

# PROJETO EMPRESARIAL: MICRO CERVEJARIA GOURMET

Ana Carolina Júlio da Silva Andrade



**Editora Conhecimento Livre**

1ª ed.

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

Andrade, Ana Carolina Júlio da Silva.

A554c Projeto empresarial: micro cervejaria gourmet. / Ana Carolina Júlio da Silva Andrade. -- Piracanjuba: Editora Conhecimento Livre, 2020.

71 f.: il.

Formato PDF

DOI: [10.29327/511486](https://doi.org/10.29327/511486)

ISBN: 978-65-80226-29-0

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

1. Gestão Empresarial. 2. Cervejaria. 3. Espaço Gourmet. Ana Carolina Júlio da Silva Andrade. I. Título.

CDU: 658/47

<https://doi.org/10.29327/511486>

Ana Carolina Júlio da Silva Andrade

Projeto empresarial: micro cervejaria gourmet

1ª ed.

Piracanjuba  
Editora Conhecimento Livre  
2020

# Sumário

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
2. DESCRIÇÃO E CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDIMENTO.....	10
2.1 MICRO CERVEJARIA .....	10
2.1.1 Surgimento .....	10
2.1.2 Casos de Sucesso .....	11
2.2 MODELO PROPOSTO PARA MICRO CERVEJARIA .....	11
2.2.1 Tipos de Cervejas Ofertadas .....	12
2.2.2 Serviços e Acessórios .....	13
2.2.3 Dias e Horários de Funcionamento.....	13
2.2.4 Inovação para o Mercado de Salvador.....	13
<b>3. AMBIENTE DE MARKETING.....</b>	<b>14</b>
3.1 CLIENTES E PÚBLICO-ALVO .....	14
3.1.1 Perfil .....	15
3.1.2 Comportamento do consumidor.....	15
3.1.3 Fatores de Influência no Consumo.....	15
3.2 MERCADO E COMPETITIVIDADE.....	18
3.2.1 Demanda de cerveja gourmet na cidade de Salvador.....	18
3.2.2 Mercado Potencial de cerveja em Salvador.....	18
3.3 MICRO AMBIENTE DE MARKETING.....	20
3.3.1 Análise da Concorrência .....	20
3.3.2 Concorrentes Atuais e Potenciais .....	22
3.3.3 Fornecedores .....	25
3.4 MACRO AMBIENTE DE MARKETING.....	26
3.4.1 Ambiente Econômico .....	26
3.4.2 Ambiente Político.....	27
3.4.3 Ambiente Social .....	28
3.5 SEGMENTAÇÃO DE MARKETING.....	28
3.6 POSICIONAMENTO DE MARKETING .....	30
3.7 CICLO DE VIDA DO PRODUTO .....	31
<b>4. ELEMENTOS DE MARKETING MIX .....</b>	<b>32</b>
4.1 PRODUTO .....	32
4.1.1 Marca .....	32

4.1.2 <i>Design, Rótulos e Embalagens</i> .....	33
4.2 PREÇO.....	33
4.3 DISTRIBUIÇÃO (PONTOS E CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO).....	33
4.4 PROMOÇÃO - PLANO DE COMUNICAÇÃO .....	34
4.5 PESSOAS, PRESENCAS EVIDENTES E PROCESSOS.....	36
4.5.1 <i>Pessoas</i> .....	36
4.5.2 <i>Presença Evidente</i> .....	36
4.5.3 <i>Processos</i> .....	36
<b>5. ESTRATÉGIA.....</b>	<b>37</b>
5.1 DIRETRIZES ESTRATÉGICAS .....	37
5.1.1 <i>Definição do Negócio</i> .....	37
5.1.2 <i>Missão</i> .....	37
5.1.3 <i>Visão</i> .....	37
5.1.4 <i>Valores</i> .....	38
5.2 CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER .....	39
5.3 COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS .....	41
5.4 FATORES CRÍTICOS DO SUCESSO .....	42
5.5 ANÁLISE SWOT .....	43
5.5.1 <i>Diagnóstico SWOT</i> .....	44
5.5.2 <i>Ações Estratégicas</i> .....	44
5.6 PRIORIZAÇÃO DE OBJETIVOS .....	45
5.7 BALANCED SCORECARD.....	47
<b>6. ANÁLISE FINANCEIRA .....</b>	<b>50</b>
6.1 INVESTIMENTOS .....	50
6.2 FLUXO DE CAIXA.....	50
6.3 VOLUME DE VENDAS.....	50
6.4 PAYBACK, VPL, TIR.....	50
6.5 VIABILIDADE FINANCEIRA DO PROJETO .....	51
<b>7. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL &amp; GESTÃO DE PESSOAS.....</b>	<b>53</b>
7.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL .....	53
7.1.1 <i>Descrição do Negócio</i> .....	53
7.1.2 <i>Organograma Funcional</i> .....	53
7.1.3 <i>Equipes de Trabalho</i> .....	54
7.1.4 <i>Funções de Liderança</i> .....	55
7.1.4.1 <i>Mestre Cervejeiro</i> .....	55
7.1.4.2 <i>Gerente</i> .....	56

7.1.4.3 Supervisor .....	56
7.1.4.4 Chef.....	56
7.2 POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO .....	57
7.3 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO .....	57
7.4 POLÍTICA DE TREINAMENTO .....	58
7.4.1 “13 Passos do Prazer em Servir” .....	58
7.5 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	59
7.6 RECONHECIMENTO .....	59
7.7 METAS E ACOMPANHAMENTO DOS RESULTADOS .....	60
<b>8. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>63</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>64</b>

## FIGURA

<b>Figura 1.</b> Descrição do Negócio.....	53
<b>Figura 2.</b> Organograma funcional .....	54
<b>Figura 3.</b> Macro fluxo maltaria e processo cervejeiro .....	67

## TABELA

<b>Tabela 1.</b> Faixas de renda/classes sociais.....	18
<b>Tabela 2.</b> Famílias, por classes de rendimento mensal familiar (em salários mínimos) .....	19
<b>Tabela 3.</b> Consumos de diferentes bebidas pelas classes sociais.....	19
<b>Tabela 4.</b> Participação de Mercado de Cervejas (em percentual).....	20
<b>Tabela 5.</b> Distribuição das micro cervejarias pelo Brasil .....	21
<b>Tabela 6.</b> Base de Segmentação .....	29
<b>Tabela 7.</b> Atributos e benefícios micro cervejaria.....	30
<b>Tabela 8.</b> Análise sistemática dos benefícios aos clientes.....	31
<b>Tabela 9.</b> Processo de atendimento dos garçons.....	37
<b>Tabela 10.</b> Análise forças competitivas de Porter .....	40
<b>Tabela 11.</b> Ações forças competitivas de Porter .....	41
<b>Tabela 12.</b> Competências essenciais.....	41
<b>Tabela 13.</b> Análise fatores críticos de sucesso .....	42
<b>Tabela 14.</b> Fatores críticos de sucesso .....	43
<b>Tabela 15.</b> Ações estratégicas.....	44
<b>Tabela 16.</b> Viabilidade financeira do projeto, valores expressos em reais.....	52
<b>Tabela 17.</b> Demonstração de Resultado do Exercício, valores expressos em reais.....	52
<b>Tabela 18.</b> Equipe micro cervejaria.....	54
<b>Tabela 19.</b> Equipe espaço gourmet.....	55
<b>Tabela 20.</b> 13 Passos do Prazer em Servir.....	58
<b>Tabela 21.</b> Metas equipe micro cervejaria.....	60
<b>Tabela 22.</b> Metas equipe espaço gourmet.....	61

## LISTA DE ANEXO

<b>Anexo 1.</b> Processo Produtivo.....	66
---	----

## PREFÁCIO

O presente trabalho apresenta um estudo de viabilidade econômico-financeira de uma micro cervejaria com espaço gourmet. A escolha do tema deve-se ao fato de o empreendimento estar inserido em um segmento com crescimento sólido no mercado nacional e não apresentar concorrentes diretos no mercado em análise. Além disso, implementar pesquisas de mercado, estudos financeiros, gestão de pessoas, estratégias de marketing e de processos produtivos confrontam o trabalho com os conhecimentos obtidos durante a parte teórica do MBA em Gestão Empresarial.

No Capítulo 1 tem-se o Sumário Executivo, que aborda de forma sucinta todo conteúdo do trabalho. A descrição e características do empreendimento, por sua vez, são explicitadas no Capítulo 2.

Toda descrição de ações e posicionamento de marketing, incluindo análises de macro e micro ambientes e cenários, avaliação dos 4P`s, concorrências e segmentação são explanados nos Capítulos 3 e 4.

O Capítulo 5 aprecia as ações estratégicas através das diretrizes estratégicas, análise de SWOT, 5 Forças de Porter, Competências Essenciais e Balance Scorecard. Logo em seguida, são feitas as análises de viabilidade econômica-financeira, contempladas no Capítulo 6.

Considerando que o atendimento será um diferencial do empreendimento e, apostando que o sucesso de um negócio passa pelas pessoas que nele trabalham, o Capítulo 7 foi inteiramente dedicado à Gestão de Pessoas. Nele são abordados critérios de seleção e remuneração, padronização de atendimento, e um programa de treinamento voltado para serviços.

Ao término do trabalho foi possível demonstrar a viabilidade da implantação do empreendimento.

**Ana Carolina Júlio da Silva Andrade**

# PROJETO EMPRESARIAL: MICRO CERVEJARIA *GOURMET*

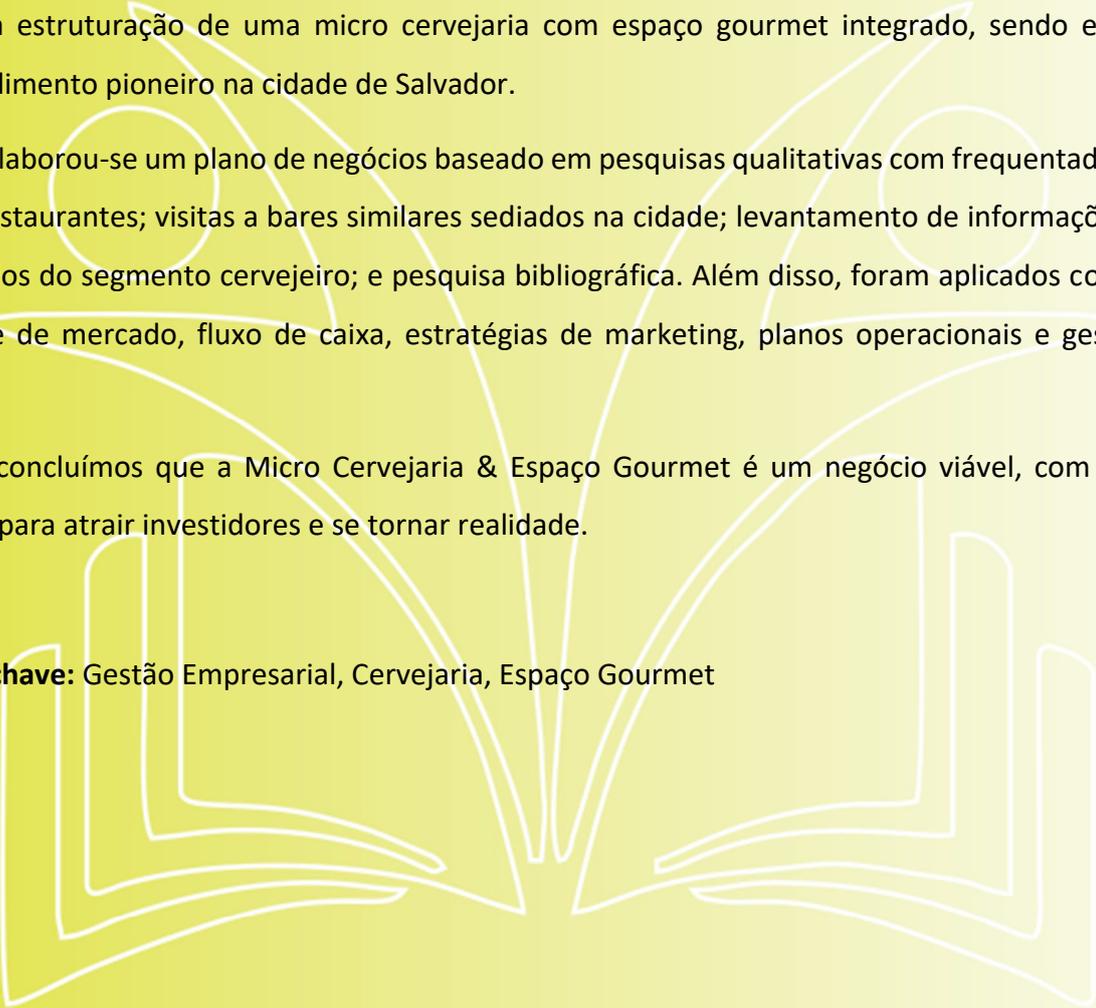
*Ana Carolina Júlio da Silva Andrade*

**Resumo:** O presente trabalho tem como objetivo conhecer a viabilidade econômico-financeira e planejar a estruturação de uma micro cervejaria com espaço gourmet integrado, sendo esse um empreendimento pioneiro na cidade de Salvador.

Para tal, elaborou-se um plano de negócios baseado em pesquisas qualitativas com frequentadores de bares e restaurantes; visitas a bares similares sediados na cidade; levantamento de informações com empresários do segmento cervejeiro; e pesquisa bibliográfica. Além disso, foram aplicados conceitos de análise de mercado, fluxo de caixa, estratégias de marketing, planos operacionais e gestão de pessoas.

Por fim, concluímos que a Micro Cervejaria & Espaço Gourmet é um negócio viável, com grande potencial para atrair investidores e se tornar realidade.

**Palavras chave:** Gestão Empresarial, Cervejaria, Espaço Gourmet



## 1. INTRODUÇÃO

O objetivo do projeto executivo é conseguir financiamento para a implantação da primeira Micro Cervejaria & Espaço Gourmet de Salvador, direcionada para as classes sociais A e B.

O empreendimento denominado Micro Cervejaria & Espaço Gourmet propõe fomentar o consumo de cerveja de altíssima qualidade em um espaço gourmet, através de estratégias e ações de marketing voltadas à valorização dos atributos do produto. Objetiva-se criar um círculo virtuoso envolvendo a bebida de alta qualidade, a alta gastronomia e a personalidade dos clientes, com ênfase no marketing de relacionamento.

Localizada no bairro de Caminho das Árvores, um dos mais luxuosos da cidade de Salvador, estrategicamente escolhido por inexistir concorrente direto nas imediações.

O projeto foi desenvolvido a partir de pesquisas qualitativas e quantitativas, primárias e secundárias, que indicam forte perspectiva de crescimento do setor de cervejas gourmet nos próximos anos, aliada ao crescimento das classes A e B, sobretudo em Salvador.

A visão de futuro é tornar-se "top of mind" como melhor micro cervejaria de Salvador e líder em satisfação de seus clientes. No curto prazo, a proposta é ter um canal de distribuição e uma assessoria de imprensa, responsável pela divulgação e fortalecimento da marca. No médio prazo, pretende-se ampliar os canais de distribuição da cerveja gourmet.

Para garantir o sucesso do empreendimento, o mestre-ervejeiro de renome compõe o quadro societário do empreendimento, como cotista minoritário. Os demais empreendedores, cinco no total, tem experiência no setor empresarial industrial, agropecuário e da construção civil, sendo que um já atuou na indústria cervejeira, o que o credencia com principal gestor do negócio.

O projeto necessita de um montante aproximado de R\$ 1,83 milhão para ser viabilizado, sendo R\$ 1,33 milhão destinado a investimentos fixos e R\$ 0,5 milhão para capital de giro, com disponibilidade a partir de agosto de 2011.

Com uma Taxa Interna de Retorno da ordem de 23,96%, o projeto empresarial é viável do ponto de vista financeiro.

## 2. DESCRIÇÃO E CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDIMENTO

A Micro Cervejaria & Espaço Gourmet será instalada no bairro do Caminho das Árvores, em Salvador, Estado da Bahia.

A infra-estrutura mínima necessária compreende um imóvel em uma área de 1.200 metros quadrados (30m X 40m), capaz de comportar, na parte frontal, a unidade fabril da micro cervejaria e na parte de trás o espaço gourmet. Neste ponto reside um dos diferenciais do projeto, pois o cliente terá a oportunidade de circular por um corredor ao lado da área fabril para ter acesso ao Espaço Gourmet.

A área fabril terá capacidade para produzir 15 mil litros/mês com a possibilidade de expansão a médio e longo prazos para 30 mil e 45 mil litros/mês.

Como estrutura legal, pelo fato da atividade econômica principal ser industrial e comercial, o enquadramento societário mais adequado é o de uma sociedade empresária limitada, com apuração dos tributos federais pelo regime de lucro presumido. Para tanto, será contratada uma empresa terceirizada especializada para cuidar das obrigações contábeis e fiscais da empresa.

A administração da sociedade será composta pelos cinco empreendedores, cada qual com direito às quotas iguais no percentual de 19% , perfazendo 95% do capital social subscrito do empreendimento, sendo que os 5% restantes corresponderão ao quinhão societário do Mestre Cervejeiro, estratégia – como se verá a seguir – responsável pela retenção do melhor profissional do mercado e fator crítico para o sucesso do empreendimento.

### 2.1 MICRO CERVEJARIA

#### 2.1.1 SURGIMENTO

A cerveja é produzida há mais de seis mil anos. Os sumérios e os egípcios na Antiguidade descobriram a bebida, pela mistura de água, pão semi cozido, malte de cevada e suco de tâmaras ou tamarindos. A partir do início da Idade Média, os mosteiros europeus desenvolveram a fabricação da bebida nos moldes e sabor que é conhecida atualmente.

Em 1516, na sua Norma Alemã sobre a Pureza da Cerveja, o duque bávaro Guilherme IV dispôs que a cerveja deveria ser produzida exclusivamente com as seguintes matérias-primas: água, malte, lúpulo e fermento. Este, que pode se afirmar que é o mais antigo código de alimento do mundo, ainda é seguido pelas fábricas de cerveja alemãs e, também, brasileiras.

A cerveja desembarcou no Brasil junto com a família real portuguesa. Com a abertura dos portos, houve livre acesso da bebida no país. A bebida só foi produzida no país por volta de 1836. Por muito tempo, apenas as grandes cervejarias forneciam a bebida para o mercado consumidor brasileiro, sem expressiva variabilidade de sabor, o que não mais ocorre atualmente.

### 2.1.2 CASOS DE SUCESSO

O termo micro cervejaria é usado para cervejarias direcionadas à gastronomia, relacionando-se àquelas pequenas unidades de produção, com apelo *Gourmet* e muitas vezes praticado como hobby pelos aficionados pela bebida.

Segundo membro da Acerva Bahiana (L.C.Avoletta, 2011), a cerveja é denominada *Gourmet* porque é um produto diferenciado, na medida em que está associada ao mundo do "*slow food*", *gourmet*, "*taylormade*" e exclusiva para apreciadores exigentes e de bom gosto.

Nos grandes centros urbanos muitos bares e restaurantes vêm se tornando também micro cervejarias para incrementar seus negócios e agregar valor aos clientes.

No Brasil, desde 1986 as micro cervejarias vem produzindo os mais diversos tipos de cerveja, com um *mix* de produção muito mais diversificado do que as grandes marcas. Os variados tipos e sabores diferenciados agradam a um número maior de apreciadores, cada vez mais exigentes e sofisticados, sendo, portanto, um segmento que foge dos consumidores usuais de cervejas padronizadas.

Existe a possibilidade da fabricação de produtos diferenciados, caracterizados pelo alto nível de qualidade, dando uma conotação de exclusividade à bebida.

A guisa de exemplificação existe vários casos de sucesso, tais como, mas não se limitando, a Cervejaria Colorado de Ribeirão Preto-SP, a Baden Baden de Campos do Jordão-SP, a Mistura Clássica de Volta Redonda-RJ, a Backer de Belo Horizonte-MG e Dado Bier de Santa Maria-RS.

## 2.2 MODELO PROPOSTO PARA MICRO CERVEJARIA

O modelo do proposto é uma micro cervejaria cuja produção atenderá inicialmente somente o Espaço *Gourmet* anexo, agregando como serviços os petiscos e os pratos que criem harmonia com a bebida *Gourmet*.

A princípio, a idéia é ter uma produção relativamente baixa (15 mil litros/mês), pequena quantidade engarrafada e majoritariamente produção do tipo "chopp", envazada em barril. Assim, espera-se ter

uma implantação extremamente econômica, que proporcione uma margem de lucro importante para o início do empreendimento.

### 2.2.1 TIPOS DE CERVEJAS OFERTADAS

Há três grandes famílias de cervejas, cuja formulação varia de acordo com o grau de fermentação, a saber:

- I. Ale - Palavra nórdica que significa cerveja - com alta fermentação, pertencente classe mais antiga de origem inglesa, sendo dos tipos Weiss, Stout, Ipa e Abadia;
- II. Lager - palavra derivada do alemão que significa armazenar - com baixa fermentação, muito difundida em todo mundo, de coloração clara, ideal para climas quentes e servida bem gelada, bem ao gosto do brasileiro e do soteropolitano, sendo dos tipos Pilsen e Bock;
- III. Lambic - sem adição de fermento ou com adição de fermentos selvagens -, composta por frutas e vegetais, do tipo não consumido no Brasil, somente em alguns países da Europa.

O portfólio de cervejas consiste em produzir e comercializar na micro cervejaria e servir no espaço gourmet quatro tipos de cervejas, sendo três da família Ale e uma da Lager. Nossas escolhas foram inspiradas em cervejas já consagradas, de grandes empresas do setor, como AmBev, Guinness e Schincariol. Abaixo estão nossos quatro tipos de cerveja:

- I. Modelo Abadia - Receita de origem belga, da família ALE, é frutada, encorpada e muito cremosa. Possui aroma de malte e leve doçura ao final. Ingredientes: água, malte de cevada, lúpulo e fermento. A Abadia é inspirada nas cervejas produzidas, desde o século 13, pelos monges da Abadia Belga. Um exemplo desse tipo de cerveja é a Leffe, a cerveja Abadia mais consumida no mundo.
- II. Modelo Weissbier - Receita de origem Alemã, da família Ale, de cor cristalina, sabor leve e refrescante. Possui aroma levemente frutado. Ingredientes: água, malte de trigo e de cevada, lúpulo e fermento. A Weissbier é inspirada nas cervejas de trigo alemãs, produzidas há mais de 600 anos. Um exemplo desse tipo de cerveja é a Franziskaner Hefe Weissbier, uma das cervejas de trigo mais conhecidas do mundo.
- III. Modelo Stout - Receita de origem Irlandesa, da família ALE, de coloração negra e intenso aroma de café e chocolate. É, ainda, uma cerveja encorpada, com espuma cremosa e amargor elevado e persistente. Ingredientes: água, malte de cevada, malte torrado, lúpulo, fermento e corante

de caramelo. A Stout é inspirada nas cervejas irlandesas. Como exemplos desse tipo de cerveja temos a Guinness, a cerveja tipo Stout mais consumida no mundo, e a Baden Baden Stout, conhecida por muitos como uma cerveja nacional tipicamente “irlandesa”.

- IV. Modelo Pilsen - Receita de origem Belga, da família lager, extremamente cristalina. Possui aroma típico de lúpulo, nota frutada, amargor acentuado, e bem balanceado. Ingredientes: água, malte cevada, lúpulo e fermento. A Pilsen é inspirada “nas cervejas da terra da cerveja”, ou seja, nas cervejas produzidas há mais de 600 anos em uma famosa cidade cervejeira Belga: Leuven, tida como a “terra da cerveja”. Um exemplo desse tipo de cerveja é a conhecida e apreciada Stella Artois.

### 2.2.2 SERVIÇOS E ACESSÓRIOS

A micro cervejaria com espaço gourmet oferecerá aos clientes um cardápio variado de petiscos e comidas que proporcionem harmonização com a cerveja gourmet. A harmonização dos pratos com a bebida produzida na própria micro cervejaria virá ao encontro da sofisticação do público-alvo do projeto e será o elo com a segmentação pretendida de mercado.

A micro cervejaria abrirá espaço para eventos, tais como, mas não somente, ao Dia do Mestre Cervejeiro, dedicado a palestras aos interessados em aprender e degustar bebida de alta qualidade e sabor.

Além disso, haverá uma série de acessórios para cerveja, como copos, abridores, baldes personalizados etc. Os acessórios serão expostos em display próprio dentro do Espaço Gourmet e o consumidor que desejar terá à sua disposição embalagens especiais para transporte e presente.

### 2.2.3 DIAS E HORÁRIOS DE FUNCIONAMENTO

A Micro Cervejaria e Espaço *Gourmet* funcionará nos seguintes dias e horários:

- I. De quarta-feira a domingo das 17h00 às 02h00.
- II. Segundas e terças-feiras estará aberta para festas, eventos, cursos e reuniões.

### 2.2.4 INOVAÇÃO PARA O MERCADO DE SALVADOR

Baseado em pesquisa de mercado, inexistente na cidade de Salvador outra micro cervejaria com a mesma proposta objeto do presente estudo, tampouco micro cervejarias com perfil *gourmet*.

O mercado encarará o projeto como único, exclusivo e, portanto, com alto interesse em conhecer uma nova proposta de negócio para Salvador.

O foco de atratividade será associar à micro cervejaria como um ponto de visita a ser explorado também pelos turistas de verão e de negócios que venham a Salvador.

O desafio consiste em solucionar os freqüentes problemas encontrados pelos clientes locais no que tange ao déficit em relação a produto e atendimento. Este é o princípio norteador do empreendimento. A estratégia do pioneirismo visa afastar os conceitos de modismo e de "novidade", tão presentes nos empreendimentos instalados em solo soteropolitano. No curto prazo, a proposta é ter um único canal de distribuição e uma assessoria de imprensa, responsável pela divulgação e fortalecimento da marca. No médio prazo, os empreendedores pretendem ampliar os canais de distribuição da cerveja *gourmet*.

### 3. AMBIENTE DE MARKETING

#### 3.1 CLIENTES E PÚBLICO-ALVO

O público-alvo, foco de atenção do nosso negócio, se caracteriza por pessoas que possuem um arquétipo emocional (comportamento que existe no inconsciente coletivo) do tipo "Expansão". Para essas pessoas:

"Tomar cerveja é quebrar compromisso, a hierarquia que possa haver entre as pessoas, a cerveja aberta no centro da mesa mantém acesa a chama do relacionamento, a vida retoma a sua emoção, justifica estarmos ali, mesmo sem fazer ou falar nada, temos para nós o tempo, o bar pode ser o mais rústico, a gente fala de mulheres, do trabalho, da política, do futebol, da família, apenas por falar, por ouvir, por considerar". (MARTINS, 1995, p. 118).

O público consumidor de cerveja gourmet, gourmet ou feito à mão, além do arquétipo emocional, caracteriza-se também por apreciar cervejas diferenciadas, elaboradas com ingredientes selecionados que garantem mais sabor e personalidade. É um público que gosta ou deseja conhecer a história, os tipos de malte, lúpulo, tipos de fermentação; degustar e harmonizar com comidas apropriadas ao seu paladar.

### 3.1.1 PERFIL

O mercado consumidor das cervejas gourmet difere do mercado das cervejas industriais. O consumidor das cervejas gourmet está mais atento a sua temperatura, cor, cremosidade, seus aromas e seu paladar. Para este mercado estes requisitos são o que tornam uma cerveja diferenciada.

Para tanto, o empreendimento visa atingir um público mais restrito e refinado, enquanto as grandes marcas se interessam pela quantidade de mercado. Por tudo isso, o consumidor, foco de atenção do nosso empreendimento, tem idade superior a 30 anos, renda familiar relativamente elevada, pertence às classes sociais A e B e reside em Salvador/BA.

### 3.1.2 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

A análise do comportamento do consumidor permite entendê-lo nas suas ações de compra e conhecer o papel do consumo em sua vida. Como ele busca, compra, usa, avalia e descarta os produtos ou serviços que venham satisfazer as suas necessidades.

Com base em dados primários, extraídos em Pesquisa Qualitativa (não probabilística) realizada com amostra dos indivíduos das classes sociais A e B de Salvador, descrevemos os fatores de influência que orientam o comportamento do consumidor. A pesquisa completa encontra-se no Anexo I - Pesquisa Qualitativa de Marketing.

### 3.1.3 FATORES DE INFLUÊNCIA NO CONSUMO

#### *Fatores Psicológicos*

O comportamento do consumo pode ser influenciado por fatores psicológicos, tais como motivação, personalidade, percepção, aprendizagens, crenças e atitudes, a saber:

- I. Motivação despertada para consumir cerveja Premium: As maiores motivações e o que mais valoriza no momento de consumir: (1º) Sabor, (2º) Temperatura, (3º) Que não tenha gosto residual, (4º) Cremosidade/Espuma, (5º) Aroma, (6º) Preço, (7º) Cor, (8º) Embalagem.
- II. Motivação despertada para freqüentar bares e restaurantes: (1º) Degustar e apreciar comidas, (2º) Passeio com namorado(a), noivo(a) ou esposo(a), (3º) Papo/Reunião com amigos, (4º) Happy hour (5º) Desgustar/Apreciar Bebidas ou Festa de Aniversário, (6º) Eventos ou reuniões de empresa ou sair para paquerar.

- III. Motivação que orienta a escolha de um Espaço Gourmet/Restaurante/Bar para freqüentar: (1º) Atendimento, (2º) Qualidade/Variedade das comidas (3º) Pessoas que freqüentam, localização e facilidade e estacionamento, (4º) Qualidade das bebidas, (5º) Ambiente diferenciado e Preço, (6º) Música, (7º) Variedade das bebidas.
- IV. Motivação - fatores que provocam insatisfação quando freqüenta bares e restaurantes: (1º) Atendimento Deficiente (demora, falta de profissionalismo), (2º) Baixa Qualidade das comidas (3º) Falta de estacionamento, (4º) Difícil acesso, (5º) Música alta, Música ruim, Muito Espaço barulho, (6º) Espaço Gourmet sempre cheio (7º) Impossibilidade de fazer reservas.
- V. Percepção - julgamento de um produto com base nas percepções (vai ao encontro de suas crenças) do consumidor: o potencial consumidor concorda ou concorda fortemente que “Cervejas artesanais, gourmet, e/ou especiais podem ser comparadas às cervejas importadas”. O potencial consumidor tem duas opiniões sobre cervejas "artesanais" gourmet: Aquele que concorda e outro grupo não têm opinião formada sobre o aspecto de que “Cervejas elaboradas artesanalmente possuem ingredientes altamente selecionados garantindo muito mais sabor e personalidade”
- VI. Atitude - Expressa inclinação favorável ou desfavorável em relação ao um produto, serviço ou empreendimento: O potencial consumidor não demonstra preferência por produtos fabricados na cidade de Salvador, possui um grau de fidelidade relativa em relação a um Espaço Gourmet/Restaurante/Bar e ao mesmo tempo é bastante curioso e interessado em relação a empreendimentos inovadores de entretenimento.

#### *Fatores Sociais*

O potencial consumidor é em sua grande maioria sociável e possui um estilo de vida casual, é empregado de empresa privada e possui pós-graduação. Os principais estilos de vida, provenientes de fatores psicológicos e sociais, identificados na pesquisa entre os consumidores, estão abaixo:

- I. Reflexivos (*thinkers*): são pessoas maduras e reflexivas. Valorizam a ordem, o conhecimento e a responsabilidade. São pessoas que possuem uma boa educação formal. São satisfeitos com a carreira, a família e a posição social que ocupam. São consumidores conservadores e práticos. Buscam durabilidade e funcionalidade.
- II. Inovadores (*innovators*): pessoas bem sucedidas, sofisticadas e ativas. Assumem o comando, tem auto-estima. Estão interessados no crescimento, inovação e mudança. A imagem pessoal

como expressão da personalidade é importante para as pessoas deste segmento. Como consumidores buscam a sofisticação.

Podemos perceber que esses consumidores podem possuir hábitos peculiares e possuem interesse por novas experiências, inovação, sabores e podem tender à fidelização pela tradição, caso seja interessante e compensador.

### *Fatores Culturais*

O consumo de bebidas alcoólicas é um comportamento adaptado à maioria das culturas. Seu uso está associado com celebrações, situações de negócio e sociais, eventos, encontros entre famílias e amigos, entre outros. O que percebemos na pesquisa em Salvador, é o reflexo do consumo brasileiro: Consomem-se mais cervejas brasileiras, popularmente conhecidas (industriais), seguidas de chopp. As cervejas artesanais, Premium e importadas costumam ser as que possuem o menor consumo.

### *Padrões de Consumo de Bebidas Alcoólicas*

Com base em dados secundários, Pesquisa Quantitativa (probabilística) realizada em 2007, sobre Padrões de Consumo de Bebidas Alcoólicas na população brasileira adulta; os indivíduos das classes sociais A e B apresentam maiores percentagens de consumo de álcool, ou seja, cerca de 60% consomem bebida alcoólica.

Sobre a intensidade do beber da classe social A e B temos:

- I. 8% consomem álcool todos os dias.
- II. De 22 a 25% consomem álcool de 1 a 4 vezes por semana.
- III. De 21 a 24% consomem álcool de 1 a 3 vezes por mês.
- IV. De 3 a 11% consomem álcool menos de 1 vez por mês.
- V. De 35 a 42% consomem álcool menos de 1 vez por ano ou nunca bebem.

Quanto à quantidade de consumo temos que quase 2/3 dos indivíduos da classe A e B bebem até duas doses (dose= 350 ml de cerveja = 30 ml destilado = 90 ml de vinho) por ocasião. Além disso, o tipo de bebida mais consumida é a cerveja, consumida por 65% dos indivíduos da classe social A e 45% da classe B.

## 3.2 MERCADO E COMPETITIVIDADE

### 3.2.1 DEMANDA DE CERVEJA GOURMET NA CIDADE DE SALVADOR

Considerando que Salvador é a terceira maior cidade em população do país, com 2.676.606 habitantes (Censo 2010, IBGE). Que em 2010 o Brasil, quarto maior mercado de cervejas do mundo, produziu acima de 10 bilhões de litros e um *consumo anual per capita* de 53,3 litros. E levando em consideração que as micro cervejarias representam um mercado de 1,8%, estima-se o *consumo anual per capita* de cerveja *gourmet* em 0,96 litros ( $53,3 \times 0,018$ ).

Assim, com base no consumo anual *per capita* de cerveja *gourmet* de 0,96 litros, estima-se que temos um mercado anual para consumo de 2.569.542 litros ( $2.676.606 \times 0,96$ ) de cerveja *gourmet* em Salvador, ou seja, 214.128 litros/mês de cerveja *gourmet*.

### 3.2.2 MERCADO POTENCIAL DE CERVEJA EM SALVADOR

Para esta estimativa, adotaram-se as seguintes premissas: A metodologia de cálculo e caracterização das classes sociais foi baseada na visão do IBGE que divide em cinco faixas de renda ou classes sociais, conforme a Tabela 1.

**Tabela 1.** Faixas de renda/classes sociais

Classe	Renda Familiar (4 pessoas)
A	Acima de 20 salários mínimos
B	Entre 10 e 20 salários mínimos
C	Entre 4 e 10 salários mínimos
D	Entre 2 e 4 salários mínimos
E	Até 2 salários mínimos

Fonte: IBGE.

Tendo como referência que as classes A e B possuem renda mensal superior a dez salários mínimos (Tabela 1), constata-se que cerca de 9,2% das famílias da cidade de Salvador (Tabela 2) pertencem à classe A e B.

**Tabela 2.** Famílias, por classes de rendimento mensal familiar (em salários mínimos)

Salários Mínimos (SM)	Distribuição de Renda Familiar (4 pessoas) em %							
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Sem Informação	3,37	2,77	1,94	3,53	1,24	2,62	2,44	1,85
Sem Renda	6,00	5,24	6,56	4,75	4,34	3,58	3,69	3,28
Acima de 20 SM	4,76	4,90	3,68	3,16	3,31	2,89	2,91	3,36
Entre 10 e 20 SM	7,77	6,83	5,18	5,62	6,12	5,10	5,45	5,84
Entre 5 e 10 SM	12,75	12,73	10,90	12,00	11,29	12,18	11,96	11,4
Entre 3 e 5 SM	16,44	16,43	14,69	15,53	14,89	14,33	15,86	16,27
Entre 2 e 3 SM	15,08	14,05	15,48	15,2	16,27	17,10	17,02	16,17
Entre 1 e 2 SM	19,68	19,93	22,46	22,55	23,83	23,99	23,57	24,64
Até 1 SM	14,15	17,12	19,11	17,66	18,72	18,22	17,10	17,19

Fonte: IBGE – Canais, Banco de Dados, Series Estatísticas, PD298/ano 2008.

Nesse sentido, considerando que Salvador é a terceira maior cidade em população do país, com 2.676.606 habitantes (Censo 2010, IBGE), e que as famílias são formadas em média em torno de 4 pessoas, pode-se afirmar que algo entre 246.248 pessoas ( $2.676.606 \times 0,092$ ) pertencem às classes sociais A e B.

Segundo pesquisa realizada em 2003, sobre Padrões de Consumo no Brasil, cerca de 60% das classes sociais A e B consomem bebida alcoólica. Com base nesse dado, pode-se afirmar que cerca de 147.748 pessoas ( $246.248 \times 0,60$ ) consomem bebida alcoólica em Salvador.

Segundo a pesquisa, também há diferenças estatísticas no que diz respeito ao consumo de destilados, cerveja, vinhos e bebidas ice pelas várias classes sociais.

**Tabela 3.** Consumos de diferentes bebidas pelas classes sociais

Tipo de Bebida	Total	Classe Social				
		A	B	C	D	E
Vinho	25%	38%	27%	25%	24%	18%
Cerveja	61%	45%	62%	65%	60%	51%
Bebidas Ice	2%	2%	3%	1%	1%	0%
Destilados	12%	15%	8%	9%	15%	31%

Fonte: SENAD, Secretaria Nacional Antidrogas.

Nesse diapasão, considerando que a população de Salvador (classe A e B) que consome bebida alcoólica gira em torno de 148 mil, e que cerca de 53% da Classe A e B ( $(0,45 + 0,62)/2$ ) consomem

cerveja, estima-se que algo entre 78,4 mil pessoas (148 mil x 0,53), são consumidoras de cerveja e, portanto, figuram como potenciais clientes do empreendimento.

### 3.3 MICRO AMBIENTE DE MARKETING

#### 3.3.1 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

Considerando o mercado global de cervejarias no Brasil, tem-se um setor dominado por quatro grandes empresas que detêm 99% do mercado. Esse é o cenário em que atuam as pequenas produtoras de cerveja. No Brasil, a AmBev, segundo a (Nielsen), tem 70% do mercado; Schincariol, 11,6%; Petrópolis, 9,6%; e a Femsa - recentemente comprada pela Heineken - 7,2%. A estimativa é de que, agora, a Heineken passe a ocupar 8% do mercado.

O mercado de cervejas Premium no Brasil corresponde a 5,5% do total (em volume) e 7,6% (em faturamento). A concorrência no mercado de cerveja vem se acirrando nos últimos anos. A comparação entre dados de participação de mercado em meados dos anos 90 com dados atuais, nos mostra que houve aumento na participação de mercado de cervejarias pequenas, de acordo com a Tabela 4:

**Tabela 4.** Participação de Mercado de Cervejas (em percentual)

	1992	1993	1994	1995	2002	2003	2004	2005
<b>MERCADO (MI HL)</b>	<b>47,7</b>	<b>50,9</b>	<b>65</b>	<b>80</b>	<b>84,1</b>	<b>82,2</b>	<b>84,7</b>	<b>90</b>
Ambev	85,5	81,7	80,3	78,5	68,4	67,2	66,2	68,3
Brahma	37,4	35,2	33,3	31,4	21,8	20,9	19,8	20,4
Skol	14,1	15	16,8	15,2	32,3	32,8	31,6	32,6
Antarctica	34	31,5	30,2	31,9	14,3	11,6	13	13,6
Bohemia	n.i.	n.i.	n.i.	n.i.	n.i.	1,9	1,8	1,7
Kaiser	11,5	13,6	13,9	14,6	15,4	13,3	10,9	8,9
Schincariol	2,1	3,8	4,7	5,4	9,6	11,1	13,1	12,6
Outras Marcas	0,9	0,9	1,1	1,5	6,7	8,4	9,8	10,2
Petrópolis	n.i.	n.i.	n.i.	n.i.	n.i.	n.i.	3,6	5,2
Cintra	n.i.	n.i.	n.i.	n.i.	1,6	1,7	1,6	1,4
Outras Marcas	n.i.	n.i.	n.i.	n.i.	5,1	6,8	4,6	3,6

Fonte: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Cervejaria>, 2011.

Em 2005 o volume de vendas destes produtores, sendo que alguns deles se tornaram grandes produtores, atingiu 90 milhões hectolitros. Estes dados nos permitem concluir que o aumento de 12% do volume total comercializado no país neste mesmo período (sendo este crescimento, em termos absolutos, de 10,0 milhões de hectolitros) teve como uma de suas principais causas o crescimento dos pequenos produtores. O ganho de participação dos pequenos pode ser atribuído, dentre outros fatores, a uma política de preços baixos que posicionou suas marcas de forma a conquistar o público

de baixa renda. Outra fatia de mercado explorada por estas empresas foi o nicho das cervejas de alta qualidade, vendidas a preços acima da média do mercado, as chamadas cervejas *Premium* (o mercado *Premium* é geralmente trabalhado pelas microcervejarias).

A maior parte das micro cervejarias, como se pode observar na Tabela 5, está localizada na região Sul e Sudeste.

**Tabela 5.** Distribuição das micro cervejarias pelo Brasil

Microcervejarias no Brasil	
<b><u>Alles Bier</u></b> – Francisco Beltrão - PR	<b><u>Bamberg</u></b> – Votorantim - SP
<b><u>Alpenbier</u></b> – São Bento do Sul - SC	<b><u>Barley</u></b> – Capela de Santana - RS
<b><u>Ashby</u></b> – Amparo - SP	<b><u>Baumgartner</u></b> – Ipeuna - SP
<b><u>Backer</u></b> – Belo Horizonte – BH	<b><u>Borck</u></b> – Timbó - SC
<b><u>Baden Baden</u></b> – Campos do Jordão - SP	<b><u>Cervejaria Abadessa</u></b> – Porto Alegre - RS
<b><u>Bierland</u></b> – Blumenau – SC	<b><u>Cervejaria Bruge</u></b> – Águas de Lindóia - SP
<b><u>Cidade Imperial</u></b> – Petrópolis - RJ	<b><u>Cervejaria Ralf Beer</u></b> – Alvorada - RS
<b><u>Colorado</u></b> – Ribeirão Preto - SP	<b><u>Chopp do Fritz</u></b> – Monte Verde - MG
<b><u>DaDo Bier</u></b> – Santa Maria - RS	<b><u>Chopp Ijuhy</u></b> – Ijuí - RS
<b><u>Devassa</u></b> – Franquia – BH, Curitiba, Goiânia, SP e RJ	<b><u>Coruja</u></b> – Porto Alegre - RS
<b><u>EikBier</u></b> – São Paulo - SP	<b><u>Das Bier Cervejaria</u></b> – Gaspar - SC
<b><u>Falke Bier</u></b> – Belo Horizonte - MG	<b><u>Fábrica 1</u></b> – Apucarana - PR
<b><u>Heimat</u></b> – Indaial – SC	<b><u>Fraga</u></b> – Rio de Janeiro - RJ
<b><u>Krug</u></b> – Belo Horizonte - MG	<b><u>Freisingbier</u></b> – Itatiba - SP
<b><u>Mistura Clássica</u></b> – Volta Redonda – RJ	<b><u>Quintybier</u></b> – São Paulo - SP
<b><u>OPA Bier</u></b> – Joinville – SC	<b><u>Schornstein</u></b> – Pomerode – SC
<b><u>Spoller</u></b> – Londrina - PR	<b><u>SudBrau</u></b> – Bento Gonçalves - RS
<b><u>Zehn Bier</u></b> – Blumenau - SC	<b><u>Wäls Cervejaria</u></b> – Belo Horizonte - MG
	<b><u>Whitehead</u></b> – Eldorado do Sul - RS

Fonte: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Microcervejarias\\_no\\_Brasil](http://pt.wikipedia.org/wiki/Microcervejarias_no_Brasil), 2011.

Além dos limites da cidade de Salvador, na Ilha de Itaparica, há a Cervejaria Karamuru que é a primeira micro cervejaria da Bahia. Fundada em 2008 pelo cervejeiro americano Naga Reshi na bela ilha de Itaparica. A Karamuru fabrica pequenos lotes de cerveja de alta qualidade, utilizando métodos artesanais. Essa cerveja é revendida em apenas um estabelecimento na cidade de Salvador, no Bar Munik.

### 3.3.2 CONCORRENTES ATUAIS E POTENCIAIS

Não há no atual mercado, na cidade de Salvador, um bar ou espaço *gourmet* com micro cervejaria anexa que atue na venda de cervejas *gourmet*, artesanais ou feitas à mão. Entretanto, há bares e restaurantes que revendem cervejas e chopp das grandes cervejarias (tipo Skol, Antarctica, Brahma, Bohemia, Kaiser e Schinchariol) e outros que revendem cervejas “premium” nacionais e/ou cervejas importadas e tem como público-alvo as classes A e B.

Com base na Pesquisa Qualitativa (Anexo I), Dados Secundários do Anuário Gastronômico (Revista Veja Salvador, “Comer e Beber”, 2010/2011) e Entrevista Exploratória (ACERVA BAIANA – Associação de Cervejeiros Artesanais da Bahia – Entrevista com o membro da associação) descrevemos os atuantes no mercado da cidade de Salvador/Bahia.

Segundo o Anuário Gastronômico, que mapeia os gostos e os hábitos alimentares na cidade de Salvador, são citados 231 Restaurantes, 129 Bares e 209 Casas de comidinhas. Classificação dos bares quanto à especialidade:

- I. Bares - Happy Hour: 20 estabelecimentos
- II. Bares - Boteco: 38 estabelecimentos
- III. Bares - Choperia: 2 estabelecimentos
- IV. Bares - Música ao vivo: 25 estabelecimentos
- V. Bares - Para ir a dois: 04 estabelecimentos
- VI. Bares - Paquerar: 12 estabelecimentos
- VII. Bares - Fim de noite: 05 estabelecimentos
- VIII. Bares - Tipo de comida: Caranguejo (9 estab.), Lambreta (5 estab.), Mexicano (5 estab.)

Com base na Pesquisa Qualitativa (PQ), referente às preferências do consumidor (Anexo I) e Entrevista Exploratória (ACERVA BAIANA – Associação de Cervejeiros Artesanais da Bahia – Entrevista com o membro da associação) descrevemos os atuantes no mercado e potenciais concorrentes na cidade de Salvador/Bahia.

#### *I. BARES NA REGIÃO DA PITUBA, CAMINHO DAS ÁRVORES E ITAIGARA*

- 1. Bares, especialidade “Happy Hour” com foco na venda de cervejas “premium” nacionais e importadas:*

Munik Boteco Gourmet (Bairro Pituba): Inspirado nas cervejarias paulistas, inaugurou em março de 2010. O espaço é dividido em quatro ambientes: american bar, varanda, salão e tatame, com mesas baixas e sofás. A carta de bebidas lista sessenta tipos de cerveja, como a Leffe Blonde (R\$ 160,00) e a argentina Isenbeck (R\$ 8,00), oriundos de 12 países, além da venda de livros e utensílios especializados. Entre os drinques, destaque para o renata mocca. Cardápio de comida de boteco sofisticada.

Pesquisa Qualitativa, nenhum comentário emitido.

Pesquisa Exploratória, comentário emitido em comunidade da internet: “Meio baladeiro demais, um esquema meio barzinho pra jovem..., mas vale a pena pelas cervejas especiais do lugar”.

Pesquisa Exploratória, comentário de integrante da ACERVA Baiana, 45 anos de idade: “É um local onde posso reunir com meus amigos que gostam de beber cerveja, conversar sobre cervejas interessantes, sobre test drive que costumamos fazer pelo Brasil ou pelo mundo”. “Além do mais, aqueles que fazem cerveja artesanal caseira, de maneira informal, podem oferecer para os amigos provarem.”

*2. Bares, especialidade “Happy Hour” com foco na venda de cervejas das grandes marcas e, eventualmente, oferece algum do tipo de cerveja premium:*

Sotero Gastronomia de Boteco (Bairro da Pituba): Especializada em petiscos à base de carne bovina. Bebidas Chope Brahma e cerveja Stella Artois. PQ: “Local agradável com produtos e serviços de qualidade”.

Caminho de Casa: Petiscos e bebidas variadas como cervejas, caipirinhas e drinques. PQ: “Chopp gelado e variedade de Tira-gosto. PQ: “Pela localização e Ambiente”.

Santo Antônio Botequim (Orla da Pituba): Petiscos, cervejas das grandes marcas e figuram entre as bebidas também a cerveja Devassa e Caipirinhas. PQ: “Local de fácil acesso e boa comida”.

*3. Bares, especialidade “Choperia” com foco na venda de cervejas das grandes marcas e, eventualmente, oferece algum do tipo de cerveja premium:*

Choperia Barcelona (Pituba): Petiscos + Chopp Brahma+ Cerveja Quilmes+ Stella Artois + drinques. Não citado em Pesquisa Qualitativa

Choperia Armazém Baggio (Pituba): Tira gosto + apenas venda Chopp Brahma. Não citado em Pesquisa Qualitativa.

*4. Bares, especialidade “Caranguejo” com foco na venda de cervejas das grandes marcas:*

Cabana da Cely: Tradição de 15 anos. Serve petiscos com destaque para o Caranguejo. Bebidas: cervejas nacionais das grandes marcas e caipirinhas. PQ: “Gosto dos pratos que são servidos”

Caranguejo de Sergipe: PQ: “Perto de casa e facilidade de local para estacionamento”

#### 5. Bares, especialidade “Boteco” com foco na venda de cervejas das grandes marcas:

Ponte Aérea e PA2: Petiscos e cervejas “tradicionalmente” geladas das marcas Skol, Bohemia, Brahma e Antarctica. PQ: “A cerveja sempre está gelada”. “Cerveja é impecavelmente gelada”.

## II. BARES NA BAHIA MARINA

### 1. Bares, especialidade “Happy hour”, oferece bebidas diversas e localizado em local de vista privilegiada:

Acqua Café (Vista Bahia de todos os Santos): Localizada na Bahia Marina ambiente agradável e aconchegante. Aperitivos e petiscos da culinária internacional, a especialidade maior são os crepes que levam os nomes dos barcos ancorados na marina. Bebidas diversas e chopp Brahma.

Pesquisa Qualitativa (PQ): “Lugar bonito, agradável, bons petiscos e bebidas interessantes”.

## I. RESTAURANTES COM OPÇÕES DE BEBIDAS E CERVEJAS

Segundo Pesquisa Qualitativa, temos também os seguintes bares (sendo que a Veja Salvador classifica como restaurante) como atuantes importantes do mercado:

PQ: “Possuem cardápio diferenciados, bem freqüentado e com opções de vinhos e cervejas”.

Ercolano (Pituba): possui espaço *gourmet* (pratos variados), lounge (com DJ), 80 rótulos de vinhos, cervejas brasileiras (grandes cervejarias), cervejas brasileiras *premium* e algumas cervejas importadas. “Possuem cardápio diferenciados, bem freqüentado e com opções de vinhos e cervejas”.

Pereira (Barra): De frente para o mar da Barra. Oferece petiscos, pratos variados, 85 rótulos de vinhos e algumas cervejas.

PQ: “Pela Localização, Ambiente e Culinária”.

Lafayette (Vista Bahia de todos os Santos): entradas, petiscos e pratos da cozinha contemporânea. Carta de bebidas diversificada.

PQ: “O Chopp é gelado”

Outback Steakhouse (Pituba): Especializado em carnes. Serve Chope Brahma em caneca. PQ: “Chopp gelado”.

DOC Casual Dinning (Pituba): Especializado em carnes. Serve Chope Brahma em caneca. PQ: “Chopp gelado”.

### 3.3.3 FORNECEDORES

No tocante aos investimentos fixos da micro cervejaria, os principais fornecedores de equipamentos que foram cotados são:

- I. HARMO DARIN Indústria e Comércio Ltda, Av. Fundação Shunji Nishimura, 480, CEP 17.580-000 – Bairro Pompéia – São Paulo-SP, Fone/Fax : 0xx14 3452 2442, E-mail: mecbier@mecbier.com.br - www.mecbier.com.br.
- II. EGISA Tecnologia Industrial Ltda, Rua Angelina Fracalossi, 1133 • Distrito Industrial II • São Valentin, CEP 95700-000 • Bento Gonçalves • RS • Brasil, Fone/Fax : 54 3455 1188 • Fax 54 3455 1155 • Cel. 54 9112 1188, E-mail: volmir@egisa.com.br • [http:// www.egisa.com.br](http://www.egisa.com.br).

Relativamente aos fornecedores de insumos (lúpulo e malte) e embalagens (barris e garrafas) da micro cervejaria, temos:

- I. WE Consultoria Assessoria Representação, Beco José Paris, 675 Módulo 18, Bairro Sarandi, CEP 91140-310, Porto Alegre/RS, Fone/Fax : (51) 3350-1050 / Fax (51) 3356-3322, <http://www.weconsultoria.com.br>.
- II. Agavic Indústria e Comércio de Equipamentos Ltda, Rua José Soares da Silva, 567, CEP 14177-050 - Sertãozinho – SP, Fone/Fax: (16) 3946-4877, <http://www.agavic.com.br>, email: [agavic@agavic.com.br](mailto:agavic@agavic.com.br).
- III. Vidroporto S/A, Rodovia Anhanguera, km 226,8, Caixa Postal 61 - 13.660-000 – Porto Ferreira/SP, Fone/Fax: (19) 3589.3199 / (19) 3589.3198, <http://www.vidroporto.com.br>, [vidroporto@vidroporto.com.br](mailto:vidroporto@vidroporto.com.br).
- IV. Malteria Do Vale Ltda., Rua José Renato Cursino de Moura, 2001, CEP 12051-150 - Pq. Aeroporto – Taubaté – SP, Fone/Fax: Não informado, <http://www.landmann.com.br>.

## 3.4 MACRO AMBIENTE DE MARKETING

### 3.4.1 AMBIENTE ECONÔMICO

Segundo o CTS - Centro de Tecnologia de Alimentos e Bebidas - do SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial -, o consumo nacional de cerveja é crescente, tendo em vista não só o aumento demográfico, mas também mudanças no perfil da população. Com o declínio da faixa de natalidade, os adultos de 20 a 40 anos estão se tornando predominantes na população, e essa é a faixa que mais consome cerveja.

Outro fenômeno é que, paralelamente à expansão do consumo das cervejas mais populares, o aumento do poder aquisitivo das pessoas eleva a procura por marcas especiais. Com isso, o mercado de cervejas premium, de sabor mais apurado e valor mais alto, se amplia para atender esses novos consumidores.

Quanto ao mercado de cervejas temos que, de acordo com projeções do CTS, em 2010 o Brasil - quarto maior mercado de cervejas do mundo - produziu mais de 10 bilhões de litros da bebida. Por sua vez, o mercado de cervejas premium foi responsável por 1,8% dessa produção total; com grande potencial de crescimento; podendo alcançar, no longo prazo, uma fatia de até 15% do mercado brasileiro.

Mudanças no perfil de consumo do brasileiro; que está, por exemplo, mais aberto a novas experiências por causa da melhoria da renda; seriam as responsáveis pelo potencial de crescimento de produtos mais sofisticados, como é o caso das cervejas premium, artesanais, ou gourmet.

#### *Ambiente Econômico – Bahia e Salvador*

O já citado aumento demográfico; com adultos de 20 a 40 anos predominantes na população; assim como mudanças no perfil de consumo decorrentes da melhoria da renda são fatores de influência também presentes no estado da Bahia e na cidade de Salvador.

Além disso, segundo a SEI - Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia -, o PIB baiano cresceu 7,5% somente em 2010. Esse é o maior PIB do Nordeste e o sexto maior do Brasil. A SEI, ainda, projeta uma trajetória positiva para a economia baiana nos próximos quatro anos, com um crescimento médio de 5,0%, o que acompanha as tendências da economia nacional.

Portando, pode-se esperar um crescimento do mercado baiano de cervejas premium, em sintonia com a tendência nacional.

### 3.4.2 AMBIENTE POLÍTICO

O recente aumento de 15% na carga tributária do IPI – Imposto sobre produtos industrializados - das bebidas é algo preocupante no cenário futuro; na medida em que essa majoração tende a que ser repassada para o preço final da cerveja ou assimilada pelo fabricante e/ou comerciante, acarretando redução na margem de lucro auferida no negócio.

Ainda no cenário político, preocupa a excessiva regulamentação do setor de bebidas, que está subordinado a fiscalização da Coordenação-Geral de Vinhos e Bebidas – CGVB -, do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. As restrições são importantes, já que o Ministério da Agricultura fiscaliza a qualidade na elaboração e industrialização das bebidas para que não ofereçam riscos à saúde humana. Para tanto, a micro cervejaria deverá requerer registro de seu estabelecimento e de seus produtos junto a Superintendência Federal de Agricultura local.

Por fim, não poderíamos deixar de abordar a “Lei Seca”.

Segundo o Centro de Informações sobre Saúde e Álcool – CISA - “uso abusivo de álcool interfere negativamente na vida do usuário, seja em termos individuais, seja em seu entorno social imediato ou na sociedade como um todo. As implicações sociais do abuso de álcool merecem atenção especial, uma vez que produz efeitos sobre a economia por gerar, por exemplo, grandes gastos aos cofres públicos ao requerer consideráveis investimentos do sistema de saúde, judiciário e de outras instituições sociais. Dentre os danos sociais decorrentes do uso abusivo de álcool, os acidentes automobilísticos merecem destaque”. (<http://www.cisa.org.br>, acesso em junho de 2011.)

Nesse contexto, o Código de Trânsito Brasileiro – CTB - vêm sofrendo mudanças para adequar-se às tendências mundiais de controle de embriaguez no trânsito. O artigo 165 do CTB passou a determinar como infração “Dirigir sob a influência de álcool ou de qualquer substância psicoativa que determine dependência” e o artigo 276 passou a ter a redação “Qualquer concentração de álcool por litro de sangue sujeita o condutor às penalidades previstas no art. 165 deste Código” e a ter como parágrafo único “Órgão do Poder Executivo Federal disciplinará as margens de tolerância para casos específicos”. Ainda segundo a CISA “de forma geral, a nova legislação é mais rígida em relação ao comportamento de beber e dirigir, que estabelece dois níveis, um para infração (com perda do direito de dirigir e multa) e outro para crime (com detenção de até três anos), visando, assim, diminuir a acidentalidade decorrente do uso do álcool pelos condutores”. (<http://www.cisa.org.br>, acesso em junho de 2011.)

Dessa forma, nós temos um compromisso com o consumo responsável de nossos produtos; e não nos interessa seu consumo inadequado por parte de motoristas que estejam na direção de veículos.

### 3.4.3 AMBIENTE SOCIAL

Segundo o último Censo, Salvador é a terceira maior cidade em população do país, com 2.676.606 habitantes (Censo 2010, IBGE).

Além disso, segundo pesquisas da FGV, o avanço das classes sociais A e B na região metropolitana de Salvador foi o maior do país (15,25%) em 2009. Salvador apresenta, atualmente, 14% de sua população com renda mensal superior a dez salários mínimos. Assim, a Classe A/B de Salvador é a quarta maior do país, equivalendo ao dobro da mesma classe pernambucana, e já ultrapassando a cidade de Belo Horizonte.

Para o coordenador da citada pesquisa da FGV, o economista Marcelo Cortes Neri, “a capital baiana já vem há algum tempo se descolando da realidade nordestina e se aproximando de índices de cidades do Sudeste”. Em seis anos, completa o economista “o percentual da população que recebe mais de dez salários mínimos teve crescimento acumulado de 47,23% na região metropolitana de Salvador - atrás apenas do Rio de Janeiro, com 61,1%”.

Assim, a cidade de Salvador apresenta público compatível com o empreendimento, que visa atingir consumidores mais restritos e refinados (com idade superior a 30 anos, renda familiar relativamente elevada, e pertence às classes sociais A e B).

### 3.5 SEGMENTAÇÃO DE MARKETING

A proposta, neste estágio inicial é atender às expectativas, necessidades e desejos do público das classes sociais A e B, de faixa etária mais elevada, inovadores, reflexivos e formadores de opinião, conforme base de segmentação da Tabela 6.

Tabela 6. Base de Segmentação

	BASE	ALVO
<b>CARACTERÍSTICAS DOS CLIENTES</b>	<p><b>Geográfica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Região</li> <li>- Cidade</li> <li>- População</li> <li>- Área</li> <li>- Bairros</li> </ul> <p><b>Sociodemográfica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Idade</li> <li>- Estágio da Vida Familiar</li> <li>- Sexo</li> <li>- Classe Social A e B</li> <li>- Ocupação</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nível de instrução</li> <li>- Religião</li> <li>- Etnia</li> <li>- Geração</li> <li>- Origem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nordeste</li> <li>- Salvador</li> <li>- 2,7 milhões de habitantes</li> <li>- Urbana</li> <li>- Itaipara/Caminho das Árvores/Pituba</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acima de 30 anos</li> <li>- Solteiro(a), casado(a), divorciado(a)</li> <li>- Masculino e feminino</li> <li>- A e B</li> <li>- Profissionais liberais, empresários e funcionários públicos e de empresas privadas.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Graduado e/ou Pós-graduado.</li> <li>- Qualquer uma, exceto as restritas.</li> <li>- Branca parda e afro descendente</li> <li>- Anterior e incluindo Geração Y.</li> <li>- Todas as origens.</li> </ul>
<b>ATTITUDES DO CLIENTE</b>	<p><b>Psicográfica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estilo de vida</li> <li>- Personalidade</li> <li>- Arquétipo emocional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grande maioria <b>Casual e Sociável</b></li> <li>- Grande maioria <b>Reflexiva e Inovadores.</b></li> <li>- Tipo <b>Expansão.</b></li> </ul>
<b>COMPORAMENTAL</b>	<p><b>Comportamento de compra</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ocasões</li> <li>- Benefícios</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Status do usuário</li> <li>- Grau de utilização</li> <li>- Fidelidade</li> <li>- Estágio de conscientização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Happy hour, encontro com amigos, passeio com acompanhamento.</li> <li>- Atributos da cerveja.</li> <li>- Alta Gastronomia: Harmonização de pratos com bebidas.</li> <li>- Atendimento (serviços diferenciados)</li> <li>- Adoram praticidade e conforto.</li> <li>- Cliente e não cliente.</li> <li>- Relativa.</li> <li>- Curiosos e interessados.</li> </ul>

Ultrapassado o primeiro estágio, etapa de divulgação e fortalecimento da marca, calcada na personalidade dos clientes inovadores, reflexivos e formadores de opinião, a segmentação será modelada para atingir também os consumidores da classe C. Nesse caso, existirá um novo canal de distribuição indireto curto (shopping center e aeroportos), a proposta será apenas a revenda da cerveja gourmet em quiosques nos shoppings e aeroporto locais, com vistas ao incremento do volume de cerveja comercializado e aceleração do retorno do capital investido no negócio.

### 3.6 POSICIONAMENTO DE MARKETING

A essência do posicionamento consiste em aceitar as percepções como realidade e, então, reestruturar essas percepções a fim de criar a posição desejada: “[...] é o modo como você se diferencia na mente de seu cliente potencial” (RIES e TROUT, 2002, p. 2).

Pretende-se um posicionamento de destaque na mente do público-alvo, pessoas das classes A e B, mediante a valorização dos atributos da cerveja *gourmet* e a criação de um círculo virtuoso envolvendo a bebida de alta qualidade, a alta gastronomia e a personalidade dos clientes; sempre associando os benefícios do produto (tangível) e do serviço (intangível), assim como com os benefícios emocionais/experiência.

Para os fatores identificados como fonte de vantagem diferencial, desenvolvemos os seguintes conceitos de posicionamento:

- I. Posicionamento de mercado: “Primeira classe”. Teremos, assim, um posicionamento específico por usuário, somos uma cerveja gourmet baiana para as classes A e B.
- II. Posicionamento de produto: “A primeira cerveja gourmet de Salvador”. Teremos, assim, um posicionamento específico por atributo.
- III. Posicionamento de valor: “Mais qualidade por um pouco mais”. Níveis mais elevados de qualidade resultam em níveis mais elevados de satisfação de clientes, ao mesmo tempo em que sustentam preços mais altos e, por consequência, custos menores (Kotler, 2000, p. 79). Os lucros serão consequência.

O produto, portanto, alcançará êxito se proporcionar a maximização de valor e a satisfazer ao público-alvo. A proposta de valor da micro cervejaria, portanto, leva em consideração a seguinte equação:

$$\uparrow \text{VALOR} = \frac{\text{BENEFÍCIO} \uparrow}{\text{CUSTO} \downarrow}$$

Com base na pesquisa de marketing, foram selecionados e analisados atributos e benefícios que satisfazem as necessidades explícitas e implícitas que o potencial público-alvo da micro cervejaria valoriza, a seguir:

**Tabela 7.** Atributos e benefícios micro cervejaria

Tangíveis	Intangíveis
-----------	-------------

Sabor incomparável; Transparência (pilsen); (espuma); Sem gosto residual; Embalagem bonita; Rótulo bonito e bem acabado; Apresentação do prato; Temperatura da bebida e comida; Preço.	Aroma; Cremosidade	Reservas; Atendimento; Rapidez; Cordialidade; Sorriso; Manobrista; Sensibilidade/Percepção do cliente; Localização nobre; Ambiente sofisticado; Música ambiente; Supervisor especialista; Foco do cliente; Pré-atendimento (espera, ante-sala).
--	--------------------	---

**Tabela 8.** Análise sistemática dos benefícios aos clientes.

Apelo para o cliente	Características	Vantagens	Benefícios	Prova
Sabor da cerveja.	Cerveja <i>gourmet</i> de alta qualidade cujo processo de fabricação é pautado na lei de pureza alemã.	Bebida com propriedades organolépticas agradáveis (características que podem ser percebidas pelos <u>sentidos</u> humanos); como <u>cor</u> , <u>brilho</u> , <u>paladar</u> , e <u>odor</u> .	Prazer real de uma grande cerveja <i>gourmet</i> .	Pesquisa de satisfação. Controle de qualidade durante o processo produtivo.
Bom atendimento.	Funcionários capacitados nos “13 passos do prazer em servir”.	Menor tempo de espera, antecipação de necessidades, proatividade no atendimento, etc.	Atendimento personalizado e rápido.	Pesquisa de satisfação.
Experiência de consumo.	Evento de degustação das cervejas da casa.	Interação clientes X ambiente X produto e serviço.	Cliente pode conhecer produtos e serviços.	Sampling Hour às terças e quintas.

Por intermédio das técnicas de marketing de relacionamento e de branding empresarial; o cliente tenderá a considerar a Micro Cervejaria & Espaço Gourmet como um empreendimento de alta atratividade; que propiciará encantamento aos seus clientes, tornando-se “top of mind” em seu segmento de atuação.

Em suma, a ideia é construir a identidade da marca junto ao cliente sob os aspectos qualitativos do produto e do serviço ofertados.

### 3.7 CICLO DE VIDA DO PRODUTO

O posicionamento da oferta ao mercado por meio do ciclo de vida do produto levará em consideração a seguinte estratégia: "a micro cervejaria não observará o ciclo de vida do produto, mas o ciclo de vida do mercado". É por isso que a médio e longo prazos serão ampliados os canais de distribuição da cerveja *gourmet*.

## 4. ELEMENTOS DE MARKETING MIX

### 4.1 PRODUTO

O Marketing Mix pode ser definido como a combinação de elementos variáveis que compõe as atividades de Marketing. Assim, em marketing, “produto” é tudo que pode ser ofertado a um mercado para aquisição ou consumo, ou seja, tudo aquilo que é capaz de satisfazer a uma necessidade ou a um desejo.

Em nosso empreendimento ofereceremos uma linha de produtos não duráveis, um grupo de quatro tipos de cerveja *gourmet* - *Abadia*, *Weissbier*, *Stout* e *Pilsen* -, assim como uma gama de serviços aos *apaixonados pela cerveja artesanal e pela alta gastronomia*.

Esperamos que a cerveja *gourmet Pilsen* seja nosso carro chefe, dada a preferência do brasileiro pelas cervejas pilsen em geral, devido a sua leveza e refrescância.

Além disso, baseado em pesquisa qualitativa, o espaço *gourmet* não poderá oferecer pratos e petiscos triviais, tradicionais da culinária baiana, para os seus clientes, sob pena de insucesso do empreendimento.

A vantagem competitiva reside na harmonização da bebida *gourmet* com a alta gastronomia.

#### 4.1.1 MARCA

A estratégia para o fortalecimento da marca consiste em atrair para o micro cervejaria & espaço *gourmet* os clientes com perfil inovador (2,5% dos consumidores) e os adotantes precoces (13,5% dos consumidores); que são formadores de opinião e, portanto, detêm o poder de influenciar os demais consumidores do segmento, que aspiram pertencer ao grupo de consumidores inovadores e adotantes precoces.

Para materializar a estratégia, o projeto contempla investimentos na contratação de empresa de relações públicas e assessoria de imprensa, bem como em treinamento de colaboradores.

O objetivo da empresa de relações públicas e de assessoria de imprensa será selecionar, na sociedade soteropolitana, os potenciais clientes com perfil inovador; divulgar a marca e o Espaço *Gourmet* através de mídia espontânea gratuita, agregando valor ao produto e fortalecendo a marca.

#### 4.1.2 DESIGN, RÓTULOS E EMBALAGENS

Os produtos serão comercializados em garrafas tipo “caçula” com capacidade para 600 ml, características de cervejas artesanais, sendo rotulada com a marca da cerveja. Os rótulos poderão sofrer alterações em virtude de datas comemorativas ou séries especiais de cervejas.

#### 4.2 PREÇO

Será considerado o critério de valor para fixação do preço do produto, ou seja, o preço da cerveja gourmet não será balizado no método tradicional do custo do produto mais a margem de lucro.

O critério de valor será aquele percebido pelo cliente da cerveja gourmet. Além disso, vale lembrar, que, em Salvador, o espaço gourmet não encontra concorrente direto, e que pesquisas apontam que os bares que comercializam cervejas premium e artesanais (menor escala) praticam preços que variam de R\$ 8,00 a R\$ 300,00, estando o preço médio praticado em torno de R\$ 16,00.

Portanto, o litro de cerveja gourmet será lançado ao preço de R\$ 18,00, estando alinhado com o posicionamento estratégico da organização.

#### 4.3 DISTRIBUIÇÃO (PONTOS E CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO)

O espaço *gourmet* terá, a curto prazo, um canal de produção e distribuição direto ao consumidor, localizado em bairro nobre na cidade de Salvador, justamente para atender seu público-alvo.

O alvo é tornar o espaço *gourmet* uma referência na mente do consumidor, "*top of mind*", agregando estilo e sofisticação ao ponto de distribuição. Para tanto, a decoração do ambiente do espaço *gourmet* é peça chave para o êxito do empreendimento.

Devido ao alto custo envolvido na aquisição do imóvel, que inviabilizaria o projeto de antemão, os empreendedores pretendem alugar um imóvel de 1.200 m<sup>2</sup> no bairro Caminho das Árvores, já com benfeitorias promovidas pelo locador, garantindo-lhe um contrato de longa duração.

Como elemento composto do mix de marketing, a praça escolhida combina o tipo de canal direto de distribuição adotado, e proporciona cobertura em uma região de alta concentração de pessoas das classes A e B.

A política de canal de distribuição, portanto, leva em consideração o critério da distribuição seletiva (“vender onde se vende melhor”); adotado para produtos que demandam cuidados especiais de

fabricação, armazenamento, e exposição; além de preços relativamente elevados, e cujos serviços oferecidos ao longo do processo de venda são importantes.

Em médio prazo, o plano é expandir os canais de distribuição; a partir da implantação de quiosques, em *shoppings centers* e no Aeroporto de Salvador, exclusivos para revenda da cerveja *gourmet*. Serão canais indiretos curtos, que estarão conectados ao conceito do produto e de sua extensão de linha, e visam atender também a classe "C", não contemplada como público-alvo do espaço *gourmet*.

Com base em pesquisas realizadas na região, constatou-se a existência de empreendimentos comerciais que conseguiram, de forma exitosa, flexibilizar a segmentação atendida por intermédio do canal de distribuição. Como exemplo: o Espaço *Gourmet Baby Beef*, segmentado para o público A e B e o ponto *Baby Beef Express* no *Shopping Salvador*, que atende também a outras segmentações sociais.

#### 4.4 PROMOÇÃO - PLANO DE COMUNICAÇÃO

Para construir e consolidar o negócio e a marca , o plano de comunicação foi desenvolvido para garantir à marca uma relação sempre muito próxima do cliente.

Para a promoção e a criação de um significado positivo e de valor da marca , o plano de comunicação contará com ações de distribuição de brindes, adoção do *Sampling Hour* ou *Hora da Degustação*, divulgação do negócio junto à assessoria de imprensa e relações públicas, e participação do espaço *gourmet* no evento anual “Comida de Boteco”:

- I. Ações de distribuição de brindes, tais como, mas não se limitando, as “bolachas de mesa” com a marca como souvenir destinado a coleção e a venda dos copos especiais, compõem o plano para criar um significado positivo e de valor para o cliente. As bolachas de mesa terão frases como: (1) Você já experimentou a primeira cerveja *Gourmet* do Brasil? Experimente agora a primeira cerveja *Gourmet* de Salvador. (2) Primeira classe é ! (3) Um prazer real em uma grande cerveja *Gourmet*: . (4) , tudo que você quis em uma cerveja. E mais! (5) : Mais para degustar, mais para celebrar. (6) Thanks God! It`s Friday! ...(7) Você merece . (8) Celebre a vida todos os dias! ...(9) Beba com moderação, mas aprecie . (10) Alta gastronomia e : Perfeita Harmonia! (7) : a cerveja pautada na Lei Alemã de Pureza.
- II. *Sampling Hour* ou *Hora da Degustação*: ocorrerão todas as terças e quintas-feiras das 20h00 às 21h00, podendo ser estendido para outros dias da semana, a depender dos estoques, em que os clientes terão a oportunidade de fazer a degustação da “cerveja do dia”. O *Sampling Hour*

tende a agregar valor à marca e intensificar o posicionamento do produto e da marca na mente do cliente, estimulando a experiência e aumentando a demanda de consumo do produto. Este tipo de promoção visa incrementar a divulgação da linha de produtos , melhorar as vendas e, sobretudo, criar a fidelidade do cliente. Além disso, visa proporcionar o equilíbrio entre a oferta e demanda, evitando que o estoque de produto altamente perecível tenha risco iminente de perder a validade.

- III. Degustação da cerveja gourmet para os clientes que permanecerem no estabelecimento em regime de espera, quando não houver disponibilidade de mesa no espaço gourmet. Trata-se de uma iniciativa de "estocar os clientes" nos horários e dias de maior movimento da micro cervejaria .
- IV. Assessoria de imprensa e relações públicas que serão responsáveis pela divulgação do Espaço Gourmet e da marca, principalmente, mas não se limitando, a mídia espontânea sem ônus em revistas, mailings e artigos especializados, bem como o fomento ao boca a boca nos meios sociais. O objetivo será influenciar o público-alvo por meio de artigos publicados em jornais e revistas, que sejam favoráveis a micro cervejaria, seus produtos e serviços.

O profissional de Relações Públicas será responsável pela produção e aceitação dos press realeses pelas mídias. No final, a idéia é criar uma imagem positiva junto ao público-alvo. Segundo Kotler (Kotler 2000, pág. 625), as relações públicas ou atividade de composto de comunicação/promoção responsável por gerenciar as informações que são divulgadas sobre a empresa e seus produtos em veículos de comunicação têm mais credibilidade que a propaganda. Os consumidores são cinco vezes mais propensos a serem influenciados pela mensagem editorial do que pela propaganda.

- I. Participação da Micro Cervejaria & Espaço gourmet no evento anual “Comida de Boteco”, bem como na promoção de eventos e cursos voltados para formação de mestre cervejeiro. Aliás, a realização de eventos, as parcerias com agências que fomentam turismo de negócios e os cursos para formação de mestre cervejeiro, sobretudo este último, são estratégicos e fatores críticos para o sucesso do empreendimento. O objetivo é manter foco na estratégia para mitigar os impactos da ociosidade do espaço gourmet nos dias e horários de menor movimento, através de iniciativas de marketing que promovam e divulguem o negócio para o público alvo.

## 4.5 PESSOAS, PRESENCAS EVIDENTES E PROCESSOS

Considerando que nosso negócio trata de uma micro cervejaria com espaço *gourmet* devemos estar alinhados com a visão atualizada do marketing de serviço, que amplia os 4 Ps do Mix de Marketing para 7 Ps, incluindo: Pessoas, Presença evidente e Processo.

### 4.5.1 PESSOAS

Quando um de nossos garçons atende a um consumidor que nos procura em nosso espaço Gourmet estamos interagindo com nosso público alvo (“Hora da Verdade”), produzindo e entregando nosso serviço ao mesmo tempo em que nossos clientes o estão consumindo. Assim, percebemos que nossos serviços são realizados essencialmente por pessoas, tendo como duas de suas características a variabilidade e a inseparabilidade.

Por esse motivo, a tem uma política consistente de Recursos Humanos, que nos propicia recrutar e selecionar nossos funcionários de acordo com um perfil pré-estabelecido e alinhado com os valores da organização (especialmente com o Valor “Prazer em Servir”). Além disso, a área de RH realiza treinamentos de capacitação e de desenvolvimento, difundindo sempre os “13 Passos do Prazer em Servir” (Padronização que deve ser seguida ao se atender um cliente) que estão detalhados no Capítulo 7.

### 4.5.2 PRESENÇA EVIDENTE

Preocupamo-nos com a aparência de nossos funcionários, que se encontram sempre uniformizados, assim como com a decoração e com o ambiente de nosso estabelecimento. Desejamos criar uma atmosfera agradável, com bom gosto e requinte, em que os apaixonados pela cerveja artesanal e pela alta gastronomia possam desfrutar de nossas marcas e de nosso “Prazer sem Servir”.

### 4.5.3 PROCESSOS

Oferecemos um serviço a la carte para nossos clientes, que podem degustar 4 tipos de cervejas artesanais e harmonizá-las com pratos de alto gastronomia.

Entendemos que a maneira como nossos garçons atendem nossos clientes é um importante processo, que segue rigorosamente as etapas dos “13 Passos do Prazer em Servir”.

Tabela 9. Processo de atendimento dos garçons

No início do atendimento o garçom deve seguir os passos abaixo: Sorrir → Dar “boas vindas” → Identificar-se  
Já durante o atendimento o mesmo deve: Ser educado → Falar sobre o diferencial de nossas cervejas → Adicionar itens na venda → Atender com agilidade → Pedir ajuda ao supervisor sempre que necessário  
Ao término do atendimento deve-se: Agradecer o cliente → Solicitar o preenchimento da pesquisa de satisfação.

## 5. ESTRATÉGIA

### 5.1 DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

#### 5.1.1 DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO

A Micro Cervejaria define seu negócio como:

“Um espaço para a fabricação, venda, e degustação de cervejas artesanais de alta qualidade; tendo todo seu processo de fabricação pautado na Lei Alemã de Pureza de 1516, a “Reinheitsgebot”. Anexo à micro cervejaria temos um Espaço Gourmet, onde os apaixonados pela cerveja artesanal e pela alta gastronomia poderão harmonizar sua cerveja preferida com sugestões de nosso Chef. O diferencial da Micro Cervejaria está em seu pioneirismo na região, assim como na qualidade de seus produtos e serviços, que harmonizam o tradicional com o contemporâneo”.

#### 5.1.2 MISSÃO

Determinar a missão de um negócio é ter clara a razão de existência da organização, assim como qual o seu papel ou função no mercado.

A Micro Cervejaria determina como sua missão:

*“Produzir cervejas de alta qualidade segundo a Lei de Pureza Alemã; servindo com prazer os apaixonados pela cerveja artesanal e pela alta gastronomia. Criar vínculos fortes e duradouros com nossos consumidores, desenvolvendo, no mercado de Salvador, uma cultura cervejeira”.*

#### 5.1.3 VISÃO

Elaborar a visão de um negócio é explicitar o que se idealiza para a organização, qual é o seu sonho para o futuro.

A Micro Cervejaria elabora como sua visão restrita:

“Ser reconhecida como a melhor micro cervejaria Gourmet de Salvador”.

Para sermos a melhor micro cervejaria de Salvador buscaremos a liderança na satisfação de nossos clientes, assim como, o reconhecimento de nossos produtos e serviços como referenciais de qualidade.

Buscaremos, igualmente, ser a micro cervejaria mais lucrativa da região, proporcionando o retorno do capital investido até 2014. Para sermos o negócio mais lucrativo do ramo no mercado em que atuamos ampliaremos nossos canais de distribuição, acelerando, assim, o retorno do capital investido.

Assim, liderança na satisfação de nossos clientes; reconhecimento de nossos produtos e serviços como referenciais de qualidade; ampliação de nossos canais de distribuição; e retorno do capital investido são os pilares que sustentarão toda a nossa estratégia.

Por isso, a Micro Cervejaria Gourmet elabora como sua visão ampla:

“Proporcionar momentos de confraternização e prazer”.

#### 5.1.4 VALORES

Determinar os valores fundamentais de uma organização é elencar crenças básicas e princípios que orientarão toda a empresa em seu processo decisório.

A Micro Cervejaria determina como seus valores fundamentais:

- I. “Qualidade em primeiro lugar” - Somos extremamente focados na qualidade de nossos produtos e na segurança alimentar. Seguimos rigidamente as boas práticas de fabricação e higiene. Zelamos, assim, pelo bem-estar de nossos consumidores.
- II. “Paixão pelo negócio” - Nossos funcionários são apaixonados pelo que fazem. Acompanhamos nossos resultados e celebramos nossas conquistas. Temos orgulho em sermos pioneiros no mercado de Salvador.
- III. “Prazer em servir” - Temos prazer em servir os apaixonados pela cerveja artesanal e pela alta gastronomia. Queremos criar vínculos fortes e duradouros com nossos clientes, oferecendo produtos e serviços de alta qualidade.
- IV. “Empreendedorismo” - Prezamos pela iniciativa, estimulamos a participação de todos na identificação de novas oportunidades para a empresa, agimos como “donos do negócio”.

- V. “Eficiência” - Nossa gestão valoriza a simplicidade, evita o desperdício e busca a lucratividade por meio da eficiência e da melhoria contínua.

## 5.2 CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER

A análise das Forças Competitivas de Porter deve levar em consideração o ambiente de negócios em que a organização está inserida. Assim, forças explicitamente competitivas como novos entrantes potenciais, rivalidade entre concorrentes e produtos substitutos (Dimensão Horizontal); e forças que possuem elementos cooperativos e mais uma vez competitivos (Dimensão Vertical) como fornecedores e compradores são expostas.

Expondo cada uma das mencionadas Forças Competitivas temos a análise do ambiente de negócios em que a Micro Cervejaria está inserida.

**Tabela 10.** Análise forças competitivas de Porter

<p><b>Ameaça de novos Concorrentes</b></p>	<p>Segundo a Acerva Baiana - Associação dos Cervejeiros Artesanais da Bahia -, analisando o mercado de cervejas artesanais da região metropolitana de Salvador percebe-se que não há grandes barreiras para a entrada de novos <i>players</i>.</p>
<p><b>Rivalidade entre Concorrentes</b></p>	<p>Atualmente, no mercado de Salvador, há apenas um estabelecimento que concorre diretamente com nosso negócio, o Munik Boteco <i>Gourmet</i>.</p> <p>Tal estabelecimento conta com marcas de cerveja nacionais e importadas (são 40 rótulos de cerveja de 11 países diferentes) e comidas no estilo “comida di buteco”, criando combos de pratos para cada tipo de cerveja oferecida.</p> <p>Em contra partida, temos grandes empresas nacionais e multinacionais que fabricam, comercializam e distribuem cervejas <i>Premium</i> e/ou importadas, concorrendo de modo indireto com a micro cervejaria em questão. Futuramente, com a chegada de novos entrantes, a tendência é que a rivalidade direta entre empresas seja maior.</p>
<p><b>Poder de negociação dos clientes</b></p>	<p>O mercado consumidor de nossos produtos e serviços são os apaixonados pela cerveja artesanal e pela alta gastronomia. Os mesmos, por sua vez, possuem baixo poder de negociação, dada a existência de poucos concorrentes no mercado. Apenas com a entrada de novos <i>players</i> tais clientes terão outras opções de estabelecimento, e maior poder de barganha.</p>
<p><b>Poder de negociação dos fornecedores</b></p>	<p>Nossos fornecedores são importadores e fabricantes de médio porte, que possuem cervejarias artesanais já estabelecidas no país como seus clientes. Assim, tais fornecedores têm considerável poder de barganha. (André, por favor, confirme essa informação e faça alterações / adendos necessários).</p>
<p><b>Disponibilidade de substitutos</b></p>	<p>O vinho, as bebidas destiladas, e as cervejas <i>Premium</i> e/ou importadas são os potenciais substitutos da cerveja <i>gourmet</i>. No entanto, ao priorizarmos como nosso público alvo os apaixonados pela cerveja artesanal objetivamos reduzir a ameaça dos substitutos. Além disso, uma de nossas estratégias é incentivar o consumo da cerveja <i>gourmet</i> nas mais variadas ocasiões.</p>
<p><b>Conclusão</b></p>	<p>No cenário atual temos: Poucas barreiras para novos entrantes (-), poucos concorrentes diretos (+), clientes com baixo poder de negociação (+), fornecedores com considerável poder barganha (-), e produtos substitutos disponíveis (-).</p>

Ainda segundo Porter, uma empresa dever formular suas estratégias competitivas sabendo onde e como competir. Assim, uma organização poderia adotar três tipos básicos de estratégia genérica, ou seja, estratégias de liderança no custo total, de diferenciação, e/ou de enfoque.

Nosso negócio caracteriza-se pela adoção da estratégia de diferenciação. Dessa forma, nos destacamos dos demais empreendimentos do mesmo ramo pela diferenciação, pelo valor agregado de nossos produtos e serviços. Essa diferenciação - que pode ser traduzida na imagem de nossa marca, na peculiaridade e raridade de nossos produtos e serviços, e no pioneirismo/tradição de nosso negócio - faz com que sejamos vistos como únicos no mercado em que estamos inseridos.

Por meio da estratégia de diferenciação podemos traçar ações para nos defender de várias das Cinco Forças de Porter, tais como:

**Tabela 11.** Ações forças competitivas de Porter

Rivalidade dos concorrentes: Ter produtos e serviços com características notavelmente distintas das dos concorrentes. (Assim, criamos a identidade da nossa marca).
Compradores mais fortes: Oferecer aos nossos clientes algo diferente dos concorrentes, algo único. (Assim, podemos ter maiores margens pelo preço prêmio praticado).
Ameaça dos substitutos: Criar a percepção de que nossos produtos e serviços apresentam valor superior aos demais. (Formando uma espécie de barreira a bens substitutos, minimizando, ainda, a propensão a mudança do consumidor).

### 5.3 COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS

As competências essenciais de uma organização são as habilidades e recursos tangíveis e intangíveis que a mesma domina, agregando valor para o produto e/ou serviço produzido e/ou comercializado, e gerando, conseqüentemente, benefícios para o cliente. Uma competência essencial é a fonte da vantagem competitiva da empresa, não se limitando em ser somente uma habilidade bem desenvolvida. Tal competência, ainda, precisa ser sustentável.

Por fim, uma competência essencial pode ser categorizada como valiosa, rara, difícil de imitar ou insubstituível. Nosso negócio tem como competências essenciais valiosas (maximizam nossas forças) e raras (nenhum ou poucos concorrentes dispõem do recurso) as habilidades:

**Tabela 12.** Competências essenciais

Fabricação: Qualidade no processo produtivo, baixas taxas de rejeitos e/ou desperdícios.
Comercialização: Pioneirismo (Primeira Micro Cervejaria da região metropolitana de Salvador). Linha de produtos (cerveja gourmet e opções de alta gastronomia) variada, produtos e serviços bem selecionados e de alta qualidade.
Capacidade Organizacional: Agregamos valor a nossa marca, produtos, e serviços. Objetivamos sermos reconhecidos por nossos consumidores como a melhor micro cervejaria de Salvador. Temos know how gerencial, gerenciamos nossa rotina, seguindo sempre os valores: “Empreendedorismo” e “Eficiência”.

## 5.4 FATORES CRÍTICOS DO SUCESSO

O intuito da ferramenta é priorizar as atividades do negócio que devem ser extremamente bem feitas. Tais atividades estão intimamente relacionadas ao alcance dos objetivos (Missão e Visão) estratégicos da organização. Depois de identificados, os Fatores Críticos do Sucesso devem ser desenvolvidos, e se já existentes, aprimorados pela empresa.

Para identificarmos nossos Fatores Críticos do Sucesso responderemos as perguntas abaixo:

**Tabela 13.** Análise fatores críticos de sucesso

<b>Por que os Clientes fazem negócio conosco?</b>	São apaixonadas por cerveja <i>gourmet</i> e gastronomia / Qualidade dos produtos e serviços / Indulgência / Ambiente.
<b>Por que os clientes compraram nossos produtos e serviços pela primeira vez?</b>	Curiosidade / Ambiente / São apaixonados por cerveja <i>gourmet</i> e gastronomia.
<b>Quais são as vantagens que temos em relação a nossos concorrentes que podemos explorar ao longo do tempo?</b>	Pioneirismo no mercado de Salvador (exploraremos tal fator e nos transformaremos em tradição) / Ambiente da Micro Cervejaria anexa ao Espaço <i>Gourmet</i> / Promoção de aniversários, simpósios/encontros relacionados à cerveja, cursos de mestres cervejeiros, harmonização de cervejas artesanais com alta gastronomia / Qualidade de nossos produtos e serviços / Prazer em Servir / <i>Know How</i> Gerencial / Contratação de assessoria de imprensa para divulgação da marca (exposição em forma de mídia espontânea) / Harmonização de nossas cervejas artesanais com alta gastronomia, boa música, ambiente/decoração.
<b>Quais são as atividades que realizamos e que nossos concorrentes dificilmente conseguirão imitar?</b>	Prazer em servir / <i>Know How</i> Gerencial / Ambiente da Micro Cervejaria anexa ao Espaço <i>Gourmet</i> / Harmonização de nossas cervejas artesanais com alta gastronomia, boa música, ambiente/decoração.

Assim, temos o desafio de quebrar o modismo dos bares de Salvador como um de nossos Fatores Críticos de Sucesso. Para tal trabalharemos nossa marca e transformaremos nosso pioneirismo no mercado em tradição, oferecendo aos nossos clientes um espaço diferenciado, com harmonização de cervejas artesanais com alta gastronomia, boa música e prazer em servir.

Outro Fator Crítico de Sucesso seria encontrar soluções para uma praça em que as pessoas não são muito fiéis aos estabelecimentos que freqüentam. Nesse caso, contrataremos assessoria de imprensa

para a divulgação de nossa marca em forma de mídia espontânea (reportagens e matérias em jornais, revistas, Internet, etc.). De modo complementar promoveremos aniversários, simpósios/encontros relacionados à cerveja, e cursos de mestres cervejeiros para aumentar a fidelização de nossos clientes, e também para minimizar o efeito do modismo já citado, e da sazonalidade do consumo.

**Tabela 14.** Fatores críticos de sucesso

<b>Fatores Críticos de Sucesso</b>
1. Desafio de quebrar o modismo dos bares de Salvador.
2. Trabalhar a marca para transformar nosso pioneirismo no mercado em tradição.
3. Oferecer aos nossos clientes um espaço diferenciado, com harmonização de cervejas artesanais com alta gastronomia, boa música e prazer em servir.
4. Encontrar soluções para uma praça em que as pessoas não são muito fiéis aos estabelecimentos que freqüentam.
5. Encontrar soluções para minimizar o efeito da sazonalidade do consumo.

## 5.5 ANÁLISE SWOT

	<b>POSITIVO</b>	<b>NEGATIVO</b>
<b>INTERNOS</b>	<p>Strength (S)</p> <p>S1. Pioneirismo;</p> <p>S2. Know How Gerencial;</p> <p>S3. Qualidade de produtos e serviços (Prazer em Servir);</p> <p>S4. Harmonização de cerveja gourmet com alta gastronomia;</p> <p>S5. Ambiente/micro Cervejaria anexa.</p>	<p>Weaknesses (W)</p> <p>W1. Custo unitário do produto;</p> <p>W2. Não há um mestre cervejeiro como um dos empreendedores;</p> <p>W3. Investimento inicial;</p>
<b>EXTERNOS</b>	<p>Opportunities (O)</p> <p>O1. Tornarmo-nos tradição (Marcas de cerveja e Espaço Gourmet);</p> <p>O2. Ser reconhecida por nossos consumidores como a melhor micro cervejaria de Salvador;</p> <p>O3. Ser reconhecida como líder em satisfação do consumidor;</p> <p>O4. Criação de novo canal de distribuição (quiosques em Shopping Center e Aeroporto);</p> <p>O5. Associar-se ao Salvador Convention (SBCVB) na promoção de eventos;</p> <p>O6. Salvador é a terceira cidade mais populosa do Brasil, e possui a terceira maior classe A/B do país;</p> <p>O7. Salvador é uma cidade turística.</p>	<p>Threats (T)</p> <p>T1. Modismo de bares em Salvador;</p> <p>T2. Fidelidade do consumidor;</p> <p>T3. Sazonalidade do consumo de cerveja (Eventos/períodos Anuais e finais de semana/feriados);</p> <p>T4. Alta carga tributária do setor de bebidas;</p> <p>T5. Novos entrantes;</p> <p>T6. Câmbio desfavorável a compra de matérias primas importadas.</p>

### 5.5.1 DIAGNÓSTICO SWOT

	Oportunidades (O)	Ameaças (T)
Forças (S)	<p><b>Alavancagem da Capacidade Ofensiva</b></p> <p><b>S1.</b> Pioneirismo X <b>O1.</b> Tornarmo-nos tradição</p> <p><b>S3.</b> Qualidade de produtos e serviços (Prazer em Servir) X <b>O2.</b> Ser reconhecida por nossos consumidores como a melhor micro cervejaria de Salvador</p> <p><b>S3.</b> Qualidade de produtos e serviços (Prazer em Servir) X <b>O3.</b> Ser reconhecida como a líder em satisfação do consumidor</p> <p><b>S4.</b> Harmonização de cerveja <i>gourmet</i> com alta gastronomia X <b>O3.</b> Ser reconhecida como a líder em satisfação do consumidor</p> <p><b>S3.</b> Qualidade de produtos e serviços (Prazer em Servir) X <b>O5.</b> Associar-se ao Salvador Convention (SBCVB) na promoção de eventos.</p> <p><b>S3.</b> Qualidade de produtos e serviços (Prazer em Servir) X <b>O6.</b> Salvador é a terceira cidade mais populosa do Brasil, e possui a terceira maior classe A/B do país;</p> <p><b>S3.</b> Qualidade de produtos e serviços (Prazer em Servir) X <b>O7.</b> Salvador é uma cidade turística.</p>	<p><b>Capacidade Defensiva</b></p> <p><b>S2.</b> <i>Know How</i> Gerencial X <b>T1.</b> Modismos dos bares em Salvador</p> <p><b>S2.</b> <i>Know How</i> Gerencial X <b>T2.</b> Fidelidade do consumidor</p> <p><b>S2.</b> <i>Know How</i> Gerencial X <b>T3.</b> Sazonalidade do consumo de cerveja (Eventos/períodos Anuais e finais de semana/feriados).</p> <p><b>S2.</b> <i>Know How</i> Gerencial X <b>T4.</b> Alta carga tributária do setor de bebidas.</p>
Fraquezas (W)	<p><b>Debilidades</b></p> <p><b>W1.</b> Custo unitário do produto X <b>O1.</b> Tornarmo-nos tradição</p>	<p><b>Vulnerabilidades</b></p> <p><b>W1.</b> Custo unitário do produto X <b>T2.</b> Fidelidade do consumidor</p>

### 5.5.2 AÇÕES ESTRATÉGICAS

Para cada item do Diagnóstico SWOT foram traçadas ações específicas, que estão divididas abaixo em Alavancagem da Capacidade Ofensiva, Capacidade Defensiva, Debilidades e Vulnerabilidades.

Tabela 15. Ações estratégicas

Ações - Alavancagem da Capacidade Ofensiva
<b>S1xO1.</b> Investir em Marketing de Serviço, explorando nosso pioneirismo no mercado de Salvador.
<b>S1xO1.</b> Investir em Marketing de Relacionamento. Oferecer a nossos clientes um espaço diferenciado, com harmonização de cervejas artesanais com alta gastronomia, boa música e prazer em servir.
<b>S3xO2.</b> Monitorar constantemente a qualidade da cerveja produzida (inspeção final e durante o processo produtivo)
<b>S3xO2.</b> Padronizar a “receita” de cada uma de nossas cervejas.
<b>S3xO2.</b> Promover treinamentos constantes para nossos funcionários (treinamentos de integração na função, e de desenvolvimento).
<b>S3xO3.</b> Padronizar o modo como garçons, atendentes, e demais funcionários do Espaço <i>Gourmet</i> devem atender nossos clientes (“Passos do Prazer em Servir”).

<b>S4xO3.</b> Elaborar a carta de harmonização das cervejas artesanais com alta gastronomia com o auxílio de chefes de cozinha.
<b>S3xO5.</b> Criar parceria estratégica com Salvador Convention (SBCVB) para promoção de simpósios/encontros em nosso estabelecimento e/ou para confraternização de profissionais após eventos do SBCVB.
<b>S3xO6.</b> Explorar demanda reprimida (não há micro cervejarias locais na cidade), atraindo consumidores de cervejas <i>Premium</i> e de alta gastronomia.
<b>S3xO7.</b> Posicionar nosso negócio como um novo ponto turístico da cidade. Estar listado como referência no “Guia 4 Rodas” e na “Veja Comer e Beber”.
<b>Ações - Capacidade Defensiva</b>
<b>S2xT1.</b> Contratar assessoria de imprensa e relações públicas para a divulgação de nossa marca em forma de mídia espontânea (reportagens e matérias em jornais, revistas, Internet, etc.).
<b>S2xT2.</b> Investir em Marketing de Relacionamento. Oferecer a nossos clientes um espaço diferenciado, com harmonização de cervejas artesanais com alta gastronomia, boa música e prazer em servir.
<b>S2xT3.</b> Promover aniversários, simpósios/encontros relacionados ou não a cerveja, e cursos de mestres cervejeiros. Usar, especialmente, dias em que o estabelecimento é menos procurado (Deslocamento de demanda).
<b>S2xT4.</b> Realizar estudo e planejamento tributário com apoio de especialista.
<b>Ações – Debilidades</b>
<b>W1xO1.</b> Investir em Marketing de Serviço, explorando a peculiaridade, a raridade de nosso negócio (Prazer em Servir), assim como nosso pioneirismo no mercado de Salvador. Se formos vistos como únicos nossos clientes reconhecerão o valor agregado de nossa marca, e estarão dispostos a pagar mais por isso.
<b>Ações – Vulnerabilidades</b>
<b>W1xT2.</b> Trabalhar a marca como marca Premium (Estratégia Genérica de Diferenciação), de tal modo que nossos clientes reconheçam o valor agregado de nossos produtos e serviços, e estejam dispostos a pagar mais por isso.

## 5.6 PRIORIZAÇÃO DE OBJETIVOS

Usaremos as ações estratégicas vindas das ferramentas de Porter, do SWOT, e do diagnóstico SWOT para traçarmos nosso Plano de Ação. Antes disso, será necessário priorizar quais ações serão executadas; para tal usaremos a ferramenta RAB – Rapidez, Autonomia e Benefício – e a escala 0, 1, 3 ou 5.

Consideraremos a gradação a seguir: 0 - Sem impacto, 1 - Pouco impactante, 3 - Impacto considerável, e 5 - Extremamente impactante.

## Priorização RAB

Ação Estratégica	Rapidez	Autonomia	Benefício	Resultado
<b>Ações vindas das Forças Competitivas de Porter</b>				
Ter produtos e serviços com características notavelmente distintas das dos concorrentes	3	3	5	45
Oferecer aos nossos clientes algo diferente dos concorrentes, algo único.	3	3	5	45
Criar a percepção de que nossos produtos e serviços apresentam valor superior aos demais.	1	1	5	5
<b>Ações vindas dos Fatores Críticos de Sucesso</b>				
Quebrar o modismo dos bares de Salvador.	1	1	5	5
Trabalhar a marca para transformar nosso pioneirismo no mercado em tradição.	1	3	5	15
Oferecer aos nossos clientes um espaço diferenciado, com harmonização de cervejas artesanais com alta gastronomia, boa música e prazer em servir.	3	5	5	75
Encontrar soluções para uma praça em que as pessoas não são muito fiéis aos estabelecimentos que frequentam.	1	1	5	15
Encontrar soluções para minimizar o efeito da sazonalidade do consumo.	1	1	3	3
<b>Ações vindas do Diagnóstico SWOT</b>				
<b>Ações - Capacidade Defensiva</b>				
Investir em Marketing de Serviço, explorando nosso pioneirismo no mercado de Salvador.	3	5	5	75
Investir em Marketing de Relacionamento. Oferecendo a nossos clientes um espaço diferenciado, com harmonização de cervejas artesanais com alta gastronomia, boa música e prazer em servir.	3	5	5	75
Monitorar constantemente a qualidade da cerveja produzida.	3	5	5	75
Padronizar a “receita” de cada uma de nossas cervejas.	3	5	3	45
Promover treinamentos constantes para nossos funcionários.	3	5	3	45
Padronizar o modo como garçons, atendentes, e demais funcionários do Espaço <i>Gourmet</i> devem atender nossos clientes.	3	5	5	75
Elaborar a carta de harmonização das cerejas artesanais com alta gastronomia com o auxílio de chefes de cozinha.	5	5	3	75
Criar parceria estratégica com Salvador Convention (SBCVB) para promoção de simpósios/encontros e/ou confraternização.	1	1	3	3
Explorar demanda reprimida (não há micro cervejarias locais na cidade), atraindo consumidores de cervejas <i>Premium</i> e de alta gastronomia.	1	1	5	5
Posicionar nosso negócio como um novo ponto turístico da cidade. Estando listado como referência no “Guia 4 Rodas” e na “Veja Comer e Beber”.	1	1	3	3
<b>Ações - Capacidade Defensiva</b>				

Contratar assessoria de imprensa e relações públicas para a divulgação de nossa marca em forma de mídia espontânea.	1	1	3	3
Investir em Marketing de Relacionamento.	3	5	5	75
Promover aniversários, simpósios/encontros relacionados ou não a cerveja, e cursos de mestres cervejeiros. Usando, especialmente, dias em que o estabelecimento é menos procurado.	1	3	5	15
Realizar estudo e planejamento tributário com apoio de especialista.	5	5	1	25
<b>Ações – Debilidades</b>				
Investir em Marketing de Serviço.	1	3	5	15
<b>Ações – Vulnerabilidades</b>				
Trabalhar nossa marca como Premium.	1	3	5	15

## 5.7 BALANCED SCORECARD

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Alvos				Iniciativas
<b>Perspectiva Financeira</b>						
Aumentar Receita	R\$ (Receita ano atual / Receita ano anterior)	212	213	214	215	Aumentar a comercialização de cervejas e pratos; e ganhar participação no mercado. Buscar novos canais de distribuição
		2-	440%	220%	210%	
Realizar planejamento tributário, diminuindo os custos do empreendimento (pagamento de tributos).	Sim / Não	Sim				Contatar especialista para realizar estudo e planejamento tributário.
<b>Perspectiva Dos Clientes</b>						
Criar conscientização de produto e marca no público alvo (AB).	Sim / Não	Sim				Investir em propaganda e assessoria de imprensa, gerando experimentação de nossos produtos e serviços.
Ter produtos e serviços com características notavelmente distintas das dos concorrentes	Sim / Não	Sim				Realizar pesquisa de marketing para mapear quais atributos e benefícios nossos produtos/serviços devem oferecer para se diferenciar.
Explorar pioneirismo no mercado de Salvador.	Sim / Não	Sim				*Realizar pesquisa de marketing para mapear quais atributos e benefícios nossos serviços devem oferecer. *Implementar o <u>mix de marketing</u> de serviços ampliado (7 Ps)
Oferecer harmonização das cerejas artesanais com alta gastronomia.	Sim / Não	Sim				Contactar chefes de cozinha para elaborar carta de harmonização.
Oferecer a nossos clientes um espaço diferenciado	Sim / Não	Sim				*Realizar pesquisa de marketing para mapear quais atributos e benefícios nossos serviços devem oferecer.

			*Capacitar nossos funcionários no "Prazer em Servir". *Realizar pesquisa de satisfação (após o atendimento) com nossos clientes.
<b>Perspectiva Dos Processos Internos</b>			
Garantir a qualidade das cervejas produzidas.	% (Amostras de Cervejas analisadas / Amostras dentro da especificação).	100%	Realizar inspeções de qualidade nas etapas de Brassagem, Fermentação, Maturação e Filtração (inspeção final e durante o processo produtivo).
Padronizar a "receita" de cada uma de nossas cervejas, gerenciando o conhecimento técnico necessário para sua produção.	Sim / Não	Sim	Definir e registrar a "receita" (insumos/matérias primas, e etapas do processo de fabricação) de cada uma de nossas cervejas.
Padronizar o atendimento do Espaço <i>Gourmet</i> , buscando a excelência de nossos serviços.	Sim / Não	Sim	*Elaborar os "Passos do Prazer em Servir". *Treinar funcionários do Espaço <i>Gourmet</i> nos "Passos do Prazer em Servir".
<b>Perspectiva Do Aprendizado e Crescimento</b>			
Ter funcionários aptos a executar suas funções.	% (Novos colaboradores treinados / Total de novos colaboradores)	100%	Realizar treinamentos de integração na função, e de desenvolvimento.

## Plano de Ação

O quê?	Quem?	Quando?	Onde?	Por quê?	Como?
Aumentar a comercialização de cervejas e pratos; e ganhar participação no mercado.	André	Até 2016	- Salvador	Aumentar Receita, garantindo o retorno do investimento realizado, assim como a sustentabilidade do negócio.	Investindo na divulgação do estabelecimento e em canais de distribuição das cervejas. Trabalhando com margens maiores nos produtos comercializados.
Contatar especialista para realizar planejamento tributário.	Benvenuto	08/2011	- Salvador	Diminuir os custos do negócio (pagamento de tributos).	Estudando a legislação vigente, e realizando planejamento tributário.
Investir em propaganda e assessoria de imprensa.	Danusa	09/2011	- Salvador	Criar conscientização de produto e marca no público alvo (AB).	Contactando profissional de assessoria de imprensa, gerando experimentação de nossos produtos e serviços.
Realizar pesquisa de marketing para mapear quais	Danusa	09/2011	- Salvador	Ter produtos e serviços com características	Elaborando, aplicando e interpretando

atributos e benefícios nossos produtos/serviços devem oferecer.				notavelmente distintas das dos concorrentes.	pesquisa de marketing.
Implementar o <u>mix de marketing</u> de serviços ampliado (7 Ps).	Benvenuto	10/2011	- Salvador	Explorar nosso pioneirismo no mercado de Salvador.	Interpretando, elaborando e aplicando os conceitos do Mix de Marketing.
Contatar chefes de cozinha.	Miguel de Deus	08/2011	- Salvador	Elaborar a carta de harmonização das cerejas artesanais com alta gastronomia.	Buscando chefes de cozinha de sejam referência em Salvador.
*Capacitar nossos funcionários no "Prazer em Servir". *Realizar pesquisa de satisfação com nossos clientes.	Miguel de Deus	12/2011	- Salvador	Oferecer a nossos clientes um espaço diferenciado.	Elaborando pesquisa de satisfação, e orientando nossos garçons a aplicá-las.
Realizar inspeções de qualidade nas etapas de Brassagem, Fermentação, Maturação e Filtração.	Mestre Cervejeiro	12/2011	- Salvador	Monitorar a qualidade da cerveja.	Determinando parâmetros de controle para cada etapa do processo produtivo, verificando a conformidade da cerveja produzida diariamente.
Definir e registrar insumos/matérias primas, etapas do processo de fabricação de cada uma de nossas cervejas.	Mestre Cervejeiro	12/2011	- Salvador	Padronizar a "receita" de cada uma de nossas cervejas, gerenciando o conhecimento técnico necessário para sua produção.	Mapeando os processos produtivos, padronizando as atividades críticas.
Elaborar os "Passos do Prazer em Servir", treinando os funcionários do Espaço <i>Gourmet</i> .	Ana Carolina	08/2011	- Salvador	Padronizar o atendimento do Espaço <i>Gourmet</i> , buscando a excelência de nossos serviços.	Buscando as melhores práticas do mercado, elaborando <i>check list</i> com os passos identifica dos. Realizando treinamento antes da abertura do estabelecimento, e sempre que um novo funcionário for contratado.
Realizar treinamentos de integração na função, e de desenvolvimento.	Ana Carolina	10/2011	- Salvador	Capacitar funcionários, ter funcionários aptos a executar suas funções.	Realizando treinamento antes da abertura do estabelecimento, e sempre que um novo funcionário for contratado.

## 6. ANÁLISE FINANCEIRA

### 6.1 INVESTIMENTOS

A implantação do empreendimento exige um investimento no montante de R\$ 1,83 milhão, sendo R\$ 1,33 milhão em investimentos iniciais e R\$ 0,5 milhão em capital de giro, cujos recursos serão obtidos junto às instituições financeiras. Para tal, existe uma linha de financiamento junto ao BNDES (MPME Investimento) que contempla Investimentos Fixos, Aquisição de Equipamentos e Capital de Giro Associado, com taxas de juros de: Custo Financeiro (TJLP – 6,0% a.a.) + Remuneração do BNDES (0,9% a.a.) + Remuneração da Instituição Financeira Credenciada (negociável – na ordem de 2% a.a.). O financiamento será realizado com prazo de 54 meses (4,5 anos), com um ano de carência, conforme determinação do programa escolhido.

O capital de giro foi definido de acordo com os valores estimados para os custos fixos e despesas fixas mensais (R\$ 61mil) e custos variáveis, principalmente compras de insumos para fábrica cervejeira e cozinha (R\$ 76 mil), totalizando um valor de R\$ 137 mil mensais. Considerando que as vendas serão recebidas em um prazo médio de 20 dias, este valor de capital de giro é capaz de manter a empresa por três meses, em um cenário de recebimento nulo.

### 6.2 FLUXO DE CAIXA

O fluxo de caixa foi desenvolvido para o período de 4 (quatro) anos e meio, compreendendo o período entre julho de 2011 a dezembro de 2015. Os 6 (seis) primeiros meses serão dedicados à implantação do empreendimento e os 4 (quatro) anos seguintes à operação da micro cervejaria.

### 6.3 VOLUME DE VENDAS

O volume de vendas da cerveja gourmet estimado de 120 mil litros/ano para 2012 e 180 mil litros/ano nos três períodos subseqüentes. Já as vendas dos pratos que se harmonizam com a cerveja gourmet estimadas em 57,6 mil em 2012, 64,8 mil em 2013 e 82,8 mil/ano no biênio 2014 e 2015.

### 6.4 PAYBACK, VPL, TIR

Considerando o preço médio da cerveja gourmet em torno de R\$ 18,00/litro no ano de 2012, R\$ 20,00/litro no ano de 2013 e R\$ 22,00/litro nos anos de 2014 e 2015.

Considerando o preço médio do prato em torno de R\$ 28,00 em 2012, R\$ 30,00 em 2013, R\$ 32,00 em 2014 e R\$ 35,00 em 2015.

Associando os preços acima aos volumes de vendas projetados no item anterior, o retorno do capital investido está estimado em 2 (dois) anos e 9 (nove) meses (pay back) ou 2 (dois) anos e 11 (dez) meses (pay back descontado).

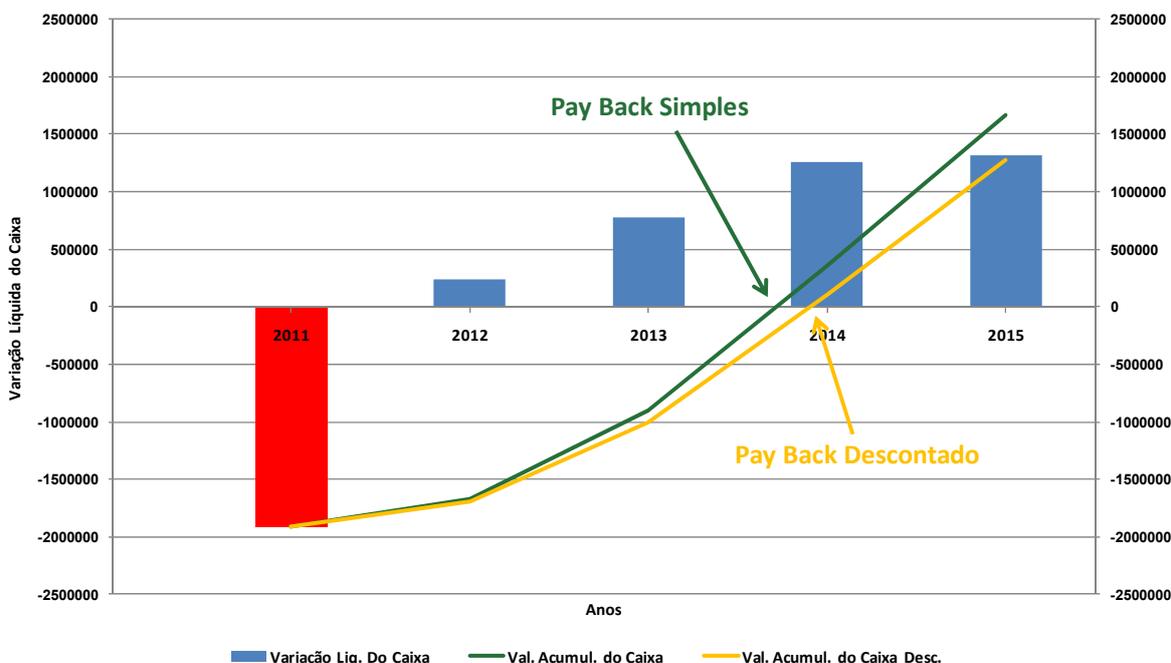


Gráfico 1. Retorno do capital investido

O valor presente líquido (VPL) é positivo de R\$ 1.277.881,00 e a Taxa Interna de Retorno (TIR) é de 23,96%.

A Lucratividade do projeto é de 6,4%, 14,0%, 19,0% e 19,1% para os anos de 2012, 2013, 2014 e 2015, respectivamente.

## 6.5 VIABILIDADE FINANCEIRA DO PROJETO

O projeto é considerado VIÁVEL do ponto de vista financeiro, pois, além de apresentar TIR superior ao custo de oportunidade, equivalente a taxa SELIC de 12,25%, garante uma geração de caixa de R\$ 1.277.881,00 ao final de 2015.

Tabela 16. Viabilidade financeira do projeto, valores expressos em reais.

<b>FONTE DE CAIXA</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Custo Fixo	-78.116	-940.707	-937.265	-930.082	-925.905
Custos Variáveis	0	-2.556.698	-3.743.483	-4.304.133	-4.490.310
Receita	0	3.772.800	5.544.000	6.609.600	6.858.000
Impostos (IR/CSSL)	0	-92.202	-146.755	-179.576	-187.226
Depreciações	0	57.599	57.599	57.599	57.599
Distribuição de lucros/participações	0	-9.160	-35.825	-59.790	-62.728
<b>TOTAL DAS FONTES</b>	<b>-78.116</b>	<b>240.791</b>	<b>774.095</b>	<b>1.253.408</b>	<b>1.312.158</b>
<b>APLICAÇÕES DE CAIXA</b>					
Investimentos	-1.333.715	0	0	0	0
Capital de Giro	-500.000	0	0	0	0
<b>TOTAL DAS APLICAÇÕES</b>	<b>-1.833.715</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>VARIAÇÃO LÍQUIDA DE CAIXA</b>	<b>-1.911.831</b>	<b>240.791</b>	<b>774.095</b>	<b>1.253.408</b>	<b>1.312.158</b>
<b>VARIAÇÃO ACUMULADA DE CAIXA</b>	<b>-1.911.831</b>	<b>-1.671.040</b>	<b>-896.945</b>	<b>356.463</b>	<b>1.668.620</b>
<b>FLUXO DE CAIXA DESCONTADO</b>					
<b>VARIAÇÃO LÍQUIDA DE CAIXA</b>	<b>-1.911.831</b>	<b>214.513</b>	<b>689.617</b>	<b>1.116.622</b>	<b>1.168.960</b>
<b>VARIAÇÃO ACUMULADA DE CAIXA</b>	<b>-1.911.831</b>	<b>-1.697.318</b>	<b>-1.007.701</b>	<b>108.921</b>	<b>1.277.881</b>
<b>Cenário referente a cada ano</b>					
<b>Vendas</b>	<b>litros/ano</b>	<b>120.000</b>	<b>180.000</b>	<b>180.000</b>	<b>180.000</b>
<b>Preço médio de venda - cerveja</b>	<b>R\$/litro</b>	<b>18,00</b>	<b>20,00</b>	<b>22,00</b>	<b>22,00</b>
<b>Lugares no restaurante</b>	<b>unid.</b>	<b>150,00</b>	<b>150,00</b>	<b>150,00</b>	<b>150,00</b>
<b>Vendas</b>	<b>pratos/ano</b>	<b>57.600,00</b>	<b>64.800,00</b>	<b>82.800,00</b>	<b>82.800,00</b>
<b>Custo médio do prato - ingred.</b>	<b>R\$/prato</b>	<b>14,00</b>	<b>14,00</b>	<b>14,00</b>	<b>16,00</b>
<b>Preço médio de venda - pratos</b>	<b>R\$/prato</b>	<b>28,00</b>	<b>30,00</b>	<b>32,00</b>	<b>35,00</b>
<b>Salário Mínimo</b>	<b>R\$/unid.</b>	<b>588,60</b>	<b>635,69</b>	<b>686,54</b>	<b>741,47</b>

Tabela 17. Demonstração de Resultado do Exercício, valores expressos em reais

<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>(+) RECEITA BRUTA</b>	<b>3.772.800</b>	<b>5.544.000</b>	<b>6.609.600</b>	<b>6.858.000</b>
<b>(-) IR/CSSL Presumido</b>	<b>-92.202</b>	<b>-146.755</b>	<b>-179.576</b>	<b>-187.226</b>
<b>(-) Impostos Inc. sobre as Vendas</b>	<b>-1.634.800</b>	<b>-2.663.035</b>	<b>-2.971.685</b>	<b>-2.992.262</b>
<b>(+) RECEITA LÍQUIDA OPERACIONAL</b>	<b>2.045.798</b>	<b>2.734.210</b>	<b>3.458.339</b>	<b>3.678.512</b>
<b>(-) Custo produto vendido</b>	<b>-915.899</b>	<b>-1.071.448</b>	<b>-1.323.448</b>	<b>-1.489.048</b>
<b>LUCRO OPERACIONAL BRUTO</b>	<b>1.129.899</b>	<b>1.662.761</b>	<b>2.134.891</b>	<b>2.189.464</b>
<b>(-) Despesas Operacionais</b>	<b>-737.526</b>	<b>-775.211</b>	<b>-812.667</b>	<b>-853.127</b>
Despesas com mão de obra	-433.554	-468.239	-505.695	-546.155
Despesas administrativas	-303.972	-306.972	-306.972	-306.972
<b>(-) Despesas Financeiras</b>	<b>-151.583</b>	<b>-113.455</b>	<b>-68.817</b>	<b>-24.179</b>
<b>LUCRO OPERACIONAL LÍQUIDO</b>	<b>240.791</b>	<b>774.095</b>	<b>1.253.408</b>	<b>1.312.158</b>
<b>(-) Depreciações e amortização</b>	<b>-57.599</b>	<b>-57.599</b>	<b>-57.599</b>	<b>-57.599</b>
<b>LUCRO OPERACIONAL APÓS Deprec. E Amort.</b>	<b>183.192</b>	<b>716.497</b>	<b>1.195.809</b>	<b>1.254.559</b>
<b>(+) Depreciações e amortização</b>	<b>57.599</b>	<b>57.599</b>	<b>57.599</b>	<b>57.599</b>
<b>(-) Investimento em imobilizado</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>(-) Investimento em capital de giro</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>(-) Distribuição de lucros e participações</b>	<b>-9.160</b>	<b>-35.825</b>	<b>-59.790</b>	<b>-62.728</b>
<b>(+) Vendas de imobilizado</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>RESULTADO LÍQUIDO</b>	<b>231.631</b>	<b>738.271</b>	<b>1.193.617</b>	<b>1.249.430</b>

## 7. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL & GESTÃO DE PESSOAS

### 7.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

#### 7.1.1 DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO

A descrição do negócio de uma empresa é um aspecto fundamental e básico para que a mesma possa alcançar o sucesso almejado. Toda organização deve definir claramente em que negócio está inserida e qual é seu âmbito de atuação; podendo somente assim traçar estratégias de modo claro e assertivo. Tal definição, ainda, tem como objetivo descrever o conjunto de processos que formam o negócio; assim como seus fornecedores e insumos, e seus clientes e produtos.

Sendo assim, apresentamos abaixo a descrição do negócio da Micro Cervejaria & Espaço Gourmet :

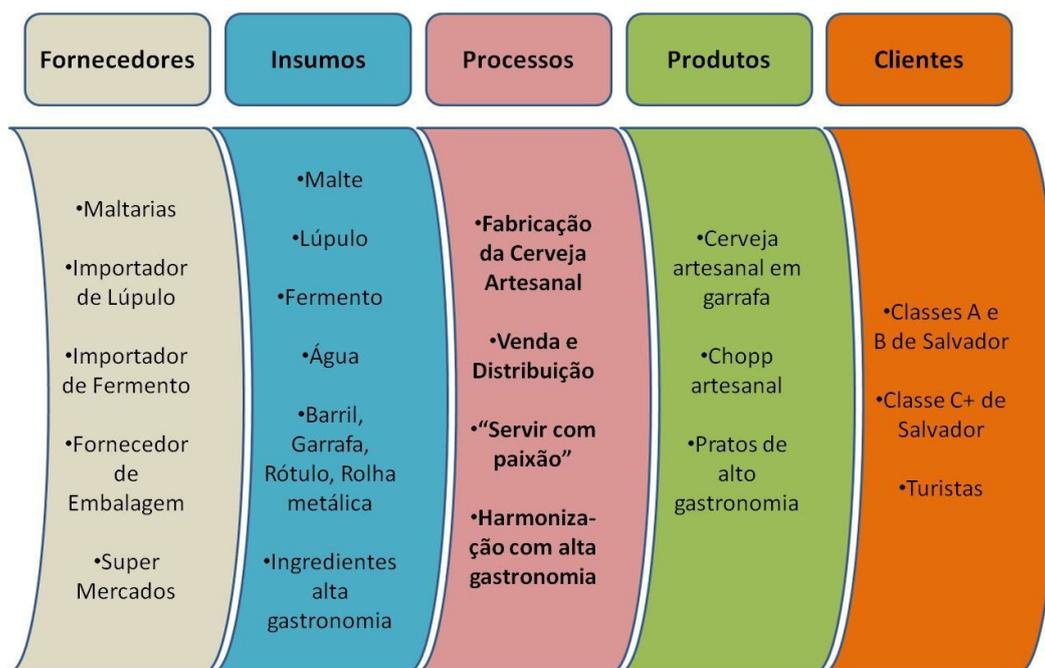


Figura 1. Descrição do Negócio

#### 7.1.2 ORGANOGRAMA FUNCIONAL

Apresentamos abaixo o Organograma Funcional do empreendimento:

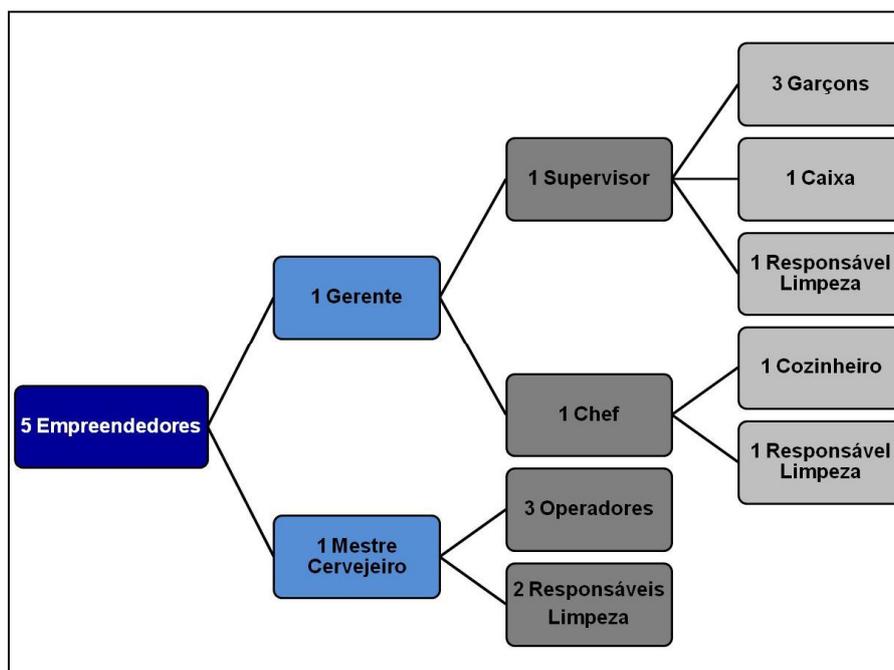


Figura 2. Organograma funcional

### 7.1.3 EQUIPES DE TRABALHO

Para atendermos nossa definição de negócio - “Seremos um espaço para a fabricação, venda, e degustação de cervejas artesanais de alta qualidade; (...) onde os apaixonados pela cerveja gourmet e pela alta gastronomia poderão harmonizar sua cerveja preferida com sugestões de nosso Chef.” o empreendimento contará com 2 equipes de trabalho: A equipe da Micro Cervejaria e a equipe do Espaço Gourmet.

Ambas serão equipes por fluxo de trabalho, organizadas de modo a integrar todas as atividades necessárias à fabricação de nossas cervejas artesanais; e à prestação de nossos serviços.

A equipe da Micro Cervejaria será liderada pelo Mestre Cervejeiro e a equipe do Espaço Gourmet pelo gerente. A última equipe, ainda, terá 2 frentes de trabalho, à frente “Atendimento” que será liderada por um supervisor, e a frente “Alta Gastronomia” que liderada por um Chef:

Tabela 18. Equipe micro cervejaria

Equipe Micro Cervejaria	
Líder	Mestre Cervejeiro
Colaboradores	3 operadores e 2 responsáveis pela limpeza

Tabela 19. Equipe espaço gourmet

Equipe Espaço <i>Gourmet</i>	
Líder	Gerente
Frente de Trabalho “Atendimento”	
Líder	Supervisor
Colaboradores	3 garçons, 1 caixa e 1 responsável pela limpeza
Frente de Trabalho “Alta Gastronomia”	
Líder	<i>Chef</i>
Colaboradores	1 cozinheiro e 1 responsável pela limpeza

#### 7.1.4 FUNÇÕES DE LIDERANÇA

##### 7.1.4.1 MESTRE CERVEJEIRO

O Mestre Cervejeiro (Como um de nossos Fatores Críticos de Sucesso) desempenhará uma função “chave” em nosso empreendimento, uma vez que, além de liderar a Equipe de Trabalho da Micro Cervejaria, será o responsável por:

- I. Planejar e acompanhar o estoque de matéria prima e de Produto acabado; comprando insumos sempre que necessário;
- II. Manter máquinas, equipamentos e ferramentas em perfeito estado de conservação, orientando os operadores na execução da Manutenção Autônoma e do 5s;
- III. Mapear o processo produtivo (Brassagem, Fermentação, Maturação e Filtração) e elaborar, juntamente com os operadores, os padrões operacionais para as tarefas críticas. Registrar e padronizar as receitas das cervejas artesanais;
- IV. Ministras treinamentos de integração na função (Noções básicas do processo cervejeiro) para todos os novos colaboradores; disseminando seu conhecimento sobre produção, e corroborando para com o valor “Paixão pelo negócio”;
- V. Harmonizar nossas cervejas artesanais com pratos da alta gastronomia, responsabilidade que compartilhará com o Chef;
- VI. Realizar simpósios/encontros relacionados à cerveja/harmonização, assim como cursos de mestres cervejeiros (De acordo com a demanda, e a estratégia do negócio).

#### 7.1.4.2 GERENTE

Além de liderar a Equipe de Trabalho do Espaço Gourmet, o gerente será o responsável por:

- I. Planejar e acompanhar o estoque do Espaço Gourmet; juntamente com o supervisor e o Chef;
- II. Gerenciar contas a pagar e a receber;
- III. Manter bom relacionamento com nossos fornecedores, negociando prazos adequados para pagamentos;
- IV. Realizar a abertura e o fechamento diário do Espaço Gourmet;
- V. Analisar a pesquisa de satisfação, propondo, juntamente com o supervisor e o Chef, ações de melhoria contínua dos produtos e serviços ofertados;
- VI. Orientar o supervisor na execução dos “13 Passos do Prazer em Servir”;
- VII. Orientar o supervisor e o Chef na gestão de suas equipes de trabalho;
- VIII. Zelar pelo 5s.

#### 7.1.4.3 SUPERVISOR

Além de liderar a Frente de Trabalho “Atendimento”, o supervisor será o responsável por:

- I. Atender os clientes, agregando valor na experiência de consumo e zelando pelo cumprimento dos “13 Passos do Prazer em Servir”;
- II. Orientar os garçons na execução dos “13 Passos do Prazer em Servir”;
- III. Identificar os clientes habituais e saber seus nomes;
- IV. Incentivar o preenchimento da Pesquisa de Satisfação pelos clientes;
- V. Dar suporte e apoio aos garçons, antevendo problemas e buscando soluções de modo proativo;
- VI. Planejar e acompanhar o estoque do Espaço *Gourmet*; juntamente com o gerente;
- VII. Zelar pelo 5s.

#### 7.1.4.4 CHEF

Além de liderar a Frente de Trabalho “Alta Gastronomia”, o *Chef* será responsável por:

- I. Preparar os pratos do Cardápio do Espaço Gourmet, assim como propor novas opções a serem servidas;
- II. Planejar e acompanhar o estoque do Espaço Gourmet; juntamente com o gerente;
- III. Comprar itens necessários à preparação dos pratos;
- IV. Harmonizar nossas cervejas artesanais com pratos da alta gastronomia, responsabilidade que compartilhará com o Mestre Cervejeiro;
- V. Realizar simpósios/encontros relacionados à harmonização, juntamente com o Mestre Cervejeiro;
- VI. Zelar pelo 5s.

## 7.2 POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO

A remuneração de todos nossos funcionários respeitará a CLT e os Sindicatos de Classe, assim como seguirá os padrões do mercado. Usaremos pesquisas salariais da região de Salvador para balizar o salário e o pacote de benefícios de nossos funcionários.

Dada a função estratégica do Mestre Cervejeiro, o mesmo receberá uma remuneração fixa mensal e também participará como acionista minoritário do empreendimento; recebendo, sem ônus, 5% das quotas da sociedade empresária limitada. A outorga de participação acionária faz parte da política de retenção do Mestre Cervejeiro ao empreendimento.

## 7.3 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

A mão-de-obra da Micro Cervejaria e Espaço *Gourmet* será recrutada e selecionada na Região Metropolitana de Salvador.

Todo o processo será baseado em competência, ou seja, buscaremos profissionais com conhecimentos, habilidades e atitudes compatíveis com os cargos a serem ocupados e com o valores da organização. Para tal, buscaremos a parceria e o suporte de consultorias de recrutamento e seleção. Por fim, teremos a participação dos empreendedores na seleção e na contratação dos cargos de liderança (Mestre Cervejeiro, Gerente, Supervisor e Chef); assim como a participação desses na seleção dos demais cargos descritos em nosso organograma.

## 7.4 POLÍTICA DE TREINAMENTO

Realizaremos treinamentos de integração na função para todos os novos colaboradores, antes de inaugurarmos nosso negócio, bem como, sempre que algum novo colaborador for recrutado.

O objetivo desses treinamentos é ambientar o colaborador em nossa cultura organizacional, nos valores “Qualidade em primeiro lugar”, “Paixão pelo negócio”, “Prazer em servir”, “Empreendedorismo”, e “Eficiência”; assim como prepará-lo para o início de suas atividades em sua nova função.

Durante tal período de treinamento todos os funcionários da Equipe Micro Cervejaria e/ou Espaço Gourmet serão treinados nos “13 Passos do Prazer em Servir” e terão noções básicas do processo produtivo (ministradas pelo Mestre Cervejeiro).

### 7.4.1 “13 PASSOS DO PRAZER EM SERVIR”

Nós da temos “Prazer em servir” os apaixonados pela cerveja artesanal e pela alta gastronomia, e queremos criar em nosso Espaço Gourmet um ambiente que maximize a experiência dos nossos clientes.

Dessa forma, para oferecermos serviços de alta qualidade, buscamos as melhores práticas do mercado e as compilamos no check list abaixo, os “13 Passos do Prazer em Servir”. Assim, padronizamos o modo como nossos garçons e demais funcionários devem atender nossos clientes.

**Tabela 20.** 13 Passos do Prazer em Servir

<b>“13 Passos do Prazer em Servir”</b>
Passo 1 – Cuide de sua aparência: Mantenha cabelos cortados, bom hálito, unhas limpas, uniforme limpo e bem passado, e sapatos limpos todos os dias.
Passo 2 – Sorria! Transmita seu “Prazer em Servir”.
Passo 3 – Dê “boas vindas” com entusiasmo. Identifique os clientes habituais e saiba seus nomes.
Passo 4 – Identifique-se, o cliente deve saber seu nome e que você terá o prazer em servi-lo.
Passo 5 – Seja sempre educado. Tenha Postura e não altere o tom de voz.
Passo 6 - Atenda da forma que você gostaria de ser atendido. Conquiste o cliente para que ele retorne e indique nosso estabelecimento para outras pessoas.
Passo 7 – Esteja sempre disposto a atender, seja rápido e não deixe o cliente esperando.
Passo 8 – Mantenha seu olhar na altura das mesas, verifique se há algum cliente solicitando a sua presença e/ou precisando de você.

Passo 9 - Fale sobre o diferencial de nossas cervejas: Cerveja Gourmet, Lei da Pureza, Tipos de cerveja, possibilidades de Harmonização.

Passo 10 – Adicione itens na sua venda. Ofereça reposição de bebidas, outros tipos de cerveja, outros tipos de harmonização, sobremesas, café, souvenirs, etc.

Passo 11 – Peça a ajuda de seu supervisor sempre que necessário.

Passo 12 – Ao término do atendimento, agradeça o cliente por sua presença em nosso estabelecimento.

Passo 13 – Solicite o preenchimento da pesquisa de satisfação, enfatize a importância de recebermos o feed back do cliente (para nosso aprimoramento e para melhor atendê-lo).

## 7.5 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Semestralmente todos os funcionários serão avaliados por seus superiores. Nossos operadores e os responsáveis pela limpeza da cervejaria serão avaliados pelo Mestre Cervejeiro; assim como os garçons, o caixa e o responsável pela limpeza do Espaço Gourmet serão avaliados pelo supervisor; e o cozinheiro e o responsável pela limpeza da cozinha serão avaliados pelo Chef. Por sua vez, o supervisor e o Chef serão avaliados pelo gerente, que, juntamente com o Mestre Cervejeiro, será avaliado pelos empreendedores do negócio.

Os líderes devem preparar a avaliação de seus funcionários, assim como seu feedback, e plano de desenvolvimento (Plano de ação para sanar as oportunidades de melhoria encontradas). Durante sua avaliação os subordinados serão estimulados e também dar feedback para seus gestores.

## 7.6 RECONHECIMENTO

Com o objetivo de estimular nossos colaboradores e de alavancar os resultados do empreendimento, adotaremos como Programa de Reconhecimento o “Funcionário do Mês”.

O funcionário escolhido poderá atuar na Micro Cervejaria ou no Espaço *Gourmet* e deverá demonstrar comprometimento com os valores da , tendo sua competência reconhecida por clientes, colegas de trabalho e seus superiores.

Como forma de reconhecimento o “Funcionário do Mês” receberá diploma, terá sua foto destacada nos quadros de comunicação interna da empresa e almoçará com sua família em nosso Espaço *Gourmet*; sendo servido por seus colegas e superiores em um dia especial, em que nosso estabelecimento estará funcionando apenas para atendê-lo com “Prazer em Servir”.

## 7.7 METAS E ACOMPANHAMENTO DOS RESULTADOS

Com o intuito de estimularmos os valores corporativos “Paixão pelo negócio” (Nossos funcionários são apaixonados pelo que fazem. Acompanhamos nossos resultados e celebramos nossas conquistas. Temos orgulho em sermos pioneiros no mercado de Salvador); e “Empreendedorismo” (Prezamos pela iniciativa, estimulamos a participação de todos na identificação de novas oportunidades para a empresa, agimos como “donos do negócio”) estipularemos indicadores para acompanharmos nossos resultados.

Cada equipe de trabalho terá um conjunto de indicadores, com itens de controle e metas mensuráveis. Os itens de controle poderão ser de uma das Dimensões da Qualidade (Qualidade, Atendimento, Segurança, Custo ou Moral), e terão periodicidade de acompanhamento definida. Os indicadores das equipes de trabalho “Micro Cervejaria” e “Espaço Gourmet estão abaixo:

Tabela 21. Metas equipe micro cervejaria

Equipe Micro Cervejaria			
Itens de Controle	Dimensão da Qualidade	Metas	Frequência de acompanhamento
Qualidade de nossos produtos	Qualidade	100%	Ao final de cada “tanque” de cerveja produzido.
Aderência aos requisitos de Segurança Alimentar	Qualidade	95%	Diário
Eficiência (%)	Atendimento	85%	Ao final de cada “tanque” de cerveja produzido.
Número de Acidentes	Segurança	Zero	Mensal
Lucro Operacional	Custo	10%	Mensal
% de desperdício de insumos	Custo	5%	Mensal

Tabela 22. Metas equipe espaço gourmet

<b>Equipe Espaço Gourmet</b>			
<b>Frente de Trabalho "Atendimento"</b>			
<b>Itens de Controle</b>	<b>Dimensão da Qualidade</b>	<b>Metas</b>	<b>Frequência de acompanhamento</b>
Cumprimento dos "13 Passos do Prazer em Servir"	Qualidade	100%	Diário
Cumprimento das Premissas do 5s	Qualidade	100%	Diário
Pesquisa de Satisfação	Atendimento	95%	Semanal
Número de Acidentes	Segurança	Zero	Mensal
Cumprimento do Estoque Planejado	Custo	95%	Mensal
Lucro Operacional	Custo	X	Mensal
<b>Frente de Trabalho "Alta Gastronomia"</b>			
<b>Itens de Controle</b>	<b>Dimensão da Qualidade</b>	<b>Metas</b>	<b>Frequência de acompanhamento</b>
Número de Reclamações de clientes sobre pratos de alta gastronomia	Qualidade	Zero	Diário
Cumprimento das Premissas do 5s	Qualidade	100%	Diário
Pesquisa de Satisfação	Atendimento	95%	Semanal
Número de Acidentes	Segurança	Zero	Mensal
Cumprimento do Estoque Planejado	Custo	95%	Mensal
Lucro Operacional	Custo	28%	Mensal

Por fim, todos os indicadores estabelecidos estarão visíveis em quadros de gestão à vista (Na Micro cervejaria e no back office do Espaço Gourmet), e serão acompanhados pelos líderes de cada time.

Semanalmente cada líder deverá realizar uma reunião de resultados com suas equipes, e repassar o status dos indicadores já citados. Bimestralmente, haverá uma reunião de resultados com todos os

funcionários da Micro Cervejaria & Espaço Gourmet , sendo os empreendedores, o gerente e o Mestre Cervejeiro os responsáveis pela condução da reunião.

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como finalidade conseguir financiamento para a implantação do projeto micro cervejaria , empreendimento com um novo conceito na cidade de Salvador, Bahia.

O consumo de cervejas artesanais vem crescendo a cada ano e, um novo mercado vem se formando neste segmento, semelhante ao vivenciado com o segmento de vinhos na última década. Cervejas que se harmonizam com pratos especiais, pratos especiais feitos com cerveja e cervejas com qualidade superior atraem novos consumidores dispostos a pagar um valor diferenciado para estes produtos Premium.

O conceito de qualidade superior e atendimento diferenciado é o foco da Cervejaria Gourmet , um estabelecimento que nasce com a primeira cervejaria com espaço gourmet da grande cidade de Salvador.

As ações de marketing, descritas neste trabalho, serão utilizadas para posicionar a marca como um produto seletivo aos apreciadores de excelentes bebidas e pratos gastronômicos, sendo este ponto fundamental para cumprir com uma das metas dos empreendedores, trabalhar com produtos de alto valor agregado. Isto se faz necessário pois, inicialmente, a cervejaria irá trabalhar com uma baixa produção mensal em litros (considerando número de outras cervejarias nacionais) em virtude da área necessária para a implantação de uma fábrica de grande porte. Esta produção será majorada diante da conquista de novos mercados consumidores e a implantação de novos postos de vendas, previstos para serem implementados a partir do terceiro ou quarto ano do projeto.

O investimento necessário para a implantação do estabelecimento orçado na ordem de R\$ 1,83 milhões, considerando um capital de giro inicial, e seu pay back simples estimado em 2 anos e 9 meses. Outros indicadores como VPL e TIR corroboram com a viabilidade do projeto.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACERVA BAIANA – Associação de Cervejeiros Artesanais da Bahia – Entrevista com o membro da associação, Avoletta, Luiz Carlos, em maio 2011.

ANUÁRIO GASTRONÔMICO 2010/2011. Revista Veja Salvador, “Comer e Beber”. Editora Abril, Edição Especial, Ano 43 (VEJA 2192).

RIES, Al; TROUT, Jack – Posicionamento: A Batalha Pela Sua Mente - 20ª Edição; São Paulo: Makron Books, 2002.

BASTA, Darci; MARCHESINI, Fernando Roberto Andrade; OLIVEIRA, José Antônio Ferreira de; SÁ, Luís Carlos Seixas de – Fundamentos de Marketing – 7ª Edição; Rio de Janeiro: FGV Editora.

CAMPOS, Vicente Falconi - Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-dia. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2004.

FILHO, Jamil; LOBATO, David; RODRIGUES, Murilo; TORRES, Maria Cândida - Estratégia de Empresas. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

GIL, CAMILA; CAMPOMAR, MARCOS CORTEZ. Analisando VALS como Instrumento de Segmentação. São Paulo, Universidade de São Paulo.

KOTLER, Philip – Administração de Marketing – 10ª Edição, 7ª reimpressão – Tradução BazánTecnologia e Lingüística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LIMA, Miguel; SAPIRO, Arão; VILHENA, João Baptista; GANGANA, Maurício – Gestão de Marketing – 8ª Edição Revista e Atualizada; Rio de Janeiro: FGV Editora.

MARTINS, José. Arquétipos em Marketing. 1 ed. São Paulo, STS Publicações e serviços Ltda, 1995.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO – Registro de Estabelecimentos que Fabricam Bebidas. Disponível em: <[www.agricultura.gov.br](http://www.agricultura.gov.br)>. Acesso em: 21 abr 2011.

SENAD, Secretaria Nacional Antidrogas. I LEVANTAMENTO NACIONAL SOBRE OS PADRÕES DE CONSUMO DE ÁLCOOL NA POPULAÇÃO BRASILEIRA, Disponível em:<[www.obid.senad.gov.br](http://www.obid.senad.gov.br)>. Acesso em: 21 abr. 2011.

SUPERINTENDÊNCIA DE ESTUDOS ECONÔMICOS E SOCIAIS DA BAHIA (SEI) – Secretaria do Planejamento do Estado da Bahia. Disponível em:<<http://www.sei.ba.gov.br>>. Acesso em: 21 abr. 2011.

THE NIELSEN COMPANY (NIELSEN) – Pesquisa: O que o Nordeste tem. Disponível em: <<http://br.nielsen.com>>. Acesso em: 15 mar. 2011.

WIKIPEDIA. Disponível em:<<http://pt.wikipedia.org/wiki/Cervejaria>>. Acesso em: 11 jun. de 2011.

CBBP. Disponível em:<<http://www.cbbp.com.br/dna-cbbp.html>>. Acesso em: 21 abr. de 2011.

DENATRAN. Disponível em:<<http://www.denatran.gov.br/ctb.htm>>. Acesso em: 21 jun. 2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE) – PNAD298/2008. Disponível em: <[www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)>. Acesso em: 21 abr. de 2011.

## ANEXOS

### **1. Processo Produtivo**

#### **1.1 Matérias-primas da Cerveja**

Genericamente, define-se por cerveja uma bebida carbonatada de baixo teor alcoólico, preparada a partir de água de boa qualidade, malte de cevada, lúpulo e fermento.

##### **1.1.1 Água Cervejeira**

A água é a principal matéria-prima do processo cervejeiro, pois aproximadamente 95% da cerveja são constituídos de água. Na natureza, toda a água contém sais dissolvidos, de acordo com sua região. Dependendo desta quantidade de sais o gosto da água varia, influenciando diretamente nos processos químicos e enzimáticos que ocorrem durante a fermentação, e como consequência na qualidade da cerveja a ser produzida.

Durante o processo cervejeiro pode-se lançar mão de sistemas de tratamento de água para que a mesma alcance o nível de qualidade necessário.

##### **1.1.2 Malte de cevada**

Malte é qualquer matéria prima resultante da germinação em condições controladas de qualquer cereal (cevada, milho, trigo, aveia, etc.). No caso de cerveja, o malte utilizado é o oriundo da cevada.

Após a colheita da safra, os grãos de cevada são armazenados em silos em condições controladas de temperatura e umidade, aguardando o envio para as Maltarias, nas quais ocorrerá a transformação da cevada em malte.

O processo de transformação da cevada em malte consiste em colocar a semente em condições favoráveis de germinação, controlando temperatura, umidade e aeração, interrompendo a germinação tão logo o grão tenha iniciado a criação de uma nova planta. Nesta fase, o amido presente no grão malteado apresenta-se em cadeias menores que na cevada, o que o torna menos duro e mais solúvel, possuindo enzimas no interior dos grãos que são fundamentais para o processo cervejeiro.

##### **1.1.3 Lúpulo**

O lúpulo é uma planta de difícil cultivo e típica de regiões frias, sendo um ingrediente crítico para as cervejarias. Existem diferentes tipos de lúpulo, com objetivo de fornecer amargor e aroma à cerveja. O ingrediente lúpulo afeta fortemente as características da cerveja. Dependendo das propriedades organolépticas - características que podem ser percebidas pelos sentidos humanos, como a cor,

o brilho, o paladar, o odor, etc. - que se deseja obter para cada tipo de cerveja, os tipos e a dosagem de lúpulo variam.

#### 1.1.4 Fermento

O fermento se trata da própria levedura utilizada na fermentação. O tipo de levedura utilizada no processo cervejeiro é altamente impactante no sabor e no aroma das cervejas produzidas.

#### 1.2 Processo Cervejeiro

O processo de fabricação de Cerveja compreende as etapas: recebimento da matéria-prima, beneficiamento do malte, preparo do mosto na Brassagem, fermentação, maturação nas Adegas e Filtração.

A figura abaixo ilustra o macro fluxo de transformações da cevada até a cerveja filtrada, ressaltando a interface Maltaria e Processo Cervejeiro.

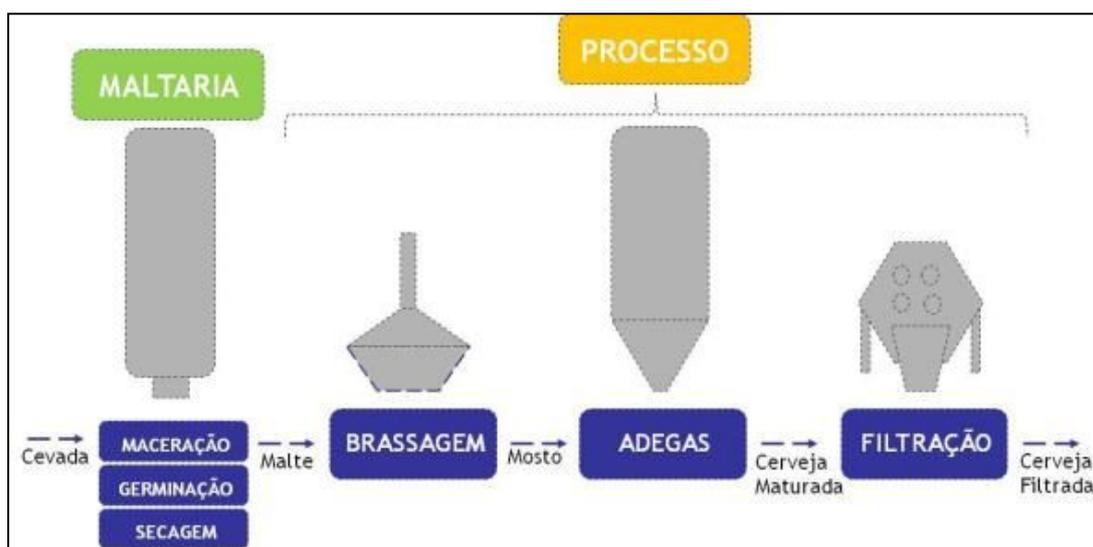


Figura 3. Macro fluxo maltaria e processo cervejeiro

##### 1.2.1 Recebimento de Matéria prima e Beneficiamento do Malte

Antes de se iniciar a etapa de Brassagem propriamente dita, o malte é recebido, armazenado e beneficiado. O objetivo do beneficiamento do malte é o rompimento de sua casca, de maneira a expor a parte interna do grão, fazendo com que a futura atuação enzimática seja maximizada.

Tal etapa possui influência direta sobre a rapidez das transformações físico-químicas que virão a ocorrer ao longo do processo cervejeiro, o rendimento da matéria-prima, e a qualidade do produto final.

### **1.2.2 – Brassagem**

No processo cervejeiro, a Brassagem figura-se como a segunda etapa na seqüência de produção. Nela prepara-se o mosto, ou seja, a mistura básica que, depois de fermentada, se transformará em cerveja. Em linhas gerais, na Brassagem ocorre a moagem, a mosturação, a filtração, o cozimento e a centrifugação do mosto.

Primeiramente, o malte já beneficiado, ou seja, desprovido de impurezas, é moído e levado até a tina de mosturação, fase em que se quebra o amido em açúcares fermentáveis. Logo em seguida, a mostura é filtrada e o bagaço é separado como subproduto.

Por fim, ocorre o cozimento da mostura para a fabricação do mosto. Nesta etapa, com acréscimo do lúpulo, o mosto filtrado é submetido à fervura. Com a fervura, visa-se a inativação de enzimas, a esterilização do mosto, e a extração de compostos amargos e aromáticos do lúpulo. Assim formam-se as substâncias constituintes do aroma e do sabor da cerveja, evapora-se a água excedente e outros componentes indesejáveis ao produto final.

### **1.2.3 Fermentação**

Finalizada a Brassagem, o mosto é enviado para os processos de fermentação e de maturação, respectivamente. No primeiro processo, ocorre a fermentação alcoólica com o uso de leveduras, ou seja, na ausência de oxigênio a levedura fica impossibilitada de realizar a respiração celular, e se vê obrigada a conseguir energia por meio da fermentação. Nesse processo metabólico de fermentação, as leveduras produzem CO<sup>2</sup> e compostos secundários, sobretudo álcool (etanol), obtendo-se assim a cerveja.

### **1.2.4 Maturação**

A maturação consiste no armazenamento da cerveja fermentada a baixa temperatura durante um determinado período de tempo. Ao iniciar-se a maturação, a maior parte dos açúcares foi metabolizada a álcool etílico, e gás carbônico. Uma lenta fermentação secundária, então, ocorre na cerveja pela ação de leveduras residuais.

A maturação propicia a clarificação da cerveja por precipitação de leveduras, proteínas e outros sólidos solúveis, tornando-a menos turva. O CO<sub>2</sub> produzido na fermentação é suficiente para fornecer a cerveja um teor alcoólico quase correto, sendo somente corrigido após a filtração para uma padronização dos lotes de produção.

Assim, as importantes funções da maturação são: clarificação da cerveja, carbonatação, maturação organoléptica e estabilização físico-química e sensorial - potencialização de flavours que melhoram e fixam o aroma e o sabor da cerveja.

Essas são as etapas que demandam tempos maiores de operação. Considerando o tempo total do Processo, o ideal seria que a fermentação e a maturação da cerveja fossem realizadas com 15 dias de antecedência.

### **1.2.5 Filtração**

A Filtração é a última etapa do processo de cerveja. A cerveja, já maturada, ainda contém partículas residuais de fermento que precisam ser separadas. Assim, o objetivo principal da filtração é a remoção de tais impurezas residuais, filtrando a cerveja maturada para disponibilizá-la para o envazamento.

Além disso, no processo de filtração ocorre também a estabilização da cerveja, sua blendagem – diluição da cerveja concentrada com água cervejeira -, sua carbonatação e a adição de lúpulo tetra e antioxidante. Cada tipo de cerveja terá uma concentração específica, assim como a concentração de CO<sub>2</sub> dependerá do tipo de embalagem em que a cerveja será envazada.