uma empresa, são eles: acionistas, governo, clientes, credores, fornecedores, concorrentes, sindicatos, associações setoriais, grupos de interesse especial, dentre outros.

Já o macroambiente é definido pelos elementos ou grupos que afetam os fatores do microambiente, influenciando, assim, indiretamente uma empresa, tais como: forças socioculturais, político-legais, econômicas, tecnológicas, naturais e sociais.

A figura 4, abaixo, mostra como estão distribuídas as forças presentes no microambiente e no macroambiente e a forma com a qual elas impactam numa empresa.



Figura 4 – Distribuição Macroambiental

MICROAMBIENTE

Os fatores microambientais, por impactarem diretamente na empresa, precisam estar presentes na formação da estratégia de qualquer negócio. As ações tomadas com relação a esses fatores devem ser exaustivamente estudadas, pois qualquer erro na tomada de decisões pode significar grande perda em diversos aspectos.

Os acionistas, no caso de uma empresa pequena e de capital fechado como o Bar Volta ao Mundo, são os sócios da empresa. A hipótese que tratamos no presente Plano de Negócios é da existência de dois sócios, cada um detendo 50% dos direitos da empresa, repartindo igualmente o lucro líquido obtido ao final de cada resultado.

O governo influencia diretamente numa empresa por ser a entidade maior de uma localidade, seja ela um município, estado ou nação. Desta maneira, uma revenda de bebidas alcoólicas, como é o caso do Bar Volta ao Mundo, pode ser diretamente influenciada pela criação de campanhas que incentivem a redução do consumo de álcool, como é o caso da Lei Seca, que será tratada novamente quando explanarmos sobre o ambiente político-legal.

Cliente, por definição, é a entidade que adquire ou utiliza bens ou serviços. Por esse motivo o cliente é a principal razão da existência de uma empresa. É de extrema importância que se faça uma leitura correta de quem é o público alvo da empresa, o que esperam esses clientes do produto consumido e do serviço prestado, as melhores práticas para agradar e fidelizar esses clientes. Dentro dessa categoria cabe enquadrar diversos aspectos do negócio, como: qualidade do serviço, portfólio, localização, preço, facilidade de pagamento, atrativos do estabelecimento, entre outros. É o aspecto microambiental mais importante de um negócio.

Os credores são os incentivadores financeiros do negócios, aqueles que emprestam capital para diversos fins, seja ele a inicialização do negócio para um empresário descapitalizado, seja para expandir, para reinvestir, dentre outras finalidades. É de grande importância que se estude a idoneidade do credor, as facilidades de pagamento que ele proporciona à empresa, os juros praticados e as garantias exigidas. Um empréstimo mal realizado pode inviabilizar a continuidade da empresa, resultando na falência da mesma.

Os fornecedores são as empresas que vendem os insumos para fabricação do produto vendido ou que vendem o produto a ser revendido. No caso do Bar Volta ao Mundo, os fornecedores de cerveja serão as importadoras de cervejas ou as próprias micro cervejarias, no caso das cervejas nacionais artesanais. Para o preparo dos alimentos vendidos dentro do estabelecimento, os fornecedores serão mercados de atacado localizados em pólos conhecidos pela qualidade e baixo preço, como o CADEG. O bom relacionamento com o fornecedor é sempre de grande importância, pois muitas vezes o negócio é dependendo de um ou outro fornecedor, porém para a proposta do Bar Volta ao Mundo, a importância na escolha dos fornecedores de cerveja é ainda maior. Como a intenção é trazer para o cliente uma variedade grande de cervejas, será necessário que se negocie com diversos importadores que detêm exclusividade sobre algumas marcas e, mais difícil ainda, negociar com as diversas micro cervejarias espalhadas pelo território nacional.

Faz parte do microambiente também a análise da concorrência, a qual será detalhada mais a frente, com base nas Forças de Porter. Sindicatos e associações setoriais que prezam pelos direitos dos trabalhadores, mercados competidores, clientes e outros também devem ser levados em consideração para adequação de condição de trabalho, precificação, qualidade do serviço, entre outros.

MACROAMBIENTE

Apesar de, segundo a definição de Kotler, não influenciarem diretamente na empresa, a análise macroambiental é de suma importância. Seus fatores influenciam os presentes no microambiente, gerando impacto indireto na empresa.

As forças socioculturais são aquelas que regulam os valores e costumes de uma sociedade. Essas forças estão presentes do ambiente, representam a forma como os indivíduos se comportam perante diversas situações e esses indivíduos são os clientes que a empresa busca. Dessa forma, é importante moldar a empresa ao que a sociedade espera e considera como adequado. Caso contrário, a inserção do negócio naquela sociedade não será bem aceita, não trará retorno financeiro e será fracassada. No caso específico deste Plano de Negócios, o indivíduo brasileiro, em especial o carioca, tem o costume de se reunir para conversar em bares e tomar cerveja, portanto a inserção tende a ser sucesso, porém inúmeros outros aspectos socioculturais devem também ser levados em consideração.

As forças político-legais são aquelas representadas pelas leis, decretos e regulamentações dos vários âmbitos jurídicos, seja ele municipal, estadual ou federal. Tais decisões e imposições regulamentais podem ser benéficas ou prejudiciais a um negócio, dependendo do teor da medida.

Como se trata do mercado de bebidas alcoólicas e, especificamente, da mais consumida delas pelos brasileiros, a tendência é que a decisão venha sempre a prejudicar o mercado. A ingestão de bebidas alcoólicas vem sofrendo repreensões e elas tendem a aumentar por conta do consumo irresponsável. A tentativa do governo é conscientizar o consumidor que a ingestão não pode ser feita de forma desregrada e que venha a prejudicar sua saúde e a saúde das demais pessoas ao redor.

A Lei Seca é o caso recente mais nítido dessa tentativa governamental e o estado do Rio de Janeiro é exatamente onde essa determinação mais funciona. Devido ao alto índice de acidentes de trânsito, resolveu-se instaurar uma forte fiscalização aos motoristas, reduzindo-se a tolerância de circulação de álcool na corrente sanguínea de quem dirige a níveis praticamente zerados. O resultado dessa iniciativa para a população está sendo extremamente positivo, já que os números de acidentes e vítimas do trânsito diminuiu substancialmente desde que o decreto passou a valer.

Por outro lado, na visão do negócio, o decreto causou uma mudança de hábito na população. Hoje quem pretende consumir bebidas alcoólicas dá preferência a estabelecimentos próximos à residência, que possam ser alcançados andando, ou aqueles de fácil acesso via transporte público.

O Bar Volta ao Mundo apoia inteiramente essas questões e, visando gerar conforto e segurança ao público frequentador, realizará acordos com empresas de táxi e se disponibilizará sempre a entrar em contato para solicitar a presença de um carro para levar os clientes para suas

residências. Além disso, haverá a criação da campanha “Beba menos, beba melhor”, que será explicada mais à frente.

As forças econômicas impactam diretamente as vendas de uma empresa, principalmente quando o produto revendido por ela pode ser caracterizado como supérfluo, como é o caso da bebida alcoólica, principalmente aquelas de alto valor agregado. Numa época de crise generalizada ou simplesmente de dificuldade financeira particular, os supérfluos são os primeiros itens a serem cortados da lista de gastos e, portanto, esse fator é uma ameaça ao negócio do Bar Volta ao Mundo. Por outro lado, conforme será explanado na Análise SWOT mais à frente, o momento econômico brasileiro favorece e muito o crescimento do mercado de cervejas importadas e especiais.

O ambiente tecnológico influencia um mercado à medida que proporciona a criação de diferentes produtos e processos mais eficientes e baratos de produção. No caso do Bar Volta ao Mundo, que se caracteriza como uma revenda, essa influência não é muito impactante, visto que a criação de cervejas novas e processos menos custosos resultarão somente num pequeno crescimento de portfolio e redução de custos de compra, caso o barateamento do processo seja repassado no ato da venda.

O maior impacto que a tecnologia pode causar é o surgimento de concorrentes indiretos. O mundo em que vivemos hoje está envolvido por tecnologia e as pessoas confiam cada vez mais nas máquinas e no consumo virtual. Por conta disso, nota-se o surgimento de revendas online especializadas em cervejas importadas e especiais. Esse ponto será tratado mais à frente, no tópico de concorrência.

Todo produto precisa ser iniciado a partir de matérias primas e essas, direta ou indiretamente, são provenientes do meio ambiente. Controlar a escassez ou abundância de matéria prima faz parte do negócio de uma empresa e é nesse aspecto que o ambiente natural se caracteriza, respectivamente, como uma ameaça ou oportunidade ao negócio. O mercado de cervejas importadas e especiais é influenciado por esse ambiente à medida que a cerveja é formada basicamente por água e outros elementos naturais, que precisam ser controlados. Pelo fato do Bar Volta ao Mundo ser uma revenda, não cabe ao estabelecimento realizar esse controle, mas sim os produtores.

O ambiente social é o responsável por demonstrar os hábitos e costumes de uma comunidade, à medida que são impactados pela evolução da economia e da sociedade. Um fator inerente a esse ambiente é a rotineira falta de tempo dos humanos para questões pessoais, visto que cada vez mais se entregam ao trabalho e se especializam em suas carreiras. As mulheres hoje estão muito mais economicamente ativas, possuindo maior poder aquisitivo, porém, em contrapartida, menos tempo para entretenimento. Essa constatação pode ser tratada como negativa ao passo que durante a semana as pessoas normalmente estão muito ocupadas e tendem a não frequentarem bares, porém pode ser vista também como positiva, já que o bar é sempre um dos lugares mais concorridos quando são realizados encontros com amigos e familiares. Aos finais de semana essa influência é reduzida.

Tabela 1 – Análise Macroambiental

Ambiente	Situação	Tendência	Oportunidades	Ameaças	Ações para aproveitar as oportunidades	Ações para prevenir as ameaças
Sociocultural	1-Costume de reunião em bares. 2-Cervejas de massa são a preferência	1-Manutenção do costume de reunião em bares. 2-Crescimento do interesse por cervejas importadas e especiais.	1-Crescimento absoluto do público alvo.	1-Possível resistência a conhecer as cervejas importadas e especiais.	1-Manter um portfólio variado e atrativo. 2-Contratação de mais funcionários à medida que o negócio cresça para atender a demanda.	1-Comunicar bem o negócio junto ao público, despertando o interesse pelos produtos.
Político-Legal	1-Leis e decretos para reduzir o consumo de álcool e punir motoristas alcoolizados. 2-Isenção tributária a cervejeiros artesanais.	1-Aumento da repressão e da fiscalização aos motoristas alcoolizados. 2-Continuidade do incentivo ao micro produtor.	1-Preços de cervejas especiais e artesanais não aumentarão em decorrência de impostos nos próximos anos.	1-Redução do consumo de álcool. 2-Pessoas procurarão locais cada vez mais próximos para beber cerveja, reduzindo o público alvo.	1-Manter preços atrativos para o público, ganhando em escala e mantendo o bar movimentado.	1-Incentivo à Lei Seca e ao consumo responsável. 2-Convênio com empresas de táxi para dar conforto e segurança no retorno à residência dos clientes. 3-Campanha “ <i>Beba menor, beba melhor</i> ”.
Econômico	1-Crescimento das importações e de produções artesanais. 2-Aumento da renda da população no entorno do estabelecimento.	1-Manutenção do crescimento, cada vez mais vertiginoso, das importações e produções artesanais. 2-Brasileiros com mais poder de compra e mais dispostos a gastar mais.	1-Crescimento da variedade de cervejas à disposição no mercado. 2-Ticket médio mais elevado. 3-Maior interesse pelas cervejas importadas e especiais.	1-Corte do consumo em caso de crise ou dificuldade financeira.	1-Manter um portfólio variado e atrativo. 2-Tentativa de rentabilizar as vendas com kits, copos, cervejas similares, etc. 3-Incentivar os clientes a conhecerem novos sabores com sugestões de consumo.	1-Acompanhar o mercado financeiro, analisando o poder aquisitivo da população e reduzindo a margem, caso seja necessário em tempos de recessão.
Tecnológico	1-Tecnologia avançada e crescimento do consumo virtual.	1-Evolução contínua da tecnologia e avanço do consumo virtual.	1-Processos mais baratos, resultando em produtos mais baratos.	1-Possível crescimento dos concorrentes online.	1-Aproveitar os custos mais baratos para aumentar a margem ou reduzir os preços, dependendo da estação.	1-Oferecer preços competitivos e um ambiente atrativo que a compra online não pode proporcionar.
Natural	1-Abundância de recursos naturais no mundo. 2-Maltes e lúpulos	1-Redução da quantidade de água potável disponível no planeta. 2-Maltes e lúpulos deverão	1-Nenhuma oportunidade direta para o negócio.	1-Num futuro distante a água pode ser tornar um problema de ordem	1-Comunicar o uso sustentável de água e demais recursos para estruturar uma boa imagem junto à sociedade.	1-Uso sustentável de água.

3.2 Declaração de Missão, Visão e Valores

NOME FANTASIA

Bar Volta ao Mundo

MISSÃO

O Bar Volta ao Mundo pretende trazer ao público tijucano uma variedade de tipos de cerveja ainda pouco desenvolvida no bairro, elevando a cultura cervejeira da população e oferecendo uma opção diferente de diversão.

VISÃO

O Bar Volta ao Mundo persistirá renovando e aumentando sua carta de cerveja, trazendo opções de variados países, tipos, aromas, sabores e amargores. O estabelecimento pretende, em cinco anos, dobrar sua carta de cerveja, trazendo mais variedade ao público tijucano e posicionando-se como referência no mercado de cervejas importadas e especiais.

VALORES

Os valores do Bar Volta ao Mundo são:

- Ética – o estabelecimento se compromete a tratar com ética todas as questões envolvendo direitos trabalhistas, deveres tributários e atendimento aos clientes.
- Responsabilidade – sabemos que a cerveja é uma bebida alcoólica, que pode causar alterações de humor e lucidez, portanto manteremos sempre ativas no estabelecimento campanhas sobre o consumo moderado da bebida e sobre como bebida e direção não combinam, colocando-nos sempre à disposição para o serviço de chamada de táxi.
- Inovação – apostamos no desenvolvimento de um mercado embrionário, trazendo conceitos diferentes e tentando modificar gradativamente a cultura cervejeira no brasileiro, principalmente o carioca.
- Renovação – o Bar Volta ao Mundo não pretende estagnar sua carta de cerveja, trazendo sempre novidades importadas e artesanais para aumentar o cardápio.
- Qualidade – prezamos pela qualidade dos nossos produtos e atendimento, tratando o cliente da maneira que merece ser tratado.
- Transparência – cremos que a transparência no tratamento com parceiros de negócio, sejam eles importadores, produtores ou transportadores, seja a melhor forma de desenvolver um bom negócio.

3.3 Análise SWOT

A Análise SWOT é uma técnica amplamente conhecida e utilizada nas estratégias corporativas, portanto esse plano de negócios não aprofundará em seu conceito ou origem, trazendo apenas noções superficiais da mesma.

A sigla SWOT é advinda do idioma [inglês](#) e significa forças (strengths), fraquezas (weaknesses), oportunidades (opportunities) e ameaças (threats). Uma tradução comumente utilizada para o português seria a chamada Matriz FOFA, sigla representada pela primeira letra de cada uma das palavras no idioma português.

As oportunidades e ameaças são inerentes ao mercado externo, isto é, todo o mercado onde a empresa está inserida. Dentro dessas características são analisadas as expectativas de crescimento ou decréscimo do mercado, definições jurídico-legais, campanhas ambientais, dificuldades ou facilidades tributárias, dentre outros fatores.

Em contrapartida, as forças e fraquezas são características da própria empresa que mostram como ela se comporta em relação às empresas concorrentes, dentro do mercado onde estão inseridas. Esses fatores demonstram as vantagens e desvantagens competitivas, os pontos positivos e negativos do negócio da empresa, como ela se diferencia das concorrentes, etc.

Tabela 2 – Análise SWOT



Ambiente Externo – Oportunidades

O mercado de cervejas importadas e especiais vem crescendo numa velocidade alta e com um volume muito grande. Apesar de ser um mercado jovem, os números mostram que, em pouco tempo, trará lucros interessantes e concretos. Esse tópico será abordado mais a frente, com detalhamento de números de importações, crescimento da quantidade de micro cervejarias, diversificação de estilos de cervejas e o aumento do contato dos brasileiros com esses diferentes estilos.

Além dos dados numéricos, explanar-se-á sobre uma pesquisa de mercado realizada para mensurar, adequar e qualificar o público alvo, realizada pelo autor deste Plano de Negócios. Os resultados dessa pesquisa indicam que o brasileiro, cada vez mais, conhece e prefere as cervejas diferenciadas, permitindo-se gastar cada vez mais com uma unidade do referido produto.

Pelo fato do mercado ser ainda muito insipiente, existem poucos bares e restaurantes especializados na revenda desse tipo de cerveja. Percebe-se que na Zona Sul do Rio de Janeiro e na cidade de São Paulo essa cultura já está mais difundida e a quantidade de bares é maior, porém na Zona Norte carioca a concorrência direta é praticamente nula.

Existem apenas três estabelecimentos na Zona Norte que um que revendem esse tipo de bebida, dois na Tijuca, mesmo bairro do estabelecimento alvo deste Plano de Negócios, e um na Praça da Bandeira, porém nenhum com o sortimento a que se propõe o Bar Volta ao Mundo, nem com o nível de especialização que se pretende alcançar. Um deles é uma *delicatessen* localizada na Rua Uruguai, a cerca de dois quilômetros e meio de distância, porém com um sortimento focado em cerveja importadas, sem artesanais brasileiras, e com um preço unitário mais elevado do que o que será praticado no Bar Volta ao Mundo. O outro estabelecimento é um bar localizado na Rua Pereira Nunes, a pouco mais de um quilômetro de distância, porém esse bar é focado em cervejas artesanais nacionais, com pouquíssimas cervejas importadas e também pratica um preço elevado. O terceiro, localizado na Praça da Bandeira, é o maior concorrente direto, pois possui um portfólio bastante variado, porém sua localização não é favorável e o foco maior do estabelecimento é nos petiscos.

Outro fator favorável ao mercado de cervejas importadas e especiais é o aumento do poder de compra dos brasileiros. Segundo dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), o Produto Interno Bruto teve a maior alta percentual dos últimos vinte e quatro anos, no exercício do ano de 2010, apresentando crescimento de 7,5%. Essa alta, acima da inflação, nos permite afirmar que o brasileiro possui maior poder de compra hoje do que nos anos anteriores.

A Tijuca, bairro onde será localizado o Bar Volta ao Mundo, é um bairro de classe média, onde vivem cidadãos, principalmente, das classes B e C. A chamada classe C vem crescendo a passos largos, à medida que a população das classes menos favorecidas, D e E, conseguem migrar para a classe C devido ao aumento de sua renda. Hoje a classe C representa mais de 55% das população total brasileira. Todos esses fatores em conjunto favorecem o fato do cidadão da Tijuca se permitir gastar mais para ter um produto de qualidade do que fazia anteriormente. Seguindo esse preceito, as cervejas importadas e especiais ganham cada vez mais adeptos, principalmente nas classes B e C.

Outra oportunidade percebida é o incentivo governamental aos produtos cervejeiros de fabrico artesanal. Tal fato pôde ser percebido quando, em março desse ano, foi veiculado que os

impostos sobre água, cervejas e refrigerantes seriam reajustados em 15%. Tal informação levantou alarde nos produtores artesanais de cerveja, pois o aumento da taxa poderia inviabilizar a produção de cerveja, visto que o poder de investimento dos micro empreendedores é pequeno e o custo de produção seria demasiado elevado. Após negociações, definiu-se que as cervejas artesanais, ou especiais como são denominadas neste Plano de Negócios, ficariam fora do reajuste, caracterizando-se um incentivo fiscal à produção artesanal.

Ambiente Externo – Ameaças

A maior ameaça percebida para o mercado de cervejas importadas e especiais é a falta de histórico do mesmo. O mercado é extremamente recente, cresce numa escala muito alta, porém traz consigo o alto risco intrínseco ao desconhecimento.

A falta de histórico traz para o empreendedor a insegurança de como o público se comportará diante do novo mercado que surge, já que não existe base estatística e indicadores suficientes para se montar um planejamento que faça referência ao passado do mercado.

O povo brasileiro tem o costume de beber cerveja em bares, porém se contenta com as cervejas de massa, facilmente encontradas no mercado, até pelo fato de serem os produtos à disposição hoje. Para reduzir essa ameaça foram realizados estudos do mercado, como comportamento do volume de importação de cervejas, crescimento do número de micro produtores, crescimentos de pontos de revenda, pesquisas de mercado com consumidores e potenciais consumidores, além de entrevistas com profissionais do ramo. Essas coletas de informação serão detalhadas no estudo de mercado.

O comércio varejista, como um todo, é caracterizado pela baixa margem de lucro, visto que o lucro bruto de vendas é utilizado para cobrir todos os custos de produção, contas, funcionários, etc. A margem inicial, aparentemente alta, torna-se pequena e é com essa baixa margem que o varejista deve sobreviver. Para alavancar o lucro o varejo trabalha então com um alto giro, compensando assim a baixa margem. Existe ainda o varejo de baixo giro, que procura trabalhar com margens mais altas, fazendo o caminho inverso.

O Bar Volta ao Mundo procurará trabalhar com um método intermediário, com margens médias e giro também médio, inicialmente. Com o passar do tempo a tentativa será de aumentar o giro, potencializando o lucro líquido.

Apesar de a concorrência direta ser pequena, uma grande ameaça ao Bar Volta ao Mundo é a grande quantidade de concorrência indireta existente nesse mercado. Entende-se aqui por concorrência indireta os bares convencionais, que vendem cervejas de massa e chope; além das revendas sem possibilidade de consumo no local, como *delicatessens*, importadoras até mesmo as revendas virtuais.

Segundo pesquisa de mercado disponibilizada na internet pelo autor deste Plano de Negócios, cerca de quarenta por cento dos respondentes gostam tanto de cervejas de massa quanto de cervejas importadas e especiais, dando preferência para as essas. Tal dado demonstra que o mercado de cervejas especiais compete com o mercado de cervejas de massa, havendo uma

interseção entre o público alvo de ambos, isto é, o consumidor que potencialmente visitará o Bar Volta ao Mundo um dia, visitará um bar convencional noutro dia.

Sabe-se que no Pólo Gastronômico da Tijuca, local onde ficará o Bar Volta ao Mundo, existem muitos bares convencionais, que atraem juntos milhares de pessoas todos os dias. Essa concorrência indireta pode ser maléfica à medida que as pessoas ficam divididas entre qual bar frequentar, porém pode ser benéfica, visto que a alta circulação de pessoas pela localidade pode fazer com que o Bar Volta ao Mundo ganhe notoriedade com mais rapidez.

Além dos bares, existe também a concorrência indireta dos pontos de venda sem local para consumo imediato, representados pelos supermercados, importadoras e algumas *delicatessens*. A vantagem que esses pontos de venda possuem em relação aos bares especializados é o preço de revenda, pois os demais custos do estabelecimento ficam muito pulverizados entre vários produtos de várias categorias diferentes, amenizando o valor final das cervejas.

Por fim, existe a ameaça da proliferação das revendas online. Com a disseminação da tecnologia para todas as classes econômicas e regiões do território brasileiro, a população passa cada vez mais a confiar nas compras *online*. As lojas virtuais apresentam bom sortimento e variedade de produtos, possuem preços mais baixos que os bares especializados e conseguem se comunicar diretamente com o público através de seu canal de venda e redes sociais.

Esses concorrentes representam uma ameaça real e forte, visto que a pesquisa de mercado realizada mostrou que trinta e nove por cento dos respondentes informaram que é nesses pontos de venda que fazem a maior parte de suas compras de cervejas importadas e especiais para consumirem em casa, somando-se sites, supermercados, importadoras e *delicatessens*. Para combatê-los é necessário criar um plano de ação visando tirar o consumidor de casa, incluindo preços mais acessíveis e ambiente atrativo.

Ambiente Interno – Forças

O Bar Volta ao Mundo será localizado no Pólo Gastronômico da Tijuca, local com intensa movimentação de pessoas, que será detalhado mais à frente, quando da explanação sobre “praça” no mix de marketing do estabelecimento. Esse fator é uma vantagem frente à concorrência direta, pois garante a passagem de pessoas pelo bar e, dessa forma, a notoriedade do mesmo. Os concorrentes diretos do Bar Volta ao Mundo na Zona Norte se localizam em lugares isolados e sem apelo de circulação de pessoas voltadas para o entretenimento.

A partir da notoriedade gerada pela boa localização, elaborar-se-á um plano de ação de marketing, envolvendo veículos de comunicação especializados em gastronomia, como revistas, jornais e sites, visando fortalecer a imagem do estabelecimento e mostrar o que ele tem a oferecer aos consumidores. A fachada também será explorada de modo a chamar atenção de quem circula pelo Pólo Gastronômico da Tijuca, respeitando os limites impostos pelas leis de boa vizinhança, porém gerando entrada de pessoas no estabelecimento.

Outro ponto positivo do Bar Volta ao Mundo frente aos concorrentes diretos será a variedade do portfolio de cervejas oferecidas. O objetivo do estabelecimento é trazer ao conhecimento do

público uma grande carta de cervejas, dos mais variados países, de vários estilos, para várias ocasiões, de diferentes escalas de preço; tendo assim o mais completo portfolio de cervejas do Rio de Janeiro. Esse fator possibilita aos clientes uma gama de opções não encontrada em nenhum outro lugar, contando sempre com o auxílio dos sócios do estabelecimento em caso de dificuldade de escolha. Os sócios são profundos conhecedores no assunto, especializados através de cursos de fabricação e que são *sommerliere* em cervejas; possuindo total capacidade de indicar a cerveja correta para qualquer cliente.

A estratégia de negócio que permitirá que o ponto citado acima se concretize, com a grande variedade de cervejas, será a escolha dos parceiros de negócio, como as importadoras de cervejas, as micro cervejarias e as empresas logísticas.

As importadoras dividem o mercado com contratos de exclusividade na importação de determinadas cervejas, ou seja, uma cerveja que é trazida ao Brasil pela importadora Aegean não pode ser importada por outra empresa. Nem todos os casos funcionam dessa maneira, existem cervejas importadas por mais de uma empresa, porém são exceções nesse mercado. A grande maioria das cervejas funciona no regime de exclusividade exemplificado acima. A estratégia do Bar Volta ao Mundo será fechar contrato com todas as importadoras presentes no Brasil, de modo a ter acesso a todas as cervejas que hoje são importadas para o Brasil. Dessa maneira, o portfolio do estabelecimento em questão será o mais variado do Rio de Janeiro, e também do território brasileiro, tendo também a possibilidade de incluir novas cervejas ao cardápio sempre que elas começarem a ser comercializadas pelas importadoras com contrato.

As micro cervejarias também serão parceiras de negócio do Bar Volta ao Mundo. Na intenção de levar ao público uma grande variedade de cervejas, o estabelecimento fechará contrato de compra periódica e manutenção permanente no cardápio das cervejarias com produção acima de dez mil litros por mês. Abaixo disso, o Bar Volta ao Mundo terá um cardápio rotativo, pois não consegue garantir que essas cervejas estejam sempre em estoque, devido à produção pequena dessas cervejarias e falta de planejamento das mesmas.

Sabe-se que uma das grandes dificuldades dos micro produtores de cerveja é o sistema logístico, pois não possuem capital para garantir entrega em todos os estados brasileiros. Pensando nisso, o Bar Volta ao Mundo pretende disponibilizar, de forma terceirizada, o serviço logístico para essas cervejarias, de modo a facilitar as transações e diminuir o custo dessas cervejas, já que o frete será realizado por conta do comprador. Tal serviço logístico será destinado somente aos micro produtores e será feita de maneira inteligente, explicitada mais adiante, no planejamento da operação.

Outra vantagem competitiva do Bar Volta ao Mundo frente à concorrência é a presença de produtos exclusivos na região da Tijuca. Além do portfolio variado, que trará uma gama de cervejas não encontrada em nenhum outro estabelecimento do Rio de Janeiro, haverá também a venda de copos, camisetas, bonés, porta copos, chaveiros e demais objetos oficiais com as marcas das mais diversas cervejas. A intenção é realmente montar um local onde a cultura cervejeira seja disseminada, não somente com o consumo da cerveja, mas com a exposição de tudo que esse mercado tem a oferecer.

Ambiente Interno – Fraquezas

O primeiro ponto de fraqueza detectado no Bar Volta ao Mundo é o preço elevado dos produtos. As cervejas importadas sofrem muito com impostos de importação e apresentam preços muito mais altos que as cervejas de mercado, porém esse valor pode oscilar muito. A belga Chimay, por exemplo, fabricada em uma das abadias trapistas mais respeitadas do mundo, pode custar aqui no Brasil entre R\$15,00 e R\$25,00, o que representa uma faixa de precificação muito extensa. Comparando-se com o preço praticado na Bélgica, cerca de €2,50, equivalente hoje a R\$6,00, percebe-se que a carga tributária imposta a esses produtos é abusiva.

Os preços praticados pelas micro cervejarias também é mais elevado que o das cervejas de mercado, porém esse fator é explicado pela utilização de ingredientes importados, como malte e lúpulo, além de processos menos automatizados e mais cautelosos e demorados do que os utilizados pelas grandes cervejarias de massa. Dessa forma, uma cerveja artesanal de estilo comum pode custar até cinco vezes mais do que as cervejas de massa. Se pensarmos numa cerveja de edição especial ou que utilize processos produtivos revolucionários ou ingredientes raros, o valor pode chegar a cerca de trinta vezes maior que o preço das cervejas de massa.

O preço dos produtos não caracteriza uma fraqueza frente aos concorrentes diretos, visto que esses sofrerão o mesmo problema e terão que praticar preços elevados, de forma análoga. Porém, como o Bar Volta ao Mundo estará localizado num pólo gastronômico, rodeado de bares convencionais que vendem cervejas de massa, esse fator pode caracterizar uma fraqueza perante os demais bares do pólo.

Para reduzir esse problema, o Bar Volta ao Mundo apostará num ambiente diferente, com produtos diferenciados, focando num público alvo que procura novos sabores e opções de diversão. Apesar desse público alvo muitas vezes se misturar com o público alvo dos bares convencionais, quando esses consumidores estiverem dispostos a gastar um pouco mais para provar cervejas de melhor qualidade, eles procurarão o estabelecimento aqui em estudo.

O Pólo Gastronômico da Tijuca é um local de tradição boêmia e de restaurantes estabelecidos há muito tempo, como o Siri, o Universo da Cerveja, o Buxixo, Garota da Tijuca, entre outros. A chegada de um novo bar, sem tradição e totalmente desconhecido pelo público frequentador da localidade, pode gerar barreiras de entrada por algum preconceito ou medo de descobrir um novo bar por parte da população. Porém isso não é uma regra, já que o marketing de varejo entende a chegada de um novo estabelecimento a um mercado estabelecido como uma incógnita, pois o comportamento do consumidor não pode ser previsto.

O Bar Volta ao Mundo analisa o recente caso de sucesso do bar e restaurante mexicano Rota 66 que abriu as portas no mesmo Pólo Gastronômico da Tijuca há cerca de seis meses e apresenta-se sempre cheio, às vezes inclusive com fila de espera do lado de fora. Existem claras diferenças entre os dois estabelecimentos, como estilo, produto, faixa de preço e até mesmo notoriedade, visto que o Rota 66 é um restaurante já estabelecido em outros pontos da cidade. Porém, esse caso de sucesso mostra que um novo estabelecimento dentro de um mercado estabelecido pode ter resultado positivo em pouco tempo de existência.

Um terceiro ponto de fraqueza do Bar Volta ao Mundo frente à concorrência, que pode ser entendido como um complemento ao desconhecimento abordado nos parágrafos acima, é o baixo poder de investimento, inerente a uma empresa embrionária de sócios descapitalizados, frente a concorrentes estabelecidos e que já reinvestem seus lucros para melhorar os estabelecimentos.

Para reduzir esse problema, o Bar Volta ao Mundo pretende, com este Plano de Negócios, chamar atenção de investidores que venham a trazer capital de giro para o estabelecimento, em troca de uma participação nos lucros a ser negociada.

3.4 Análise da Concorrência – Forças de Porter

Segundo Michael E. Porter (1986), a chave para o desenvolvimento de uma estratégia é pesquisar em maior profundidade e analisar as fontes de cada força, mesmo que o conjunto dessas forças possa estar exageradamente aparente para todos os concorrentes.

Tomando esse pensamento como verdadeiro, será realizada uma análise minuciosa de todas as cinco forças de Porter, de modo a combater melhor as ameaças trazidas pela concorrência e aproveitar as oportunidades detectadas.



Figura 5 - Forças de Porter

Porter defende o fato de que a concorrência em um mercado não está delimitada aos participantes estabelecidos dentro do mesmo, mas extrapola esse limite devido às empresas de outros segmentos, porém que são fornecedoras ou clientes do mercado em questão, fazendo com que todos tenham que ser levados em consideração, pois podem gerar ameaças ou oportunidades. Esse sentido mais amplo da concorrência é denominado por Porter de *rivalidade ampliada*.

Ameaça de Novos Entrantes

Todo mercado pré estabelecido sofre a ameaça de novos entrantes, que significa a chegada de um novo competidor, um novo concorrente. Essa chegada merece sempre atenção, pois o novo entrante busca ganhar participação de mercado e esse fator pode significar a necessidade de mudança de estratégia dos competidores já existentes.

No caso do Bar Volta ao Mundo, esse será o estabelecimento que caracterizará o novo entrante no mercado e isso pode ser visto por duas óticas: o mercado de cervejas importadas e especiais no Rio de Janeiro ou o mercado do Pólo Gastronômico da Tijuca. Em ambos os casos os concorrentes precisarão analisar a parcela de mercado que será tomada pelo Bar Volta ao Mundo. No primeiro caso porque os consumidores de cervejas especiais se permitem um deslocamento maior até o local de consumo, portanto bares localizados em outros lugares sofrerão com a chegada do Bar Volta ao Mundo. No segundo caso porque o Pólo Gastronômico da Tijuca é um local para onde muitas pessoas vão para, somente após chegarem ao complexo, escolherem o local de consumo. Por esse motivo os demais bares presentes no pólo ficarão atentos à chegada do novo estabelecimento.

Para o futuro, será necessária uma análise sobre a possibilidade da chegada de novos bares desse estilo e em quanto o Bar Volta ao Mundo será impactado, caso haja essa nova entrada. Por enquanto, entende-se que não existe perigo da chegada de outro bar especializado em cervejas importadas e especiais na região, pois o mercado não é tão vasto assim. Em contrapartida, o Pólo Gastronômico da Tijuca é um lugar muito dinâmico, onde mudanças ocorrem de tempos em tempos, com a chegada de novos bares, de diferentes estilos e com diferentes propostas. Além disso, pode ser que em outras regiões do Rio de Janeiro haja a chegada de um novo bar especializado em cervejas especiais e importadas.

A chegada de um novo bar, concorrente, especializado em cervejas importadas e especiais pode ser enxergada por um ângulo positivo, já que o mercado é ainda muito insipiente e com a chegada de novos empreendedores nesse ramo, o apelo para o consumo de cervejas especiais será maior, fazendo com que o mercado como um todo seja alavancado, inclusive o Bar Volta ao Mundo. Entretanto há que se ter muito cuidado, pois essa nova chegada pode significar também uma perda significativa de participação de mercado e, inclusive, inviabilizar o negócio.

Porter afirma que existem seis formas principais de se criar barreiras à entrada de novos concorrentes no mercado. Algumas delas podem ser utilizadas pelo Bar Volta ao Mundo num momento de ameaça, porém nem todas são cabíveis para esse mercado ou para o pequeno porte da empresa.

As maneiras mais plausíveis de se combater um novo entrante no mercado de cervejas importadas e especiais seriam a Economia de Escala, a Diferenciação do Produto e o Acesso aos Canais de Distribuição.

A Economia de Escala pode ser considerada uma técnica interessante de combate aos novos entrantes, pois consiste na redução dos custos de operação da empresa, maximizando as margens e podendo-se permitir reduzir a participação de mercado sem reduzir os lucros. O problema é que no caso do Bar Volta ao Mundo a viabilidade de reduzir custos é muito pequena. Talvez uma negociação com fornecedores, enfatizando a presença no mercado há mais tempo e fidelidade na parceria faça

com que os custos de compra caíam um pouco, aumentando a margem. Além disso, redução com custos de energia e água podem ser obtidos através de processos mais inteligentes.

Outra forma de utilizar a Economia de Escala é com a redução dos preços de venda, já que os custos de operação estarão mais baixos. Dessa forma, mantém-se congelada a margem, porém garante-se que a perda de participação no mercado será menor, já que o novo entrante dificilmente terá possibilidade de praticar preços baixos.

A Diferenciação do Produto é uma técnica que será utilizada pelo Bar Volta ao Mundo desde o princípio de sua atuação, como uma estratégia de marketing, visando conquistar clientes com seu portfólio variado, ambiente diferenciado e produtos exclusivos. Dessa forma, a técnica de blindagem a novos entrantes estará sendo praticada no cotidiano do estabelecimento, garantindo a fidelidade do público, que não encontrará o ambiente e os produtos do Bar Volta ao Mundo em outro estabelecimento.

Por fim, outra barreira a novos entrantes que pode ser utilizada é o Acesso aos Canais de Distribuição. Como já foi explanado, o Bar Volta ao Mundo criará parcerias logísticas para operar de forma mais inteligente e menos custosa junto às micro cervejarias, garantindo um portfólio variado e confiável. Para evitar que outros estabelecimentos façam a mesma coisa, nos contratos logísticos pode-se exigir exclusividade nesse mercado, fazendo com que as empresas atuem somente com o Bar Volta ao Mundo e com os outros bares já estabelecidos no que diz respeito ao segmento de cervejas especiais no Rio de Janeiro, evitando-se a concorrência de novos entrantes.

Outras barreiras a entrada de novos concorrentes se tornam inutilizáveis pelo Bar Volta ao Mundo à medida que a Necessidade de Capital, por exemplo, é inerente a todos os micro empresários que entram nesse ramo, inclusive os sócios do estabelecimento aqui em questão.

Poder de Barganha dos Fornecedores

Os bares especializados em cervejas importadas e especiais, assim como qualquer empresa revendedora de qualquer mercado, ficam extremamente reféns das empresas fornecedoras, nesse caso as importadoras e as micro cervejarias.

Isso se dá porque, na visão das empresas fornecedoras, o bar é somente um dos vários pontos de venda que aquela empresa possui distribuídos pelo território nacional. Porém, na visão do bar, os fornecedores são imprescindíveis, à medida que sem o produto, não há revenda. Caracteriza-se, portanto, um poder de barganha muito elevado dos fornecedores.

No caso das importadoras, esse fator é ainda mais acentuado, pois são empresas mais robustas e preparadas para o mercado, que têm plena noção da dependência que as revendas possuem em relação a elas. Além disso, algumas importadoras possuem seus próprios canais de venda, dependendo ainda menos das revendas. É o caso da Lidador, por exemplo, que possui diversas lojas que vendem os produtos da importadora, inclusive cervejas, porém com pouca variedade. Esse fator confere às importadoras um poder grande sobre as revendas, podendo aumentar seus preços de venda, sabendo que as revendas terão que se adequar a essa medida, caso queiram continuar vivas no mercado.

Tendo ciência dessa ameaça, o Bar Volta ao Mundo prevê em orçamento a possibilidade de aumento gradual do custo de aquisição dos produtos advindos das importadoras e micro cervejarias.

Ameaça de Produtos Substitutos

Como já foi explanado anteriormente, o mercado de cervejas importadas e especiais concorre, indiretamente, com o mercado de cervejas de massa, visto que os consumidores desses dois mercados muitas vezes se misturam.

Esse fato acontece, pois o mercado de cervejas importadas e especiais no Brasil, em especial no Rio de Janeiro, ainda está muito imaturo, fazendo com que muitas pessoas ainda não percebam efetivamente a diferença entre os produtos. Além disso, existem os consumidores que conhecem as cervejas importadas e especiais e preferem esse tipo de bebida às cervejas convencionais, porém muitas vezes acabam optando por estas por restrições orçamentárias.

Em adição às cervejas de massa, existe ainda outro tipo de bebida que pode se configurar como um concorrente indireto por ser produto substituto às cervejas importadas e especiais: o vinho. O motivo, porém, é diferente. O vinho é um produto estabelecido no Brasil e com uma produção nacional crescente. É um produto considerado de alto valor agregado, voltado para as classes econômicas mais elevadas da população.

Exatamente por ser um produto com faixa de preço, público alvo e conceito similar ao das cervejas importadas e especiais que os vinhos se caracterizam como produtos substitutos e se configuram como uma ameaça, mesmo que menos ofensora, ao Bar Volta ao Mundo.

A fim de reduzir a ameaça trazida pelos produtos substitutos o Bar Volta ao Mundo pretende, além de simplesmente vender cervejas importadas e especiais, investir na construção do conceito das cervejas diferenciadas, mostrando a diversidade de estilos, sabores, aromas, cores, teores alcoólicos, amargores e texturas que somente a cerveja pode proporcionar. A complexidade do mundo cervejeiro é extremamente mais ampla que a complexidade encontrada nos vinhos, por exemplo, porém o costume popular fez com que apenas um estilo de cerveja fosse conhecido no Brasil. Essa é a barreira que o Bar Volta ao Mundo pretende quebrar.

Poder de Barganha dos Clientes

Os clientes que conhecem e procuram um estabelecimento especializado em cervejas importadas e especiais já sabem que os preços dos produtos revendidos nesse estabelecimento são elevados, exatamente por possuírem um valor agregado maior e serem mais custosos no momento da compra para o bar.

Entretanto, o valor elevado dos produtos pode ser um grande problema para o estabelecimento, que está apostando numa região de classe média, que, com o passar do tempo, ganha mais poder de compra e se permite gastar mais com produtos de maior qualidade. Porém essa teoria pode não funcionar e o preço dos produtos pode ser um entrave à presença do público

morados da Tijuca no estabelecimento. Para enfrentar esse problema, o bar deverá estar preparado para uma mudança de estratégia dependendo dos resultados.

Uma primeira mudança de estratégia poderia ser uma redução nos preços de revenda, aliada a redução dos custos de operação, mantendo-se a margem ou denegrindo-a pouco. Dessa forma, o cliente enxergaria um preço mais atrativo e o bar conseguiria manter sua margem de lucro.

Caso a tentativa acima não seja eficaz, existe ainda uma segunda opção mais drástica. Essa mudança de estratégia consistiria em focar nas cervejas onde o preço final para o cliente não seja muito alto e, mesmo assim, representem uma boa margem para justificar a existência do negócio. Nesse caso, as cervejas artesanais nacionais seriam a saída, já que as cervejas importadas possuem uma carga tributária muito elevada, sendo de alto custo de compra.

Rivalidade Entre Concorrentes

Embora o mercado de cervejas importadas e especiais ainda seja muito amador e as empresas presentes nesse mercado sejam vistas como parceiras, no que diz respeito à construção do conceito e do costume de se beber cervejas nesse estilo, essas empresas são concorrentes e devem estar sempre atentas às práticas de mercado que realizam.

Os concorrentes diretos do Bar Volta ao Mundo estão localizados, principalmente, na Zona Sul e na Barra da Tijuca. Abaixo se expõe a lista e o endereço de todos os bares especializados na venda de cervejas importadas e especiais no Rio de Janeiro, assim como uma breve explanação sobre o conceito do estabelecimento:

1) Benditho Bar - Rua Baltazar Lisboa, 47 – Tijuca

A casa possui grande variedade de cervejas especiais nacionais, sendo hoje um dos melhores lugares para se encontrar cervejas desse tipo. Além do cardápio fixo, podem-se encontrar cervejas praticamente caseiras que chegam ao estabelecimento de forma esporádica. Para cervejas importadas, porém, o bar conta com uma carta reduzida e preços exorbitantes. O ambiente é simples e os atendentes nem sempre sabem explicar as diferenças entre as cervejas.

2) Nigry Delicatessen - Rua Uruguai, 380 – Tijuca

Trata-se de uma pequena delicatessen, de ambiente extremamente aconchegante, que vende pastas e frios para comer, além de cervejas importadas. Possui um público fiel e um dono sempre presente, profundo conhecedor de cervejas, sempre disposto a indicar o tipo exato de cerveja que o cliente está buscando. O tamanho da loja, porém, é muito pequeno, o que impede que a variedade seja maior e exige que o estabelecimento acomode, no máximo, quinze pessoas.

3) Aconchego Carioca – Rua Barão de Iguatemi, 379 – Praça da Bandeira

As donas e chefs do estabelecimento são famosas pelos petiscos, sempre premiados e inovadores. Esse é o carro chefe do bar, que ainda conta com uma vasta carta de cervejas, incluindo importadas e nacionais especiais, porém essas servindo de pano de fundo para o cardápio de petiscos.

O estabelecimento é tradicional e bem conhecido, inclusive freqüentado por cervejeiros da Associação dos Cervejeiros Cariocas, a ACervA Carioca. O ambiente é amplo e bem decorado, o atendimento é bom e muitas vezes é necessária a realização de reservas para conseguir entrar no lugar, que está sempre cheio. A localização, entretanto, não favorece. O bar fica um pouco isolado e numa localidade que não é usual no cenário gastronômico carioca. O horário de funcionamento é restrito, o estabelecimento fecha muito cedo.

4) Bar da Frente –Rua Barão de Iguatemi, 388 – Praça da Bandeira

O Bar da Frente ocupa o espaço antes habitado pelo Aconchego Carioca, o qual comprou o terreno em frente e migrou de endereço. Além da localização, o Bar da Frente herdou muitas coisas do cardápio do Aconchego Carioca, inclusive a presença de algumas cervejas importadas e especiais, porém não existe foco, nem apelo ao local. Quem se desloca até a rua do estabelecimento possui a intenção de ir ao Aconchego Carioca, ficando o Bar da Frente como segunda opção e também possui horário restrito de funcionamento.

5) Adega do Pimenta - Praça Tiradentes, 6 – Centro

Filial do restaurante especializado em comida alemã criado em Santa Teresa, descrito no ponto oito, abaixo. Carta de cervejas segue o mesmo estilo.

6) Il Piccolo Café - Rua do Carmo 50 – Centro

Localizado numa das partes mais movimentadas do Centro do Rio de Janeiro, o Il Piccolo Café é um bar pequeno e aconchegante com uma vasta carta de cervejas importadas e cardápio com comida alemã, basicamente.

O foco do estabelecimento são os trabalhadores do Centro do Rio de Janeiro em fim de expediente, funcionando, portanto, somente durante a semana em horário extremamente restrito.

7) Lapa Café - Rua Gomes Freire, 453 – Centro

O estabelecimento é muito bem localizado na área mais boêmia do Rio de Janeiro, com grande movimentação noturna, possui uma carta de cervejas com mais de quatrocentos rótulos, entre importadas e nacionais especiais.

A casa, porém, possui um conceito bem diferente do Bar Volta ao Mundo, tendo foco em apresentações musicais dentro do estabelecimento, fazendo com que muitas vezes receba clientes dispostos somente a escutar música, não adeptos ao consumo de cervejas diferenciadas.

8) Adega do Pimenta 2 - Rua Almirante Alexandrino, 296 – Santa Teresa

Matriz, com filiais localizadas no Centro e Leblon, esta sob o nome de Herr Pfeffer. Tanto a matriz quanto as filiais são estabelecimentos pequenos, com foco no cardápio de comida, possuindo culinária alemã. Como complemento, oferecem uma carta reduzida de cervejas importadas.

9) Herr Brauer - Rua Barão Flamengo, 35 –Flamengo

Bar e restaurante tradicional do Flamengo, uma das grandes referências no mercado de cervejas importadas e especiais, com cardápio de culinária alemã e vasta carta de cervejas, principalmente importadas. O preço praticado, entretanto, é elevado.

Na pesquisa realizada pelo autor deste Plano de Negócios, quando perguntados sobre os estabelecimentos preferidos para consumo de cervejas importadas e especiais, o Herr Brauer foi o bar mais citado. Tal pesquisa será explanada mais à frente.

10) Beer Jack - Rua Martins Ferreira, 71 –Botafogo

Bar inaugurado em 2010 e já figura entre os mais importantes do segmento de cervejas importadas e especiais. A carta de cervejas é ampla e variada, possuindo tanto internacionais quanto nacionais.

O ambiente é amplo, com dois andares, sempre com a realização de eventos, seja um jogo de futebol ou rúgbi, seja uma festa de Oktoberfest traduzida para os costumes cariocas. A decoração tem o tema de piratas e assim são tratados os clientes, como marujos.

Apesar de todos os pontos positivos, o estabelecimento fica em uma rua estritamente residencial e numa casa residencial transformada em bar, com fachada não trabalhada. Ou seja, quem olha do lado de fora não percebe que se trata de um estabelecimento focado em cervejas importadas e especiais.

11) Boteco Colarinho - Rua Nelson Mandela, 100 –Botafogo

O bar está muito bem localizado, a poucos metros do metrô de Botafogo, fator que traz uma vantagem grande em tempos de repressão à direção alcoolizada, pois desta forma os consumidores podem chegar de forma rápida e prática ao estabelecimento, sem precisar fazer uso do carro.

Além disso, o recente empreendimento possui uma carta variada de cervejas importadas e especiais, além de chopes na pressão também variados. O ponto negativo é que, apesar de estar próximo ao metrô, o bar fica numa rua de pouco fluxo de pessoas, tendo dificuldade em ganhar notoriedade. Foi recentemente palco do evento IPA Day, onde vários cervejeiros caseiros e micro cervejarias produziram cervejas no estilo Indian Pale Ale (IPA) especialmente para degustação no Boteco Colarinho. Está, portanto, entre os bares preferidos dos apreciadores desse tipo de bebida.

12) Delirium Café - Rua Barão da Torre, 183 –Ipanema

O bar é originário da Bélgica e sua matriz possui a maior carta de cervejas do mundo, além de ser a revenda oficial das cervejas Delirium, algumas das mais famosas do mundo. A filial do Rio de Janeiro é a primeira da América Latina e possui, apesar do pouco tempo de existência, a melhor carta de cervejas do Rio de Janeiro, segundo o prêmio da revista Veja Comer & Beber.

É atualmente a referência no que diz respeito à revenda de cervejas importadas e especiais, pois possui uma carta extensa e variada, chopes exclusivos, além de decoração interessante, garçons especializados e promoção de degustação e harmonização de cervejas com profissionais especializados na produção de cerveja ou *sommerliers* dessa bebida. O foco, porém, é no público da classe mais elevada da Zona Sul e, portanto, os preços são elevados. Hoje, muitos apreciadores se

deslocam da Zona Norte para o Delirium Café e é nesse perfil de clientes que o Bar Volta ao Mundo pretende canalizar seus esforços.

13) Belgian Beer Paradise - Rua Visconde de Pirajá, 580 –Ipanema

O estabelecimento é, talvez, o mais antigo especializado em cervejas importadas no Rio de Janeiro. O dono do bar é um belga apaixonado por cervejas, que resolveu iniciar um movimento de importação das cervejas de seu país para o Brasil. Por muito tempo a importação de cervejas belgas foi exclusividade do Belgian Beer Paradise, o que não acontece mais hoje, porém a variedade do local é impressionante.

Foi inaugurado no Shopping Downtown, na Barra da Tijuca, e hoje está localizado em Ipanema, dentro de uma galeria, no segundo andar, nos fundos. A localização, apesar de a galeria estar num ponto de grande movimento e com pessoas de alta renda, não é boa, pois o estabelecimento fica muito escondido, difícil até de ser encontrado. Além disso, o espaço é muito restrito, podendo acomodar cerca de dez pessoas somente.

Os preços praticados estão na média de mercado, apesar de serem importadores diretos e não precisarem de atravessadores, o que significa que o bar trabalha com uma margem maior que a dos concorrentes.

14) Herr Pfeffer - Rua Conde de Bernadotte, 26 –Leblon

Filial da Adega do Pimenta descrita no ponto oito, apenas com nome diferenciado para posicionamento de marketing. Carta de cervejas e restaurante seguem o mesmo estilo.

15) Gibeer –Rua Lopes Quintas, 158 – Jardim Botânico

O bar tem produz seu próprio chope artesanal em três estilos diferentes, além de ter uma carta de cervejas importadas razoável, com foco nas mais conhecidas.

A localização é boa, por ser próximo à Rua Jardim Botânico, mas a entrada não é muito chamativa, deixando o bar um pouco escondido. No interior, o ambiente é aconchegante, podendo acomodar cerca de trinta pessoas e com uma decoração de histórias em quadrinhos bem interessante.

16) Grão Fino - Avenida das Américas, 500 – Shopping Downtown – Barra da Tijuca

O Grão Fino está localizado no interior de um shopping de grande movimentação e, dentro desse centro comercial, a localização também é boa, ficando bem próximo ao cinema e à praça de alimentação, locais de maior movimento.

A proposta do estabelecimento é trazer uma boa quantidade de cervejas nacionais artesanais, além de contar com o chope artesanal da cervejaria Roter, de Volta Redonda, com quatro estilos diferentes. A casa possui também cervejas importadas no cardápio, porém os preços são elevados e convidativos à permanência no consumo das nacionais.

O bar está passando por um período de mudança de fachada, quando talvez haja também a mudança do nome, porém a informação não foi confirmada pelo dono do estabelecimento.

17) Beer Taste: Respect Styles - Avenida das Américas, 700 – Shopping Cittä América – Barra da Tijuca

O Beer Taste é um bar especializado em cervejas importadas, que possui uma carta de cervejas grande e variada. São mais de duzentos rótulos, fato que o credencia como um dos mais importantes estabelecimentos desse estilo no Rio de Janeiro.

A casa trabalha com preços abaixo da média de mercado, o que faz com que a margem líquida seja menor. Essa é uma estratégia para chamar público e ganhar na quantidade de cervejas vendidas.

O maior ponto negativo é a localização, pois o Shopping Cittä América é um centro comercial com pouca circulação de pessoas, tendo uma proposta mais comercial do que consumista, fazendo com que o estabelecimento tenha que fazer com que as pessoas se desloquem ao shopping especialmente para irem ao Beer Taste.

18) Mr. Beer – Localizado em diversos shoppings do Rio de Janeiro

O Mr. Beer é uma empresa que possui franquias em vários shoppings no Rio de Janeiro e em outros estados também. São quiosques que vendem cervejas importadas e nacionais especiais.

A aposta da empresa é na variedade das cervejas, pois consegue ter em seu portfolio produtos não encontrados em outros lugares, o que faz com que o preço praticado seja acima da média.

No estado do Rio de Janeiro são dez os shoppings que possuem um quiosque do Mr. Beer, sendo um deles na cidade vizinha de Niterói. Apenas dois são localizados na Zona Norte, um no Shopping Tijuca, a poucos metros do Bar Volta ao Mundo, e outro no Shopping Nova América, mais distante.

Apesar da grande variedade, a proposta do Mr. Beer é apenas de revender as cervejas, não sendo foco a degustação no local. Poucos são os quiosques que possuem estrutura para que se beba as cervejas no próprio shopping, como é o caso do Rio Design Leblon.

3.5 Definição da Estratégia Institucional

O mercado de cervejas importadas e especiais é muito recente no Brasil, principalmente no Rio de Janeiro e, portanto, torna-se muito difícil fazer um comparativo histórico para analisar a melhor estratégia organizacional a ser seguida.

A cidade de São Paulo está alguns anos na frente do Rio de Janeiro no que diz respeito a presença de bares especializados nesse segmento e no consumo de cervejas de valor agregado maior, sendo uma boa fonte de informações, porém tendo-se que adaptar para a cultura do Rio de Janeiro, onde se localizará o Bar Volta ao Mundo.

O novo estabelecimento, baseado no crescimento exponencial do mercado de cervejas importadas e especiais, focará neste segmento, pretendendo ter a maior e mais variada carta de cervejas da cidade do Rio de Janeiro, no que diz respeito a marcas, sabores, coloração e estilos. Para

tal, será necessário um relacionamento com as importadoras mais importantes do Brasil, montando um portfólio com todas as cervejas que são atualmente importadas.

Para as cervejas importadas, que sofrem muitos acréscimos tributários até chegarem ao ponto de venda final ao consumidor, trabalhar-se-á com uma margem menor, já que os custos de compra são altos e o estabelecimento pretende trabalhar com preços atrativos ao consumidor, levando em consideração que o bar será localizado num bairro de classe média, onde predomina a população das classes “B” e “C”. A margem bruta média estipulada será, então, de trinta por cento de lucro, podendo variar de produto para produto, dependendo das dificuldades particulares de cada um, como estoque no importador, custo logístico de compra, giro de venda, prazo de validade, dentro outros.

Para as cervejas brasileiras especiais, que sofrem menos com os encargos tributários e, portanto, possuem um custo de compra inferior às importadas, podendo-se trabalhar com uma margem bruta mais elevada, de modo a aproximar os preços finais ao consumidor, porém deixando as nacionais com um preço médio final mais baixo, com exceção de alguns casos específicos. A estratégia, então, será de trabalhar com uma margem bruta de cinquenta por cento de lucro, podendo variar em decorrência das dificuldades particulares de cada produto.

3.6 Fatores Críticos de Sucesso, Vantagem Competitiva e Posicionamento

O mercado de varejo gastronômico hoje vive intensamente o conceito atual de marketing de experiência, segundo o qual a tecnologia e as inovações devem contribuir para maximizar os aspectos sensoriais e emocionais da experiência oferecida pelas organizações a seus consumidores e clientes (SCHMITT, 2003). Ou seja, face às dificuldades impostas pela crescente e agressiva concorrência, o estabelecimento não deve se preocupar somente em satisfazer o cliente na intenção de retê-lo e fazê-lo retornar, mas também gerar uma experiência única e diferenciada durante o consumo, explorando vários aspectos interligados aos sentidos de visão, olfato, tato, paladar e audição. Segundo o próprio Bernd Schmitt (1999), “o marketing de experiência torna as marcas mais competitivas utilizando estratégias experienciais como: perceber, sentir, pensar, agir e relacionar”.

A partir dessa definição, o Bar Volta ao Mundo entende que para obter sucesso no varejo gastronômico precisa gerar uma experiência única ao cliente, a qual ele só poderá vivenciar dentro do estabelecimento aqui detalhado. Para tal, o empreendimento contará com decoração interior com paisagens, fotos de personalidades históricas, bandeiras e artefatos que remetam aos vários países que possuam algum produto no cardápio de cervejas.

Além disso, o bar contará com um cardápio de petiscos variado e com ingredientes típicos da culinária de vários países, cada um levando o nome de um país. A estratégia de juntar a decoração, com o cardápio vasto de cervejas e a variedade de petiscos diferentes tem a intenção de fazer com que o cliente viaje mentalmente pelo mundo quando estiver dentro do estabelecimento, fazendo disso sua principal vantagem competitiva.

3.7 Planode Ação

O primeiro passo na operação do Bar Volta ao Mundo será procurar as diversas importadoras de cervejas e fechar contrato com elas, a fim de reduzir custos de aquisição de produtos com base na quantidade geral comprada, mesmo que a quantidade comprada de cada cerveja seja pequena. Essa redução de custos permitirá que o estabelecimento trabalhe com margens brutas de lucro maiores, gerando também maior lucro líquido, futuramente. A negociação com as importadoras também envolverá facilidade de pagamento, como trinta dias para pagar a partir da segunda compra. Dessa forma existe tempo hábil para recebimento do pagamento das vendas efetuadas.

Paralelamente à negociação com as importadoras, os sócios do Bar Volta ao Mundo realizarão um trabalho de busca, análise e negociação com as micro cervejarias espalhadas pelo território brasileiro, a fim de utilizá-las em seu cardápio. Esses estabelecimentos são muito heterogêneos, em termos do porte do negócio, portanto não será possível negociar uma prazo de trinta dias para pagamento com todos eles; alguns desses estabelecimentos trabalham com, no máximo, sete dias para pagamento.

A partir dos contratos fechados com as importadoras e com as micro cervejarias, o cardápio do Bar Volta ao Mundo será montado com preços um pouco abaixo ao realizado pela concorrência, ainda mantendo uma boa margem bruta de lucro. Após a montagem do cardápio será o momento de decorar o ambiente com peças dos vários países e estados brasileiros, remetendo às diferentes cervejas presentes no estabelecimento.

Após a preparação do ambiente, dar-se-á início às estratégias de marketing com a divulgação do Bar Volta ao Mundo através de redes sociais, site próprio na internet, panfletos nas ruas adjacentes e nas caixas de correio, bem como matérias nos meios de comunicação especializados em gastronomia e entretenimento.

Concomitantemente às estratégias de marketing, serão realizados os primeiros pedidos de compra de produto, considerando os respectivos prazos de entrega determinados pelas importadoras, micro cervejarias e transportadoras. Após a chegada dos mesmos, será realizada a noite de abertura do estabelecimento, convidando os meios de comunicação utilizados, responsáveis pelos estabelecimentos parceiros, membros da Associação dos Cervejeiros e amigos para a festa.

4 MARKETING – ESTUDO DE MERCADO

Para nortear o plano de marketing, o autor deste Plano de Negócios realizou uma pesquisa de mercado através do *siteSurvey Monkey*, com perguntas basicamente referentes ao consumo de cervejas importadas e especiais, a percepção das pessoas com relação a essa bebida e a necessidade de bares especializados no produto.

A pesquisa, contendo sete perguntas objetivas, foi disponibilizada para amigos e familiares, que se tornaram respondentes e também multiplicadores, à medida que ajudaram na divulgação da pesquisa, através de e-mail e redes sociais. Ao final de um mês, a pesquisa obteve duzentos e sessenta e três respostas, construindo uma amostra significativa, variada e aleatória, na medida do possível. Além de ser significativa numericamente, a pesquisa mostrou-se válida também qualitativamente, já que a grande maioria dos respondentes é moradora da Tijuca e bairros adjacentes, região alvo do Bar Volta ao Mundo.

As duas primeiras perguntas tiveram o objetivo de mensurar o mercado de consumidores de cerveja como um todo, sem diferenciar as cervejas de massa e cervejas especiais. Tal fato permite analisar as oportunidades de mercado, visto que o primeiro contato com a cerveja normalmente acontece com produtos de massa para, depois, refinar-se o consumo, chegando até cervejas de alta complexidade.

Ao serem indagados sobre a frequência de consumo de bebida alcoólicas em geral, 64% dos respondentes informaram que consomem bebidas alcoólicas pelo menos duas vezes por semana, contra apenas 12% de pessoas que informaram que bebem uma vez por mês ou menos; neste critério estão incluídas as pessoas que não bebem.

Já quando foram perguntadas sobre o grau de afinidade com a cerveja, sem especificar o tipo, 65% das pessoas informaram que essa é a bebida alcoólica que mais gostam e consomem, mostrando que é realmente a preferência nacional. Além disso, outros 17% informaram que gostam de bebida, apesar de não ser a preferida. Os resultados das duas primeiras perguntas demonstram que o mercado de cervejas no Brasil tem realmente um potencial muito grande, atingindo quase 70% da população desde que tenham acima de dezoito anos, sejam homens ou mulheres, jovens ou mais velhos, independente da classe econômica.

As duas perguntas consequentes tiveram o objetivo de entender como se dá a separação entre o mercado de cervejas de massa e o mercado de cervejas importadas e especiais para mensurar qual é a real oportunidade do Bar Volta ao Mundo, visto que o público alvo é diferente.

Ao serem perguntados sobre o sentimento que possuem acerca das cervejas brasileiras de massa, como exemplo: Brahma, Antarctica, Skol, Bohemia e Itaipava; um total de 57% respondeu que prefere as cervejas importadas e especiais às cervejas de massa, sendo que 17% desses informaram que não gostam das cervejas de massa, bebendo apenas cervejas importadas e especiais.

Quando a pergunta teve a visão contrária, isto é, indagando sobre o sentimento que tinham em relação às cervejas importadas e especiais, 75% dos respondentes afirmaram que gostam da bebida, sendo que 31% informaram que bebem regularmente e 44% informaram que gostam, mas que bebem raramente devido ao alto preço, fornecendo um dado extremamente importante para este Plano de Negócios.

A quinta pergunta teve o objetivo de entender o costume de compra dos consumidores de cervejas importadas e especiais, questionando em que tipo de estabelecimento o cliente compra e consome normalmente. As respostas a essa pergunta demonstram a força dos concorrentes indiretos, como sites de internet e supermercados, locais onde o cliente compra para consumir em casa, os quais representam 39% das respostas, contra 46% dos bares e restaurantes, que ainda apresentam o maior volume nesse mercado.

A penúltima pergunta procurou entender a evolução do consumo de cervejas importadas e especiais em termos de volume. Ao serem indagados se o consumo desse tipo de bebida aumentou no último ano em comparação ao anterior, cerca de 50% dos respondentes afirmaram que o consumo aumentou, 42% mantiveram o mesmo patamar e apenas 8% reduziram seu consumo. Dos 50% que informaram terem elevado seu consumo, 27% aumentaram muito e 23% aumentaram pouco. Esse dado mostra com clareza o crescimento desse mercado e as oportunidades que ele apresenta.

Por fim, intencionou-se descobrir o sentimento da população sobre a criação de um bar especializado em cervejas importadas e especiais na região de sua residência ou trabalho, visto que são os dois principais pontos de consumo. Sobre a necessidade de criação de um novo bar, 63% dos respondentes informaram que é preciso, contra 37% de respostas negativas. Sobre a já existência ou não de um estabelecimento desse gênero, 64% informaram já existir bares desse tipo nas redondezas, contra 36% de respostas negativas.

4.1 O Mix dos 4 P's – Produto, Preço, Promoção e Praça

Produto

O Bar Volta ao Mundo terá como principais produtos de venda cervejas importadas de diversos países do mundo e artesanais nacionais de vários estados diferentes. O estabelecimento tem a ambição e o planejamento de possuir a maior carta de cervejas do Rio de Janeiro e, futuramente, do Brasil.

As comidas servirão de acompanhamento para as cervejas, que são o foco principal. Dessa forma o cardápio será composto por petiscos inspirados em diferentes países do mundo, os quais receberão nomes da nacionalidade do país de inspiração. Um exemplo é o “Alemão”, petisco feito com variedades de salsichas e molhos alemães. Os demais petiscos seguirão essa linha, não havendo opção de refeição, apenas aperitivos. Todos os países que tiverem alguma representante no cardápio de cervejas receberá um aperitivo no cardápio em homenagem ao país de origem.

Além dos bens de consumo vendidos, Castelli (2003) defende que alguns aspectos devem ser levados em consideração no momento de se configurar o produto, como a qualidade dos serviços oferecidos; as instalações e os equipamentos; o tamanho e a capacidade do estabelecimento; a decoração, a higiene e a limpeza; ou seja, o ambiente como um todo.

Para sanar essas exigências, o Bar Volta ao Mundo propõe um ambiente totalmente decorado de forma a fazer com que o cliente viaje pelo mundo, possuindo objetos que remetem aos vários países e estados brasileiros presentes no cardápio de cerveja do bar, como paisagens, bandeiras, fotos de personalidades e peças decorativas das culturas locais, sempre explorando imagens que remetam ao consumo de cervejas nesses países e estados.

O Bar Volta ao Mundo terá capacidade para acomodar e atender cento e cinquenta pessoas, em dois andares, vinte dessas pessoas podem ser acomodadas numa pequena varanda existente no primeiro andar, os demais ficam no interior do estabelecimento.

O serviço contará com um garçom para cada vinte e cinco pessoas, trabalhando-se com seis garçons em dias de lotação máxima, quatro no andar de baixo e dois no andar de cima, conforme arrumação das mesas na casa. Os garçons serão treinados para conhecerem todas as cervejas vendidas e saberem dar informações básicas sobre os diferentes estilos e a melhor forma de servir cada uma delas.

Cada estilo de cerveja possui uma temperatura correta de degustação e um copo específico que deve ser utilizado para proporcionar a melhor liberação de aromas e sabores da cerveja e o Bar Volta ao Mundo será equipado com esses diferentes copos. Os garçons também serão treinados para conhecerem essas técnicas e proporcionarem aos clientes uma apresentação única e uma degustação correta das cervejas.

Além dos garçons especializados, os sócios realizarão um sistema de rodízio em que sempre haverá a presença de dois deles no estabelecimento; um no caixa e um supervisionando as ações de garçons e cozinha, garantindo um serviço de qualidade. Os sócios do Bar Volta ao Mundo são *sommeliers* de cerveja, sendo totalmente aptos a indicarem a cerveja adequada para cada cliente, passando de mesa em mesa oferecendo sugestões.

Haverá sempre um empregado encarregado pela limpeza, que fará limpezas periódicas aos banheiros, mantendo-os limpos e higienizados, sem acúmulo nas lixeiras e com estoque de papel, sabão e outros artefatos para o uso dos clientes.

Estratégia de Precificação

Horngren et al (2004) afirmam que existem três grandes influências na formação dos preços de venda, são elas: clientes, concorrência e custos. Historicamente no Brasil os preços das cervejas importadas são muito elevados, devido às altas taxas praticadas na importação desse produto, fazendo com que o cliente perceba um preço final bastante alto. As cervejas especiais nacionais não possuem um custo de produção tão elevado assim, porém para se diferenciarem das cervejas de massa e para que possam ser comparadas às cervejas importadas, elevam sua margem, numa tentativa de adequação de seu preço ao preço das cervejas importadas.

As pessoas que apreciam cervejas de boa qualidade possuem uma necessidade de pagarem um preço mais baixo por esse produto, já que a cerveja ainda é percebida ainda como uma bebida de cotidiano, mesmo as de alta qualidade. Essa afirmativa é corroborada pelas respostas obtidas pela pesquisa, onde 44% dos respondentes afirmaram que gostam de cervejas importadas e especiais, porém as consomem raramente devido ao preço elevado. Essa fatia se mostra um potencial enorme a ser explorado por um estabelecimento que se comprometa a reduzir um pouco sua margem, em busca de um volume maior de clientes.

Os concorrentes são fonte importante na pesquisa de precificação, visto que a adequação ao mercado é muito importante para o marketing da empresa e do produto como um todo. Ao se lançar

no mercado, uma nova empresa deve tomar a decisão se vai praticar preço abaixo, na média ou acima do mercado.

Com base nisso, o Bar Volta ao Mundo utilizar-se-á da estratégia de penetração de mercado, definida por Marcos Cobra (1997) como uma estratégia de produtos de alta qualidade a preços médios, na tentativa de obter rápida penetração do mercado e conquista de clientes. Como o preço médio praticado por esse mercado é elevado, praticar um preço médio significa estar abaixo da média mercadológica, adequando-se, inclusive, à região onde o bar está localizado.

Historicamente, o custo de compra de um produto é o maior impacto na definição do preço de revenda do mesmo, sendo a diferença entre esses dois valores a margem bruta do empreendimento. Analisam-se ainda, além do custo de aquisição, os custos de venda, onde estão incluídos salários de funcionários, aluguel, contas mensais, entre outros. Agregando-se esses valores à conta, a diferença passa a ser a margem líquida do empreendimento. Com a evolução das ferramentas de marketing, passou-se a utilizar mais as referências de clientes e concorrentes para a precificação dos produtos.

O Bar Volta ao Mundo utilizará uma média de margem bruta, a qual servirá apenas para norteamento, baseada em trinta por cento para cervejas importadas e cinquenta por cento para cervejas nacionais especiais, parâmetros definidos anteriormente, na Estratégia Institucional.

Estratégias de Promoção

A intenção do Bar Volta ao Mundo é comunicar-se com seu público alvo, ou seja, moradores dos arredores da Tijuca, que tenham o hábito de frequentar o Pólo Gastronômico da Tijuca e que sejam consumidores de cervejas.

Segundo Carlos Martins, em seu site na internet, a estratégia deve conter propaganda, relações públicas, marketing direto, promoções e eventos, material de marketing do produto e da empresa, brindes e força de venda.

A propaganda do estabelecimento será feita em acordos e contratos com revistas especializadas em gastronomia, como a Veja Rio Comer & Beber, seções de jornais que tratem de entretenimento local, como o Guia Rio Show do Jornal O Globo, bem como sites na internet especializados em entretenimento, bares e restaurantes, como o Guia da Semana e o Guia dos Restaurantes.

As relações públicas serão realizadas através de perfis nas principais redes sociais, como Facebook e Twitter, onde o estabelecimento se aproximará, principalmente, do público mais jovem. A realização desse tipo de aproximação é vantajosa, pois os contatos se alastram de forma exponencial, havendo uma amplitude de comunicação muito grande. Dentro desse relacionamento, será possível veicular promoções, estabelecer a marca na mente dos seguidores e responder questionamentos, fazendo com que o Bar Volta ao Mundo seja sempre uma opção para essas pessoas.

Além disso, o Bar Volta ao Mundo terá um site na internet com informações sobre a empresa, o conceito, os produtos, cardápio, preços e uma forma de receber questionamento dos usuários. Será também veiculado o número de telefone do estabelecimento.

O marketing direto será feito utilizando-se da ferramenta das redes sociais já comentada e de envios de e-mail marketing, como mala direta, a partir de cadastro dos usuários no site da empresa. Como estratégia individual, pode-se realizar distribuição de panfletos promocionais nas ruas do entorno do estabelecimento ou nas caixas de correio das residências próximas.

As promoções de preço serão realizadas durante a semana, com o intuito de trazer circulação de pessoas nos dias de menor movimento historicamente, como terças e quartas feiras, já que o bar ficará fechado às segundas feiras. Essas promoções terão foco na temática dos diversos países presentes no cardápio de cervejas. A cada semana, algumas cervejas de um determinado país terão desconto de quinze por cento para todos os frequentadores e trinta por cento para os frequentadores com vestimenta que faça alusão àquele país.

Além disso, haverá promoções eventuais de cervejas que estejam próximas à data de validade, fazendo-se uma redução gradativa do preço à medida que o vencimento se aproxima. Quando a data de validade for atingida, a cerveja parará de ser vendida e será descartada.

Por fim, numa combinação de estratégia promocional e análise da qualidade, o bar disponibilizará para os clientes um questionário para avaliarem sua visita ao Bar Volta ao Mundo. Ao preencherem, terão direito a dez por cento de desconto na visita seguinte, mediante apresentação do preenchimento do questionário. Será concedido apenas um desconto por mesa.

O material de marketing será basicamente virtual, no formato de *folders* a serem veiculados através das redes sociais e dos e-mails às pessoas cadastradas. Eventualmente serão utilizados panfletos físicos para distribuição na rua ou em caixas de correio. O interior do estabelecimento fará uso de material de marketing, como marca de algumas cervejas; bandeiras, fotos e paisagens de vários países.

A distribuição de brindes não está prevista no orçamento inicial, mas pode passar a ser viável a distribuição de porta copos com a marca das cervejas, por exemplo. A força de vendas serão os garçons, presentes no interior do estabelecimento diariamente, ou seja, será um força de vendas receptiva.

Praça e Público Alvo

O Bar Volta ao Mundo será localizado na Rua Almirante João Cândido Brasil, no bairro da Tijuca, no Rio de Janeiro. Endereço localizado no Pólo Gastronômico da Tijuca, criado em julho de 2004 pela Prefeitura do Rio de Janeiro. O local era, anteriormente, conhecido como Baixo Tijuca e reúne restaurantes e bares do entorno da Praça Varnhagen, principal ponto de encontro noturno da região.

Segundo dados extraídos do guia elaborado pela Câmara de Cultura, há noites em que a circulação de pessoas pelas ruas que compreendem o Pólo Gastronômico cerca de dezoito a vinte mil

pessoas, informação cedida pelos comerciantes da região. Esse número se refere à noites de final de semana, como sextas feiras e sábados, quando o movimento é maior, considerando ainda que não seja uma noite chuvosa.

Recentemente foram realizadas melhorias na região em termos de acesso, iluminação e segurança, estimando-se que a circulação de pessoas possa atingir vinte e cinco mil pessoas em dias de pico, em decorrência dessas melhorias.

Dos vinte e dois estabelecimentos de lazer e gastronomia localizados na região da Praça Varnhagen, quatorze criaram uma associação com o objetivo de incrementar os serviços oferecidos pelas casas e ampliar ainda mais a infra-estrutura da área. O resultado pode ser uma área de lazer mais acolhedora e que estimule cada vez mais pessoas a frequentá-la. O Bar Volta ao Mundo fará parte dessa associação, estampando sua marca no site do Pólo Gastronômico, sendo mais uma forma de promoção.

O público alvo que o Bar Volta ao Mundo pretende atingir são pessoas, com mais de dezoito anos, que gostem de cervejas, principalmente cervejas diferenciadas, moradores do bairro da Tijuca e arredores, com o intuito de disseminar a cultura cervejeira, que hoje está muito restrita.

A população da Tijuca e adjacências maior de dezoito anos é estimada em cerca de duzentos e oitenta mil pessoas, das quais apenas dez por cento configura o público alvo pretendido pelo estabelecimento, formando um total de vinte e oito mil pessoas.

4.2 Análise BCG

A análise BCG, criada por Bruce Henderson (1970) para o Boston Consulting Group é uma forma de analisar o mercado em que a empresa está inserida e os diversos produtos ou serviços vendidos por essa empresa e classificá-los de acordo como eles se distribuem e se projetam no mercado. As classificações são quatro: em questionamento, estrela, vaca leiteira e abacaxi.

Figura 6 – Matriz BCG

Os produtos em são aqueles situados em alto crescimento e com baixa mercado, necessitando, assim, investimento e demonstrando muito baixo ou



questionamento mercados de participação de alto fluxo de caixa

negativo. Nenhum dos produtos do Bar Volta ao Mundo está classificado nessa categoria.

As estrelas são produtos localizados em mercados de alto crescimento e com grande participação nesse mercado, também necessitando altos investimentos, porém com bom retorno e fluxo de caixa positivo. No caso do estabelecimento tratado neste Plano de Negócios, as cervejas importadas e especiais estão localizadas nessa categoria por formarem um mercado em franco

crescimento e apresentarem boa participação de mercado para o Bar Volta ao Mundo. Necessitam grandes investimentos por conta dos altos custos de aquisição.

As vacas leiteiras são os produtos pertencentes a mercados de baixo crescimento, porém com boa participação nesse mercado. Os investimentos são baixos por conta do crescimento vagaroso do mercado. Encontram-se nessa categoria os petiscos do Bar Volta ao Mundo, os quais são um chamariz para o estabelecimento, cada um simbolizando um país do mundo. Além dos petiscos, aparecem também as cervejas de valor agregado mais baixo, como Heineken e Stella Artois, que serão as cervejas de entrada do estabelecimento.

Já os abacaxis são os produtos pertencentes a mercado com baixo crescimento e que apresentem baixa participação nesse mercado, com investimentos pequenos, porém com retorno de caixa também pequeno. O Bar Volta ao Mundo não possui nenhum produto nessa categoria.

4.3 Estratégias de Fidelização

O Bar Volta ao Mundo pretende estabelecer estratégias para fazer com que as pessoas retornem ao bar após a primeira visita, tornando-se clientes recorrentes, rentabilizando as vendas.

A primeira ação, já relatada nas estratégias promocionais, se trata de um questionário de satisfação online que o cliente receberá ao pagar sua conta. Ao preencher esse questionário em seu computador, o cliente receberá um cupom que lhe dará dez por cento de desconto em sua próxima visita ao Bar Volta ao Mundo. Essa estratégia visa analisar a satisfação dos clientes com o atendimento prestado durante sua estada no bar, além de gerar um incentivo de retorno para esse cliente.

Outra estratégia de fidelização será o acúmulo de vouchers de consumo. A cada R\$100 consumidos por um cliente, este receberá um voucher. Juntando cinco vouchers o cliente terá direito a escolher uma cerveja dentro de um limite de até R\$30.

Além dos incentivos de desconto, a maior estratégia de fidelização do cliente adotada pelo Bar Volta ao Mundo será a experiência que o consumidor viverá dentro do estabelecimento, aliada ao bom atendimento que se pretende oferecer.

5 PRODUÇÃO E OPERAÇÃO

5.1 Planejamento da Produção e da Operação

O Bar Volta ao Mundo é um estabelecimento de revenda de bebidas e, portanto, não trabalha com produção própria. O planejamento da produção, então, nesse caso, pode ser entendido como planejamento de compra e estocagem.

As empresas fornecedoras do Bar Volta ao Mundo serão muitas: importadoras de cerveja no caso das internacionais e as micro cervejarias no caso das artesanais nacionais. Esse fator tornará o processo logístico bastante complexo e, por isso, será necessário implantar um planejamento

inteligente de compra e estocagem para minimizar custos e garantir a presença dos produtos no cardápio.

Para tal, será montado um fluxo inicial com a perspectiva de giro de cada uma das cervejas do cardápio, imaginando quantas garrafas de cada uma serão vendidas por semana, montando um estoque inteligente e dinâmico, controlado pelos sócios, fazendo com que os pedidos de compra sejam feitos de forma a aproveitar o espaço para estocagem, levando em consideração a data de validade dos produtos e as quantidades vendidas.

Com o passar do tempo, esse processo se torna mais fidedigno, à medida que os planejamentos de vendas passam a contar com históricos, fazendo com que as perspectivas de sejam mais confiáveis.

Sobre a operação cotidiana do estabelecimento, a empresa contará com sete garçons realizando serviço de atendimento, além de dois cozinheiros e sempre dois sócios no local: um no caixa e outro fazendo recepção e atendimento especializado aos clientes. O atendimento especializado consiste em sugestões de cervejas, explicações sobre os tipos e marcas diferentes de cerveja, entre outros.

O estabelecimento funcionará todos os dias da semana, com exceção de segundas feiras. A abertura do estabelecimento durante a semana ocorrerá às dezessete horas, não havendo funcionamento para almoço nesses dias, reduzindo os custos de operação. Aos finais de semana o bar abrirá às doze horas. O fechamento às sextas feiras e sábados acontecerá às três horas da manhã, enquanto que nos outros dias o fechamento ocorrerá à uma hora da manhã.

A escala de trabalho será montada de maneira dinâmica, intensificando-se o atendimento nos dias e horários de maior movimento, fazendo com que nenhum garçom ou cozinheiro tenha uma média diária de trabalho superior a oito horas.

5.2 Qualidade e Controle

O controle da qualidade do serviço, das vendas, da efetividade de promoções, dentre outros indicadores de desempenho, será realizado pelos três sócios, os quais realizarão diariamente o levantamento dos resultados e varredura de problemas gerados.

Ao final de cada dia serão computadas todas as vendas do dia, atualizando-se o estoque de cada cerveja e ingredientes, contas a receber e contas a pagar, questionários de satisfação respondidos por clientes e controle de público presente.

Dessa forma, serão gerados diversos relatórios que permitirão que decisões gerenciais sejam tomadas, de acordo com os resultados apresentados. Também serão atualizadas as datas de validade das diversas cervejas, permitindo evitar que essas datas sejam ultrapassadas, fazendo uso de promoções para cervejas com data de validade próxima. Nenhuma cerveja será vendida após a data de validade, evitando problemas de saúde nos clientes e eventuais problemas de auditoria de saúde pública.

6 ORGANIZAÇÃO

6.1 Estruturação – Organograma

O organograma do Bar Volta ao Mundo é muito simplificado, já que é uma empresa com apenas nove funcionários, além dos três sócios.

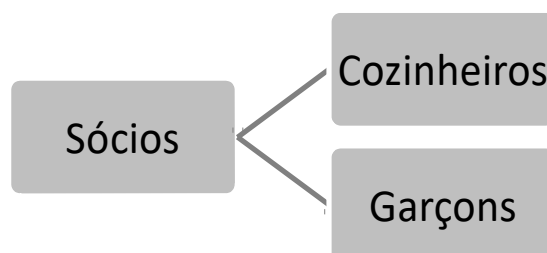


Figura 7 - Organograma Empresarial

6.2 Processos – Fluxograma

O Bar Volta ao Mundo será pautado em processos para garantir a qualidade dos seus serviços. O mais importante deles é o processo logístico, levando em consideração o estoque e o pedido de compras, o qual está descrito abaixo.



Figura 8 - Fluxograma do Processo Logístico

6.3 Arranjo Físico – Layout

O Bar Volta ao Mundo possui dois andares com espaço útil para acomodar cento e cinquenta e duas pessoas no total, distribuídas em trinta e oito mesas de quatro lugares cada.

O primeiro andar possui uma pequena varanda na entrada, onde haverá cinco mesas, podendo acomodar até vinte pessoas. No interior do primeiro andar, além do espaço para o bar que ficará em uma das laterais e da cozinha que ficará localizada ao fundo, há espaço para vinte mesas, acomodando até oitenta pessoas.

O segundo andar é um pouco menor e possuirá duas mesas de sinuca para a distração dos clientes. Além disso, é onde ficarão os sanitários masculino e feminino, ambos adaptados para deficientes físicos, acomodando duas pessoas por vez, cada um. Os clientes poderão ser distribuídos em treze mesas no segundo andar, com capacidade máxima para cinquenta e duas pessoas.

6.4 Distribuição do Trabalho

Os seis garçons são responsáveis, primeiramente, por atender os clientes presentes no recinto, realizando tomada de pedido, oferecendo ajuda e produtos. Após a tomada de pedidos, é de responsabilidade dos garçons levar esse pedido para a cozinha, caso haja necessidade de preparo culinário, recolher o pedido quando este estiver pronto e leva-lo aos clientes.

Também responsabilidade dos garçons analisar se existe louça ou lixo nas mesas, recolhendo periodicamente o que não estiver sendo utilizado, inclusive ao final do atendimento, quando deve ser realizada uma limpeza geral das mesas atendidas. A última responsabilidade dos garçons é solicitar ao caixa o fechamento da conta de uma mesa, a qual deverá ser paga no caixa.

Os dois cozinheiros possuem a responsabilidade de receber os pedidos dos garçons, prepará-los com cuidado e rapidez, e entregar aos garçons indicando o número da mesa à qual pertence o prato, para que seja entregue ao cliente solicitante.

Os três sócios dividirão as responsabilidades de gestão, como atualização do estoque, atuação como caixa, atuação como host no bar oferecendo sugestões de cervejas e harmonizações, fechamento das vendas diárias, elaboração de relatórios gerenciais e realização de compras de equipamentos, insumos e produtos para revenda.

7 FINANÇAS

7.1 Análises de Sensibilidade

Para a realização da análise de sensibilidade e definir se o negócio será ou não rentável e, por consequência, se o projeto deve ou não ser levado adiante, foram abordados dois macro cenários: o primeiro considerou que o imóvel onde se localizará o Bar Volta ao Mundo será alugado; já o segundo considerou a compra do imóvel.

Para ambos os casos, analisou-se três micro cenários, considerando momentos distintos da economia: um realista, um pessimista e um otimista. Com isso, gerou-se um total de seis cenários.

Provisionamento de Custos

Para estimativa do valor do aluguel foi utilizado como base o valor atual de imóveis semelhantes em sites de aluguel na internet, cujos preços variam na faixa de R\$10.000,00 mensais, valor que foi utilizado para o cenário realista. Para compor o cenário pessimista imaginou-se um valor de R\$12.000,00 e para o cenário otimista o valor de R\$8.000,00.

Em caso de compra de imóvel, fazendo uso do mesmo critério de imóveis semelhantes, chegou-se ao valor de R\$800.000,00 no cenário realista, R\$1.000.000,00 no cenário pessimista e R\$600.000,00 no cenário otimista.

Estimou-se um valor realista de R\$20.000,00 para obras, considerando que o imóvel está praticamente pronto para uso, não necessitando muitos ajustes. Para o cenário pessimista utilizou-se o valor de R\$30.000,00 e para o cenário otimista R\$10.000,00.

Para compra de equipamentos, como artefatos de cozinha e demais itens que não forem incluídos como comodatos, tais como chopeira e geladeira, foi estipulada a verba inicial de R\$40.000,00 no cenário realista. Para o cenário pessimista utilizou-se o valor de R\$50.000,00 e para o cenário otimista R\$30.000,00.

Os gastos com pagamentos de funcionários foram baseados na média atual do mercado para as determinadas funções, realizando-se um aumento nessa média, pois os garçons terão que ser especializados em cervejas diferenciadas. No cenário realista o salário mensal dos garçons foi estipulado em R\$800,00 e dos cozinheiros em R\$1.000,00. No cenário pessimista os garçons recebem R\$1.000,00 e os cozinheiros R\$1.200,00; enquanto que no cenário otimista os garçons recebem R\$700,00 e os cozinheiros R\$900,00.

Os gastos com publicidade serão pequenos, já que a maioria do esforço será feito online e todo por conta dos sócios. Para o cenário realista estipulou-se um valor de R\$20.000,00 anuais. Para o cenário pessimista esse valor é de R\$25.000,00, enquanto que no cenário otimista o valor é de 15.000,00. As contas de luz, água, telefone e gás representam um valor idêntico.

Os custos de aquisição de produtos representam um percentual da receita em cada um dos cenários, já que a empresa trabalhará com margem bruta de vendas. Para o cenário realista, utilizou-se que os custos de compra representam 65% das receitas de vendas. No cenário pessimista esse percentual é de 75%, enquanto que no cenário otimista é de 60%.

Provisionamento de Receitas

O provisionamento de receitas brutas levou em consideração a circulação de pessoas abordada anteriormente e o ticket médio realizado em empresas concorrentes.

Para o cenário realista imaginou-se uma média de 60 clientes por dia, numa média entre os dias de maior movimento e dias menos movimentados, com um ticket médio de R\$60,00. Esses valores geram uma receita bruta anual de R\$1.314.000,00.

Para o cenário pessimista considerou-se uma média de 50 clientes por dia e um ticket médio de R\$50,00, totalizando uma receita bruta anual de R\$912.500,00. Para o cenário otimista a média de

clientes por dia utilizada foi de 70 pessoas, com um ticket médio de R\$70,00, totalizando uma receita bruta anual de R\$1.788.500,00.

7.2 Demonstrativos de Resultados

Cenário de Aluguel Realista

Custos – R\$1.165.300,00
Receita Bruta – R\$1.314.000,00
Lucro Bruto – R\$148.700,00
Impostos (27,5%) – R\$40.892,50
Lucro Líquido – R\$107.807,50
Lucro Líquido Anual por Sócio – R\$35.935,83
Lucro Líquido Mensal por Sócio – R\$2.994,65

Cenário de Aluguel Pessimista

Custos – R\$1.071.175,00
Receita Bruta – R\$912.500,00
Lucro Bruto – R\$158.675,00 (-)
Impostos (27,5%) – R\$0
Lucro Líquido – R\$158.675,00 (-)
Lucro Líquido Anual por Sócio – R\$52.891,67 (-)
Lucro Líquido Mensal por Sócio – R\$4.407,64 (-)

Cenário de Aluguel Otimista

Custos – R\$1.319.500,00
Receita Bruta – R\$1.788.500,00
Lucro Bruto – R\$469.000,00
Impostos (27,5%) – R\$128.975,00
Lucro Líquido – R\$340.025,00
Lucro Líquido Anual por Sócio – R\$113.341,67
Lucro Líquido Mensal por Sócio – R\$9.445,14

Cenário de Compra Realista

Custos – R\$1.845.300,00
Receita Bruta – R\$1.314.000,00
Lucro Bruto – R\$531.300,00 (-)
Impostos (27,5%) – R\$0
Lucro Líquido – R\$531.300,00 (-)
Lucro Líquido Anual por Sócio – R\$177.100,00 (-)
Lucro Líquido Mensal por Sócio – R\$14.758,33 (-)

Para esse cenário o pay back ocorrerá em dois anos e meio, período em que o valor do investimento inicial será zerado com o lucro mensal advindo das vendas e, a partir desse momento, tudo será convertido em lucro líquido para os sócios.

Cenário de Compra Pessimista

Custos – R\$1.927.175,00
Receita Bruta – R\$912.500,00

Lucro Bruto – R\$1.014.675,00 (-)
Impostos (27,5%) – R\$0
Lucro Líquido – R\$1.014.675,00 (-)
Lucro Líquido Anual por Sócio – R\$338.225,00 (-)
Lucro Líquido Mensal por Sócio – R\$28.185,42 (-)

Para esse cenário o pay back ocorrerá somente em quatro anos.

Cenário de Compra Otimista

Custos – R\$1.823.500,00
Receita Bruta – R\$1.788.500,00
Lucro Bruto – R\$35.000,00 (-)
Impostos (27,5%) – R\$0
Lucro Líquido – R\$35.000,00 (-)
Lucro Líquido Anual por Sócio – R\$11.666,67 (-)
Lucro Líquido Mensal por Sócio – R\$972,22 (-)

Para esse cenário o pay back se dará em um ano e dois meses.

8 CONCLUSÃO

O mercado de cervejas importadas e especiais está em franco crescimento e expansão. Através da Análise SWOT pode-se perceber que existem muito mais vantagens do que desvantagens em investir nesse mercado, bem como a Análise da Concorrência, com as 5 Forças de Porter, mostrou que a concorrência nesse mercado ainda não é forte, havendo espaço suficiente para a entrada de um novo concorrente.

Foram utilizadas na Análise de Sensibilidade valores conservadores de vendas, que poderiam ter sido explorados de maneira mais otimista, porém, para garantir um investimento seguro priorizou-se fazer uma análise com valores menos agressivos.

Em ambos os macro cenários, tanto o de aluguel quanto o de compra do imóvel, o micro cenário pessimista apresenta um Valor Presente Líquido negativo, indicando que o projeto não deve ser realizado. No caso da compra o pay back viria em somente quatro anos, tempo muito grande para um investimento mediano.

Os cenários otimistas mostram claramente que o projeto deve ser realizado, retornando lucros bastante interessantes, tanto no cenário de aluguel, quanto no cenário de compra, onde o pay back seria de pouco mais do que um ano, tempo extremamente aceitável e muito positivo.

Os cenários realistas indicam Valor Presente Líquido positivo. Ainda que esse retorno seja bem menor que o retorno dos cenários otimistas, é válido realizado o projeto, visto que no cenário de

aluguel haverá lucro líquido desde o primeiro exercício e, no caso de compra, o pay back é de dois anos e meio, prazo bastante aceitável.

Em resumo, este Plano de Negócios demonstra que um estabelecimento especializado em cervejas importadas e artesanais, localizado no Pólo Gastronômico da Tijuca, é viável e deve-se investir na criação do mesmo, visto que o projeto trará lucro aos investidores.

9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CÂMARA DE CULTURA. **Guia Cultural do Rio de Janeiro – Tijuca e Maracanã**. Disponível em <<http://www.camaradecultura.org/guia07.pdf>>. Acesso em 03 abr. 2011.

CARVALHO, José Crespo de e FILIPE, José Cruz. **Manual de Estratégia: Conceitos, Prática e Roteiro**. 2ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo, 2008.

CASTELLI, Geraldo. **Administração hoteleira**. 9ª Edição. Caxias do Sul: EDUCS, 2003

CLEMENTE, Armando et al. **Planejamento do Negócio – como transformar ideias em realizações**. 1ª Edição. Rio de Janeiro: Lucena, 2004.

COBRA, M. H. N. .**Marketing Básico: uma Abordagem Brasileira**. 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 1997.

HORNGREN, C. T.; DATAR, S. M.; FOSTER, G. **Contabilidade de custos: uma abordagem gerencial**. 11ª Edição. São Paulo: Pearson-Prentice Hall, 2004.

IBGE. **Indicadores Sociais Municipais: uma análise dos resultados do universo do Censo Demográfico**. Disponível em<http://www.ibge.com.br/home/estatistica/populacao/censo2010/indicadores_sociais_municipais/default_indicadores_sociais_municipais.shtm>. Acesso em 18 mai. 2011.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10ª Edição. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MARTINS, Carlos. **Estratégia de Promoção**. Disponível em <http://www.carlosmartins.com.br/_mktplan/mktplan27.htm>. Acesso em 19 jul. 2011.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 7ª Edição. Rio de Janeiro : Campus, 1986.

SCHMITT, Bernd H. **Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act and Relate to Your Company and Brand.** Hoboken, NJ: John Miley and Sons, 1999.

_____. **The customer experience management. How revolutionary marketing can transform your company.** Hoboken, NJ: John Wiley and Sons, 2003.

TERRA – VIDA E ESTILO. **Importador brasileiro aposta na segmentação das cervejas.** Disponível em <<http://vidaeestilo.terra.com.br/homem/interna/0,,OI4097750-EI14236,00-Importador+brasileiro+aposta+na+segmentacao+das+cervejas.html>>. Acesso em 04 out. 2011.

10 ANEXO 1 – Índice de Figuras e Tabelas com as respectivas fontes.

FIGURAS

1. Histórico de importação de cerveja pelo país de origem, em US\$.
Fonte: <<http://aliceweb.desenvolvimento.gov.br>>. Acesso em 26 mar. 2011
Página 11.
2. Histórico de importação de cerveja pelo país de origem, em Kg.
Fonte: <<http://aliceweb.desenvolvimento.gov.br>>. Acesso em 26 mar. 2011.
Página 12.
3. Mapa de Micro Cervejarias do Brasil.
Fonte: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Anexo:Lista_de_microcervejarias_no_Brasil>. Acesso em 19 mar. 2011. Elaboração própria do mapa.
Página 14.
4. Distribuição Macroambiental.
Fonte: KOTLER, Philip. Administração de Marketing. 10ª Edição. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
Página 15.
5. Forças de Porter.
Fonte: PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7ª Edição. Rio de Janeiro : Campus, 1986.
Página 27.
6. Matriz BCG
Fonte: <<http://pauloamaral.blog.br/5s-a-base-para-a-excelencia-na-mudanca-organizacional/matriz-bcg/>>. Acesso em 19 set. 2011.
Página 43.
7. Organograma Empresarial.
Fonte: Elaboração própria.
Página 46.

8. Fluxograma do Processo Logístico.
Fonte: Elaboração própria.
Página 46.

TABELAS

- 1 Análise Macroambiental.
Fonte: Elaboração própria.
Página 19.
- 2 Análise SWOT
Fonte: Elaboração própria.
Página 21.

11 ANEXO 2 – CARTA DE CERVEJAS DO BAR VOLTA AO MUNDO

Cerveja	País
Aecht Schlenkerla Rauchbier Marzen	Alemanha
Aecht Schlenkerla Rauchbier Weizen	Alemanha
Beck's Pilsner	Alemanha
Bitburger Premium	Alemanha
DAB Original	Alemanha
Erdinger Alkoholfrei	Alemanha
Erdinger Champ	Alemanha
Erdinger Dunkel	Alemanha
Erdinger Oktoberfest	Alemanha
Erdinger Pikantus Bock	Alemanha
Erdinger Sport Sem Álcool	Alemanha
Erdinger Urweisse	Alemanha
Erdinger Weissbier Tradicional	Alemanha
Flensburger Dunkel	Alemanha
Flensburger Gold	Alemanha
Flensburger Pilsener	Alemanha
Flensburger Weizen	Alemanha
Flensburger Winterbock	Alemanha
Franziskaner Hefe-Weissbier	Alemanha
Franziskaner Hefe-Weissbier Dunkel	Alemanha
Fruh Kölsch	Alemanha
Gaffel Kölsch	Alemanha
Hacker Pschorr Anno 1417	Alemanha
HB Hofbräu Oktoberfestbier	Alemanha
HB Hofbräu Original	Alemanha
Justus Weizen Hefe Dunkel	Alemanha
Justus Weizen Hefe Hell	Alemanha
König Pilsner	Alemanha
Köstritzer Schwarzbier	Alemanha
Krombacher Pilsner	Alemanha
Licher Hefe-Weizen	Alemanha
Maisels Weisse Dunkel	Alemanha
Maisels Weisse Hell	Alemanha
Maisels Weisse Original	Alemanha
Oettinger Hefeweissbier Naturtrüb	Alemanha
Oettinger Pils	Alemanha
Oettinger Super Forte	Alemanha
Paulaner Hefe-Weissbier	Alemanha
Paulaner Hefe-Weissbier Dunkel	Alemanha
Paulaner Original Munchner Helles	Alemanha
Paulaner Salvator	Alemanha
Pfungstadter 1831	Alemanha
Radeberger Pilsen	Alemanha
Rothaus Hefe Weizen Zäpfle	Alemanha
Rothaus Märzen Export (Eis Zäpfle)	Alemanha
Rothaus Pils Tannen Zäpfle	Alemanha

