



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

CONSTRUÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS PARA UM EMPREENDIMENTO  
CERVEJEIRO

Tiago Pereira Freitas

FLORIANÓPOLIS  
2015

Tiago Pereira Freitas

CONSTRUÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS PARA UM EMPREENDIMENTO  
CERVEJEIRO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à disciplina  
CAD 7035 – Laboratório de Gestão V, como requisito parcial  
a obtenção de grau de Bacharel em Administração  
pela Universidade Federal de Santa Catarina.  
Orientador: Prof. Claudelino Martins Dias Júnior

FLORIANÓPOLIS

2015

Tiago Pereira Freitas

CONSTRUÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS PARA UM EMPREENDIMENTO  
CERVEJEIRO

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, Julho de 2015.

**Professores Avaliadores**

---

Prof. Claudelino Martins Dias Júnior  
Orientador

---

Prof. Renê Birochi  
Avaliador

---

Prof. Rogério Tadeu de Oliveira Lacerda  
Avaliador

## RESUMO

O consumo de cervejas artesanais no Brasil e no mundo cresce anualmente, considerando ainda o fato de que cada vez mais consumidores estão refinando seus hábitos de consumo e optando por cervejas diferenciadas do tipo artesanais. No presente estudo propõe-se através de revisão bibliográfica desmistificar como este mercado chegou aos atuais moldes e ainda propor a concepção de um novo conceito de empreendimento cervejeiro para a região da Grande Florianópolis. O desenvolvimento do conceito junto à proposição de efetivação de um negócio que foi dada pela elaboração de um Plano de Negócios tem como suporte análises de viabilidade mercadológica, econômico-financeira e de fornecimento. Tais análises serviram de insumo para a construção de cenários (pessimista, realista e otimista) que revelaram como o empreendimento cervejeiro, doravante denominado “Capitão Floriano” se consolida através do formato de *exclusive beer pub*.

Palavras-chaves: cerveja artesanal, empreendimento cervejeiro, microcervejaria, *brewpub*.

## *ABSTRACT*

*In Brazil and in the world craft beer consumption grows annually, to consider the fact that more and more customers are improving their drinking beer habits, choosing different craft beers type. Through literature review this study intends to unravel how this market got to its current patterns and yet propose a new concept of brewery undertaking for the Grande Florianópolis. The development of this concept together an execution proposition of a business that was based on a preparation of a Business Plan have as support market, financial and economic and supply chain analysis. This analyzes used like as input for the construction of scenarios (pessimistic, realistic and optimistic) that revealed like this Business Breweing, called "Capitão Floriano" can structure itself as exclusive beer pub.*

*Keywords: Craft Beers, Business Breweing, Microbrewery, Brewpub.*

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Crescimento de venda de cervejas nos EUA no ano de 2014 .....	18
Figura 2 – Fórmula amostral .....	31
Figura 3 – Logomarca .....	44
Figura 4 – Referência de bar para pub .....	65
Figura 5 – Ambiente com bar de pub .....	66
Figura 6 – Ambiente de pub .....	66
Figura 7 – Elementos de pub .....	67
Figura 8 – Planta baixa do pub .....	68

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Idade .....	47
Gráfico 2 – Renda familiar <i>per capita</i> .....	48
Gráfico 3 – Bairro em que reside .....	48
Gráfico 4 – Com que frequência consome cerveja .....	49
Gráfico 5 – Qual a quantidade de cerveja que ingere quando consome .....	50
Gráfico 6 – Frequência de consumo X quantidade consumida .....	51
Gráfico 7 – Onde consome cerveja .....	52
Gráfico 8 – Em qual estabelecimento consome cerveja .....	53
Gráfico 9 – Qual tipo de cerveja consome fora de casa .....	54
Gráfico 10 – Fator falta de conhecimento para não consumo de cervejas artesanais .....	55
Gráfico 11 – Fator preço para não consumo de cervejas artesanais .....	55
Gráfico 12 – Preço médio pago em um copo de cerveja .....	56

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Cardápio pratos principais .....	70
Quadro 2 – Cardápio hambúrgueres .....	71
Quadro 3 – Cardápio aperitivos .....	72
Quadro 4 – Cardápio sobremesas .....	72
Quadro 5 – Fornecedores de bebidas .....	73
Quadro 6 – Fornecedores de alimentos .....	74
Quadro 7 – Corpo de funcionários .....	75



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Despesas pré-operacionais .....	78
Tabela 2 – Investimento fixo .....	79
Tabela 3 – Depreciação .....	80
Tabela 4 – Folha de pagamento .....	81
Tabela 5 – Encargos sociais e trabalhistas mensais .....	81
Tabela 6 – Custos fixos mensais .....	82
Tabela 7 – Estoque inicial .....	84
Tabela 8 – Capital de giro inicial .....	85
Tabela 9 – Investimento inicial total .....	85
Tabela 10 – Precificação do cardápio .....	87
Tabela 11 – Projeção de receitas .....	88
Tabela 12 – Simples nacional .....	89
Tabela 13 – DRE mensal .....	90
Tabela 14 – DRE anual .....	90
Tabela 15 – Lucratividade anual .....	91
Tabela 16 – Rentabilidade anual .....	91
Tabela 17 – Período de payback .....	92

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	8
1.1 Contextualização .....	8
1.3 Objetivo Geral .....	10
1.4 Objetivos Específicos .....	10
1.5 Justificativa.....	10
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	13
2.1 O Mercado Mundial de Cervejas.....	13
2.2 A Revolução da Cerveja Artesanal.....	15
2.3 A Cerveja e o Início do Movimento Artesanal no Brasil .....	20
2.4 Microcervejarias Artesanais em Santa Catarina.....	23
2.6 Um novo empreendimento cervejeiro em Florianópolis .....	27
3. METODOLOGIA.....	30
3.1 Pesquisa Mercadológica .....	30
3.2 Estudo da Viabilidade Econômica Financeira.....	32
3.3 Análise de produtores-fornecedores de cerveja.....	35
3.4 Considerações Parciais .....	36
4. PLANO DE NEGÓCIOS .....	37
4.1 Sumário Executivo .....	38
4.2 Plano de Marketing.....	40
4.3 Plano Operacional .....	62
4.4 Plano Financeiro .....	74
5. CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	92
6. REFERÊNCIAS .....	94

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

O presente estudo, através da construção de um plano de negócios, busca o entendimento da fabricação e da comercialização de cervejas tipicamente artesanais com produção nacional, por meio de microcervejarias instaladas na região sul do Brasil.

A motivação para tanto se dá em função de análise feita pela Associação Brasileira de Bebidas (ABRABE) que estima a existência de cerca de duzentas <sup>1</sup> microcervejarias com características artesanais no Brasil, concentradas principalmente na região Sul e Sudeste do país.

Ainda segundo a associação as microcervejarias artesanais se caracterizam por serem micro indústrias de origem familiar, de pequenas instalações industriais que permitem a produção de cerveja em quantidades modestas para comercialização e distribuição na região onde se encontra o empreendimento. <sup>1</sup>

A receita do presente sucesso destes pequenos empreendimentos se dá por meio da fabricação de tipos de cerveja não oferecidos pelas grandes indústrias multinacionais de cerveja, como AMBEV, Brasil Kirin, Heineken e Grupo Petrópolis, que possuem um portfólio voltado em sua grande maioria para o estilo *lager* do tipo *pilsen*. Brahma, Antarctica, Skol, Heineken, Nova Schin e Itaipava são alguns exemplos de cervejas *pilsen* de massa, denominadas também pelos especialistas cervejeiros de *standard lager*, devido a sua padronização característica de produção em massa (BELTRAMELLI, 2014).

A história recente das microcervejarias no Brasil teve início na década de 80 com o *brewpub* (estabelecimento que produz e comercializa a cerveja em mesmo local) Bavarium Park, localizado em Curitiba. Depois em 1993, o americano Scott Ashby resolveu também abrir um *brewpub* na cidade de São Paulo (NOTHALF ; SCHNEIDER apud KALNIN, 1999).

O autor Kalnin (1999) apresenta estas duas companhias como as pioneiras no Brasil. Porém o ressalta que sucesso através da criação de um empreendimento cervejeiro deu-se apenas em 1995 com a Cervejaria Dado Bier fundada na cidade de Porto Alegre (RS). O mesmo autor caracteriza o local como misto de cervejaria, bar e casa noturna, oferecendo um cardápio com quatro tipos de cerveja e também comida diferenciada, ou seja, um conceito de entretenimento mais completo em um mesmo local (KALNIN, 1999).

---

<sup>1</sup> ABRABE. **Categorias de Mercado**. Disponível em: <<http://www.abrabe.org.br/categorias/>>. Acesso em: 28 out. 2014

Este empreendimento foi o primeiro de um movimento que começou a mudar a cultura do consumo de cerveja do Brasil. Antes os consumidores encontravam nos bares e supermercados apenas cervejas do tipo *Standard Lager* e as consumiam em grandes quantidades, a temperaturas quase negativas, sem nenhuma intenção de degustar a bebida sentir seu aroma, sabor ou gosto (BELTRAMELLI, 2014).

As novas cervejarias de cunho artesanal tiveram papel decisivo na acessibilidade do consumidor às opções de cervejas diferenciadas, aproximando-os de um conceito evolutivo da bebida, sendo degustadas com a combinação de pratos, que em conjunto realçam o sabor de ambos (prática conhecida como harmonização), locais diferentes para consumo (não somente o tradicional boteco brasileiro), fomentando o consumo responsável e outras práticas que levam a criação de novas necessidades de consumo, impulsionados ainda pela busca da satisfação sensorial e do prazer da degustação de cervejas especiais.

Hoje a fatia do mercado cervejeiro caracterizado como artesanal representa 1% dos aproximados 15 (quinze) bilhões de litros da bebida produzidos anualmente no Brasil, com uma tendência de crescimento de mesma fatia para os próximos dez anos<sup>1</sup>.

Santa Catarina é um dos estados com destaque nacional com relação à existência de microcervejarias artesanais existindo aproximadamente vinte destes empreendimentos no estado. Além disso, o fato da cultura europeia ser muito presente, com destaque para a cultura alemã, contribui para a tradição do consumo e produção de cerveja (VARGAS, 2011).

Existem diversas eventos culturais em Santa Catarina que giram em torno das cervejas artesanais, sendo: a Oktoberfest de Blumenau e o Festival Brasileiro da Cerveja que contêm em sua programação o Concurso Brasileiro de Cerveja os mais conhecidos (VARGAS, 2011).

Ademais, o estado também conta com a Escola Superior de Cerveja e Malte<sup>2</sup> (ESCM), primeira instituição da América Latina a abranger o ensino, pesquisa e extensão sobre a cerveja, sediada também em Blumenau. A instituição oferece cursos de degustação e harmonização, gestão e produção da bebida e presta serviços técnicos especializados, que integram toda a cadeia produtiva do mercado cervejeiro; desde a produção, à análise de mercado e produtos, até a gestão de empreendimentos relacionados à comercialização da bebida.

Baseado no cenário de crescimento do mercado cervejeiro artesanal, e destacando-se a representatividade do estado de Santa Catarina neste setor, existe a viabilidade econômico-financeira para a instalação de um empreendimento cervejeiro na Grande Florianópolis?

---

<sup>2</sup> ESCM. **A Escola**. Disponível em:  
< <http://www.cervejaemalte.com.br/a-escola>>. Acesso em: 04 nov. 2014

### 1.3 Objetivo Geral

Conceber um plano de negócios para a abertura de um empreendimento que comercialize cerveja do tipo artesanal na Grande Florianópolis.

### 1.4 Objetivos Específicos

- a) Construir um conceito de negócio baseado na comercialização de cervejas artesanais.
- b) Analisar a viabilidade mercadológica e econômico-financeira da comercialização de cervejas de cunho artesanal.

### 1.5 Justificativa

Nos últimos anos o consumo de cervejas artesanais no Brasil aumentou 36% num espaço de três anos, entre 2011 a 2014, segundo a consultoria britânica Mintel<sup>3</sup>, que faz pesquisa sobre o mercado de bebida mundial. Segundo analistas da empresa este é um nicho de mercado extremamente atraente para empreendedores da cadeia produtiva de cerveja, com expectativas de crescimento ainda maior nos próximos anos.

A representatividade desta taxa de crescimento ilustra parte das mudanças que vêm ocorrendo no mercado consumidor de cerveja na última década, em que gradualmente o consumidor passou a ter mais contato com cervejas de cunho artesanal e conseqüentemente a comprá-las mais regularmente em detrimento das marcas de cerveja das multinacionais do setor que possuem uma experiência sensorial limitada a apenas um tipo de cerveja produzida com ingredientes de baixa qualidade.

Uma notícia<sup>4</sup> publicada recentemente em veículo de grande abrangência nacional demonstra que as grandes multinacionais cervejeiras já perceberam que as cervejarias artesanais estão conquistando parcela representativa do mercado de bebida, e que o potencial de crescimento de seus produtos é relevante. A AMBEV líder do setor da bebida no Brasil anunciou em fevereiro de 2015 que adquiriu participação acionária na microcervejaria Wals de Belo Horizonte. O acordo envolveria por parte da AMBEV fornecimento de tecnologia e

---

<sup>3</sup> ARANHA, Carla. Com o Copo Cheio. **Exame**. Disponível em:  
<<http://exame.abril.com.br/revista-exame-pme/edicoes/76/noticias/com-o-copo-cheio>>.

Acesso em: 06 nov. 2014

<sup>4</sup> SAMOR, Geraldo. Estratégia AMBEV para cervejas artesanais: junte-se a elas. **Veja**. Disponível em:  
<<http://veja.abril.com.br/blog/mercados/alimentos-e-bebidas/estrategia-ambev-para-cervejas-artesanais-junte-se-a-elas/>>. Acesso em: 15 mar. 2015

distribuição aos produtos da cervejaria artesanal, e em troca a Wals ofereceria o conhecimento conquistado desde 1999 do mercado de cervejas artesanais. Este fato demonstra claramente como o mercado artesanal de cervejas possui oportunidades de crescimento. Atraindo até os interesses dos grandes detentores do mercado.

A AMBEV não foi a única grande cervejaria a se aproximar e adquirir micro produtores artesanais. A Brasil Kirin<sup>5</sup>, multinacional nipo brasileira surgida após a aquisição da cervejaria Schincariol, também percebeu o potencial do setor e nos anos de 2007 e 2008 adquiriu três microcervejarias já estabelecidas, a Devassa do Rio de Janeiro, Baden Baden da cidade de Campos do Jordão na serra do estado de São Paulo, e por fim a catarinense Eisenbahn de Blumenau.

A região da Grande Florianópolis é o local escolhido para possível instalação do empreendimento cervejeiro, sendo a região de maior concentração populacional do estado. Em se tratando somente da capital Florianópolis, a cidade possui uma população estimada pelo IBGE<sup>6</sup> em 2014 de 461.524 habitantes produzindo um PIB<sup>7</sup> em 2012 de R\$12.614.711,00 destes 72% provém do setor de serviços. O índice de Desenvolvimento Humano do município (IDHM)<sup>8</sup>, indicador comparativo de avaliação do bem-estar humano, é de 0,847, o maior entre as capitais brasileiras.

O município ainda conta com uma vocação turística, segundo a Secretária de Estado de Turismo, Cultura e Esporte de Santa Catarina<sup>9</sup>, em 2008 o município recebeu 776.374 turistas gerando uma receita estimada de US\$ 330.149.308,49.

Esses indicadores sugerem oportunidades para investimentos em novos negócios na região, impulsionados pelo poder aquisitivo e qualidade de vida da população, representatividade do setor de serviços na geração de riqueza, e somado ainda pela receita gerada pelos turistas que visitam a cidade todos os anos.

---

<sup>5</sup> BRASIL KIRIN. **História**. Disponível em:

<<https://www.brasilkirin.com.br/historia>>. Acesso em: 16 mar 2015

<sup>6</sup> IBGE. **Cidades**. Disponível em:

<<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=420540>>. Acesso em 18 mar 2015

<sup>7</sup> IBGE. **Produto Interno Bruto dos Municípios 2012**. Disponível em:

<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmun=420540&idtema=134&search=santa-catarina/florianopolis/produto-interno-bruto-dos-municipios-2012>>. Acesso em 18 mar 2015

<sup>8</sup> ATLAS DO DESENVOLVIMENTO HUMANO NO BRASIL. **Florianópolis, SC**. Disponível em:

<[http://www.atlasbrasil.org.br/2013/pt/perfil\\_m/florianopolis\\_sc](http://www.atlasbrasil.org.br/2013/pt/perfil_m/florianopolis_sc)>. Acesso em 18 mar 2015

<sup>9</sup> SANTUR. **Pesquisa de Demanda Turística 2008**. Disponível em:

<<http://turismo.sc.gov.br/institucional/index.php/pt-br/informacoes/estatisticas-e-indicadores-turisticos/category/15-pesquisa-de-demanda-turistica-2008%3Fdownload%3D63:florianopolis+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>>. Acesso em 18 mar 2015

No que diz respeito à originalidade do estudo, o mesmo consiste em desenvolver um conceito de negócio que comercialize cervejas artesanais, oferecendo ao consumidor uma nova opção de consumo, somada a novas experiências de entretenimento.

Quanto à viabilidade do estudo, demonstra-se por meio da análise de dados secundários e pesquisas de campo em que as informações necessárias serão coletadas, organizadas e interpretadas para a concepção do plano de negócios, subsidiado pela análise de viabilidade mercadológica e econômico-financeira do novo empreendimento proposto.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Uma das etapas fundamentais para o desenvolvimento de um plano de negócios para um empreendimento cervejeiro parte da conceituação do atual mercado da bebida, suas principais características e análise do perfil das organizações líderes que o constituem.

O surgimento e desenvolvimento do novo mercado de cervejas artesanais tal como é conhecido hoje, originário em meados dos anos 1960 nos EUA, com seus novos modelos de negócios e práticas de mercado, terá suas características e peculiaridades discorridas.

O desenvolvimento do mercado de cervejas no Brasil, de sua parcela de fabricação artesanal, passando pelas atuais cervejarias na microesfera catarinense e da Grande Florianópolis também constituem as informações necessárias para o desenvolvimento do projeto deste empreendimento cervejeiro.

### 2.1 O Mercado Mundial de Cervejas

A cerveja é a bebida alcoólica mais consumida no mundo, e se considerarmos todos os tipos de bebidas comercializadas, a mesma perde apenas para a água e o chá. A representatividade que a bebida possui hoje advém de um longo processo de desenvolvimento que tem seu início com as antigas civilizações da Mesopotâmia e Egito, passando pela difusão dos modos de produção no império romano, chegando ao continente europeu na idade média, crescendo comercialmente através da produção em maior escala em mosteiros e novos centros urbanos (BELTRAMELLI, 2014).

A inserção do lúpulo na fabricação da bebida, seguida pela Lei da Pureza Alemã, que garante a padronização da receita da cerveja tal qual conhecemos hoje, e o surgimento da cerveja estilo *Pilsen*, somado aos avanços tecnológicos do século XIX, caracterizam-se como fatores primordiais para a evolução do produto oferecido pelas cervejarias, e principalmente no amadurecimento e crescimento do mercado consumidor da bebida (MORADO, 2009).

Por sua vez somente após as duas grandes guerras mundiais e a expansão das fronteiras e práticas do capitalismo moderno, a cerveja passou a ser considerado um negócio promissor. Hoje essa indústria é relevante para a economia de qualquer país. Com relação à geração de empregos, calcula-se que para cada emprego direto na indústria cervejeira, outros quinze empregos indiretos são criados nos setores relacionados. Dados de faturamento do setor mostram que em 2011 o segmento cervejeiro mundial alcançou US\$ 405,9 bilhões de



dólares, com uma taxa de crescimento de 1,7% ao ano (MORADO, 2009 e BELTRAMELLI, 2014).

Morado (2009) caracteriza que, assim como outros segmentos industriais, o mercado produtor cervejeiro sofreu mudanças constantes como consequência das diversas aquisições e processos de fusões, seja em movimentos regionais ou em escala continental, como resultado de ações estratégicas das grandes companhias procurando novos mercados consumidores.

Essas transações culminaram em um domínio<sup>10</sup> de 60% do mercado cervejeiro mundial entre quatro grandes conglomerados industriais, Anheuser-Busch Inbev, Heineken, Molson Coors e SABMiller. Os especialistas apontam que o fenômeno da concentração do mercado teve seu início em 1999, quando a holandesa Heineken, a belga Interbrew e a dinamarquesa Carlsberg iniciaram um processo de aquisição de pequenas cervejarias familiares europeias. No ano de 2002 a *South African Breweries* (SAB) concluiu sua principal aquisição ao comprar a americana Miller e também outras menores cervejarias do leste europeu.<sup>10</sup>

Porém o processo de aquisições e fusões da Interbrew é caracterizado como o maior e mais bem sucedido de toda a história cervejeira<sup>10</sup>. Teve início em 2004 quando o grupo adquiriu a brasileira Ambev, conglomerado resultante da fusão das cervejarias Brahma e Antártica. A nova companhia passou a ser chamar Inbev e tornou-se a maior empresa do setor. Em 2008 um novo passo foi dado, quando a cervejaria comprou a americana Anheuser-Busch.

Entretanto, para os especialistas do mercado cervejeiro, inclusive Morado (2009), Beltramelli (2014) e Hindy (2015), mesmo a maior cervejaria do mundo, suas três principais concorrentes e todas as grandes cervejarias com produção em grande escala terão que se adequar as modificações e novos hábitos de consumo deste mercado.

Os consumidores tendem a se tornar cada vez mais exigentes, com o paladar mais refinado e buscando satisfação sensorial, valorizando cada vez mais aspectos como embalagem dos produtos, aroma e principalmente o sabor. As questões ecológicas e a resistência a ingredientes artificiais e transgênicos impulsionaram o desejo por uma bebida com ingredientes naturais, sem agrotóxicos e de alta qualidade. Isto vai de encontro a atual receita e métodos de produção destas empresas, que adicionam cada vez mais cereais não maltados como milho e arroz na receita de fabricação de cerveja visando uma diminuição dos

---

<sup>10</sup> BECK, Márcio. Concentração do mercado cervejeiro mundial cresce 60% em dez anos. **O Globo**. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/economia/concentracao-do-mercado-cervejeiro-mundial-cresceu-60-em-dez-anos-6362908>>. Acesso em: 04 abr 2015

custos resultando em uma cerveja fraca, de pouco sabor, carentes de aroma e personalidade (MORADO, 2009 e BELTRAMELLI, 2014).

Os primeiros a identificar o refinamento dos hábitos de consumo do público cervejeiro foram os produtores de cervejas caseiras, que viram uma oportunidade de oferecer seus produtos para uma parcela maior de consumidores, somados aos já proprietários de cervejarias regionais, principalmente de origem familiar, que sobreviveram ao sufocamento dos grandes conglomerados produtores da bebida. Após permanecerem à margem do mercado por muitos anos, estes dois grupos identificaram uma excelente oportunidade de aumento de popularidade de suas cervejas, e principalmente de um novo desenvolvimento do mercado de cervejas artesanais (HINDY, 2015).

## 2.2 A Revolução da Cerveja Artesanal

O domínio de 60% do mercado mundial de cerveja<sup>10</sup> pelos conglomerados Anheuser-Busch Inbev, Heineken, Molson Coors e SABMiller resultou em uma soberania do estilo de cerveja *lager*, na sua maioria do tipo *Pilsen*, com aproximadamente 80% do consumo mundial que, devido a sua grande popularização e massificação de consumo, é caracterizada pelo termo *standard lager* (MORADO, 2009).

Entretanto torna-se cada vez mais comum o consumidor, tanto no Brasil como no resto do mundo, se deparar com dois tipos de cervejas bem distintos nos estabelecimentos comerciais. O primeiro tipo é formado por marcas bem identificáveis, oferecidas geralmente em embalagens de consumo compartilhado, como garrafas de seiscentos mililitros e fardos de doze latas. São conhecidas pelas campanhas de marketing, principalmente propagandas de televisão, e que ainda são facilmente encontradas em qualquer bar ou restaurante (BELTRAMELLI, 2014).

Mas outro tipo de cerveja tornou-se cada vez mais presente em mercados, bares e restaurantes. Trata-se de cervejas com rótulos que nunca apareceram em um comercial de televisão e com terminologias pouco comuns ao grande público, como *Porter*, *Weisenbier*, *Pale Ale*, *Stout*, *Pale Ale*, entre outros. Suas embalagens são vendidas para o consumo individual, e podem custar em média cinco vezes mais que uma cerveja do tipo *standard lager* (BELTRAMELLI, 2014).

A maior oferta deste tipo de cerveja fez com quem o termo cerveja artesanal voltasse a ser utilizado por especialistas do setor cervejeiro, *sommeliers*, jornalistas, autores de blogs na

internet e por todo o indivíduo que passou a consumir, ou que tenha a intenção de consumir, este tipo de cerveja.

O ressurgimento das cervejas artesanais, ou como alguns autores denominam “a revolução da cerveja artesanal” teve início nos Estados Unidos devido ao pioneirismo do senhor Fritz Maytag e tem como marco inicial o ano de 1965 quando o empresário, herdeiro de uma empresa de máquinas de lavar roupa, comprou a então falida cervejaria *Anchor Brewing Company* (HINDY, 2015).

Hindy (2015, p. 20-21) descreve o cenário em que Maytag iniciou seu empreendimento:

Mas deve ter sido difícil em 1965, quando Maytag comprou a Anchor Brewing Company, que estava falindo. Na época não existiam produtos artesanais ou de micro fabricantes. Não havia cervejas nacionais competindo com as importadas. O segmento destas estava crescendo no país, porque os consumidores mais sofisticados já as reconheciam com uma “cerveja melhor”. Fritz Maytag e seus companheiros tiveram que inventar tudo sozinhos [...].

Segundo Hindy (2015), a cervejaria *Anchor* produziu em seu primeiro ano sobre o controle do Sr. Maytag, mil barris de cerveja. O empreendimento era uma das menores cervejarias do país, e não era raro quando parte da produção era descartada porque azedava antes de ser vendida. Menos de quarenta fábricas de cerveja existiam nos EUA, e as cervejarias familiares estavam perdendo para as grandes cervejarias, como Anheuser-Busch e a Miller, que distribuía e divulgava suas cervejas por todo o país.

Influenciados pelo pioneirismo de Fritz Maytag, outros empreendedores aventuraram-se na abertura de pequenas fábricas para a produção de cerveja na década de 70. Destaca-se entre eles o senhor Matthew Reich, que após fazer um curso de produção de cerveja oferecido na *Anchor Brewing* fundou a cervejaria *Old New York Brewing Co.* na cidade de mesmo nome. O modelo de negócio implementado por Matthew Reich diferenciou-se dos outros empreendimentos cervejeiros da época, pelo fato de que o mesmo não construiu uma fábrica para a produção de sua bebida, mas sim a terceirizou através de um contrato de produção com a já existente cervejaria *Matt Brewing Company*, este modelo de negócio ficaria conhecido como *Contract Brewing* – produção por contrato (HINDY, 2015).

Nos anos de 1976 e 1978, o Congresso americano aprovou duas ementas que tiveram um grande impacto no movimento de produção de cervejas artesanais. A primeira foi a redução na taxa de imposto federal sobre a fabricação de barris de cerveja para empreendimentos com produção abaixo de cinco mil barris por mês. O imposto de nove dólares passaria a sete por barril. A medida beneficiava apenas as micro e pequenas

cervejarias americanas, já que os volumes produzidos pelos grandes conglomerados cervejeiros era infinitamente maior (HINDY, 2015).

A segunda medida foi ainda mais determinante; o então presidente americano Jimmy Carter articulou a aprovação no congresso americano da ementa que revogava a antiga proibição de fabricação de cerveja caseira. Após este fato, teve-se início o primeiro grande movimento moderno para produção de cervejas artesanais, iniciado pelos cervejeiros amadores caseiros conhecidos mundialmente como *homebrewers*, que inspirados pelas escolas europeias deram início a fabricação de cervejas fora do estilo *standard lager* em maior escala para comercialização (BELTRAMELLI, 2014 e HINDY, 2015).

A década de 80 ficou marcada como o período da disseminação das práticas de produção caseira de cerveja, e da multiplicação de empreendimentos ligados à bebida. Estima-se que entre 1984 a 1988 cinquenta e quatro microcervejarias, sessenta e cinco fábricas-bares (fábricas que produzem e comercializam a cerveja no próprio local) e vinte e sete cervejarias, utilizando o modelo de fabricação sobre contrato (iniciado por um dos pioneiros do setor Matthew Reich), surgiram em todo o país (HINDY, 2015).

Ainda que os grandes conglomerados cervejeiros ignorassem a existência do movimento, cada vez mais a qualidade da cerveja desses pequenos empreendedores vinha se aprimorando, conquistando cada vez mais o público americano, principalmente aqueles que estavam próximos ou na comunidade em que a cervejaria artesanal estava estabelecida. O envolvimento entre moradores locais e empreendimentos cervejeiros foi tamanho, que remonta à época a criação do lema *support your local brewery* (apoie a cervejaria da sua comunidade), que ainda hoje é um dos pilares do movimento cervejeiro artesanal (BELTRAMELLI, 2014; HINDY, 2015).

O pioneirismo de Fritz Maytag somado a proliferação vertiginosa dos anos 80 fizeram com que um pequeno movimento de produção artesanal se transformasse em uma importante parcela do mercado americano de consumo de cerveja. No ano de 2014 a *Brewers Association* (associação que congrega os cervejeiros artesanais do país) anunciou que os empreendimentos cervejeiros artesanais (microcervejarias, cervejarias regionais, fábricas-bares e cervejarias com contratos de produção) chegaram a 2.700, e que destes 48% são de empreendimentos que abriram ainda na década de 80 (BREWERS ASSOCIATION apud HINDY, 2015).

Atualmente a mesma associação<sup>11</sup> estima que os mesmos sejam responsáveis por 6,5% do volume produzido no mercado o que lhes garante 19,6 bilhões de dólares em venda. A

---

<sup>11</sup> BREWERS ASSOCIATION. **National Beer Sales & Production Data**. Disponível em: <<https://www.brewersassociation.org/statistics/national-beer-sales-production-data/>>. Acesso em: 14 abr 2015

figura 1, ainda mostra que no mesmo ano o mercado de cervejas total cresce apenas 0,5%, enquanto o parcela de venda das cervejarias artesanais tem um incremento de 17,6%.



Figura 1 – Crescimento de venda de cervejas nos EUA no ano de 2014.  
Fonte: Brewers Association<sup>11</sup>

Outros dados<sup>12</sup> revelam que as cervejarias artesanais americanas empregam aproximadamente cem mil pessoas, mas que em 2012 mais de trezentos e sessenta mil empregos foram gerados nos EUA ligados ao setor artesanal, sendo responsável por um impacto econômico da ordem de 33,9 bilhões de dólares, no mesmo ano.

O crescimento vertiginoso do movimento nos últimos anos fez com que a *Brewers Association*<sup>13</sup> criasse as definições que delineassem as características das cervejarias que podem ser considerados de cunho artesanal (*craft brewers*). Um empreendimento cervejeiro artesanal deve ser Pequeno (*small*), Independente (*independent*) e Tradicional (*traditional*):

- Pequeno: Produção anual de até seis milhões de barris de cerveja, ou participação em vendas de no máximo 3% do mercado americano;
- Independente: Menos de 25% do capital da cervejaria artesanal pode ser de propriedade de grupos empresariais do setor de bebidas, que não possuem características artesanais;

<sup>12</sup> BREWERS ASSOCIATION. **Economic Impact**. Disponível em: <<https://www.brewersassociation.org/statistics/economic-impact-data/>>. Acesso em: 14 abr 2015

<sup>13</sup> BREWERS ASSOCIATION. **Craft Brewer Defined**. Disponível em: <<https://www.brewersassociation.org/statistics/craft-brewer-defined/>>. Acesso em 14 abr 2015

- Tradicional: O volume de cerveja produzido deve prover da fermentação de ingredientes tradicionais, ou de ingredientes inovadores.

A associação ainda utiliza de alguns conceitos para refinar ainda as práticas das cervejarias artesanais (BREWERS ASSOCIATION apud BELTRAMELLI, 2014, p.46):

A marca das cervejarias artesanais é a inovação, ao interpretar estilos históricos com características únicas, e desenvolver novos estilos de cervejas. As cervejas artesanais geralmente são elaboradas com ingredientes tradicionais (como a cevada maltada); ingredientes “não tradicionais” são muitas vezes adicionados à cerveja artesanal para realçar seu caráter distintivo. Cervejarias artesanais tendem a ser muito envolvidas em suas comunidades através da filantropia, doações de produtos, voluntariado e patrocínio de eventos. Cervejeiros artesanais adotam abordagens individuais e personalizadas para conectar-se com seus clientes. Cervejarias artesanais mantêm a crença na independência.

O autor Vargas (2011) ilustra em seu estudo que para classificar os tipos de empreendimentos cervejeiros que fazem parte da classe de produtores artesanais, a *Brewers Association*<sup>14</sup> segmentou os tipos de produção conforme o modelo de comercialização dominante e principalmente pelo tamanho da produção, resultando em três modelos de negócio cervejeiro:

- Microcervejaria (*Microbrewery*): Cervejaria que produz menos de quinze mil barris (1.760.000 litros) por ano, com venda mínima de 75% da produção para fora da fábrica. Utiliza-se de três métodos para comercialização da bebida ou mais de um deles combinados: O sistema de três etapas (atacado – varejo – consumidor), duas etapas (varejo – consumidor) com a cervejaria fazendo o papel de atacadista, e por último, venda direta para o consumidor, através de sites e também bares e restaurantes próprios;
- Fábrica-bar (*Brewpub*): Fábrica-bar (ou bar-cervejaria) que comercializa mais de 25% de sua produção no próprio local. A cerveja é produzida principalmente para a venda no estabelecimento e muitas vezes é extraída direto dos tanques de armazenamento para os copos dos clientes. Caso a fábrica-bar passe a vender menos de 25% da produção no estabelecimento (ou vender mais de 75% para fora da fábrica) a mesma é reclassificada como microcervejaria;
- Produção por Contrato (*Contract Brewing Company*): Empresa que desenvolve receitas para fabricação de cervejas, mas que não possui planta fabril, terceirizando a produção utilizando-se dos equipamentos de uma cervejaria. O empreendimento cervejeiro que

---

<sup>14</sup> BREWERS ASSOCIATION. **Craft Beer Industry Market Segments**. Disponível em: <<https://www.brewersassociation.org/statistics/market-segments/>>. Acesso em: 14 abr 2015

contrata fica responsável pela venda, marketing e distribuição do produto, enquanto a contratada produz e envasa a cerveja;

- Cervejaria Artesanal Regional: Cervejaria independente que produz em sua maioria cerveja tradicional (pelo menos 50% de malte em sua composição) ou inovadora com ingredientes que realçam o sabor, mas nunca com a intenção de suavizá-lo. Produz de quinze mil a seis milhões de barris por ano (1.760.000 litros a 703.800.000 litros).

Beltramelli (2014) traz que o escritor cervejeiro americano Randy Mosher possui uma célebre frase que resume bem a diferença entre uma cervejaria artesanal, e uma cervejaria voltada apenas para interesses econômicos, no caso os grandes conglomerados cervejeiros:

Se a pessoa que produz a cerveja detém o poder de decidir o que vai fazer, trata-se de uma cerveja artesanal; se a decisão, ao contrário, pertencer ao departamento de marketing ou a “pesquisa de mercado” então, definitivamente, a cerveja não é artesanal.

(Mosher apud Beltramelli. 2014, p. 45).

A profissionalização do setor de microcervejarias nos EUA possibilitou cada vez mais a expansão das práticas desenvolvidas, dando suporte à abertura de novos empreendimentos cervejeiros por todo o país. Isto fez com que outros indivíduos de culturas diferentes, ligados aos setores cervejeiros ou somente apreciadores da bebida, tivessem maior contato com as cervejas artesanais produzidas pelos norte-americanos. Após o primeiro contato estes passaram a querer saber mais sobre o que estava sendo feito e de que maneira, gerando conhecimento até o momento em que foi possível importar estes conhecimentos e práticas da produção de cervejas artesanais moderna para seus países de origem, contribuindo para a disseminação do movimento (VARGAS, 2011).

Assim a escola norte-americana de cervejas artesanais torna-se mundialmente conhecida, influenciando também os pequenos cervejeiros e empresários do Brasil.

### **2.3 A Cerveja e o Início do Movimento Artesanal no Brasil**

Um consenso entre os historiadores do assunto, inclusive Morado (2009), é que a história da cerveja no Brasil teve seu início após a vinda da família real portuguesa para o país em 1808, e teve relação direta com a medida de abertura dos portos do novo reino-unido. O fato de a Inglaterra ser o único aliado de Portugal contra Napoleão somado a rica cultura cervejeira daquele país resultou em um domínio inglês do mercado de cervejas consumidas no

país. Porém mesmo com um produto importado e de qualidade disponibilizado a bebida tinha baixa popularidade devido ao consumo da cachaça pelas classes menos abastadas e do vinho português pela nobreza e nova burguesia.

Os hábitos de consumo do mercado de bebidas brasileiro teve sua primeira transformação a partir do final do século XIX quando o governo quadruplicou os impostos sobre as importações, o que inviabilizou totalmente a comercialização de produtos estrangeiros no país. Aliado a este fato os primeiros imigrantes alemães que chegaram ao Brasil começaram a fermentar cervejas em pequena escala visando os comércios locais e consumo próprio. Georg Heinrich Ritter, imigrante alemão, instalou a primeira linha de produção de cerveja que se tem registro na cidade de Nova Petrópolis, no Rio Grande do Sul. Outras cervejarias familiares foram surgindo no mesmo período nas cidades de Joinville (SC), Porto Alegre (RS), Niterói e Petrópolis (RJ), além da própria capital do império (BELTRAMELLI, 2014).

Segundo Morado (2009) e ainda Beltramelli (2014), fazer um relato histórico preciso das primeiras cervejarias brasileiras é extremamente difícil. A produção artesanal na maioria das vezes era caseira e os fabricantes encontravam enorme dificuldade na obtenção de insumos básicos, como a própria cevada e o lúpulo. A refrigeração da bebida tornou-se também um enorme entrave, já que as máquinas a vapor para resfriamento possuíam alto valor e seu funcionamento em um país tropical dependia de uma regulação técnica. O acondicionamento da produção era feito em barris sem identificação de origem e não possuíam rótulos dos fabricantes.

Os capítulos da história da cerveja brasileira passam a ter um registro mais confiável após a abertura de dois empreendimentos que conquistaram a consolidação de suas marcas de cerveja no país, e que ainda são comercializadas em dias atuais.

No ano de 1888 surge a Companhia Antártica Paulista e a Manufatura de Cerveja Brahma Villiger e Companhia, mais conhecidas como Antártica e Brahma, respectivamente. O grande diferencial desses dois empreendimentos foi o domínio da tecnologia e os métodos de fabricação de cervejas de baixa fermentação, produzindo assim cervejas da família *lager*, mais precisamente do tipo *pilsen*. Este tipo de cerveja é oriundo da cidade de Pilsen, na região da boêmia, na Alemanha, onde foi produzido pela primeira vez em 1842. Com característica clara e boa espuma, conta muitas vezes com adição de arroz e milho em sua formulação fazendo com que tenha um sabor mais seco. O menor uso de lúpulo garante sua suavidade, qualidade essa que faz o tipo *pilsen* ser o mais produzido e consumido no mundo (MORADO, 2009).



Beltramelli (2014) destaca que tendo um produto de grande aceitação pelo paladar do brasileiro e somado ao desenvolvimento de uma malha de distribuição para os produtos, estes fabricantes logo se tornaram os líderes de mercado, possuindo o poder e as condições de adquirir outros concorrentes menores. A Cia Antartica Paulista adquiriu as marcas Bohemia, Bavária, Original, Polar e Serramalte. Por sua vez a Brahma englobou em seu portfólio os rótulos Skol, Continental, Caracu, Ouro Fino e Astra.

A possibilidade de investimentos em ações de marketing, que iam desde cartazes impressos, propagandas no rádio, até marchinhas de samba; somado a criação de mais filiais de distribuição, fizeram com que a Antartica e a Brahma se tonassem as cervejarias líderes de mercado (BELTRAMELLI, 2014).

Morado (2009) acrescenta que na década de 80 outras marcas de cervejas regionais foram criadas e também obtiveram relativo sucesso regional que lhes garantiu uma fatia de mercado nacional. A Cervejaria Kaiser em Divinópolis (MG) e a Primo Schincariol, originariamente apenas uma fábrica de refrigerantes, iniciam suas produções, sempre oferecendo o tipo *pilsen lager*.

Em 1999 um importante evento alterou a dinâmica do mercado brasileiro de cerveja, as cervejarias Antartica e Brahma fundiram-se para criar a Companhia de Bebidas das Américas, conhecida como AmBev. Nascia neste momento a quinta maior cervejaria do mundo, com detenção de aproximadamente 75% do mercado de cervejas do país. Os outros 25% ficavam divididos entre a Cervejaria Kaiser, adquirida na mesma década pelo grupo holandês Heineken; a Schincariol e a Cervejaria Petrópolis, esta última fundada em 1994 (MORADO, 2009).

O grande ressurgimento do movimento das cervejas artesanais no Brasil ocorre entre os anos de 2004 e 2013, em que se registrou a abertura de 214 empreendimentos de produção de cervejas e chopes no Ministério da Agricultura (MAPA), órgão federal responsável pelo registro de produtos e estabelecimentos<sup>15</sup>.

O início desse processo de ressurgimento data dos anos noventa que em que segundo Kalnin (1999), as microcervejarias Alles Bier de Curitiba (PR) e Ashby na cidade de Amparo (SP) foram inauguradas. Entretanto a grande maioria dos autores e estudiosos sobre o movimento artesanal cervejeiro nacional, inclusive Kalnin (1999) e Beltramelli (2014),

---

<sup>15</sup> BECK, Márcio. O Potencial da Cerveja Artesanal Brasileira – uma análise econométrica. **O Globo**.

Disponível em:

<http://blogs.oglobo.globo.com/doi-dedos-de-colarinho/post/o-potencial-da-cerveja-artesanal-brasileira-uma-analise-econometrica-550457.html>>. Acesso em 18 abr 2015

creditam ao Sr. Eduardo Bier o pioneirismo no movimento tal como é hoje, utilizando-se das práticas e conceitos disseminados pela escola americana de cerveja artesanal.

No ano de 1995 a Dado Bier, que mesclava as atividades de microcervejaria, bar e casa noturna, iniciava suas atividades na cidade de Porto Alegre (RS). O empreendimento se destaca por ter sido o primeiro a romper com o domínio da fabricação exclusiva de cervejas do tipo denominado *premium lager* pelas então microcervejarias existentes, que se assemelha muito ao estilo *standard lager* das grandes cervejarias, porém com ingredientes mais selecionados. A criatividade e a inovação passam a fazer parte da receita das cervejas, na forma da inclusão de ingredientes pouco usuais no processo de fermentação. Um exemplo prático é a cerveja Dado Bier Ilex, que conta com a adição da erva mate em sua formulação (BELTRAMELLI, 2014).

O movimento desencadeado pelo empreendimento Dado Bier no Rio Grande do Sul influenciou empresários de todo o país, inclusive no estado vizinho Santa Catarina, que devido a sua tradição, colonização europeia e o já celebrado evento Oktoberfest de Blumenau, possuíam iniciativas de práticas cervejeiras. Porém o reconhecimento do estado como um dos que possui maior número de empreendimentos micro cervejeiros do país ocorreu a partir do ano 2000, depois da inauguração de novos empreendimentos que virariam referência no setor como a cervejaria Eisenbahn (VARGAS, 2011).

## **2.4 Microcervejarias Artesanais em Santa Catarina**

Santa Catarina possui destaque nacional no setor de cervejarias artesanais no país, prática esta influenciada pela cultura europeia, principalmente da alemã concentrada no Vale Europeu, contabilizando aproximadamente 20 empreendimentos microcervejeiros. O ápice desta influência acontece todo o ano com a celebração da Oktoberfest em Blumenau, em que o principal atrativo é a cerveja. O evento ainda traz a grande oportunidade das cervejarias da região mostrarem seus produtos aos consumidores de diversas partes do Brasil, devido a seu renome e o título de “maior festa alemã das Américas” (VARGAS, 2011).

A lei nº 14.961, de 03 de dezembro de 2009, regulamenta e dispõe sobre incentivos fiscais para a produção de cervejas artesanais, estipulando que cervejaria artesanal é “a empresa cuja soma da produção anual de cerveja e chope não seja superior a três milhões de litros considerando todos os seus estabelecimentos, inclusive aqueles pertencentes a coligadas ou a controladora.” (SECRETÁRIA DA FAZENDA DO ESTADO DE SANTA CATARIANA apud VARGAS, 2011, p.68).

As microcervejarias precursoras na região de colonização europeia são destacadas a seguir, com base na lista de empreendimentos relevantes do autor de Vargas (2011) e de informações complementares dos *websites* dos empreendimentos:

- Eisenbahn<sup>16</sup> (Blumenau/SC): Uma das microcervejarias mais famosas do Brasil, a Eisenbahn foi fundada pelo empreendedor Juliano Mendes em 2002, com cervejas do tipo *pilsen*, *dunkel* e *pale ale*. Mesmo tendo sido comprada pela Schincariol em 2008, a marca Eisenbahn ainda é considerada uma microcervejaria, por não ter alterado sua planta fabril, nem sua produção aumentada para ser categorizada como uma cervejaria de volume.
- Schornstein<sup>17</sup> (Pomerode/SC): Fundada em 2006, a cervejaria está sediada em um prédio histórico, patrimônio da cidade, com cerca de 50 anos e uma característica chaminé de trinta metros de altura, construída com tijolos a vista. A logo do empreendimento e o significado do nome fazem referência a este elemento. Tem capacidade de produzir 30 mil litros por mês de chopes e cervejas, que em 2012 passou a engarrafar para distribuição em pontos de venda de Santa Catarina e São Paulo.
- Opa Bier<sup>18</sup> (Joinville/SC): Visando resgatar a antiga tradição joinvillense de grande produtora de cervejas, a Opa foi criada em 2006, elaborando um chope que segue a Lei Alemã de Pureza com maltes e lúpulos selecionados. Produz cervejas do tipo *pilsen*, *pale ale*, *weizen*, *porter* e sem álcool. Destaca-se por possuir na cidade sede um Biergarten, o Parque Opa Bier, que conta com cinco opções de estabelecimentos, oferecendo opções de gastronomia combinados aos chopes produzidos pela cervejaria.
- Bierland<sup>19</sup> (Blumenau/SC): Em 2003 três sócios que atuavam no segmento de tintas decidiram expandir seus negócios e optaram pela construção de uma microcervejaria. O nome traz uma homenagem a Blumenau por sua fama de precursora das práticas artesanais cervejeiras. Iniciou seus negócios com uma capacidade produtiva de 20 mil litros/mês. Atualmente já alcançou a barreira de 60 mil litros/mês. Seu foco em distribuição concentra-se nas cidades próximas a Blumenau.

---

<sup>16</sup> EISENBAHN. **História**. Disponível em:

<<https://www.eisenbahn.com.br/web/site/historia.php>>. Acesso em 22 abr 2015

<sup>17</sup> SCHORNSTEIN. **A Cervejaria**. Disponível em:

<<http://www.schornstein.com.br/a-ervejaria>>. Acesso em 22 abr 2015

<sup>18</sup> OPA BIER. **História**. Disponível em:

<<http://www.opabier.com.br/site/index2.php>>. Acesso em 22 abr 2015

<sup>19</sup> BIERLAND. **História da Bierland**. Disponível em:

<<http://www.bierland.com.br/bierland/historia-da-bierland.html>>. Acesso em 22 abr 2015

O movimento de abertura de microcervejarias em Santa Catarina teve início predominante nas regiões de colonização europeia, principalmente a alemã, como foi visto. Entretanto as práticas cervejeiras não se limitaram a estas regiões, e novos empreendimentos foram inaugurados na porção de maior concentração populacional do estado, a região da Grande Florianópolis.

## 2.5 Microcervejarias da Grande Florianópolis

O movimento das cervejarias artesanais da região da Grande Florianópolis deve início em 1999 com a fundação da Cervejaria da Ilha<sup>20</sup> sediada no bairro de São João do Rio Vermelho. O empreendimento produz o chope Ilhéu em três estilos diferentes: *Pilsen*, *Stout* e *Red Ale*. A água para a fabricação é captada em um lençol freático localizado no mesmo terreno da unidade fabril, conferindo vantagem competitiva na obtenção desta matéria-prima.

Além de possuir o título de primeira cervejaria de Florianópolis, o empreendimento pode ser considerado como o único deste tipo na Ilha de Santa Catarina. Isto ocorre por que o Plano Diretor de urbanismo<sup>21</sup> do município proíbe a abertura de novas empresas de caráter industrial em todas as subáreas de seu território. Excluindo qualquer possibilidade de uma segunda microcervejaria ser inaugurada na cidade.

Por esta razão os novos empreendimentos de produção e de comercialização de cervejas artesanais que visam explorar o potencial do mercado consumidor da capital do estado catarinense tiveram que sediar-se nos municípios vizinhos localizados na região metropolitana da Grande Florianópolis.

Palhoça, Santo Amaro da Imperatriz e Águas Mornas foram as cidades que abrigaram as empresas do ramo cervejeiro<sup>22</sup>. Um dos diferenciais competitivos que estes empreendimentos utilizam é a oferta de água de boa qualidade captada através de lençóis freáticos, que garante uma qualidade superior à bebida fermentada, e também redução nos

---

<sup>20</sup> BEERLIFE. **Microcervejarias**. Disponível em:

<[http://www.beerlife.com.br/portal/default.asp?id\\_texto=16](http://www.beerlife.com.br/portal/default.asp?id_texto=16)>. Acesso em 24 abr 2015

<sup>21</sup> PREFEITURA DE FLORIANÓPOLIS. **Plano Diretor**. Disponível em:

<[http://www.pmf.sc.gov.br/arquivos/arquivos/pdf/04\\_02\\_2014\\_12.01.39.ae8afdb369c91e13ca6efcc14b25e055.pdf](http://www.pmf.sc.gov.br/arquivos/arquivos/pdf/04_02_2014_12.01.39.ae8afdb369c91e13ca6efcc14b25e055.pdf)>. Acesso em 10 abr 2015

<sup>22</sup> DIÁRIO CATARINENSE. Cervejarias se mobilizam para criar novo polo da bebida na Grande Florianópolis.

**Diário Catarinense**. Disponível em:

<<http://diariocatarinense.clicrbs.com.br/sc/economia/noticia/2014/01/cervejarias-de-santo-amaro-da-imperatriz-se-mobilizam-para-criar-novo-polo-da-bebida-na-grande-florianopolis-4381615.html>>. Acesso em 30 abr 2015

custos de matéria-prima. Os empreendimentos da região visam formar um novo roteiro da cerveja artesanal, semelhante ao que já existe nas cidades do Vale Europeu.

Segue descrição da peculiaridade de cada negócio baseado em informações de veículo de mídia<sup>22</sup>, e complementada através das informações disponíveis no *website* de cada empreendimento:

- Liffey Brewpub<sup>23</sup> (Palhoça/SC): Além de produzir cerveja, o empreendimento comercializa toda a produção no mesmo local, caracterizando-se como um *Brewpub*. Comercializa principalmente quatro tipos de chopes: Trigo, Cervejas de Fruta, *Red Ale*, *Indian Pale Ale*, além de outras receitas sazonais.
- Cervejaria Faixa Preta<sup>24</sup> (Santo Amaro da Imperatriz/SC): O empresário Renildo Nunes, fundador da microcervejaria, escolheu o local de instalação, devido à qualidade da água, retirada de um lençol freático localizado no próprio terreno. Conta com uma capacidade de produção de nove mil litros/mês, voltados para os tipos Pilsen e de trigo. A empresa conta também com um pub anexo a fábrica para comercialização das bebidas.
- Cervejaria Greifenbier<sup>25</sup> (Santo Amaro da Imperatriz/SC): Fundada em abril de 2013 pelos alemães Guenther Sauer e Oliver Ralf Boje, produz chopes do tipo lager claro, escuro e de trigo, em volumes entre 10 e 12 mil litros por mês. O local abriga também um bar e bistrô que comercializa as cervejas de marca própria.
- Cervejaria Jester<sup>26</sup> (Águas Mornas/SC): Originada da tradição da família Buitoni em fabricar cervejas na década de 80. Mas apenas em 2013, e já com o filho caçula, André Buitoni, graduado mestre cervejeiro em Berlim, Alemanha, a família decidiu tornar a paixão em empresa, fundando a Jester. O nome significa “Bobo da Corte” em alemão, e a prédio que abriga a fabricação é inspirado em um castelo medieval. A produção de seis mil litros por mês está dividida em quatro tipos de chopes: *pilsen*, *stout*, *pale ale* e de trigo.

<sup>23</sup> LIFFEY BREWPUB. **Cervejas**. Disponível em:

<<http://www.liffeypub.com.br/liffey-brew-pub>> Acesso em 30 abr 2015

<sup>24</sup> CERVEJA FAIXA PRETA. **Esse nome tem história**. Disponível em:

<<http://cervejafaixapreta.blogspot.com.br/>>. Acesso em 01 mai 2015

<sup>25</sup> CERVEJARIA GREIFENBIER. **Cervejaria**. Disponível em:

<<http://www.greifenbier.com.br/cevejaria.php?lang=pt>>. Acesso em 01 mai 2015

<sup>26</sup> CERVEJARIA JESTER. **Histórico**. Disponível em:

<<http://www.greifenbier.com.br/cevejaria.php?lang=pt>>. Acesso em 01 mai 2015

## 2.6 Um novo empreendimento cervejeiro em Florianópolis

O movimento conhecido como a Revolução da Cerveja Artesanal iniciado nos EUA na década de sessenta forneceu as bases para uma onda de abertura de empreendimentos microcervejeiros nos diferentes continentes do globo. Não só as técnicas de fermentação e produção de cerveja foram disseminadas, mas também as práticas que resultaram no desenvolvimento profissional.

Uma das práticas bem sucedida e fundamental para o crescimento do setor foi a criação do órgão máximo de apoio e regulamentação, a *Brewers Association*. Esta organização definiu as normas e regras que conceituam o que é considerado um produtor de cervejas artesanais, criando ainda classificações dos diversos tipos de empreendimentos cervejeiros existentes, deixando claras as características e particularidades de cada um. Não propositalmente, mas devido ao seu pioneirismo esta classificação tornou-se um guia para a abertura de qualquer novo negócio do setor, não só nos EUA, mas também nos países influenciados por suas práticas de cervejaria artesanal como é o caso do Brasil.

O presente estudo tem como um dos objetivos construir um conceito de negócio baseado na comercialização de cervejas artesanais na Grande Florianópolis. Analisando os municípios que compõem a região, a cidade escolhida para o estabelecimento desse novo empreendimento seria a própria Florianópolis. A capital possui uma das maiores populações do estado catarinense, tem renome nacional no setor de turismo e apresenta apenas um empreendimento produtor de cervejas artesanais em seu território, a Cervejaria da Ilha.

Entretanto esta microcervejaria teve suas atividades estabelecidas na cidade antes da proibição de regulamentação do novo Plano Diretor de urbanismo<sup>21</sup>, que inviabiliza a instalação de outro negócio produtor de cerveja artesanal no município. Microcervejaria, Fábrica-bar (*brewpub*) e Cervejaria Artesanal Regional, são os tipos de empreendimentos cervejeiros classificados pela *Brewers Association*<sup>14</sup> que não teriam a licença de operacionalização.

A única solução para a produção de uma nova marca de cerveja nos limites do município seria através de um acordo de produção por contrato (*contract brewing*) com a Cervejaria da Ilha.

Este modelo é muito utilizado no mercado de cervejas artesanais americano, e o caso de maior sucesso desta prática é da cervejaria artesanal regional *Boston Beer Company*, detentora da marca *Samuel Adams* que ocupa a quinta posição em vendas no mercado americano de cerveja com 2.125.000 barris de cerveja vendidos em 2012, e que possui 100%

de produção realizada através de contratos de produção com outras cervejarias (HINDY, 2015).

Entretanto cabe ressaltar que, partindo-se do pressuposto que a Cervejaria da Ilha assinasse um contrato de produção, dois fatores de alto risco podem inviabilizar o sucesso da produção de mais de uma marca de cerveja nas instalações do referido empreendimento.

O primeiro fator que precisa ser analisado é o da capacidade produtiva da microcervejaria. Com o crescimento do mercado de cervejas artesanais, e com o aumento das vendas de uma nova marca, a planta fabril pode não ser suficiente para produzir a quantidade mensal de litros de cerveja que torne o novo negócio rentável, constituindo um gargalo ao desenvolvimento do empreendimento.

No segundo caso a cervejaria terceirizada pode não renovar o acordo comercial ao fim do período do contrato, ou até mesmo rompê-lo em sua vigência, movimento este que causaria o fim da nova marca de cerveja artesanal.

Por estes dois fatores têm-se a conclusão que a produção de uma marca de cerveja artesanal dentro do limite municipal de Florianópolis possui altos riscos de insucesso.

Um empreendimento que apenas comercializasse cervejas artesanais já consolidadas no mercado catarinense pode ser considerado com um modelo de empreendimento. Cervejas das marcas Eisenbahn, Bierland, Opa Bier, Schornteisn, seriam alguns exemplos de marcas de cerveja catarinenses que já possuem renome e um público fiel. Porém está praticada estaria distante de ser inovadora, e dificilmente conseguiria criar um diferencial competitivo perante bares, *pubs* e *delicatessens* que já vendem estas marcas.

O novo empreendimento precisa possuir o diferencial de comercializar uma nova marca de cerveja artesanal, elaborada a partir de receitas inéditas, e que tragam conceitos regionais de Florianópolis, para que se explore o potencial de um dos maiores mercados consumidores do estado.

Após levantamento das possibilidades de empreendimentos chegasse a um impasse que se resume em como oferecer uma nova marca de cerveja artesanal ao público de Florianópolis, sem que seja produzida no município, mas que traga em sua concepção traços da regionalidade da cidade.

A solução começa a ser desenhada através da criação de uma nova marca de empreendimento cervejeiro que englobasse a produção e comercialização da bebida, mas que cada uma das atividades fosse realizada em locais diferentes.

A produção da cerveja teria que ser realizada fora do município por motivos já apresentados. Porém a instalação do estabelecimento para comercialização seria feito em

Florianópolis, e teria a particularidade de disponibilizar apenas suas próprias marcas de cerveja artesanal, semelhante a um *brewpub*, mas sem possuir a produção anexa, mas ainda trazendo conceitos de marca que resgatassem a cultura da cidade por ser exclusivo do local.

O processo produtivo da cerveja não precisa ter o regionalismo da cidade, fato que ficará a cargo do estabelecimento que a comercializará, então a produção pode ser terceirizada com uma ou mais microcervejarias que concordassem em um regime de produção de contrato. Possibilitando ainda a economia do investimento de se construir uma unidade fabril.

Já o local de comercialização deve ter traços da cultura florianopolitana e remeter a características presentes na cidade. Inicialmente cogita-se a possibilidade de se transmitir estes aspectos através de um *pub*. Morado (2009) caracteriza o *pub* como um local de em que os frequentadores sintam-se acolhidos principalmente pelo ambiente que deve fornecer uma sensação de intimidade, aconchego e privacidade. Sua decoração é caracterizada pela presença de apelos visuais; como copos, garrafas, rótulos, souvenirs e qualquer outro elemento que o torne único e diferente dos outros estabelecimentos de consumo de cerveja, como bares e restaurantes.

Florianópolis possui diversos elementos que podem ser somados e utilizados na caracterização de um *pub*. A história do município, a cultura de origem açoriana, a relação com o mar e a prática da pesca, são alguns fatores pensados inicialmente, e que garantiriam a especificidade do empreendimento.

Com isto chega-se a um novo modelo de empreendimento cervejeiro a ser proposto que fundiria dois conceitos da classificação da *Brewers Association*<sup>14</sup>: O primeiro é o da produção por contrato, feito a partir da terceirização da produção. Já o segundo é o de um *brewpub*, que comercializa apenas cervejas de marca própria desenvolvida, mas sem possuir a produção anexa ao local da comercialização, pré-requisito para ser caracterizado como tal.

Como o novo *pub* não pode possuir o título de *brewpub* uma nova terminologia para o modelo de negócio precisa ser criada. Deve ficar claro que se trata de um *pub*, mas que diferente de qualquer outro estabelecimento desse tipo situado em Florianópolis possui a especificidade de comercializar apenas cervejas exclusivamente produzidas para este empreendimento. O termo que reúne estas características e ao mesmo tempo torna-se atrativo para potenciais consumidores é o de *exclusive beer pub*.

Com o conceito de negócio definido, faz-se necessário a definição da metodologia a ser aplicada para análise da viabilidade mercadológica e econômico-financeira deste novo empreendimento.



### 3. METODOLOGIA

A metodologia do projeto de estudo contém os métodos utilizados que trazem os dados e as informações necessárias para as análises de viabilidade mercadológica, econômico-financeira e da escolha de fornecedores para o novo empreendimento.

No que tange a análise mercadológica a pesquisa de mercado traz a definição dos hábitos de consumo de determinado grupo social de modo que seu comportamento possa ser caracterizado, resultando em um perfil de consumidor para o modelo de negócio proposto.

A viabilidade econômica financeira consiste nos cálculos dos indicadores de gestão financeira, como investimento inicial, custo fixo, custo variável, fluxo de caixa, ponto de equilíbrio, *payback*, rentabilidade e lucratividade do novo empreendimento.

O conceito elaborado de um *exclusive beer pub* necessita do fornecimento de cervejas artesanais produzidas por uma microcervejaria terceirizada, através do regime de produção por contrato, o processo para a identificação e escolha de produtores bem como as variáveis a serem analisadas é parte fundamental da viabilidade do projeto.

#### 3.1 Pesquisa Mercadológica

A pesquisa de mercado <sup>27</sup> se caracteriza como qualitativa descritiva, pois trabalha com dados qualitativos, possuindo maior enfoque na interpretação dos fatos e fenômenos levantados através de mais de uma fonte de dados sem a interferência do pesquisador.

A maneira escolhida para o levantamento de dados qualitativos sobre os hábitos de consumo e preferências do consumidor é através da aplicação de questionário.

O questionário <sup>27</sup> é um instrumento de coleta de dados, com uma séria ordenada de perguntas que tem como objetivo determinar opiniões, interesses, expectativas. Sua linguagem deve ser simples e direta.

Os autores Feiten e Farina (2013) discorrem sobre a utilização da metodologia de outro autor Barbetta (2004) para o cálculo da amostra necessária à pesquisa. Estes a utilizaram em seu projeto e opta-se em replicar tal modelo. O método está pautado na utilização da fórmula da Figura 2 para estimativa da amostra, em um estudo aleatório simples.

---

<sup>27</sup> UFRGS. **Métodos de Pesquisa**. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em 09 mai 2015

$$n_0 = \frac{1}{E_0^2}$$

$$n = \frac{N.n_0}{N + n_0}$$

N = Tamanho da população  
E<sub>0</sub> = erro amostral tolerável

Figura 2 – Fórmula Amostral

Fonte: BARBETTA apud FARINA e FEITEN (2013)

Segundo a última estimativa do IBGE<sup>6</sup> de 2012 a população do município de Florianópolis é de 461.524 habitantes, admitindo-se um erro amostral de 8%, resulta-se em uma amostra mínima de 99,98 elementos necessários para a aplicação dos questionários. Por questões práticas o número de questionários será arredondado para 100.

A abordagem aleatória dos cem elementos mínimos que devem compor a amostra da pesquisa está dividida de duas formas, virtual e presencial direta.

O motivo para a escolha de dois tipos de abordagens foi feita devido ao risco do baixo retorno das aplicações por questionário virtual, por não existirem meios de se garantir o real recebimento da mensagem com o endereço eletrônico da pesquisa direcionada a um entrevistado. Visando minimizar este fator, o link da pesquisa também será disponibilizado nos fóruns de discussão dos blogs especializados em cervejas artesanais e que reúnem um público pré-disposto a discutir sobre o assunto.

Já na forma presencial é utilizado um aplicador de questionário que aborda indivíduos próximos ou mesmo na fila de entrada para bares e casas noturnas na cidade de Florianópolis. A intenção é de se ter uma amostra de público já acostumado a frequentar este tipo de estabelecimento para que se possam captar suas impressões sobre o consumo de cervejas artesanais, e os fatores relevantes para a escolha destes locais na cidade. A amostra ideal da aplicação presencial é de cinquenta questionários, porém não se limita a este número, entendendo que quanto maior o número de respostas mais confiável é a pesquisa.

A ferramenta *Drive* do *website Google* foi escolhida para uso no estudo mercadológico pelo fato de já possuir um sistema automático de tabulação das respostas e por ser gratuita.

Na aplicação virtual o próprio entrevistado clica no *link* (endereço eletrônico) da pesquisa e automaticamente é direcionado para o formulário de perguntas e respostas. Na forma presencial, o aplicador da pesquisa utilizará um *tablet* para acessar o formulário e transfere as respostas simultaneamente na presença do entrevistado.

A tabulação e cruzamento de dados são realizados com o auxílio de planilhas eletrônicas com a elaboração de gráficos que ilustram os resultados obtidos.

### 3.2 Estudo da Viabilidade Econômica Financeira

O estudo da viabilidade econômico-financeira é realizado com base na metodologia desenvolvida por Dolabella (2008) e também se utilizando de planilhas eletrônicas disponíveis na cartilha do SEBRAE<sup>28</sup> para análises financeiras, ofertadas através do *website* da instituição, fazendo-se as modificações e adaptações necessárias para desenvolvimento de um modelo de análise eficiente que vai ao encontro das necessidades de um empreendimento cervejeiro como é o *exclusive beer pub*.

Quatro questionamentos que resultam nos principais indicadores financeiros que um novo negócio deve definir ou projetar antes da abertura, são os norteadores do estudo.

O primeiro questionamento diz respeito a quanto o empreendedor deve gastar para montar a empresa e iniciar suas atividades. Essa pergunta trata dos investimentos iniciais que pode ser subdividido em três partes; despesas pré-operacionais, gastos com a montagem do negócio (investimentos fixos) e ainda os recursos necessários para funcionamento do empreendimento até a geração de receitas, que incluem os investimentos iniciais e o capital de giro (DOLABELLA, 2008).

As despesas pré-operacionais e os investimentos fixos necessários para a abertura do estabelecimento são alcançados a partir dos orçamentos de empresas de serviço e fornecedores especializados em equipamentos para bares. Por sua vez o capital de giro necessário para o primeiro período de funcionamento do bar sem a geração de receitas, é calculado após a determinação dos dois primeiros indicadores. Todos os dados e cálculos são realizados com o auxílio de planilhas eletrônicas.

Na segunda pergunta, o empreendedor deve se indagar quanto ao valor que o mesmo tem disponível depois de pagos todos os compromissos projetados. A apuração dos resultados, com os lucros e perdas é o indicador que traz a resposta a esta pergunta, que traduzida de forma simples seria: o saldo do caixa será positivo ou negativo depois de um ciclo de operação (DOLABELLA, 2008).

---

<sup>28</sup> SEBRAE. **Template Plano de Negócio**. Disponível em: <<https://drive.google.com/previewtemplate?id=1FaxUxUXAHw0Gjz1kIbh8bo2z-1AvMByNcoD2YPjedyw&mode=public&ddrp=1#>>. Acesso em 10 mai 2015

Para esta questão faz-se necessário a projeção das receitas de vendas do bar, bem como estimar todos os custos da empresa; como de produção, de vendas, de administração e funcionamento, e também as despesas com propaganda e marketing, impostos, taxas e encargos. Novamente com o auxílio de tabelas eletrônicas elaboram-se os demonstrativos de resultados com as receitas brutas e as deduções de custos, despesas, depreciações e impostos. Após essa etapa torna-se possível o cálculo do fluxo de caixa da operação.

A receita bruta de vendas pode ser projetada através da estimativa do desembolso médio realizado por cada indivíduo que frequenta o *exclusive beer pub*. Esta unidade de medida é comumente conhecida entre os empresários do setor de bares e restaurantes como *ticket* médio.

Toda a estimativa da receita bruta projetada é feita a partir deste indicador. Por ter tamanha importância e representatividade no estudo, sua formulação é construída com a soma de dados e informações oriundas de duas fontes de pesquisa. A primeira fonte vem do perfil do consumidor, originado do resultado da pesquisa mercadológica. A segunda trata-se do conjunto de três entrevistas semiestruturadas com os sócios proprietários dos estabelecimentos; *Zum Schlauch* em Joinville e *Didge* de Balneário Camboriú representado pelos senhores, Joce da Veiga e Augusto Rech Neto, respectivamente; ambos empresários com experiência no setor, e que possuem a característica em comum de comercializar cervejas artesanais e importadas em seus empreendimentos.

Após a medida de ticket médio estabelecida, são projetados três cenários com estimativas de receitas mensais para o primeiro ano de funcionamento do empreendimento. Os cálculos são feitos a partir das taxas de ocupação dos lugares disponíveis do bar. No cenário pessimista a taxa de ocupação é de 40% da capacidade total do estabelecimento. O segundo cenário, realista tem uma capacidade utilizada de 70% e por fim o otimista com uso de 100% da capacidade. A dinâmica de ocupação desse tipo de estabelecimento também é baseada nas entrevistas semiestruturadas com os empresários do setor.

Em custos de produção são descontados o custo da cerveja entregue pela microcervejaria escolhida para a terceirização da produção da bebida de marca própria, e os custos dos alimentos oferecidos no cardápio. As receitas das opções de petiscos e pratos oferecidos, bem como seus custos individuais serão definidos e calculados por um chef de cozinha contratado através de consultoria. A montagem do cardápio, definição de fornecedores, e treinamento do corpo de empregados do bar ficará em sua responsabilidade, sempre com o acompanhamento e aprovação final do proprietário do empreendimento.

Já os custos fixos de salário e encargos devem ser calculados através da necessidade do número de funcionários para a operação do empreendimento no cenário otimista, 100% da capacidade. A base salarial utilizada será orientada pela remuneração inicial dos profissionais da área, consultando os órgãos de classe de cada uma das funções, como cozinheiro, auxiliar de cozinha, *barman*, garçom entre outros que se faça necessário. As três entrevistas semiestruturadas também fornecem auxílio na ratificação das informações levantadas.

Em despesas fixas a base para orçamento dos gastos com aluguel, energia elétrica, abastecimento de água, gás, segurança privada, pacote de acesso à internet, entre outros; depende diretamente da área total do *exclusive beer pub*. A medida ideal de espaço pensada inicialmente ficaria entre oitenta e noventa metros quadrados de área de salão, em que seriam organizadas as mesas para acomodação dos clientes e o balcão de bar para suporte ao atendimento. Somado as áreas complementares de cozinha, banheiros, estoque e vestiário para funcionários, o estabelecimento deve ter uma área total entre 150 e 200 metros quadrados.

Tanto as deduções de depreciações como a de imposto são contabilizadas através dos cálculos utilizando-se de informações cedidas pela Receita Federal, que são as das tabelas de porcentagem para cada tipo de equipamento depreciado<sup>29</sup> e as alíquotas de imposto do Simples Nacional<sup>30</sup>, respectivamente. O novo empreendimento adequa-se ao regime do imposto citado por inicialmente não pretender receitas superiores a R\$3.600.000 ao ano, conforme site da instituição reguladora.

O autor Dolabella (2008) traz no terceiro questionamento o conceito de ponto de equilíbrio, que deve fornecer a resposta para a conta da quantidade mínima de vendas que permitirá cobrir todos os custos. Para a realidade do *exclusive beer pub* será calculado o faturamento que o negócio deve ter levando-se em conta o ticket médio.

Por fim a pergunta que o empreendedor deve se fazer antes de abrir um negócio é em quanto tempo o investimento inicial será recuperado. Para tal utiliza-se o cálculo do *payback*, junto com a projeção de receitas dos cenários pessimista, realista e otimista do empreendimento. O investimento inicial utilizado para a abertura do bar deve ser abatido do lucro líquido mensal do empreendimento até que todo o gasto inicial retorne para o empreendedor (DOLABELLA, 2008).

---

<sup>29</sup> RECEITA FEDERAL DO BRASIL. **Depreciação de Bens do Ativo Imobilizado**. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/PessoaJuridica/DIPJ/2005/PergResp2005/pr360a373.htm>>. Acesso em 12 mai 2015

<sup>30</sup> RECEITA FEDERAL DO BRASIL. **Simples Nacional**. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/LegisAssunto/simplesNacional.htm#aliquotas>>. Acesso em 12 mai 2015

Com a união dos quatro indicadores apresentados, investimento inicial, apuração dos resultados (lucros e perdas), ponto de equilíbrio e payback, o empreendedor terá a resposta sobre a viabilidade econômica financeira do empreendimento cervejeiro. Mas outro fator extremamente importante para o sucesso deste novo negócio proposto passa pela contratação de uma microcervejaria que será responsável pela produção da cerveja a ser comercializada. Para análise dos possíveis fornecedores, outros indicadores precisam ser criados para análise.

### **3.3 Análise de produtores-fornecedores de cerveja**

A proposta principal do *exclusive beer pub* é a de oferecer uma nova marca de cerveja artesanal aos seus clientes, visando à exclusividade de um produto novo e de qualidade superior, que seja o principal diferencial competitivo do pub frente aos seus concorrentes diretos e indiretos.

Para a receita dessa nova marca de cerveja um mestre cervejeiro contratado prestará serviço de consultoria para a seleção de matérias primas e insumos a serem utilizados; bem como desenvolver as técnicas para o método de fabricação e repassá-lo aos produtores da microcervejaria contratada, e ainda realizar o controle do produto final.

Foi estipulado que três tipos de cervejas serão comercializados no pub. Uma *Pale Ale*, *Weissbier*, e *Pilsen*. Segundo Beltramelli (2014) estes três tipos da bebida possuem as seguintes características; a *Pale Ale* é de origem inglesa, e é comumente encontrada em *pubs*. Possui coloração âmbar-escura, apresentando espuma de boa persistência, de amargor bem equilibrado; presença de aromas marcantes de lúpulos e combinação de maltes tostados e caramelizados. Já a cerveja *Weissbier* tipicamente utiliza 50% de malte de trigo em sua fermentação, sendo uma cerveja clara, bastante turva muito refrescante e com sabor frutado resultado da fermentação. Por fim temos o estilo pilsen, mais conhecido do grande público consumidor, possui uma coloração dourado-clara, brilhante e límpida, apresenta espuma bem branca, cerveja seca e refrescante.

A avaliação para que uma microcervejaria tenha a capacidade de fabricar estes três estilos de cerveja, e ainda prestar os serviços complementares à produção, como envase da bebida, foi pautado na utilização de um padrão de referência contendo os pontos que o fornecedor ideal deve possuir.

O primeiro ponto diz respeito à capacidade de produção e armazenamento da bebida. A produtora deve ter a capacidade de produzir mensalmente mil litros de cada um dos três

tipos de cerveja do pub (três mil litros totais) e ainda de armazená-los nos tanques de produção por dois meses antes de serem envasados.

No segundo quesito a produtora deve ser capaz de envasar a cerveja em barris de três tamanhos, quinze, trinta e quarenta e cinco litros, visando tamanhos que atendam diferentes necessidades de demanda, já que segundo entrevistados, a validade da cerveja artesanal depois de envasada em barris e apertada para consumo, é de apenas uma semana. A mesma ainda deve possuir os barris de alumínio utilizados no envase, e que sejam suficientes para a capacidade total produzida.

Por fim a fornecedora-produtora precisa realizar a entrega dos barris de cerveja em um prazo máximo de vinte e quatro horas, a partir do pedido emitido. Desde modo o controle de pedidos e estoque torna-se mais fácil.

Após o cumprimento de todos esses quesitos, a média de custo do litro dos três tipos de cerveja deve ser de aproximadamente R\$7,00. Este valor é usado levando-se em conta a média de preços paga pelo litro de cerveja nos bares *Zum Schlauch* e *Didge*.

A reunião dos quatro pontos a serem analisados em um potencial produtor, capacidade de produção, capacidade de envase do produto, prazo de entrega e custo final do produto; definirá quais produtores estão hábitos a fornecer a cerveja exclusiva do novo pub. Caso haja mais de um produtor com estas capacidades, a escolha será feita pela microcervejaria que tiver o menor custo do litro da cerveja final.

### **3.4 Considerações Parciais**

Após a definição da metodologia de análise mercadológica e viabilidade econômico-financeira, somado ao padrão de referência utilizado na seleção de potenciais produtores-fornecedores de cerveja, o estudo possui as ferramentas necessárias à elaboração do plano de negócios do futuro empreendimento, pois as respostas dessas análises fornecem as informações necessárias para a avaliação da ideia do empreendimento como um todo.

A partir dessa etapa deve-se definir a metodologia que será utilizada para a construção do plano de negócios do *exclusive beer pub*, indo ao encontro do objetivo principal desse estudo.

#### 4. PLANO DE NEGÓCIOS

O desenvolvimento do plano de negócios segue uma metodologia elaborada a partir do modelo de plano de negócio criado por Dolabella (2008), porém com adaptações que levem em conta as peculiaridades e especialidades do mercado de cerveja artesanal, e principalmente no que diz respeito à comercialização da bebida realizada exclusivamente em um *exclusive beer pub*. Somam-se a este modelo as ferramentas de análise, planilhas eletrônicas e quadros de comparação da cartilha de novos negócios do SEBRAE <sup>28</sup>. A junção desses conceitos resultou em um modelo final com as seguintes etapas:

- Sumário Executivo
- Plano de Marketing:
  - Criação de marca;
  - Logomarca;
  - Estratégias de comunicação;
  - Análise dos resultados da pesquisa mercadológica;
  - Definição de público alvo;
  - Concorrentes;
  - Fornecedores – Microcervejaria terceirizada;
- Plano Operacional:
  - Projeto do local;
  - Produtos;
  - Fornecedores secundários;
  - Corpo de funcionários;
- Plano Financeiro:
  - Despesas pré-operacionais;
  - Investimento fixo;
  - Folha de pagamento;
  - Custos fixos mensais;
  - Estoque inicial;
  - Capital de giro;
  - Investimento inicial total;



- Projeção de receitas;
  - Simples Nacional;
  - DRE;
  - Lucratividade;
  - Rentabilidade;
  - Prazo de retorno;
- Análise dos resultados.

## 4.1 Sumário Executivo

**4.1.1 Nome:** Capitão Floriano Exclusive Beer Pub.

**4.1.2 Setor de atividade:** Restaurantes e outros estabelecimentos de serviço de alimentação e bebida.

**4.1.3 Forma jurídica:** Sociedade limitada.

**4.1.4 Enquadramento jurídico:** Empresa de pequeno porte – EPP.

**4.1.5 Enquadramento tributário:** Regime Simples Nacional.

**4.1.6 Praça de atuação:** Florianópolis – Santa Catarina.

### 4.1.7 Mix de produtos:

Cervejas artesanais de marca própria nos tipos *pilsen*, *weissbier* e *pale ale*. Opções de alimentação com pratos, petiscos típicos de *pub* e hambúrgueres. Carta de coquetéis e de bebidas destiladas.

### 4.1.8 Missão:

Proporcionar um ambiente acolhedor para degustação de cervejas artesanais exclusivas, harmonizadas com os melhores pratos, na companhia dos melhores amigos e de ótima conversa.

### 4.1.9 Visão:

Tornar-se o empreendimento líder em Florianópolis e referência no estado de Santa Catarina no que diz respeito à comercialização de cerveja artesanal. Somado a excelentes opções gastronômicas de harmonização, tudo isso oferecido em um ambiente típico de *pub*.

#### **4.1.10 Valores:**

Profissionalismo, disciplina, criatividade, inovação, comunicativa, competitiva.

#### **4.1.11 Estratégia:**

Atrair consumidores de cerveja para um ambiente característico de pub com traços e particularidades que remetam à cultura e o regionalismo de Florianópolis, oferecendo uma variedade de produtos com qualidade a preços competitivos, atendendo as necessidades de entretenimento desse público específico.

#### **4.1.12 Ações estratégicas:**

Oferecer cerveja artesanal de marca exclusiva, opções gastronômicas de harmonização, atendimento com qualidade levando-se em conta a necessidade de cada cliente. Criação de um ambiente aconchegante, informal, íntimo, que se torne uma extensão da casa do cliente.

#### **4.1.13 Concorrentes diretos:**

*Pubs* e bares com opções de cerveja artesanal ou importada; brewpubs; cervejarias com bares anexos.

#### **4.1.14 Concorrentes indiretos:**

Bares, restaurantes e casas noturnas.

#### **4.1.15 Espaço físico necessário:**

176 m<sup>2</sup> de área total, sendo 128 m<sup>2</sup> de salão para atendimento.

#### **4.1.16 Necessidade de pessoal:**

- Gerente operacional responsável pelas atividades de gerenciamento, supervisão, seleção e controle;

- Assistente administrativa capaz de realizar compras com fornecedores, organizar pagamentos, e demais atividades de rotina administrativa; um chef de cozinha;
- Cozinheiro para preparação de pratos do cardápio gastronômico;
- Auxiliar de cozinha para auxiliar nas atividades gastronômicas;
- *Barman* responsável pela preparação dos pedidos de bebida;
- Ajudante de bar para auxiliar nas funções do *barman*;
- Garçom, atendimento e serviço às mesas;
- Cumim auxilia na limpeza das mesas e no serviço do garçom
- Operador de caixa, responsável pela geração de contas de clientes;
- Faxineiro responsável pela limpeza e manutenção dos ambientes do bar.

## 4.2 Plano de Marketing

### 4.2.1 Criação da Marca

Segundo o SEBRAE <sup>31</sup> “A marca é a identificação que um cliente faz de um produto. Uma marca deve ser simples, lembrar a finalidade do produto, ser fácil de memorizar e de falar”. A instituição ainda recomenda que uma marca deva ter um significado, e sempre associado a aspectos que resgatem sentimentos positivos nos clientes, como alegria, felicidade, conforto, amizade, entre outros que o faça sentir bem.

A proposta para o desenvolvimento da marca do *exclusive beer pub* e consequentemente das cervejas que serão oferecidas no empreendimento, deve possuir elementos do regionalismo e cultura da cidade de Florianópolis. A ideia é que a população que mora no município adote a marca da cerveja como um patrimônio da cidade e apoie o *pub* como um empreendimento referência em entretenimento e que não se pode deixar de visitar quando algum indivíduo estiver de passagem. Algumas marcas de cervejas artesanais foram bem sucedidas em se tornarem referências dos municípios em que foram criadas, caso da Eisenbahn em Blumenau e da Opa Bier de Joinville. Esta interação entre uma cidade e sua marca de cerveja artesanal é prática comum nos EUA, que culminou em um movimento

---

<sup>31</sup> SEBRAE. A importância da marca para o sucesso de um produto. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/A-import%C3%A2ncia-da-marca-para-o-sucesso-de-um-produto>>. Acesso em 11 jun 2015

denominado “support your local brewing”, que em tradução literal seria “apoie sua cerveja local” (HINDY, 2015).

Visando se tornar uma nova referência em Florianópolis, e instigar na população o sentimento de carinho e cuidado pelas cervejas artesanais comercializadas por esta marca, definiu-se colocar no nome do empreendimento elementos que fizessem ligação direta com o município.

Entretanto, respeitando os valores da criatividade e inovação que o novo empreendimento deve possuir são recusados termos que são facilmente verificados em estabelecimentos já existentes e que também remetem a cidade. Como por exemplo, “da ilha” e “da magia”, ou até mesmo simbologias que resgatam elementos como a ponte Hercílio Luz, cartão postal mais famoso da cidade. Nomes de bairros famosos e turísticos, como Jurerê, Sambaqui, Santo Antônio de Lisboa, Ribeirão da Ilha, entre outros, não são estipulados, pois se acredita que o empreendimento toma para si algo que é público, como o nome de um bairro, e explora valores que foram criados por uma conjuntura de fatos; como tranquilidade, status, beleza e outros que possam ser associados que não são de domínio privado.

Determinou-se então a criação de uma marca que representa um personagem fictício que tenha em sua personalidade traços comuns encontrados em moradores de Florianópolis e que representem como é o estilo de vida na ilha de Santa Catarina. Um personagem tranquilo, amigável, simpático, alegre, informal, prestativo, com forte ligação com o mar, gosto apurado para celebrações, e que principalmente ame degustar cervejas artesanais. O nome de tal personagem deve remeter diretamente a Florianópolis. Não existe nome melhor do que o próprio que originou o atual nome da cidade, Floriano. Mas deixando claro que o personagem criado trata-se de um homônimo do Marechal Floriano Peixoto, e não uma referência ao mesmo.

Ao nome Floriano é somado o título e a profissão de capitão, fazendo uma ligação com o mar e a prática pesqueira comum na região.

Determina-se assim o nome final de **Capitão Floriano Exclusive Beer Pub**.

Para as cervejas artesanais exclusivas que serão comercializadas no *pub* foram criados nomes próprios que transmitem as singularidades de cada tipo da bebida disponível. A ideia é que os nomes possam se tornar marcas secundárias, e sejam complementadas pela marca principal “Capitão Floriano”.

Para o tipo *pilsen* da cerveja, que é o mais comum no Brasil e com certeza servirá de entrada para a experimentação dos dois outros tipos, fica definido o nome “Do Capitão”.

A cerveja de trigo, *weissbier*, possui sabor bem refrescante, com acidez leve e amargor muito baixo. Visando representar essas características o nome dado será “Brisa”, fazendo referência à brisa marítima refrescante da ilha.

E por último o estilo *pale ale*, de origem inglesa e de coloração mais escura e avermelhada terá o nome de “Red Flag”, remetendo a sua origem e a cor âmbar. (BELTRAMELLI, 2014)

#### 4.2.2. Logomarca

O SEBRAE<sup>32</sup> aponta que uma logomarca é formada por um nome e um símbolo, tornando-se a tradução da imagem da empresa. Sua identidade e como a mesma é reconhecida no mercado também são funções atribuídas à logomarca.

Para criação da logomarca do empreendimento cervejeiro proposto um design foi contratado para realizar os serviços de criação da logo e manual de identidade visual, que compreende as aplicações da logomarca em diferentes materiais e situações.

A diretriz passada ao design é que a logo deve conter a representação do personagem fictício Capitão Floriano e ainda elementos ligados a elementos do mar e da pesca.

Após reuniões de *brainstorm* e *feedbacks* o resultado final da representação do personagem que corporifica a marca é descrito em Figura 3.

---

<sup>32</sup> SEBRAE. Como construir uma marca de sucesso. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Como-construir-uma-marca-de-sucesso>>. Acesso em 11 jun 2015.



Figura 3 – Logomarca.

Fonte: Elaborado por design.

Após criação de uma marca e de sua identidade visual o próximo passo do plano de marketing é estipular quais ações serão feitas para divulgação desta marca e do empreendimento que a mesma representa para que se tenha o início de um desenvolvimento.

#### **4.2.3 Estratégias de comunicação**

Para Dolabella (2008) promoção na esfera do marketing diz respeito a todo o esforço realizado para persuadir um indivíduo a comprar determinado produto. No caso de um *pub* voltado para o entretenimento, o esforço a ser realizado é o de atrair potenciais clientes para o local do estabelecimento.

Pela limitação de orçamento, semelhante ao que acontece na maioria das pequenas empresas, meios de comunicação tradicionais como comerciais de rádio e televisão, páginas impressas em jornais e revistas são totalmente descartáveis. Até mesmo por que além do alto custo, estas promoções podem gerar picos de demanda que seriam difíceis de gerenciar em

um novo estabelecimento em que processos de atendimento estão sendo testados e o corpo de funcionários treinado.

Visando uma divulgação mais direta e que transmita conteúdo, e não apenas uma propaganda, uma assessora de imprensa seria contratada para prospectar notas sobre o Capitão Floriano Exclusive Beer Pub em matérias que abordassem o segmento de cervejas artesanais em veículos de comunicação regionais e estaduais. Tornam-se cada vez mais comuns publicações em sites, jornais e revistas sobre o crescimento do movimento de produção e comercialização deste setor, e quais são os empreendimentos que se destacam. Com certeza uma nota que mencionasse o *pub* resultaria em um fortalecimento da marca, *buzz* marketing (marketing boca-a-boca) e demanda para o estabelecimento.

Somada a esta ação, outra ferramenta de promoção utilizada seria a divulgação do *pub* e de seus diferenciais através da criação de um grupo de embaixadores da marca Capitão Floriano. Este grupo seria formado por indivíduos formadores de opinião em subgrupos sociais, e que pertencessem à rede de relacionamento do sócio proprietário do *pub*, fazendo com que o contato com eles seja natural e espontâneo. Os mesmos seriam convidados a participar de eventos exclusivos organizados no *pub*, como o de degustação de cervejas artesanais, e lições básicas de harmonização de cervejas. Este serviço seria gratuito e limitado a dez pessoas, com perfis semelhantes ao público desejado para o *pub*. O efeito esperado é que estes conheçam todos os diferenciais do empreendimento e se tornassem clientes promotores e fiéis a marca, utilizando sua capacidade de formadores de opinião para que influenciem mais pessoas a conhecerem o *exclusive beer pub*.

Por fim não se pode deixar de utilizar a internet para divulgar o novo negócio. O *site* oficial do *pub* será desenvolvido, com imagens de seu ambiente, fotos das opções de cardápio, com destaque para os tipos de cervejas exclusivas oferecidas e ainda informações básicas como horário de atendimento e telefone para contato também estarão disponíveis.

Um contrato com a ferramenta de busca *Google* e sua ferramenta *Analytics* será feito, visando estimular a aparição do link do *site* oficial, quando algumas palavras chaves do tipo “cerveja artesanal”, “cervejaria artesanal”, “santa catariana”, “opções de bar Florianópolis” forem inseridas para busca por qualquer usuário. Dessa forma o *site* sempre estará em destaque.

A abrangência das redes sociais também será utilizada. Perfis no *Facebook* e no *Instagram* serão criados, ambos são meios de comunicação totalmente gratuitos e que podem trazer um grande retorno para o empreendimento gerando interação instantânea com postagens relacionadas ao Capitão Floriano. Mas cabe a ressalva que a responsabilidade pelo

gerenciamento de perfis nas redes sociais ficará de responsabilidade do sócio proprietário do empreendimento, pois facilmente páginas de estabelecimentos podem se tornar indesejáveis por publicarem apenas propagandas e promoções.

Estas ações explicitadas seriam as planejadas para os primeiros quatro meses de funcionamento do pub. O investimento em publicidade neste período precisará ser mais contido, pois o investimento inicial para abertura ainda estará sendo pago e qualquer descontrole nas contas pode fazer com que o empreendimento entre no prejuízo.

Por outro lado o que fará o pub definir ações de marketing futuras, como apoio a eventos ou exposição em veículos de grande circulação, que terão maior retorno passa pelo conhecimento e definição do público alvo a ser abordado.

A análise das características e perfil deste público pode ser definida através do resultado da pesquisa mercadológica aplicada.

#### **4.2.4 Análise dos Resultados Pesquisa Mercadológica**

Para a definição do público alvo do *pub* e também com o objetivo de avaliar a viabilidade mercadológica de um novo negócio com esta proposta, foi realizada uma pesquisa de mercado em que se é capaz de mensurar hábitos de consumo do segmento de cervejas como um todo, mas também verificar a parcela da população que já consome, ou que possui interesse em consumir cervejas artesanais.

Questionamentos sobre que tipo de cerveja o indivíduo mais consome, quais são os fatores determinantes para a escolha de um estabelecimento, como preço da cerveja, opções de cardápio, e também fatores que não levam ao consumo como a falta de conhecimento, foram realizados.

O modelo de questionário completo com as vinte e umas perguntas pode ser verificado na sessão dos anexos desde estudo.

A amostra para a pesquisa ficou estipulada em cem questionários, através de cálculo estatístico. Parte desses questionários teve a aplicação presencial e direta em locais próximos a bares ou pubs que comercializam cerveja artesanal. O restante foi aplicado em meio virtual, através da divulgação da pesquisa por e-mail, redes sociais e fóruns de discussão em blogs.

Ao todo a aplicação dos questionários teve um retorno 121 respostas. Trinta e seis questionários foram aplicados presencialmente no bairro Lago da Conceição nas proximidades de dois estabelecimentos que comercializam cerveja artesanal, o *pub Black Swan* e o bar *Books and Beers*. Estes estabelecimentos são concorrentes diretos do Capitão



Floriano Exclusive Beer Pub, e o entendimento das necessidades e do perfil dos consumidores que os frequenta é muito relevante para tentar atrair uma parcela desse público. Na metodologia estimou-se a aplicação de aproximadamente cinquenta questionários presenciais, porém devido a condições do tempo no dia da aplicação, chuva fraca e temperatura amena, não foi possível chegar a este número. Porém a aplicação virtual teve um retorno maior que o esperado compensando o meio presencial.

Os resultados mais relevantes para a definição do público foram transformados em gráficos para facilidade da análise.

As quatro primeiras perguntas do questionário trazem informações básicas de sexo, idade, renda familiar e local em que reside; para Florianópolis pode se elencar qual é o bairro.

A maior parcela de respondentes é do sexo masculino (61,2%), e as faixas etárias que mais estão presente nas respostas são as de “18 a 25 anos” e de “26 a 32 anos”, com 39,7% e 38% respectivamente conforme Gráfico 1.

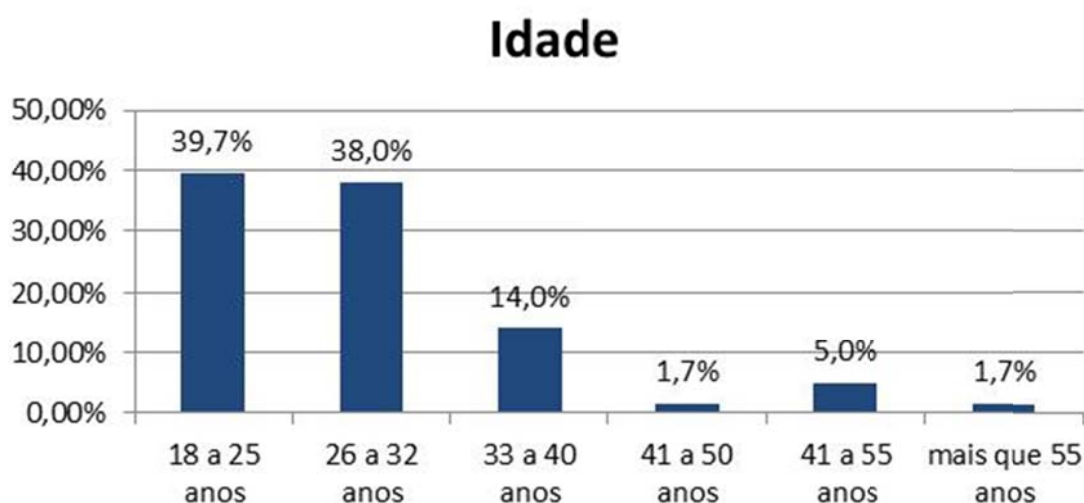


Gráfico1 – Idade.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O quesito renda familiar possui resposta com boa distribuição em todas as alternativas de renda, concentrando um pouco mais nas rendas maiores que quatro salários. Este é um fator positivo para o estudo por que todas as classes econômicas possuem representatividade significativa, estas estão no Gráfico 2.

## Renda familiar per capita



Gráfico 2 – Renda familiar *per capita*

Fonte: Elaborado pelo autor.

Já a divisão por bairros apresentou dezesseis tipos de respostas diferentes, inclusive respondentes da cidade de Porto Alegre e Rio de Janeiro. Porém os bairros de maior presença foram o centro (24%) e a Lagoa da Conceição (11,6%), provavelmente por parte da pesquisa ter sido feita presencialmente neste bairro, abordando maior número de moradores locais, conforme Gráfico 3.

## Bairro em que reside

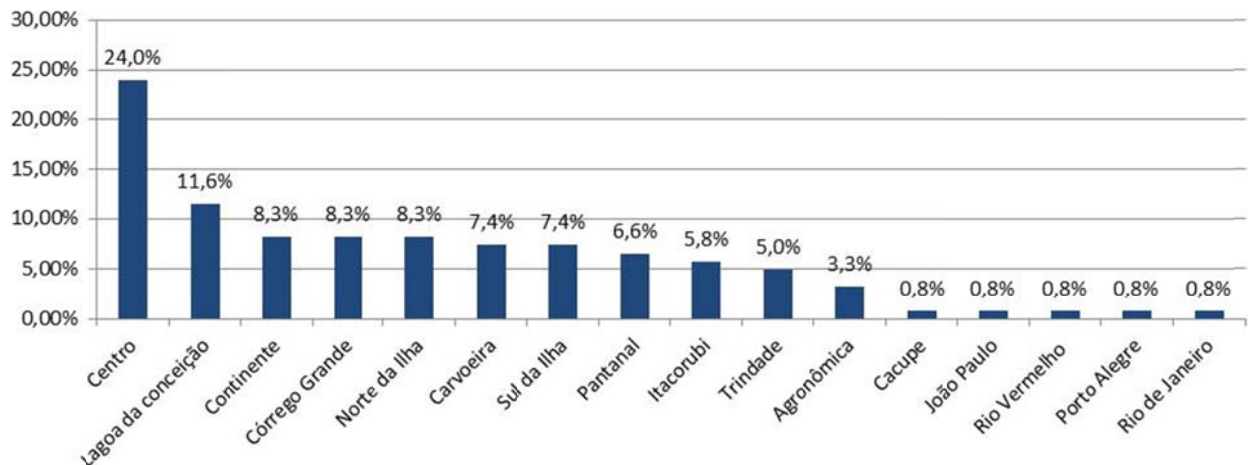


Gráfico 3 – Bairro em que reside.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na sequência das perguntas básicas, são feitos os questionamentos que trazem as primeiras impressões sobre os hábitos de consumo da cerveja começando pela frequência de consumo da bebida no Gráfico 4.

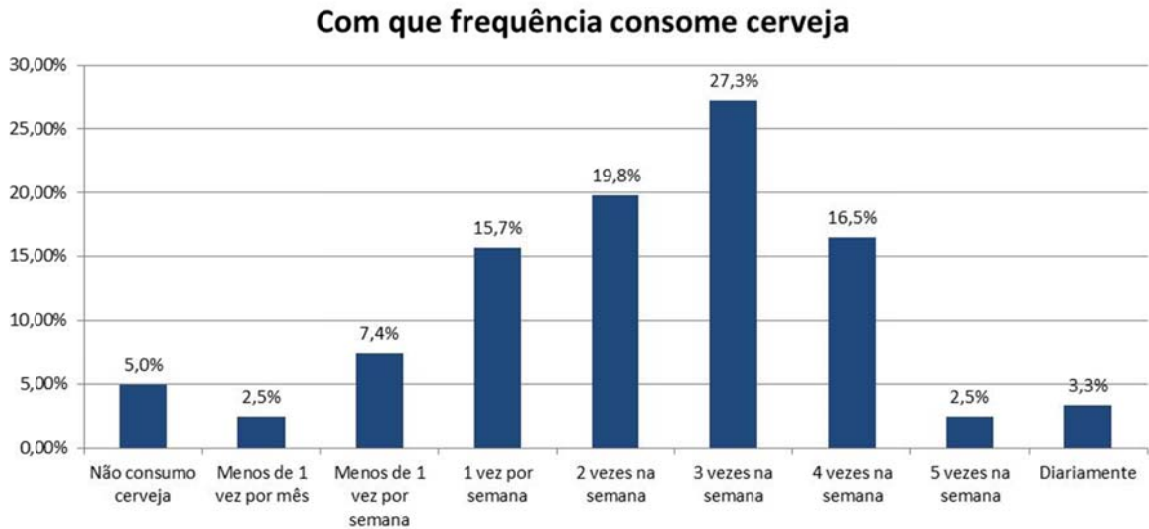


Gráfico 4 – Com que frequência consome a cerveja.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O gráfico possui uma curva ascendente a partir do ponto consumo de “1 vez por semana”, chegando ao pico na resposta de “3 vezes na semana” e ainda com boa representatividade no quesito “4 vezes por semana” demonstrando que o produto cerveja está presente no cotidiano de consumo semanal da população.

As quantidades ingeridas nas situações de consumo são respondidas no questionamento subsequente e tem seus resultados em Gráfico 5.

### Qual a quantidade de cerveja que ingere quando consome

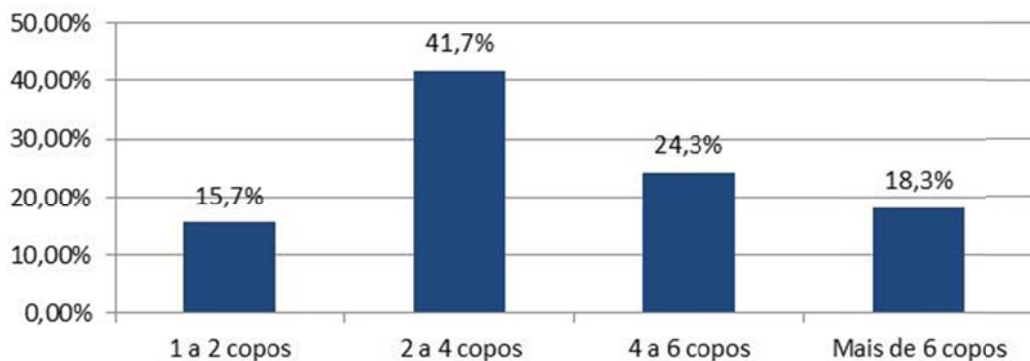


Gráfico 5 – Qual quantidade de cerveja que ingere quando consome.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A quantidade de consumo de cerveja mostrou-se ligeiramente mais moderada, com 57,4% do percentual somado entre as respostas de “1 a 2 copos” e de “2 a 4 copos”. Porém a quantidade de “4 a 6 copos” merece destaque com 24,3% das respostas.

Fazendo um cruzamento de dados entre a frequência de consumo da bebida, com a quantidade consumida, chega-se ao padrão muito importante para análise da demanda da bebida. Exemplificando quais volumes são mais consumidos em cada ocasião apresentados no Gráfico 6.

### Frequência de consumo X quantidade consumida

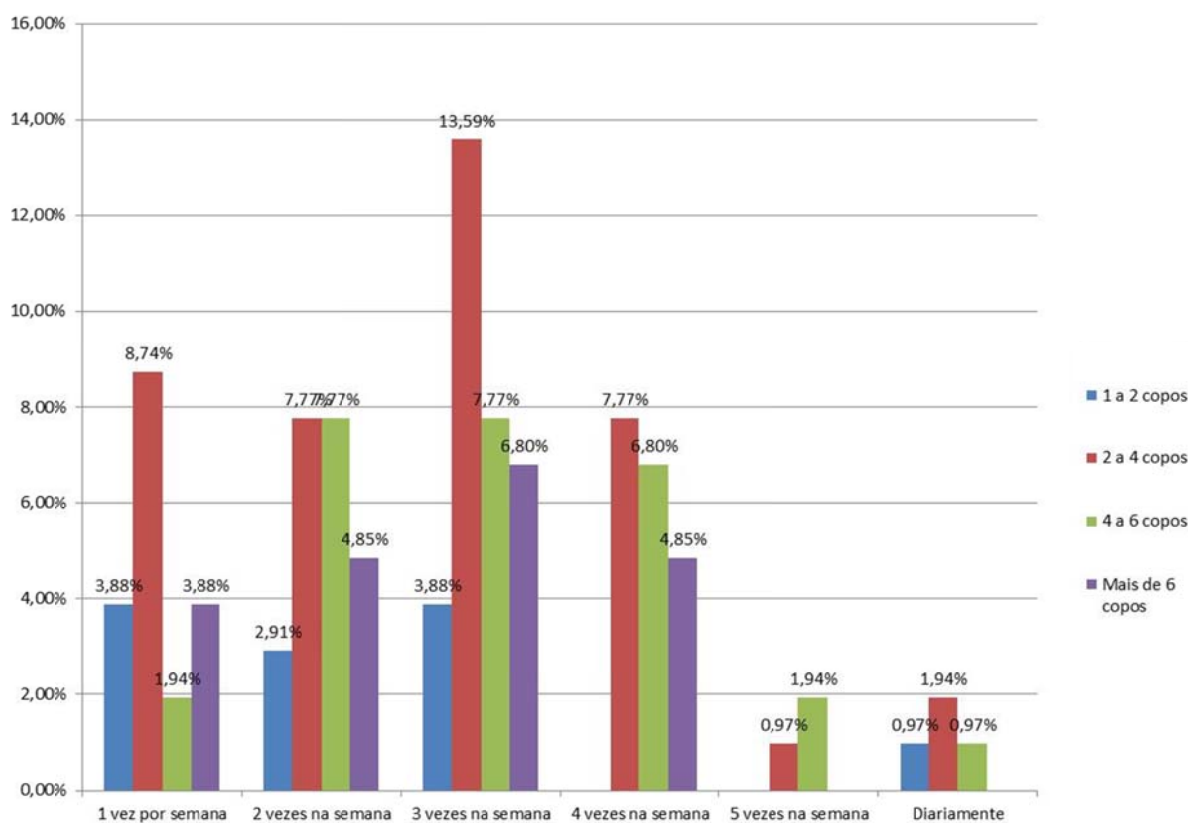


Gráfico 6 – Frequência de consumo X quantidade consumida.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota-se que a quantidade mais consumida “2 a 4 copos” é presente em todas as ocasiões. Destaque para o percentual de “4 a 6 copos” presente nas ocasiões de duas, três e

quatro vezes na semana com percentuais acima de 6%; e também para a quantidade “mais de 6 copos” em “3 vezes na semana” e “4 vezes na semana”.

Este quadro demonstra que as quantidades mais consumidas não ficam restritas somente às menores frequências de consumo, “1 vez por semana”, mostrando que o consumo da bebida não é esporádico, ou causado apenas por eventos especiais. E que uma parcela da população além de ser fiel ao consumo, ingere quantidades significativas na maior parte das vezes.

Não restam dúvidas de que existe uma demanda constante e significativa do consumo não somente em ocasiões pontuais, como em finais de semana, mas que muitos consumidores inserem a cerveja em seu consumo cotidiano. Existindo um consumo representativo resta saber onde o mesmo ocorre, e quais estabelecimentos estão suprindo esta demanda de consumo.

Visando o entendimento de qual local o consumidor tem acesso e realiza a compra a da cerveja, a pergunta “Onde você consome cerveja na maioria das vezes?” foi feita aos entrevistados e o resultado é apresentado no Gráfico 7.

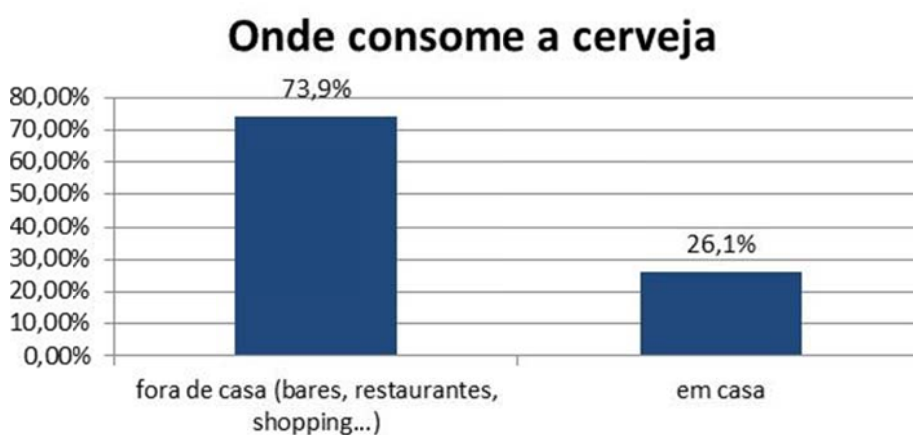


Gráfico 7 – Onde consome a cerveja.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A grande maioria da população entrevistada consome a cerveja “fora de casa” com quase 74% do percentual. Obviamente esta resposta é positiva para a abertura de um novo negócio em que o consumo da bebida pode ser imediato após o ato da compra.

Como o universo de estabelecimentos que vendem cerveja para consumo no próprio local é constituído por vários tipos de negócio; bar, lanchonete, restaurante, *pub*, casa noturna,

shopping, entre outros, um pergunta visando identificar qual destes tipos é mais frequentado foi realizada. As respostas são apresentadas no Gráfico 8.

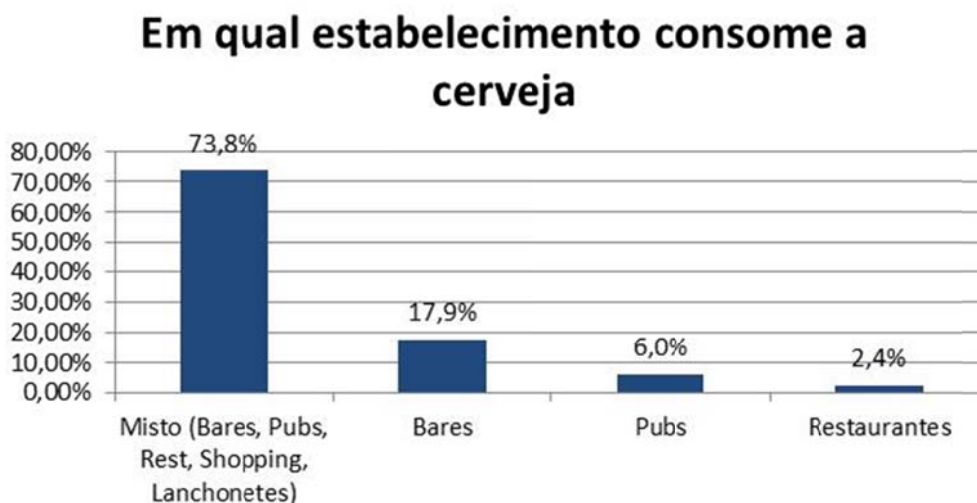


Gráfico 8 – Em qual estabelecimento consome a cerveja.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O resultado nos mostra que na grande maioria dos casos (73,8%) não existe um tipo de estabelecimento único escolhido para o consumo da bebida. A opção “Bares” se destaca um pouco mais como alternativa de local exclusivo, porém isto não é uma surpresa já que sua atividade principal é a venda de bebidas, diferente de um *pub* que pode oferecer outros atrativos como cardápio e ambiente diferenciados.

Mesmo “Pubs” tendo uma baixa taxa de respostas, 6%, admite-se como positiva o fato de que ainda não exista um tipo de estabelecimento dominante na absorção da demanda de consumidores de cerveja, e que se competitivo o Capitão Floriano pode atrair consumidores de acostumados a outros tipos de estabelecimentos.

Um dos grandes diferenciais do Capitão Floriano será a comercialização de cervejas artesanais próprias caracterizando-se também como um empreendimento cervejeiro. Pretendendo descobrir se as cervejas artesanais estão presentes nos hábitos de consumo dos indivíduos que consomem a bebida fora de suas residências a pergunta “Qual tipo de cerveja consome” foi feita e tem seus resultados representados no Gráfico 9.

### Qual tipo de cerveja que consome fora de casa

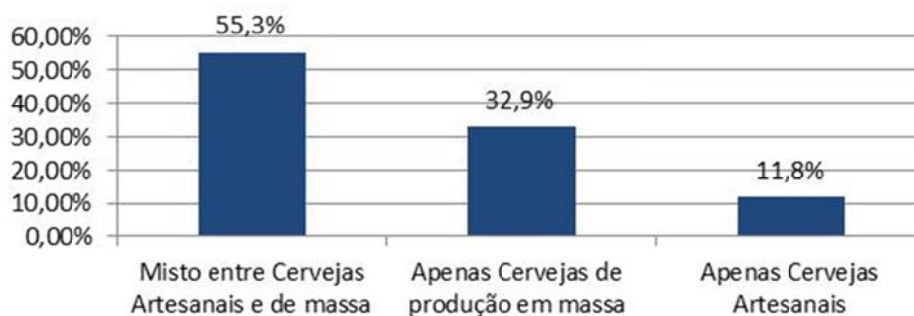


Gráfico 9 – Qual tipo de cerveja que consome fora de casa.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Analisando somente o tipo que mais está presente no consumo dos indivíduos as cervejas de “Produção em massa” superam em 21,1% o consumo de cervejas do tipo artesanal. Entretanto a maior parcela dos respondentes, 55,3%, demonstra que suas opções de escolha não são se restringem a somente um dos dois tipos, mas que ocorre de maneira mista.

Este gráfico mostra claramente o que os autores Morado (2008) e Beltramelli (2014) identificaram; a mudança dos hábitos de consumo da cerveja pela sociedade após o crescimento do movimento de cervejas artesanais no Brasil, representado pela maior acessibilidade e opções ofertadas.

Isto demonstra um potencial de mercado que é o de atrair cada vez mais indivíduos restritos somente a consumo de cervejas de massa, para também se tornarem consumidores de cervejas artesanais.

A pergunta que precisa ser respondida é quais são as práticas que podem ser implementadas para atrair este novo consumidor para a categoria artesanal da bebida.

Objetivando desmistificar o porquê do não consumo perguntas referentes aos fatores determinantes para tal foram realizadas. As que trouxeram maiores porcentagens nos quesito “Muito relevante” e “Relevante” são apresentadas em seguida no Gráfico 10.

### Fator falta de conhecimento para não consumo de cervejas artesanais

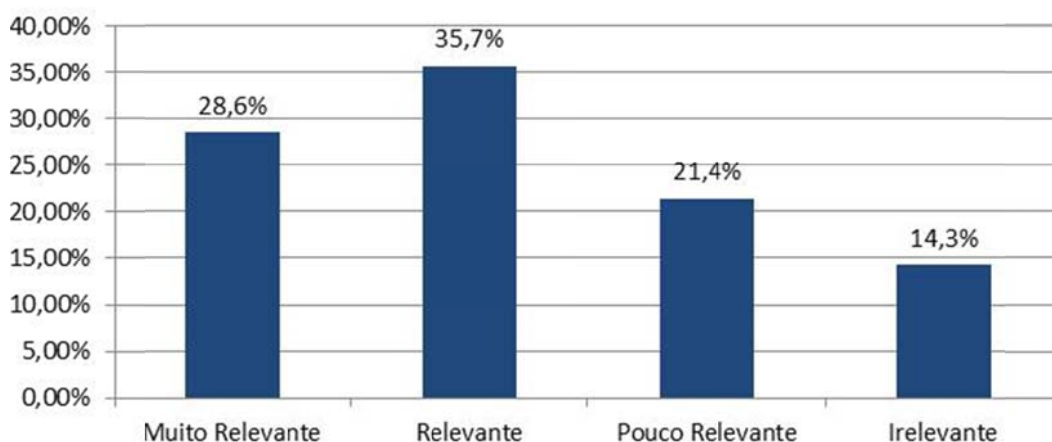


Gráfico 10 – Fator falta de conhecimento para não consumo de cervejas artesanais.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O questionamento sobre o fator preço é apresentado no gráfico 11.

### Fator preço para não consumo de cervejas artesanais

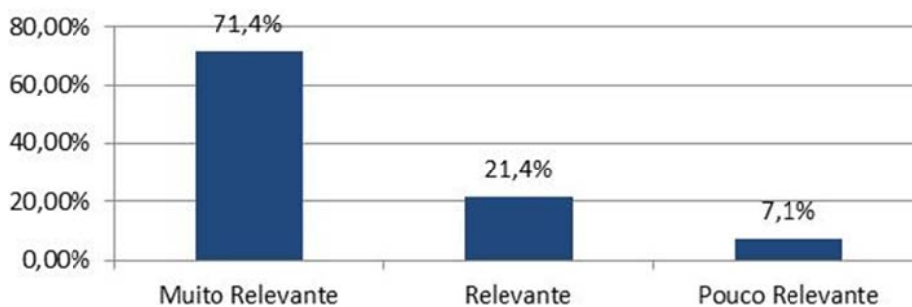


Gráfico 11 – Fator preço para não consumo de cervejas artesanais.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A falta de conhecimento mostra-se relevante com 64,3% das respostas concentradas nos quesitos “Muito Relevante” e “Relevante”. Realmente acredita-se que marcas desconhecidas ao grande público, somada a terminologias de estilos diferentes (*weissbier*, *pale ale*, entre outras) podem inibir a compra por consumidores que sempre foram acostumados a somente um tipo de cerveja no caso o *pilsen*. Para a realidade do *exclusive*



*beer pub* ações como treinamento de garçons e cardápio explicativo podem ser feitas para deixar claro aos clientes quais são as características dos tipos de cerveja vendidas.

O fator que se mostrou ainda mais determinante para a não compra foi o preço das cervejas artesanais. Apenas 7,1% dos entrevistados apontam como não sendo relevante. Trata-se da confirmação de um fato já vislumbrado; o preço, na grande maioria das vezes, é fator determinante para a compra de certo produto. Por serem elaboradas com ingredientes de maior qualidade, e não possuírem processo produtivo em grande escala as cervejas artesanais sempre terão valor superior as de produção em massa. Quanto mais próximo o preço da cerveja artesanal ser da cerveja de produção em massa, mesmo que eles nunca sejam iguais, maiores são as chances de atrair novos consumidores.

Visando um melhor entendimento de qual seria a faixa de preço atrativa do copo (350 mililitros) de cerveja para compra em estabelecimentos de consumo imediato, foi feito o questionamento sobre o preço médio pago pelo produto, envolvendo os dois grupos de cerveja, tanto artesanais como a de produção em massa, apresentados no Gráfico 12.



Gráfico 12 – Preço médio pago em um copo de cerveja.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A primeira faixa de preço de “R\$ 2,50 a 5,50” tem a segunda maior taxa de resposta. Este é um fator alarmante para o conceito do novo negócio proposto porque através de pesquisas preliminares é inviável vender um copo de cerveja artesanal nestes preços. Entretanto o cenário torna-se mais positivo se analisado a segunda e terceira faixas de preço. De “R\$5,51 a 7,50” e “R\$7,51 a 9,50” já constituem preços mais viáveis de serem praticados por um *pub* de cervejas artesanais.

As respostas ainda fornecem a estimativa de um preço máximo que deve ser praticado visando uma competitividade do novo empreendimento para os concorrentes. Menos de 6% dos entrevistados pagam mais de R\$ 9,50, tornando inviável preços superiores a este valor.

As análises dos principais pontos do questionário aplicado, principalmente aqueles que trazem as impressões do consumo realizado em estabelecimentos para consumo imediato da cerveja, fornecem as informações necessárias para que o perfil de determinado grupo de consumidores de cervejas seja traçado, resultando em um público alvo a ser prospectado pelo empreendimento cervejeiro proposto.

#### **4.2.5 Definição do Público Alvo**

Após análise dos resultados da pesquisa de mercado pode se identificar as características e perfil do consumidor de cerveja que deve ser prospectado pelo novo *pub*.

A faixa etária fica entre 25 e 40 anos focando nos clientes em início de fase adulta em que o poder de compra torna-se maior, até indivíduos mais sêniores com padrão de vida já estabelecido. A renda mínima mensal estimada para estes clientes deve ser a partir de três salários mínimos, aproximadamente R\$2.300,00 para que tenham condições de desembolsar um *ticket* médio mínimo de R\$50,00 e retornar ao Capitão Floriano no mínimo a cada quinze dias.

O local de residência desse público alvo seria em bairros da região central de Florianópolis principalmente no Centro, Agrônômica, Trindade, Córrego Grande, Itacorubi, Santa Mônica e Parque São Jorge. A maioria desses bairros teve relevante representatividade na pesquisa de mercado, possuem alta concentração populacional e ainda estão na mesma localidade onde o empreendimento visa se estabelecer.

Pretende-se atingir a parcela de pessoas que já consomem a cerveja fora de casa, obviamente que frequentam *pubs*, mas principalmente aqueles que frequentam vários tipos de estabelecimento, fazendo com que o consumo seja mais direcionado para o *exclusive beer pub* e menos para bares e restaurantes.

Com relação ao tipo de cerveja consumida o perfil principal torna-se mais amplo para que não se exclua a grande parcela de consumidores que possam ter seus hábitos de consumo refinados e passarem a beber cerveja artesanal. O foco principal obviamente são os já consumidores, mas práticas serão adotadas para se atrair principalmente mais clientes que mesclam seu consumo entre cervejas de massa e artesanal, e também aqueles mais distantes que consomem apenas o tipo *standard lager*.

Por fim o grupo de clientes foco para prospecção são aqueles que já desembolsam, ou disposto a desembolsar, de R\$7,50 a R\$11,50 em um copo de 350 mililitros. Esta faixa de

preço vai ao encontro dos perfis de renda estipulados e formam a base para a precificação das cervejas a serem vendidas no Capitão Floriano.

Para ser bem sucedido o novo empreendimento além de definir seu público alvo precisa conhecer seus concorrentes, detectando pontos fortes a serem superados e pontos fracos a serem explorados. Para tal uma análise de concorrentes foi realizada em Florianópolis.

#### **4.2.6 Análise de Concorrentes**

O empreendimento Capitão Floriano Exclusive Beer Pub proporciona uma alternativa de entretenimento para a população baseada nos diferenciais de comercialização de cervejas artesanais exclusivas, opções de pratos para harmonização e ambiente típico de pub.

Todos os estabelecimentos da Grande Florianópolis que também oferecem uma opção de entretenimento baseado na comercialização de cervejas e de opções gastronômicas como bares, pubs, restaurante e lanchonetes, devem ser considerados concorrentes.

Entretanto alguns possuem características que são semelhantes ao Capitão Floriano, e outros nem tanto, principalmente levando-se em conta qual tipo de cerveja, artesanal ou de produção em massa, é comercializada. Os locais que vendem apenas cervejas de produção em massa (*standard lager*) serão considerados concorrentes indiretos. Por sua vez os que possuem em seu cardápio opções de cervejas artesanais são avaliados como concorrentes diretos.

Devido ao tamanho do universo de clientes indiretos, todos os estabelecimentos que suprem a demanda de consumo imediato de cerveja na região, determina-se como foco de trabalho o mapeamento e estudo concentrado apenas nos concorrentes diretos.

Após pesquisa identificou-se quatro estabelecimentos que seriam considerados concorrentes diretos do *exclusive beer pub*. Foram feitas visitas a todos estes locais para se verificar os preços de cerveja praticados, as opções de cardápio, ambiente e qualidade de atendimento. Estas são as informações necessárias para que se detectem os pontos positivos e negativos de cada estabelecimento e se desenhe estratégias de como poderão ser superados.

Abaixo são apresentadas as impressões de cada concorrente direto.

- The Black Swan Pub

Localizado na Lagoa da Conceição, em ponto turístico de Florianópolis, conta com doze alternativas de cervejas servidas por sistema de chopeiras mais onze opções de cervejas *long necks* (garrafa de vidro de trezentos e cinquenta e cinco mililitros). Porém duas opções de chope, e nove de cervejas engarrafadas são de produção em massa como Stella Artois, Heineken e Bohemia. Cabe destacar a presença de chopos de marcas importadas como London Pride, Fullers e Guinness.

O copo de chope de trezentos mililitros mais acessível é o de Heineken vendido a R\$8,00. O mais dispendioso de mesmo tamanho é o chope da marca Guinness oferecido a R\$18,00.

O estabelecimento possui a opção de vinte e nove pratos divididos entre petiscos, sanduíches, pratos principais, pratos tradicionais de *pub*, massas e saladas. O ponto negativo neste quesito é o não indicativo das opções de cervejas que podem ser harmonizadas com os pratos. O petisco de menor valor é a porção de mini pastéis, R\$14,50, e os pratos de maior valor são os filés de medalhão de mignon, salmão e de peixe congrio; junto com a porção de *Fish and Chips*.

O atendimento do pessoal de entrada e dos garçons foi cordial, mas nada diferente do padrão normal de outros bares e restaurantes da cidade.

O ambiente do local é dividido em duas sessões. A primeira é formada pelos ambientes de uma antiga casa de madeira que confere charme ao estabelecimento. Já a segunda área foi construída mais recentemente para aumentar a capacidade e não conseguiu dar um continuísmo a arquitetura da casa, tornando-se um ambiente anexo que poderia ser de qualquer bar, mas não de um pub.

- Books and Beers

Também localizado na Lagoa da Conceição trata-se de uma opção mais recente que o Black Swan. Possui incríveis cento e quarenta rótulos de cerveja artesanal de origem nacional todas engarrafadas. Apenas a Stella Artois é vendida através de chopeiras, sendo a mais acessível vendida a R\$ 5,75. As cervejas de custo mais elevado são da cervejaria Falke dos tipos *schwarz* e *indian pale ale*, oferecidas em garrafas de seiscentos mililitros a R\$45,00.

Os clientes podem escolher entre trinta e quatro alternativas de pratos, entre ceviches, saladas, bruschetas, bolinhos de peixe, mini hambúrgueres, entre outras opções. Todos contam com nomes criativos e muitas receitas são próprias. As cervejas

que podem ser harmonizadas com cada prato vem em sequência, com certeza um ponto positivo.

Na questão atendimento era nítido que todos os garçons tinham sido treinados, e conheciam a fundo as opções dos pratos e cervejas da casa.

Cabe destacar a casa de madeira utilizada para instalação do empreendimento de estilo rústico e decoração artística. Conta com estandes de livros e paredes grafitadas com desenhos que remetem ao tema marítimo. O ponto alto é o mezanino no segundo andar com vista para a lagoa.

- Cervejaria Original

Bar situado na região central da ilha, próximo a Rua Bocaiúva e Avenida Beira Mar. A menos de dois anos oferecia apenas cervejas do portfólio da Ambev, como Bohemia, Serra Malte, Stella Artois e principalmente a Original, origem para o nome do bar, todas em long necks ou garrafas de seiscentos mililitros. Isto somado a peças decorativas do ambiente refletia em uma forte caracterização de boteco. Entretanto mudou radicalmente seu conceito e agora oferece apenas cervejas artesanais e importadas em uma carta com vinte e sete opções. A faixa de preços vai de R\$8,50 num copo de chope trezentos e cinquenta mililitros da marca Bierland a R\$ 35,00 numa *long neck* da marca Delirium Tremens importada da Bélgica.

O cardápio ainda conta com várias opções de comida de boteco, como escondidinhos e muitas porções. O preço varia entre R\$29,00 em uma porção de bolinhos de bacalhau até R\$54,00 em pratos mais elaborados de carne bovina.

Os garçons e atendentes não possuem conhecimento sobre os tipos de cerveja oferecidos, e as caracterizam com adjetivos vagos; como “cerveja forte”, “cerveja escura”, “bem amarga”.

- The Liffey Brewpub

Situado na Palhoça mais precisamente no bairro Pedra Branca é um legítimo brewpub com tanques de produção de cerveja anexos ao salão principal. Oferece seis opções de cervejas de fabricação própria, servidas pelo método de chope, mais sessenta rótulos de cervejas nacionais e importadas. O copo mais em conta é o de trezentos mililitros da Red Ale vendido a R\$9,90, sendo que o Liffey Pedra de Scone OAK, do tipo *wood-aged beer* chega a custar R\$13,90.

As opções gastronômicas se dividem entre petiscos, hambúrgueres, pratos principais e uma opção de sobremesa. A média de preços fica em torno de R\$28,90. Infelizmente não existem opções de harmonização de cervejas com os pratos, atrativo que seria muito relevante pelo conceito do negócio.

O interior é bem decorado e possui peças como quadros, exposição de copos, propagandas de cerveja e ainda conta com um palco para apresentação de bandas. O ponto negativo é o pé direito alto que não passa uma sensação de aconchego.

Por se tratar de um *brewpub* devia possuir garçons bem treinados e conhecedores dos tipos de cervejas produzidas e vendidas, fato que não foi constatado, sendo que um garçom até teve que pedir auxílio a outro colega para repassar a informação de graduação alcoólica do chope tipo *indian pale ale*.

A visita a estes quatro estabelecimentos mostra que muitos dos conceitos pensados para o Capitão Floriano estão presentes de forma semelhante em negócios que já estão situados e conhecidos no mercado. Porém muitas oportunidades ainda existem para que estes concorrentes possam ser superados. O primeiro deles é que apenas um dos empreendimentos possui sua própria marca de cerveja e ainda apenas um possui opções de harmonização com cervejas e pratos. Nenhum deles possui um ambiente autêntico de *pub*, são ambientes muitas vezes bonitos e bem pensados, mas que ainda estão distantes da essência dos *pubs* criados na Europa. As receitas de cardápio oferecidas por três deles não são criativas e pecam na apresentação dos pratos. E ainda a equipe de garçons precisa ser muito mais treinada e motivada para realizar vendas e não apenas anotar pedidos.

Um empreendedor nunca deve subestimar seus concorrentes por que todos possuem pontos fortes e pontos fracos que podem ser melhorados. Porém depois dessa análise acredita-se que o mercado de bares e restaurantes de Florianópolis possui espaço para um novo negócio, que traga diferenciais ainda não existentes e melhore as práticas e ferramentas já utilizadas.

Um destes diferenciais presentes no Capitão Floriano será a oferta de cervejas artesanais de marca exclusiva. O sucesso desta estratégia necessita de uma microcervejaria contratada que terceirize a produção para o *exclusive beer pub* e que ainda mantenha o preço da cerveja competitivo, para isto uma análise de fornecedores foi feita.

#### 4.2.7 Análise de Fornecedores - Microcervejaria Terceirizada

A escolha de uma microcervejaria capaz de produzir os três tipos de cerveja, *pilsen*, *pale ale* e *weissbier*, que serão oferecidas no Capitão Floriano caracteriza-se com uma etapa de extrema importância para o sucesso do novo negócio proposto. Todo o conceito desenvolvido para este empreendimento cervejeiro pauta-se na construção de uma parceria de sucesso com uma microcervejaria a ser terceirizada.

Além de produzir as cervejas seguindo a receita estipulada e com a qualidade desejada, o fornecedor deve possuir uma capacidade mínima de produção de três mil litros (mil litros de cada tipo) mensal, ter a capacidade de envasar a cerveja em barris de quinze a quarenta e cinco litros, e logística para entregar o produto até vinte e quatro horas após o pedido.

A primeira etapa realizada foi uma pesquisa na internet com todas as microcervejarias catarinenses localizadas a menos de trezentos quilômetros de distância de Florianópolis. Através de e-mail de contato disponível no site, foram enviadas mensagens a sete empreendimentos. Em um caso o contato foi feito diretamente com o proprietário da cervejaria através de telefone.

Este contato por telefone foi feito com o proprietário da cervejaria Wunder Bier de Blumenau. O autor desde estudo já conhecia o dono da microcervejaria devido a outros negócios realizados entre os anos de 2011 e 2014, já conversou com o mesmo inúmeras vezes sobre como se dá a produção de cervejas artesanais na Wunder Bier, e ainda conhece o próprio local de produção da cerveja onde ficam os tanques de fermentação e maturação.

Devido ao relacionamento já existente uma reunião em Blumenau foi marcada para se conversar sobre a possibilidade de terceirização.

O contato foi extremamente positivo visto que o proprietário da microcervejaria já estava interessado em produzir outras marcas de cerveja em seu complexo devido a capacidade ociosa de produção existente. A microcervejaria possui dez tanques com capacidade de cinco mil litros cada, resultando em uma capacidade total de cinquenta mil litros. Porém o empreendimento comercializa uma média mensal de trinta mil litros de cerveja.

A proposta de terceirização com os pré-requisitos necessários para o *exclusive beer pub*; produção em litros, custo e prazo de entrega, foi apresentada ao empresário cervejeiro e discutida. No mesmo momento ele disse que avaliaria as condições, conversaria com o seu

mestre cervejeiro sobre o que seria necessário para a produção dos três tipos de cerveja, e que na próxima semana poderia se marcar uma nova conversa.

Passado seis dias uma nova reunião foi feita em que o dono da Wunder Bier que fez a seguinte contraproposta sintetizadas nos itens abaixo:

- Disposição de três tanques com capacidade de cinco mil litros – Um para cada tipo de cerveja, com produção mínima de mil litros por tanque;
- As receitas utilizadas para a produção devem ser elaboradas pelo próprio mestre cervejeiro da Wunder Bier. O mesmo argumentou que apenas dessa maneira ele tem o domínio técnico da receita e poderia garantir a qualidade da bebida produzida. Por este serviço seria cobrada uma taxa de R\$3.000,00;
- O tempo mínimo de maturação de um lote de cerveja é de quinze dias, a validade no tanque após este período é no máximo de dois meses. Caso este tempo seja extrapolado a bebida será descartada;
- O envase será em barris, disponibilizados pela microcervejaria, em tamanhos de vinte, trinta, quarenta e cinquenta litros.
- A entrega dos barris será feito em até doze horas após o pedido do envase, com o custo logístico embutido no preço final do litro da cerveja;

A contraproposta se encaixa nas necessidades do *exclusive beer pub* com algumas adaptações, mas nada que comprometesse a viabilidade da parceria. Somado ao fato de que tendo a capacidade de produção maior que a necessária, três mil litros a mais por tipo de cerveja, o *pub* não corre o risco de ficar sem o produto caso a demanda supere as expectativas.

O principal ponto que precisava ser acertado é qual seria o custo final do litro de cerveja de cada um dos três tipos. Mas para isto uma estimativa das matérias-primas necessárias, malte e lúpulo que são importados, deveriam ser estipuladas para cada receita. Assim no mesmo dia, uma nova conversa foi feita com o mestre-cervejeiro em que através de análises de referências e experimentação de produtos determinou-se quais características os três tipos de cerveja possuiriam baseado nos indicadores; sabor, aroma, amargor, corpo e acidez.

Uma última reunião ocorreu para que a Wunder Bier apresentasse a proposta final do custo do litro das três cervejas. A pilsen e weissbier teriam um custo de R\$6,00 o litro, e a pale ale de R\$6,50, ficando praticamente de acordo com a meta estipulada de R\$6,00 o litro.

Este custo é uma estimativa baseada nos preços das matérias-primas necessárias e



poderia ser alterado caso o preço destas também mude. Importante salientar que o pagamento pelo lote a ser produzido deve ser feito antecipadamente, ou seja, quinze dias antes da possibilidade de venda da cerveja, o que exigirá maior capital de giro para o empreendimento.

O fato do desenvolvimento das receitas ficarem a cargo do mestre-cervejeiro que acompanhará o processo de fabricação, e pelo relacionamento já construído com o proprietário da microcervejaria constituem fatores que deixam a proposta ainda mais atrativa.

Somado a este fator dos contatos realizados por e-mail com as outras opções de cervejarias apenas uma deu retorno. A cervejaria Lohn Bier da cidade de Lauro Muller respondeu dizendo que tem a capacidade de produção da cerveja em pedidos mínimos de dois mil litros utilizando receita disponibilizada. O fato crítico é a produção mínima de dois mil litros, o dobro do planejado para cada tipo de cerveja. Mas o fato que inviabilizou a possibilidade de uma terceirização com a Lohn Bier é que a cerveja produzida só pode ser envasada em garrafas de vidro de trezentos e seiscentos mililitros, pois a microcervejaria não dispõe de barris de alumínio para envase.

Devido ao bem sucedido contato com a Wunder Bier aliado a falta de alternativas de outras microcervejarias para a terceirização, opta-se pela construção de uma parceria com a cervejaria citada.

Após solução de um dos fatores mais estratégicos desse novo empreendimento proposto, que era o de prospectar uma microcervejaria terceirizada, faz-se necessário definir qual será o ambiente do pub, quais opções de pratos poderão ser elaboradas para harmonizar com as cervejas produzidas, e ainda estipular o corpo de funcionários necessários para se operacionalizar o estabelecimento.

Todas estas decisões serão parte do plano operacional do empreendimento, que ainda trará uma listagem secundária de fornecedores, estipulados após a elaboração do cardápio de bebidas e alimentos.

### **4.3 Plano Operacional**

#### **4.3.1 Projeto do local**

Um fator determinante para o sucesso do empreendimento proposto passa pela bem sucedida ambientação de um espaço com características típicas de um *pub*.

Por tradição este tipo de local é aquele no qual os clientes se sentem acolhidos primeiramente pelo ambiente. Este deve propiciar uma atmosfera de intimidade, aconchego e

privacidade. Os elementos utilizados para tal são uma iluminação de baixa intensidade, com focos de luz mais fortes apenas no espaço do bar, pé-direito ligeiramente mais abaixo do que padrão de 2,60 metros, e com paredes em tons escuros, comumente revestidas de madeira, pedras ou tijolos aparentes, atribuindo uma característica rústica ao local. A decoração é formada por objetos que remetam a cerveja e seu consumo, como quadros, rótulos, exposição de garrafas e souvenirs (MORADO, 2009).

O bar de um legítimo *pub* deve ser a atração principal do estabelecimento, pois é neste local em que serão expostas as marcas de cervejas disponíveis, e ainda os outros tipos de bebida oferecidos. A proximidade dos clientes com o balcão do bar transforma o consumo em uma experiência diferenciada, que vai desde a visualização do método correto de tiragem da cerveja até a conversa com o barman sobre quais as peculiaridades de cada tipo de cerveja oferecido. Esta experiência só pode ser oferecida por um verdadeiro *pub*.

Para concepção do ambiente do Capitão Floriano Exclusive Beer Pub, uma pesquisa de referências foi realizada com auxílio da internet para ilustrar quais elementos de *pub* deverão ser replicados no Capitão Floriano.



Figura 4 – Referência de bar para *pub*.

Fonte: Internet<sup>33</sup>.

---

<sup>33</sup> Disponível em: <<http://www.contornospesquisa.org/2012/08/como-referenciar-figuras-imagens-e.html>>. Acesso em 12 jun 2015

A Figura 5 mostra um exemplo de ambiente rústico típico de *pub*.



Figura 5 – Ambiente com bar de *pub*.

Fonte: Internet<sup>34</sup>.

Já a Figura 6 exemplifica o conceito de paredes e teto baixo.



Figura 6 – Ambiente de *pub*.

Fonte: Internet<sup>35</sup>.

<sup>34</sup> Disponível em: < <http://beerlens.com/best-brew-pubs.html> >. Acesso em 12 jun 2015

<sup>35</sup> Disponível em: < <http://www.foodandwine.com/slideshows/best-bar-food-in-the-us/2>>. Acesso em 12 jun 2015

A Figura 7 combina elementos rústicos com bar característico.



Figura 7 – Elementos de *pub*.

Fonte: Internet<sup>36</sup>.

Após o levantamento de imagens que traduzissem como deveria ser o ambiente do empreendimento proposto, uma série de reuniões foi realizada com arquiteta para definição do espaço e layout do estabelecimento.

Para definição da área do *pub* levou-se em conta a necessidade de um local pequeno, que transmita a sensação de aconchego e acolhimento, e que também não derivasse em um alto custo de aluguel. Na porção insular de Florianópolis é estimado um preço médio dos alugueis comerciais no valor de R\$34,24 o metro quadrado, segundo a Federação do Comércio de Bens Serviços e Turismo (FECOMERCIO)<sup>37</sup>. Um custo fixo alto devido ao valor de aluguel levaria a inviabilidade do novo negócio.

O projeto de layout proposto para o estabelecimento é ilustrado pela Figura 8 da respeitando as características e limitações apresentadas:

<sup>36</sup> Disponível em: < <http://www.thesocietyinc.com.au/general/palmer-co/#.VYeOovlViko>>. Acesso em 12 jun 2015

<sup>37</sup> FECOMERCIO apud DE OLHO NA ILHA. Preço médio do metro quadrado em Florianópolis. Disponível em: <<http://www.deolhonailha.com.br/florianopolis/noticias/preco-medio-do-metro-quadrado-de-imovel-para-venda-em-florianopolis-ultrapassa-r-4-mil-.html>>. Acesso em 12 jun 2015

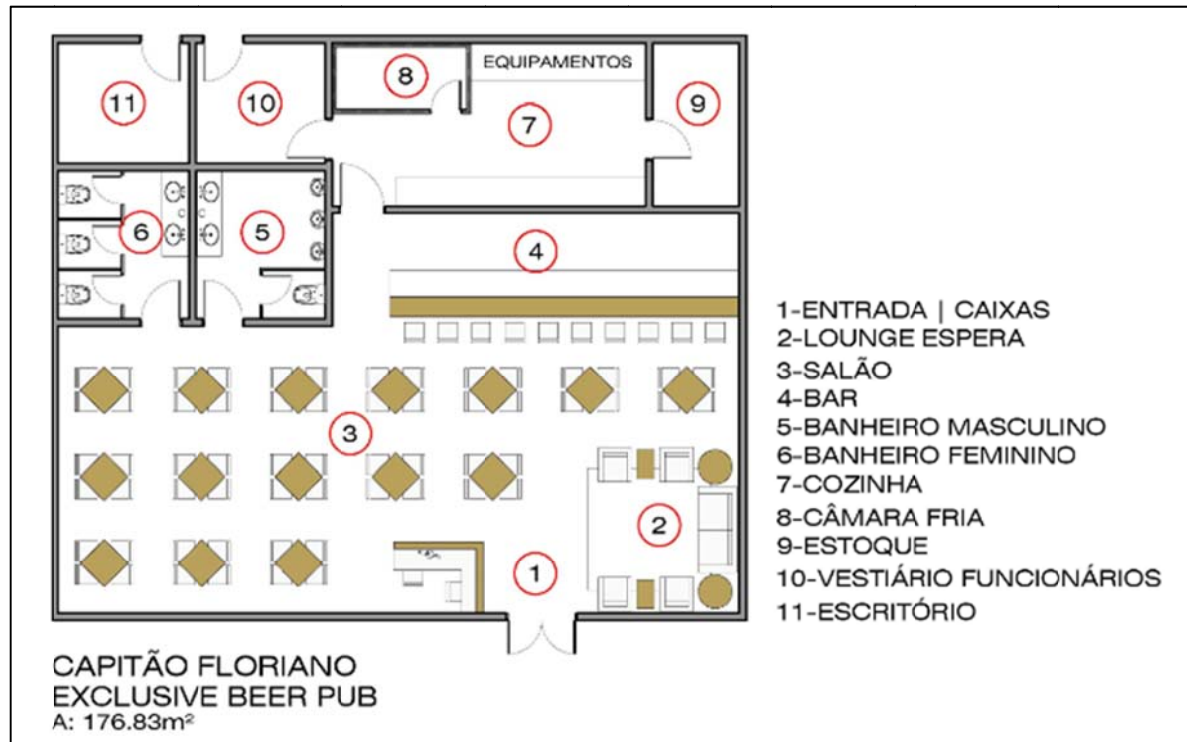


Figura 8 – Planta baixa do *pub*.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O espaço total necessário para as atividades de funcionamento do *pub* seria de 176 m<sup>2</sup>. Os ambientes necessários para dar suporte às atividades de atendimento ao cliente, como estoque, cozinha, câmara para refrigeração de barris de cerveja, bem como o de escritório para desempenho das atividades administrativas, ficariam limitados a com 48 m<sup>2</sup>.

O restante ficaria para a área do público com 128 m<sup>2</sup>, suficientes para abrigar 15 mesas de 70 cm<sup>2</sup> com capacidade para quatro cadeiras. O balcão do bar contaria com dez banquetas para acomodação, visando frequentadores que não irão em grupos. Setenta pessoas sentadas seria a capacidade máxima do *pub*. Devido a esta limitação, um *lounge* para área de espera será feito próximo à entrada, para que os clientes possam aguardar a liberação de mesas. Neste espaço os clientes já poderão fazer pedidos de bebida e petisco.

Tendo definido o ambiente em que empreendimento funcionará, faz-se necessário a definição dos produtos que serão comercializados neste local.

### 4.3.2 Produtos

O produto de um pub é formado pelas opções de bebida e comida do estabelecimento. Ofertar opções que fujam do que é facilmente encontrado em qualquer pub ou bar é fundamental para a competitividade do *exclusive beer pub*, tornando-se único e gerando uma fidelização de clientes que garantirão receitas constantes ao empreendimento.

A opção de cervejas artesanais únicas e de comercialização exclusiva do *pub* produzidas na Wunder Bier, já é um diferencial oferecido ao cliente. Constituída pelos três tipos de cerveja artesanal de marca própria Capitão Floriano: Do Capitão (pilsen), Brisa (weissbier) e Red Flag (pale ale), serão os produtos chamariz do empreendimento, que trarão novos clientes a conhecerem o local.

Como não se deve restringir a escolha da bebida dos clientes a apenas opções de cerveja, outros tipos de bebida alcoólica como vodcas, uísques, coquetéis e cachaças regionais serão oferecidas. Bebidas não alcoólicas também precisam estar presentes, como água, refrigerantes de diferentes tipos, sucos, energéticos entre outras.

A gastronomia oferecida no empreendimento deve conter receitas com alternativas de harmonização combinadas aos tipos de cerveja presentes, *pilsen, weissbier e pale ale*. Esta opção de consumo combinado de pratos e cervejas, se feita da maneira correta, resulta na acentuação de sabores e numa sensação gustativa única e até mesmo pessoal, sendo dificilmente replicada em outra situação e ambiente, mesmo com base nos mesmos elementos.

Para a elaboração dos pratos oferecidos no cardápio, repasse do modo de preparo, cálculo de custo e seleção de fornecedores, optou-se pela contratação de um profissional especializado e com experiência no assunto.

Após reuniões de *brainstorm*, análises das opções e experimentação dos pratos; ficou determinado que o cardápio será composto por quinze pratos; distribuídos entre sete porções, três tipos hambúrgueres, três pratos principais e duas sobremesas. A ideia é formar um cardápio enxuto, mas que atenda a diferentes necessidades e perfis de consumidores. O tamanho das opções de cardápio está diretamente ligado ao custo de estoques a serem mantidos, e a necessidade de profissionais a serem contratados, derivando em custos fixos mais elevados.

Nomes criativos e bem humorados foram pensados para cada prato, assim como descrições com forte presença de adjetivos e locais de fornecimento de matérias-primas, visando criar conceitos diferenciados e irresistíveis.

O primeiro quadro a ser apresentado é o Quadro 1 com os pratos principais.

<b>Pratos Principais</b>	<b>Nome Comercial</b>	<b>Descrição</b>	<b>Sugestão de Harmonização</b>
Medalhão de filé mignon com molho de cerveja <i>pale ale</i>	Filé Red Flag	Medalhão alto e macio de filé mignon com molho de cerveja Red Flag e mostarda dijon. Acompanhado de batatas inglesas assadas.	Red Flag / Do Capitão
Salmão grelhado ao molho de ervas	Salmão Rosadinho	Salmão fresco grelhado com molho de ervas finas e shitake picadinhos acompanhado de legumes cozidos no vapor.	Brisa / Do Capitão
Costelinha de porco ao molho agridoce	Porco Bronzeado	Suculentas costelinhas de porco assadas com molho especial de mel de Anitápolis, mostarda, molho inglês caseiro, suco de limão e ketchup.	Red Flag / Do Capitão

Quadro 1 – Cardápio pratos principais.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Quadro 2 traz as opções de hambúrgueres.

<b>Hamburguers</b>	<b>Nome Comercial</b>	<b>Descrição</b>	<b>Sugestão de Harmonização</b>
Hamburguer Gorgonzola	HamburGonzola	180 gramas de hamburguer de carne grelhado, com molho de queijo gorgonzola derretido, cebola e tomate fresco tudo isso protegido com pão especial de hamburguer. Acompanhado de batatas inglesas fritas e crocantes.	Red Flag / Do Capitão / Brisa
Hamburguer com bacon	Hambaconburguer	150 gramas de hamburguer de carne entrelaçadas com largas tiras de bacon, queijo gouda derretido por cima e molho de cebola caramelizada acomodadas em pão especial. Acompanhado de batatas inglesas fritas e crocantes.	Red Flag / Do Capitão / Brisa
Hamburguer de Cordeiro	Cordeiroburguer	150 gramas de hamburguer de carne de cordeiro grelhado, com coalhada seca cremosa temperada, folhas de hortelã e mix folhas verdes, em pão especial. Acompanhado de batatas inglesas fritas e crocantes.	Red Flag / Do Capitão / Brisa

Quadro 2 – Cardápio Hambúrgueres.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Quadro 3 traz os aperitivos.

<b>Aperitivos</b>	<b>Nome Comercial</b>	<b>Descrição</b>	<b>Sugestão de Harmonização</b>
Porção de isca peixes e batatas	Fish and Chips (clássicos é clássico)	Iscas de peixe do mercado público, fritas à milanesa servidas com batatas inglesas rústicas assadas e temperadas com azeite de oliva, sal e alecrim.	Do Capitão / Brisa
Batata frita aos quatro queijos	Cheese Chips	Porção de lascas de batata inglesa fritas coberta com queijos; provolone, parmesão, catupiry e cheddar gratinadas com maçarico.	Do Capitão / Red Flag
Porção mista de mini pastéis	Dia de Feira	6 pastéis de massa crocante e sequina divididos nos sabores: bacalhau com salsinha; camarão com requeijão catupiry e queijo brie com geléia de pimenta.	Do Capitão / Red Flag
Porção de bruschettas	BruscatPub	4 bruschettas no pão italiano assado com azeite de oliva e coberto com; linguiça blumenau com queijo fundido e copa com tomate seco.	Do Capitão / Red Flag
Linguiça recheada com queijo provolone	9º Maravilha do Mundo	Linguiça de porco artesanal levemente apimentada recheada com queijo provolone derretido. Acompanhada de farofa e cesta de pães crocantes.	Do Capitão / Red Flag
Chapa de carnes mistas	Ao Ponto Perfeito	Filé mignon macio, picanha de porco suculenta e filé de frango tostadinho, tudo isto em uma chapa com fogo; acompanhado de cebola e molho picante.	Do Capitão / Red Flag
Porção mista de lula, camarão e bolinho de peixe	Festa do Mar	Porção mista de de lula adore, camarão ao bafo sem casca soltinho e bolinho de peixe sequinho, acompanhado de molho cremoso de limão siciliano maduro.	Brisa / Do Capitão

Quadro 2 – Cardápio aperitivos.

Fonte: Elaborado pelo autor.



Por último o Quadro 4 demonstra o cardápio de sobremesas.

Sobremesas	Nome Comercial	Descrição
Porção de Mini churros com sorvete	9º Maravilha do Mundo (Doce)	Porção com 6 mini churros de chocolate belga e doce de leite mineiro, acompanhados de sorvete de creme.
Strudel de maçã com chocolate branco	Invenção da Vó	Torta de origem alemã com massa crocante, recheada com creme de maçãs vindas da cidade de Fraiburgo e lascas de chocolate branco.

Quadro 4 – Cardápio Sobremesas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Após a definição das opções de pratos e das outras bebidas que serão oferecidas no estabelecimento faz-se necessário a listagem das empresas que fornecerão a matéria-prima necessária à comercialização dos produtos.

#### 4.3.3 Fornecedores Secundários

Para a aquisição das outras bebidas necessárias para o funcionamento do pub; como água, refrigerantes, sucos, bebidas destiladas, entre outras; e também dos alimentos necessários para a elaboração das opções do cardápio um quadro foi elaborado. Este contém o nome do fornecedor, o produto vendido, o prazo de entrega e as condições de pagamento para que se tenha pleno conhecimento das características e restrições de cada um para planejamento da compra.

A seguir estas informações são apresentadas, separadas entre bebidas e alimentos, nos Quadro 5 e 6, respectivamente.

<b>Nome do Fornecedor</b>	<b>Produtos vendidos</b>	<b>Condição de pagamento</b>	<b>Prazo de entrega</b>
Vonpar	Refrigerantes, água e sucos	A vista nos primeiros pedidos. Posteriormente sete dias de prazo.	Um dia depois do pedido
Ambev	Refrigerantes, água e água tônica	A vista nos primeiros pedidos. Posteriormente sete dias de prazo.	Um dia depois do pedido
Sardagna	Bebidas destiladas	A vista nos primeiros pedidos. Posteriormente sete e quatorze dias.	Um dia depois do pedido
Dequêch	Bebidas destiladas	A vista nos primeiros pedidos. Posteriormente sete e quatorze dias.	Um dia depois do pedido

Quadro 5 – Fornecedores de Bebidas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

<b>Nome do Fornecedor</b>	<b>Produtos vendidos</b>	<b>Condição de pagamento</b>	<b>Prazo de entrega</b>
BR Foods	Carnes suínas e cortes de ave	A vista nos primeiros pedidos. Posteriormente sete dias de prazo.	Dois dias após o pedido
Marfrig	Carne bovina e de cordeiro	A vista nos primeiros pedidos. Posteriormente quatro dias de prazo.	Um dia depois do pedido
Hortifruti Amorim	Legumes, vegetais e frutas	A vista	Mesmo dia do pedido
Padeiro de Sevilha	Pães	Sete dias de prazo	Mesmo dia do pedido
Peixaria do Chico (Mercado Público)	Peixes e frutos do mar	A vista	Mesmo dia do pedido
Cia do Queijo	Queijos	A vista	Um dia depois do pedido

Quadro 6 – Fornecedores de alimentos.

Fonte: Elaborado pelo auto.

#### 4.3.4 Corpo de funcionários

Por meio da entrevista semiestruturada com os donos dos estabelecimentos, *Zum* e *Didge*, levantou-se quais cargos mínimos se fazem necessários para a operacionalização de um pub.

Quando um cliente for atendido no Capitão Floriano entrará em contato apenas com a última etapa do processo de produção de um *pub*. Fazer com que um copo de cerveja e uma porção de *fish and chips* cheguem até mesa é uma tarefa que se inicia no compra de matérias-primas através de fornecedores, passa pelo recebimento do material, estocagem, preparação dos equipamentos para elaboração do prato ou tiragem da cerveja no bar, finalização do produto, montagem e apresentação no prato, distribuição dos pedidos em tempo hábil para garçons, e por fim a entrega final. Outros serviços ainda se fazem necessários para uma boa experiência dos clientes no estabelecimento, como a limpeza de sanitários e geração da conta para pagamento e ainda o pós-venda que o fará retornar.

Todo este processo é inevitavelmente atribuído a indivíduos que precisam ter as competências necessárias que resultarão em uma atividade bem feita.

O Quadro 7 visa esclarecer os cargos necessários, as atividades atribuídas e as competências exigidas.

<b>Cargo</b>	<b>Necessidade de pessoal</b>	<b>Função</b>	<b>Atividades atribuídas</b>	<b>Competências exigidas</b>
Gerente Operacional	1	Gerenciar todas as atividades desenvolvidas no salão do pub	Planejar, organizar, coordenar, controlar e comandar todos os funcionários nas atividades necessárias para o serviço de atendimento ao pub. Treinamento e seleção de funcionários para atendimento.	Conhecimento de administração de empresas, habilidades no gerenciamento de pessoas. Foco em resultado, profissionalismo e liderança.
Assistente Administrativo	1	Organização das rotinas administrativas da empresa	Realizar compras com fornecedores, pagamento de contas, controle de caixa, e processo de contratação de funcionários.	Conhecimento técnico administrativo e contábil; habilidades com softwares de gerenciamento e com rotinas bancárias. Boa comunicação, profissionalismo, organização e com foco em resultado.
Operador de caixa	2	Organizar processo de entrada e saída de clientes	Fazer cadastro de clientes ao entrarem no pub, gerar conta do serviço, receber pagamento.	Conhecimento financeiro intermediário, habilidade no manuseio do sistema fiscal. Cordialidade e organização.
Cozinheiro Chefe	1	Coordenar as atividades de cozinha	Coordenar e ensinar a preparação dos pratos solicitados. Realizar o controle de qualidade final antes da saída do prato.	Conhecimento gastronômico aprofundado; habilidades culinárias. Liderança, profissionalismo, organização, responsabilidade e trabalho em equipe.
Assistente de cozinha	2	Preparação de pratos	Preparação dos pratos do cardápio segundo exigências estabelecidas. Manutenção e limpeza da cozinha e equipamentos.	Conhecimento técnico gastronômico; habilidades culinárias. Atitudes para trabalho em equipe, profissionalismo, organização e sentido de urgência.
Garçom	5	Atendimento aos clientes	Atendimento, serviço e venda para o cliente. Limpeza e manutenção do ambiente do salão.	Conhecimento de práticas de venda; habilidades de atendimento e serviço de mesas. Cordialidade, pró-atividade, atenção com as pessoas e simpatia.
Cumim	1	Auxílio ao garçom	Auxílio nas atividades do garçom e do bar. Limpeza e manutenção do salão e dos equipamentos do bar.	Habilidades de serviço e limpeza de mesas. Próatividade.
Barman	1	Preparação de bebidas	Preparação das bebidas para serem servidas, organização dos equipamentos de bar e materiais para o serviço.	Conhecimento técnico em mixologia; habilidade na tiragem de cerveja através do sistema de chopeiras, elaboração de coquetéis. Próatividade, cordialidade e senso de urgência.
Ajudante de bar	1	Auxílio ao barman	Auxílio em todas as atividades do barman e principalmente na limpeza do bar.	Habilidade de serviço em bar e limpeza de materiais. Próatividade e senso de urgência.
Faxineira	1	Limpeza e organização dos ambientes do pub	Limpeza e organização dos ambientes, organização dos materiais.	Habilidade no processo de limpeza. Próatividade.

Quadro 7 – Corpo de funcionários.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Este quadro resume todos os aspectos necessários na formulação do corpo de funcionários do Capitão Floriano Exclusive Beer Pub.

O processo de recrutamento contará com a divulgação das vagas em jornais e *sites de emprego* sem que o nome do empreendimento seja citado, mas deixando claro que se trata de um *pub*. A seleção dos candidatos será realizada em três etapas; análise curricular, entrevista presencial e teste prático no desempenho das atividades. O período de experiência será de três meses, segundo regimento das leis trabalhistas, e se bem sucedido o funcionário será efetivado.

A remuneração oferecida será a de base salarial de cada categoria. Porém para incentivar o trabalho em equipe, e o desenvolvimento do sentimento de dono do negócio, todos os funcionários terão direito a percentual de participação nos lucros da empresa, após o fechamento do resultado trimestral.

Os funcionários que irão operacionalizar o *exclusive beer pub* são a última engrenagem necessária na estrutura do estabelecimento. O que será vendido, de que maneira será feito, e em qual ambiente tudo isto acontecerá, são as respostas que a etapa de concepção do empreendimento pode responder.

O próximo passo é analisar se toda esta concepção de negócio é viável financeiramente. Todos os aspectos elencados até o momento possuem um custo para implementação, que devem ser elencados, organizados e somados, para que com a estimativa de receita se chegue a um lucro líquido final.

#### **4.4 Plano Financeiro**

Nas etapas do plano de marketing todos os conceitos do pub previamente pensados transformaram-se em ações e práticas que moldam os aspectos necessários para a abertura e funcionamento do novo empreendimento cervejeiro.

Entretanto a elaboração de um plano financeiro da nova empresa mostrará se a mesma tem condições de sobreviver e se desenvolver com o passar dos anos. Existe a consciência de que por melhor que seja a ideia e concepção de um pub, por mais público que atraia e receitas que o negócio gere, de nada vai adiantar se esta receita não suprir os custos e despesas existentes.

Seguindo a metodologia apresentada neste estudo o primeiro passo necessário para a elaboração do plano financeiro é o levantamento de todos os custos e despesas necessárias para a abertura da empresa e para o desempenho de duas atividades. Estas se resumem nas

despesas pré-operacionais, investimentos fixos, depreciação dos equipamentos, folha de pagamento de funcionários, encargos da folha de pagamento, custos fixos mensais, estoque inicial e por fim o capital de giro necessário. Somados todos estes indicadores financeiros resultaram no investimento inicial total do novo negócio.

#### 4.4.1 Despesas pré-operacionais

Caracterizam-se na maioria dos casos em serviços que serão contratados antes do funcionamento do empreendimento proposto e que serão pagos apenas uma vez. Como por exemplo, design da logo, projeto arquitetônico, consultoria e assessorias.

Os cálculos para os valores dos itens foram estipulados através de orçamentos com empresas especializadas de cada setor, e principalmente através da entrevista estruturada feita com os proprietários dos empreendimentos *Zum* e *Didge*.

Os itens necessários e seus valores são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 – Despesas pré-operacionais.

Fonte: Elaborado pelo autor.

<b>DESPESAS PRÉ OPERACIONAIS</b>	
<b>Descrição</b>	<b>Valor*</b>
Registro da empresa	R\$ 160,00
Elaboração da identidade visual da empresa por design	R\$ 1.000,00
Domínio eletrônico	R\$ 50,00
Projeto arquitetônico do local	R\$ 4.950,00
Alvarás e licenças para funcionamento	R\$ 2.500,00
Consultoria de chef de cozinha	R\$ 1.500,00
Consultoria Mestre Cervejeiro Wunder Bier	R\$ 3.000,00
Advogado para contrato entre pub e microcervejaria terceirizada	R\$ 900,00
Sommelier de cervejas para treinamento do corpo de funcionários	R\$ 850,00
Assessoria de Imprensa	R\$ 600,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 15.510,00</b>
* Valores estipulados através de orçamentos com empresas especializadas e também com as informações retiradas da entrevista estruturada com proprietários de bares.	

#### 4.4.2 Investimentos Fixos

A Tabela 2 apresenta os gastos com aquisição e instalação de máquinas e equipamentos de cozinha, móveis, utensílios, equipamentos eletrônicos entre outros que se

façam necessários para início das atividades do empreendimento proposto. Calcula-se também uma estimativa para reforma de um local com 176 m<sup>2</sup> visando à criação de um ambiente típico de *pub*.

Tabela 2 – Investimento fixo.

Fonte: Elaborado pelo autor.

<b>INVESTIMENTO FIXO</b>			
<b>Descrição</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Valor Unitário*</b>	<b>Valor Total</b>
Reforma do local	1	R\$ 60.000,00	R\$ 60.000,00
Aparelhos de TVs LCD 42 polegadas	2	R\$ 2.915,00	R\$ 5.830,00
Sistema de som ambiente	1	R\$ 3.250,00	R\$ 3.250,00
Aparelho de ar condicionado split 24.000 BTUs	2	R\$ 1.799,10	R\$ 3.598,20
Peças decorativas: quadros, placas e objetos (conjunto)	1	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00
Cozinha industrial: fogão, forno, grelha, microondas (conjunto)	1	R\$ 54.000,00	R\$ 54.000,00
Geladeira para alimentos	1	R\$ 2.345,89	R\$ 2.345,89
Freezer horizontal	1	R\$ 1.237,41	R\$ 1.237,41
Máquina de lavar copos industrial	1	R\$ 3.242,00	R\$ 3.242,00
Máquina de gelo	1	R\$ 2.211,00	R\$ 2.211,00
Utensílios de cozinha: panelas, frigideiras, acessórios (conjunto)	1	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00
Purificador de água	1	R\$ 480,00	R\$ 480,00
Balcão refrigerado	1	R\$ 2.590,00	R\$ 2.590,00
Câmara de refrigeração pré moldada (para barris de cerveja)	1	R\$ 6.500,00	R\$ 6.500,00
Sistema de chopeira formato trave com 3 bicos	1	R\$ 4.500,00	R\$ 4.500,00
Mesas e cadeiras: 15 mesas, 60 cadeiras e 10 banquetas (conjunto)	1	R\$ 18.840,00	R\$ 18.840,00
Copos personalizados para cerveja	210	R\$ 10,90	R\$ 2.289,00
Copos para bebidas: refrigerantes, sucos e coquetéis	140	R\$ 5,60	R\$ 784,00
Louças (conjunto)	1	R\$ 1.790,00	R\$ 1.790,00
Toalhas para mesas	25	R\$ 50,00	R\$ 1.250,00
Talheres: Garfo e faca (conjunto)	100	R\$ 10,65	R\$ 1.065,00
Utensílios para bar: coqueteleira, liquidificador e escorredor (conjunto)	1	R\$ 1.890,00	R\$ 1.890,00
Computador	1	R\$ 2.259,00	R\$ 2.259,00
Impressora multifuncional	1	R\$ 350,00	R\$ 350,00
Impressora fiscal	1	R\$ 1.612,00	R\$ 1.612,00
Aparelho de telefone	1	R\$ 74,90	R\$ 74,90
Uniforme de funcionários	15	R\$ 32,00	R\$ 480,00
Recipiente para sabonete líquido	4	R\$ 20,00	R\$ 80,00
Aparelho para papel toalha	2	R\$ 29,90	R\$ 59,80
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 188.108,20</b>
* Valores estipulados através de pesquisa de preços e da entrevista estruturada com proprietários de bares.			

O cálculo de depreciação anual e mensal aplicado aos equipamentos e móveis do empreendimento precisam ser feitos visando seu desconto futuro na demonstração de resultado de exercício.

A taxa de depreciação utilizada é a já explicitada na metodologia do trabalho é tem origem na Instrução Normativa da Receita Federal. Os valores seguem discriminadas na Tabela 3.

Tabela 3 – Depreciação.

Fonte: Elaborado pelo autor.

DEPRECIÇÃO				
Descrição	Valor Total	Taxa anual de depreciação*	Depreciação anual	Depreciação mensal
Aparelhos de TVs LCD 42 polegadas	R\$ 5.830,00	20%	R\$ 1.166,00	R\$ 97,17
Geladeira para alimentos	R\$ 2.345,89	10%	R\$ 234,59	R\$ 19,55
Freezer horizontal	R\$ 1.237,41	10%	R\$ 123,74	R\$ 10,31
Cozinha industrial: fogão, forno, grelha, microondas (conjunto)	R\$ 54.000,00	10%	R\$ 5.400,00	R\$ 450,00
Aparelho de ar condicionado split 12.000 BTUs	R\$ 2.089,98	10%	R\$ 209,00	R\$ 17,42
Sistema de chopeira formato trave com 3 bicos	R\$ 4.500,00	10%	R\$ 450,00	R\$ 37,50
Mesas e cadeiras: 15 mesas, 60 cadeiras e 10 banquetas (conjunto)	R\$ 1.884,00	10%	R\$ 188,40	R\$ 15,70
Computador	R\$ 2.259,00	20%	R\$ 451,80	R\$ 37,65
Impressora multifuncional	R\$ 350,00	10%	R\$ 35,00	R\$ 2,92
Impressora fiscal	R\$ 1.612,00	10%	R\$ 161,20	R\$ 13,43
Sistema de som ambiente	R\$ 3.250,00	20%	R\$ 650,00	R\$ 54,17
Máquina de lavar copos industrial	R\$ 3.242,00	10%	R\$ 324,20	R\$ 27,02
Máquina de gelo	R\$ 2.211,00	10%	R\$ 221,10	R\$ 18,43
Balcão refrigerado	R\$ 2.590,00	10%	R\$ 259,00	R\$ 21,58
Aparelho de telefone	R\$ 74,90	20%	R\$ 14,98	R\$ 1,25
Câmara de refrigeração pré moldada (para barris de cerveja)	R\$ 6.500,00	10%	R\$ 650,00	R\$ 54,17
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 10.539,01</b>	<b>R\$ 878,25</b>

\* Conforme normativa da Receita Federal.

Adiante descrevem-se os encargos trabalhistas envolvidos na implantação do empreendimento.

#### 4.4.3 Folha de Pagamento

Estabelecido os tipos de profissionais necessários para a operacionalização do novo negócio faz-se agora o cálculo da quantidade contratada de cada um e a remuneração estipulada para pagamento.

A base para os salários pagos foi determinada através da pesquisa semiestruturada com os donos de bares em Joinville e Balneário, principalmente do estabelecimento Zum. Os valores pagos são ligeiramente superiores do que os praticados pelos empreendimentos pesquisados para de adaptar ao custo mais elevado da cidade de Florianópolis e são expressos na Tabela 4.



Tabela 4 – Folha de pagamento.

Fonte: Elaborado pelo autor.

<b>FOLHA DE PAGAMENTO</b>			
<b>Descrição</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Remuneração total*</b>	<b>Valor Total</b>
Gerente Operacional	1	R\$ 3.250,00	R\$ 3.250,00
Assistente Administrativo e Comprador	1	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00
Operador de caixa	2	R\$ 1.200,00	R\$ 2.400,00
Cozinheiro Chefe	1	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00
Assistente de cozinha	2	R\$ 1.200,00	R\$ 2.400,00
Garçom	4	R\$ 1.200,00	R\$ 4.800,00
Cumim	1	R\$ 788,00	R\$ 788,00
Barman	1	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00
Ajudante de bar	1	R\$ 788,00	R\$ 788,00
Faxineira	1	R\$ 788,00	R\$ 788,00
<b>TOTAL</b>			<b>RS 21.414,00</b>
* Segundo resultado da entrevista estruturada com proprietários de bares.			

A empresa contratante é a responsável pelo pagamento dos encargos sociais e trabalhistas mensais proporcionais ao valor total da folha de pagamento.

Para este cálculo foram utilizadas as taxas<sup>38</sup> estipuladas pela legislação brasileira em vigor, descritas na Tabela 5.

Tabela 5 – Encargos sociais e trabalhistas mensais.

Fonte: Elaborado pelo autor.

<b>ENCARGOS SOCIAIS E TRABALHISTAS MENSAIS</b>			
<b>Descrição</b>	<b>Base de cálculo</b>	<b>Recolhimento*</b>	<b>Valor Total</b>
INSS Funcionários	R\$ 21.414,00	11%	R\$ 2.355,54
FGTS	R\$ 21.414,00	8,33%	R\$ 1.783,79
13º Salário	R\$ 21.414,00	11,11%	R\$ 2.379,10
Férias	R\$ 21.414,00	11%	R\$ 2.355,54
<b>TOTAL</b>			<b>RS 8.873,96</b>
* Segundo legislação trabalhista.			

#### 4.4.4 Custos Fixos Mensais

Após o cálculo dos custos da folha de pagamento mensal e dos encargos sociais e trabalhistas gerados tem-se a condição de estimar os custos fixos mensais necessários para que as atividades do empreendimento possam ocorrer.

<sup>38</sup> GUIA TRABALHISTA. **Cálculo de encargos sociais e trabalhistas**. Disponível em: <<http://www.guiatrabalhista.com.br/tematicas/custostrabalhistas.htm>>. Acesso em 18 jun 2015

Os cálculos de energia elétrica, água, gás de cozinha, material de escritório e material de limpeza foram estimados através dos gastos repassados pelos proprietários dos bares *Zum* e *Didge*. Visando a certeza de que estes valores não estão subestimados, foi acrescentada uma variação de 10% sobre o valor médio repassado pelos entrevistados.

Para o cálculo do aluguel utilizou-se o tamanho estimado do empreendimento, 176 m<sup>2</sup> multiplicado pela estimativa de preço de aluguéis comerciais em Florianópolis feito pela Fecomércio<sup>33</sup> de Santa Catarina que é de R\$34,24 o metro quadrado.

Nos valores de serviço contratados como internet, vigilância, seguro patrimonial entre outros, foram aplicados orçamentos levantados com empresas especializadas.

Todos os custos fixos mensais estimados e seus valores são apresentados na Tabela 6.

Tabela 6 – Custos fixos mensais

Fonte: Elaborado pelo autor

<b>CUSTOS FIXOS MENSAIS</b>	
<b>Descrição</b>	<b>Valor Total*</b>
Aluguel	R\$ 6.026,24
Água	R\$ 440,00
Energia Elétrica	R\$ 880,00
Gás de cozinha	R\$ 440,00
Internet	R\$ 150,00
Assinatura <i>Google Analytics</i>	R\$ 80,00
Telefone fixo	R\$ 100,00
TV por assinatura	R\$ 300,00
Contador	R\$ 400,00
Material de escritório	R\$ 200,00
Material de limpeza	R\$ 300,00
Vigilância/Alarme	R\$ 550,00
Seguro patrimonial	R\$ 180,00
Folha de Pagamento	R\$ 21.414,00
Encargos sociais e trabalhistas mensais	R\$ 8.873,96
<b>TOTAL</b>	<b>RS 40.334,20</b>
* Segundo estimativas feitas através de pesquisas e baseado nas informações da pesquisa estruturada com os donos de estabelecimentos.	

Ademais segue-se a descrição dos estoques iniciais necessários ao início das atividades.

#### 4.4.5 Estoques Iniciais

A necessidade de estoque inicial de bebidas para o pub foi calculada levando-se em conta o giro estimando para cada item, quem o fornece e o tempo de entrega. Por exemplo o estoque inicial de cervejas artesanais precisa ser de no mínimo dois mil litros de cada tipo oferecido por que o tempo de produção é de quinze dias. Já o estoque de bebidas destiladas e não alcoólicas não precisa ser muito alto pois são fornecidas por empresas que possuem atendimento semanal com entregas em no máximo para dois dias.

No que diz respeito aos alimentos o cálculo das matérias-primas foram feitos baseados na unidade de medida do custo do prato, repassado pelo chef de cozinha que desenvolveu as opções gastronômicas. Para as quantidades de estoque inicial de cada prato estimou-se uma venda diária de aproximadamente cinco pratos de todos os tipos durante vinte e seis dias do mês, resultando em mil e oitocentos pratos. A primeira vista pode parecer uma estimativa exagerada, porém como o estoque inicial influencia diretamente no cálculo de capital de giro, optou-se por quantidades maiores para que não haja riscos de dimensionamento abaixo do necessário para este indicador tão importante a um empreendimento.

As quantidades e os valores são apresentados na Tabela 7.

Tabela 7 – Estoque inicial.

Fonte: Elaborado pelo autor.

ESTOQUE INICIAL				
Descrição	Quantidade	Medida	Valor Unitário*	Valor Total
Porção de peixe e batata	120	prato	R\$ 6,90	R\$ 828,00
Batata frita 4 queijos	120	prato	R\$ 5,56	R\$ 667,20
Porção mista de mini pastéis	120	prato	R\$ 8,98	R\$ 1.077,60
Porção de bruschettas	120	prato	R\$ 8,75	R\$ 1.050,00
Linguiça recheada com queijo provolone	120	prato	R\$ 10,48	R\$ 1.257,60
Chapa de carnes	120	prato	R\$ 22,69	R\$ 2.722,80
Porção mista de lula, camarão e bolinho de peixe	120	prato	R\$ 21,76	R\$ 2.611,20
Hamburguer Gorgonzola	120	prato	R\$ 9,45	R\$ 1.134,00
Hamburguer de Cordeiro	120	prato	R\$ 10,11	R\$ 1.213,20
Hamburguer com bacon	120	prato	R\$ 9,87	R\$ 1.184,40
Medalhão de filé mignon com molho de cerveja	120	prato	R\$ 15,64	R\$ 1.876,80
Salmão grelhado ao molho de ervas	120	prato	R\$ 17,20	R\$ 2.064,00
Costelinha de porco ao molho agri-doce	120	prato	R\$ 13,32	R\$ 1.598,40
Porção de Mini churros com sorvete	120	prato	R\$ 8,50	R\$ 1.020,00
Studel de maçã com chocolate branco	120	prato	R\$ 6,90	R\$ 828,00
Litro de Cerveja Do Capitão ( <i>pilsen</i> )	2000	litro	R\$ 6,00	R\$ 12.000,00
Litro de Cerveja Brisa ( <i>weissbier</i> )	2000	litro	R\$ 6,00	R\$ 12.000,00
Litro de Cerveja Red Flag ( <i>pale ale</i> )	2000	litro	R\$ 6,50	R\$ 13.000,00
Vodka Smirnoff	4	litro	R\$ 27,90	R\$ 111,60
Vodka Absolut	2	litro	R\$ 92,15	R\$ 184,30
Uisque Red Label	2	litro	R\$ 79,90	R\$ 159,80
Uisque Black Label	2	litro	R\$ 149,90	R\$ 299,80
Uisque Jack Daniels	2	litro	R\$ 119,00	R\$ 238,00
Saquê Jun Daiti	2	litro	R\$ 23,99	R\$ 47,98
Cachaça Armazén Vieira Safira	4	litro	R\$ 42,90	R\$ 171,60
Cachaça Armazén Vieira Esmeralda	4	litro	R\$ 48,90	R\$ 195,60
Rum Captain Morgan	4	litro	R\$ 47,90	R\$ 191,60
Licor Jagermeister	3	litro	R\$ 73,99	R\$ 221,97
Tequila José Cuervo Ouro	2	litro	R\$ 90,67	R\$ 181,34
Tequila José Cuervo Prata	2	litro	R\$ 85,67	R\$ 171,34
Água	600	250 ml	R\$ 0,80	R\$ 480,00
Água com gás	408	250 ml	R\$ 0,90	R\$ 367,20
Refrigerante Coca-Cola	300	355 ml	R\$ 1,60	R\$ 480,00
Refrigerante Coca-cola zero	156	355 ml	R\$ 1,60	R\$ 249,60
Guaraná	204	355 ml	R\$ 1,67	R\$ 340,68
Refrigerante Sprite	204	355 ml	R\$ 1,60	R\$ 326,40
Refrigerante Fanta	204	355 ml	R\$ 1,60	R\$ 326,40
Água tônica Shewepps	96	355 ml	R\$ 2,20	R\$ 211,20
Água tônica Shewepps Citrus	96	355 ml	R\$ 2,20	R\$ 211,20
Energético Red Bull	48	250 ml	R\$ 5,49	R\$ 263,52
Energético Red Bull sem açúcar	48	250 ml	R\$ 5,49	R\$ 263,52
Suco Del Valle	204	350 ml	R\$ 2,89	R\$ 589,56
<b>TOTAL</b>				<b>R\$ 64.417,41</b>
* Valor dos pratos estipulados segundo consultoria de chef de cozinha				

O levantamento do capital de giro para os elementos de comercialização são descritos a seguir.

#### 4.4.6 Capital de Giro

O capital de giro que o empreendimento precisa deve ser estimado levando-se em conta as obrigações mensais a serem pagas, representado pelos custos fixos mensais, somado ao custo de reposição de mercadorias necessárias ao estoque. Orienta-se também aferir um valor de reserva de capital para casos eventuais não planejados.

Tendo em vista estes conceitos o capital de giro do estabelecimento foi calculado com os valores da Tabela 8.

Tabela 8 – Capital de giro inicial.

Fonte: Elaborado pelo autor.

<b>CAPITAL DE GIRO INICIAL</b>	
<b>Descrição</b>	<b>Valor total</b>
Estoque (15%)	R\$ 9.662,61
Custo Mensal	R\$ 40.334,20
<b>Subtotal</b>	<b>R\$ 49.996,81</b>
Reserva de capital	R\$ 10.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 59.996,81</b>

#### 4.4.7 Investimento Inicial Total

Do conjunto de todos os indicadores calculados até o momento deriva o valor do investimento inicial total que deve ser reunido para a operacionalização Capitão Floriano Exclusive Beer Pub, apresentados na Tabela 9.

Tabela 9 – Investimento inicial total

Fonte: Elaborado pelo autor

<b>INVESTIMENTO INICIAL TOTAL</b>	
<b>Descrição</b>	<b>Valor total</b>
Despesas pré operacionais	R\$ 15.510,00
Investimento fixo	R\$ 188.108,20
Estoque inicial	R\$ 64.417,41
Capital de giro	R\$ 59.996,81
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 328.032,42</b>

O total de R\$328.032,42 é a soma final do investimento que precisa ser aplicado para que o *pub* torne-se real. Após um mês de funcionamento a empresa deve ser capaz ainda de honrar os compromissos estipulados nos custos fixos mensais.

A partir deste momento em que o investimento inicial total, os custos da depreciação dos equipamentos e os custos fixos mensais são conhecidos, crie-se a condição para análise da viabilidade econômico-financeira do empreendimento proposto.

A projeção das receitas de venda auferidas no período de um mês de funcionamento fornecerá os valores necessários para as deduções dos impostos, a criação da demonstração de resultado de exercício (DRE) e finalmente o cálculo dos indicadores de lucratividade, rentabilidade e ponto de equilíbrio que mostrarão se a nova empresa tem chances de sucesso.

#### **4.4.8 Projeção de receitas**

Os resultados da pesquisa de mercado apresentados neste projeto, as entrevistas semiestruturada com os sócios proprietários do *Zum* e *Didge*, e ainda os preços a serem praticados no cardápio do Capitão Floriano constituem as bases para estimativa do desembolso médio de todos os indivíduos que venham a frequentar o novo *pub*.

Este *ticket* médio multiplicado pela taxa de ocupação dos setenta lugares disponíveis do estabelecimento resulta no faturamento mensal da empresa.

Os preços finais dos produtos que estarão disponíveis aos clientes, o *mark up* de cada um e as margens líquidas são apresentadas na Tabela 10.

Tabela 10 – Precificação cardápio

Fonte: Elaborado pelo autor

PRECIFICAÇÃO CARDÁPIO				
Descrição	Custo unitário	Preço de cardápio	Mark up	Lucro líquido
Copo 350 ml cerveja Do Capitão	R\$ 2,10	R\$ 9,90	471%	R\$ 7,80
Copo 350 ml cerveja Brisa	R\$ 2,10	R\$ 9,90	471%	R\$ 7,80
Copo 350 ml cerveja Red Flag	R\$ 2,27	R\$ 9,90	436%	R\$ 7,63
Copo 500 ml cerveja Do Capitão	R\$ 3,00	R\$ 13,90	463%	R\$ 10,90
Copo 500 ml cerveja Brisa	R\$ 3,00	R\$ 13,90	463%	R\$ 10,90
Copo 500 ml cerveja Red Flag	R\$ 3,25	R\$ 13,90	428%	R\$ 10,65
Porção de isca de peixes e batatas	R\$ 6,90	R\$ 27,90	404%	R\$ 21,00
Batata frita aos quatro queijos	R\$ 5,56	R\$ 21,90	394%	R\$ 16,34
Porção mista de mini pastéis	R\$ 8,98	R\$ 19,90	222%	R\$ 10,92
Porção de bruschettas	R\$ 8,75	R\$ 24,90	285%	R\$ 16,15
Linguiça recheada com queijo provolone	R\$ 10,48	R\$ 29,90	285%	R\$ 19,42
Chapa de carnes mistas	R\$ 22,69	R\$ 35,90	158%	R\$ 13,21
Porção mista de lula, camarão e bolinho de peixe	R\$ 21,76	R\$ 34,90	160%	R\$ 13,14
Hamburguer Gorgonzola	R\$ 9,45	R\$ 24,90	263%	R\$ 15,45
Hamburguer com bacon	R\$ 9,87	R\$ 26,90	273%	R\$ 17,03
Hamburguer de Cordeiro	R\$ 10,11	R\$ 26,90	266%	R\$ 16,79
Medalhão de filé mignon com molho de cerveja <i>pale ale</i>	R\$ 15,64	R\$ 34,90	223%	R\$ 19,26
Salmão grelhado ao molho de ervas	R\$ 17,20	R\$ 36,90	215%	R\$ 19,70
Costelinha de porco ao molho agri-doce	R\$ 13,32	R\$ 32,90	247%	R\$ 19,58
Porção de mini churros com sorvete	R\$ 8,50	R\$ 23,90	281%	R\$ 15,40
Strudel de maçã com chocolate branco	R\$ 6,90	R\$ 15,90	230%	R\$ 9,00
Caipirinha de Cachaça Armazém Vieira Esmeralda (Limão, Morango, Maracujá)	R\$ 3,15	R\$ 14,90	473%	R\$ 11,75
Caipirinha de Cachaça Armazém Vieira Safira (Limão, Morango, Maracujá)	R\$ 3,45	R\$ 15,90	461%	R\$ 12,45
Caipiroska de Vodka Smirnoff (Limão, Morango, Maracujá)	R\$ 2,40	R\$ 12,90	538%	R\$ 10,50
Caipiroska de Vodka Absolut (Limão, Morango, Maracujá)	R\$ 5,61	R\$ 15,90	283%	R\$ 10,29
Saquerinha de Jun Daiti (Kiwi e Morango)	R\$ 3,20	R\$ 13,90	434%	R\$ 10,70
Cuba Libre (Rum Captain Morgan e Coca - Cola)	R\$ 4,40	R\$ 15,90	361%	R\$ 11,50
Dose de Uisque Red Label	R\$ 4,00	R\$ 15,90	398%	R\$ 11,90
Dose de Uisque Black Label	R\$ 7,50	R\$ 17,90	239%	R\$ 10,40
Dose de Uisque Jack Daniels	R\$ 5,95	R\$ 15,90	267%	R\$ 9,95
Dose de Vodka Smirnoff	R\$ 1,40	R\$ 11,90	850%	R\$ 10,50
Dose de Vodka Absolut	R\$ 4,61	R\$ 15,90	345%	R\$ 11,29
Dose de Jagermeister	R\$ 3,70	R\$ 14,90	403%	R\$ 11,20
Dose de Tequila Ouro	R\$ 4,53	R\$ 14,90	329%	R\$ 10,37
Dose de Tequila Prata	R\$ 4,28	R\$ 14,90	348%	R\$ 10,62
Água	R\$ 0,80	R\$ 3,90	488%	R\$ 3,10
Água com gás	R\$ 0,90	R\$ 3,90	433%	R\$ 3,00
Refrigerante Coca-Cola	R\$ 1,60	R\$ 4,90	306%	R\$ 3,30
Refrigerante Coca-cola zero	R\$ 1,60	R\$ 4,90	306%	R\$ 3,30
Guaraná	R\$ 1,67	R\$ 4,90	293%	R\$ 3,23
Refrigerante Sprite	R\$ 1,60	R\$ 4,90	306%	R\$ 3,30
Refrigerante Fanta	R\$ 1,60	R\$ 4,90	306%	R\$ 3,30
Água tônica Shewepps	R\$ 2,20	R\$ 4,90	223%	R\$ 2,70
Água tônica Shewepps Citrus	R\$ 2,20	R\$ 4,90	223%	R\$ 2,70
Energético Red Bull	R\$ 5,49	R\$ 14,90	271%	R\$ 9,41
Energético Red Bull Sugarfree	R\$ 5,49	R\$ 14,90	271%	R\$ 9,41
Suco Del Valle	R\$ 2,89	R\$ 4,90	170%	R\$ 2,01

A pesquisa de mercado mostra que a maioria da população, 41,7%, pesquisada consome de “2 a 4 copos” de cerveja de trezentos e cinquenta mililitros nos estabelecimentos que frequentam. Como o principal atrativo do *exclusive beer pub* são as próprias cervejas artesanais de marca própria, e para se experimentar os tipos disponíveis são necessários três copos de cerveja determinou-se que o cálculo do ticket médio seria iniciado com este desembolso de R\$29,70, apenas com as bebidas. Caso o indivíduo não tome cerveja, mas por

algum motivo for ao pub, este valor pode ser facilmente convertido em dois coquetéis, que possuem um preço médio de R\$15,11, contribuindo para uma estimativa certa.

Adiciona-se ao valor desembolsado em bebidas pelo menos uma das opções gastronômicas do cardápio, na maioria dos casos pelo menos um prato por pessoas deve ser consumido, aliado ao fato das opções de harmonização disponíveis que fomentam mais este desembolso.

Como não há meios de se estimar qual prato será escolhido o valor médio novamente será utilizado. As quatorze alternativas de pratos, excluindo-se as sobremesas, possuem média de preço de R\$29,13.

O valor final do *ticket* médio resulta da soma desses dois gastos ficando em R\$58,83. Este gasto não é exagerado se analisarmos que os clientes outras quarenta e três opções de produto que podem ser somados a este consumo, como por exemplo, uma sobremesa, um refrigerante ou suco, ou ainda um copo de cerveja comumente chamado de “saideira”.

Na metodologia foi estipulado que as estimativas de taxas de ocupação do novo empreendimento seriam de 40%, 70% e 100% da capacidade, para os cenários pessimista, realista e otimista, respectivamente. Estas estimativas de ocupação são lineares para todos os vinte e seis dias de funcionamento do *pub* dentro de um mês.

Para cálculo das receitas finais mensais projetadas, contendo cada um dos cenários em Tabela 11.

Tabela 11 – Projeção de receitas

Fonte: Elaborado pelo autor

PROJEÇÃO DE RECEITAS					
Cenários	Lugares ocupados	Ticket médio	Faturamento diário	Faturamento Mensal	Faturamento Anual
Pessimista (40% da capacidade)	28	R\$ 58,83	R\$ 1.647,24	R\$ 42.828,24	<b>RS 513.938,88</b>
Realista (70% da capacidade)	49	R\$ 58,83	R\$ 2.882,67	R\$ 74.949,42	<b>RS 899.393,04</b>
Otimista (100% da capacidade)	70	R\$ 58,83	R\$ 4.118,10	R\$ 107.070,60	<b>RS 1.284.847,20</b>

Parte-se para determinação do cômputo da tributação sob os serviços a serem ofertados.



#### 4.4.9 Tributação Simples Nacional

O empreendimento proposto por ser de pequeno porte (EPP) se enquadra no sistema de tributação do Simples Nacional e tem os impostos calculados utilizando-se as seguintes alíquotas expressa na Tabela 12 e definidas pela Receita Federal<sup>30</sup>.

Tabela 12 – Simples Nacional.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Descrição	SIMPLES NACIONAL					
	Cenário Pessimista		Cenário Realista		Cenário Otimista	
	Faturamento Anual	RS 513.938,88	Faturamento Anual	RS 899.393,04	Faturamento Anual	RS 1.284.847,20
	Aliquota	Valor devido	Aliquota	Valor devido	Aliquota	Valor devido
IRPJ	0,27%	R\$ 1.387,63	0,35%	R\$ 3.147,88	0,39%	R\$ 5.010,90
CSLL	0,31%	R\$ 1.593,21	0,35%	R\$ 3.147,88	0,39%	R\$ 5.010,90
COFINS	0,95%	R\$ 4.882,42	1,05%	R\$ 9.443,63	1,17%	R\$ 15.032,71
PIS/PASEP	0,23%	R\$ 1.182,06	0,25%	R\$ 2.248,48	0,28%	R\$ 3.597,57
CPP	2,75%	R\$ 14.133,32	3,02%	R\$ 27.161,67	3,35%	R\$ 43.042,38
ICMS	2,33%	R\$ 11.974,78	2,58%	R\$ 23.204,34	2,87%	R\$ 36.875,11
<b>TOTAL</b>	<b>6,84%</b>	<b>RS 35.153,42</b>	<b>7,60%</b>	<b>RS 68.353,87</b>	<b>8,45%</b>	<b>RS 108.569,59</b>

A seguir é descrita a Demonstração do Resultado do Exercício.

#### 4.4.10 Demonstração do Resultado de Exercício

Concluído a etapa de projeção de receitas e calculado o imposto sobre os faturamentos nos três cenários trabalhados, somado aos custos fixos e depreciações já calculados, resta apenas o cálculo de um indicador para elaboração da DRE que é o custo de mercadorias vendidas (CMV).

Como as projeções de faturamento foram calculadas a partir do *ticket* médio e não da venda de um produto específico, o CMV terá que ser feito a partir da multiplicação do *mark up* médio das opções do cardápio, 340%, pelo valor do próprio *ticket* médio. Fazendo os cálculos chegamos ao preço de R\$17,30, que seria o custo aproximado de um produto do cardápio caso este tivesse um valor de R\$53,83.

Com isso torna-se possível a elaboração da demonstração do resultado de exercício mensal apresentado nas Tabelas 13.

Tabela 13 – DRE mensal

Fonte: Elaborado pelo autor

<b>DRE MENSAL</b>			
<b>Descrição</b>	<b>Cenário</b>		
	<b>Pessimista</b>	<b>Realista</b>	<b>Otimista</b>
Receita de Vendas	R\$ 42.828,24	R\$ 74.949,42	R\$ 107.070,60
(-) CMV	R\$ 12.594,40	R\$ 22.040,20	R\$ 31.486,00
<b>(=) Lucro bruto</b>	<b>R\$ 30.233,84</b>	<b>R\$ 52.909,22</b>	<b>R\$ 75.584,60</b>
(-) Gastos (custos e despesas)	R\$ 40.334,20	R\$ 40.334,20	R\$ 40.334,20
(-) Depreciação	R\$ 878,25	R\$ 878,25	R\$ 878,25
<b>(=) LAIR</b>	<b>-R\$ 10.978,61</b>	<b>R\$ 11.696,77</b>	<b>R\$ 34.372,15</b>
(-) Imposto (Simples Nacional)	R\$ 2.929,45	R\$ 5.696,16	R\$ 9.047,47
<b>(=) Lucro líquido</b>	<b>-R\$ 13.908,06</b>	<b>R\$ 6.000,61</b>	<b>R\$ 25.324,68</b>

A demonstração do resultado de exercício anual consta na Tabela 14.

Tabela 14 – DRE Anual

Fonte: Elaborado pelo autor

<b>DRE ANUAL</b>			
<b>Descrição</b>	<b>Cenário</b>		
	<b>Pessimista</b>	<b>Realista</b>	<b>Otimista</b>
Receita de Vendas	R\$ 513.938,88	R\$ 899.393,04	R\$ 1.284.847,20
(-) CMV	R\$ 151.132,80	R\$ 264.482,40	R\$ 377.832,00
<b>(=) Lucro bruto</b>	<b>R\$ 362.806,08</b>	<b>R\$ 634.910,64</b>	<b>R\$ 907.015,20</b>
(-) Gastos (custos e despesas)	R\$ 484.010,40	R\$ 484.010,40	R\$ 484.010,40
(-) Depreciação	R\$ 10.539,01	R\$ 10.539,01	R\$ 10.539,01
<b>(=) LAIR</b>	<b>-R\$ 131.743,33</b>	<b>R\$ 140.361,23</b>	<b>R\$ 412.465,79</b>
(-) Imposto (Simples Nacional)	R\$ 35.153,42	R\$ 68.353,87	R\$ 108.569,59
<b>(=) Lucro líquido</b>	<b>-R\$ 166.896,75</b>	<b>R\$ 72.007,36</b>	<b>R\$ 303.896,20</b>

Através dos cálculos de lucro líquido o que chama mais atenção é o fato da inviabilidade do empreendimento no cenário pessimista. Mesmo no realista em que o lucro torna-se positivo, o valor mensal de R\$6.000,00 é muito baixo pelo risco que se toma ao abrir um negócio.

Apenas o cenário otimista traz um lucro aceitável mensal de R\$25.324,68, porém partindo do pressuposto que o *pub* estivesse sempre com sua ocupação em 100% da capacidade, fato que é difícil de ocorrer em todos os dias de abertura, ainda mais nos dias do meio da semana como terça-feira e quarta-feira.

O fator que mais influenciou um lucro líquido abaixo do almejado foi o alto custo fixo, principalmente se analisado o valor da folha de pagamento e dos encargos sociais e trabalhistas que juntos constituem 75% das obrigações financeiras mensais da empresa.

#### 4.4.11 Lucratividade

A lucratividade do empreendimento é calculada através das receitas projetadas e o lucro líquido obtido em cada um dos cenários expressos na DRE.

Tabela 15 – Lucratividade anual.

Fonte: Elaborado pelo autor.

<b>LUCRATIVIDADE ANUAL</b>			
<b>Descrição</b>	<b>Cenário</b>		
	<b>Pessimista</b>	<b>Realista</b>	<b>Otimista</b>
Receita Anual	R\$ 513.938,88	R\$ 899.393,04	R\$ 1.284.847,20
Lucro líquido	<b>-R\$ 166.896,75</b>	R\$ 72.007,36	R\$ 303.896,20
<b>Lucratividade</b>	<b>-32,5%</b>	<b>8,0%</b>	<b>23,7%</b>

Novamente o cenário pessimista deve ser ignorado, pois sempre apresentará resultados negativos. O cenário realista possui uma lucratividade pouco atrativa obviamente pelo lucro líquido ser baixo.

Apenas o cenário otimista gera uma taxa de lucratividade relevante e que pode ser atrativa para investidores.

#### 4.4.12 Rentabilidade

Os cenários sendo relacionados a rentabilidade do negócio são apresentados adiante na tabela 16.

Tabela 16 – Rentabilidade anual

Fonte: Elaborado pelo autor

<b>RENTABILIDADE ANUAL</b>			
<b>Descrição</b>	<b>Cenário</b>		
	<b>Pessimista</b>	<b>Realista</b>	<b>Otimista</b>
Investimento	R\$ 328.032,42	R\$ 328.032,42	R\$ 328.032,42
Lucro líquido	<b>-R\$ 166.896,75</b>	R\$ 72.007,36	R\$ 303.896,20
<b>Rentabilidade</b>	<b>-50,9%</b>	<b>21,95%</b>	<b>92,6%</b>

A rentabilidade por não envolver os custos fixos mensais torna-se atrativa tanto no cenário realista como no otimista. Porém um *pub* possui um risco muito maior se comparado a investimentos financeiros tradicionais, como fundos de renda fixa e que ainda possuem uma liquidez bem maior que a de um *pub* que tem a maior parte desse investimento em ativos imobilizados como materiais e equipamentos.

#### 4.4.13 Prazo de Retorno (*payback*)

O tempo de retorno do investimento desembolsado para a abertura do *pub* em cada um dos cenários é apresentado segundo tabela 17.

Tabela 17 – Período de *payback*.

Fonte: Elaborado pelo autor.

<b>PERÍODO DE PAYBACK</b>			
<b>Descrição</b>	<b>Cenário</b>		
	<b>Pessimista</b>	<b>Realista</b>	<b>Otimista</b>
Investimento inicial	R\$ 328.032,42	R\$ 328.032,42	R\$ 328.032,42
Lucro líquido anual	-R\$ 166.896,75	R\$ 72.007,36	R\$ 303.896,20
<b>TOTAL em anos</b>	<b>0</b>	<b>4,56</b>	<b>1,08</b>

Estabelecimentos comerciais devem ter uma taxa de retorno máximo de três anos, o que deixa o cenário realista com poucas perspectivas.

Apenas o cenário otimista traz um período de retorno atrativo e aceitável que é de aproximadamente um ano e um mês após a abertura do *pub*.

#### 4.4.14 Análise dos Resultados

Todo o desenvolvimento de um plano de negócios culmina para um questionamento final que avaliará se a empresa possui condições de sobreviver após sua criação. Por mais que a ideia do negócio seja atrativa e tenha uma grande demanda de indivíduos que necessitem de um produto, a única forma de garantir a sobrevivência de uma organização é através de lucros líquidos que farão com que a mesma tenha condições de se desenvolver e solidificar-se no mercado.

Com a elaboração da DRE pode se perceber que o empreendimento proposto apenas seria rentável e viável em um cenário otimista, em que sua capacidade máxima de setenta lugares estivesse sempre no limite.

Um leigo no assunto tem o conhecimento que mesmo um *pub* diferenciado com o atrativo de oferecer novas marcas de cervejas artesanais, e ainda com uma pesquisa de mercado favorável ao consumo desse produto, não conseguirá ter setenta lugares ocupados todos os dias de sua abertura. Mesmo em dias de maior movimento, em que no horário de funcionamento o estabelecimento tenha um giro de público maior que setenta pessoas, compensando os dias mais ociosos; seria arriscado abrir um empreendimento nos moldes desenvolvidos neste plano.

Entretanto o alto risco desde modelo não elimina a viabilidade do conceito de um *exclusive beer pub*. Através da tabela de precificação dos produtos do cardápio pode se verificar que as margens líquidas e as porcentagens de *mark up* são extremamente atrativas, e que a comercialização de cervejas artesanais produzidas através de uma microcervejaria terceirizada, se feito um contrato bem sucedido, torne-se mais uma vantagem competitiva já que elimina um intermediário na cadeia de produção que seria a distribuidora da cerveja.

No caso prático a Wunder Bier também teria uma margem de lucro que reflete no custo do litro da cerveja artesanal, porém este custo chega a ser de R\$1,00 a R\$1,50 mais barato do que o litro de cervejas comercializadas por grandes conglomerados como Ambev e Vonpar, e que ainda distribuem seus produtos para todos os bares e restaurantes do mercado.

Pela análise do autor o fato que determinou uma baixa viabilidade econômico-financeira do negócio foi o alto valor dos custos fixos mensais, principalmente se levado em conta a folha de pagamento e os encargos sociais trabalhistas de responsabilidade da empresa.

Escolheu-se trabalhar com um corpo de funcionário composto por dez pessoas visando uma gestão mais profissional e principalmente um atendimento diferenciado aos clientes que frequentassem o Capitão Floriano. Na maioria dos bares e restaurantes já estabelecidos,

inclusive nos concorrentes diretos analisados, os garçons e *barmans* mostram-se despreparados e até trabalhando em um *brewpub* não sabem quais são as características de uma cerveja produzida no próprio local.

A visão de que os funcionários de contato direto com os clientes necessitam de um treinamento focado em cervejas artesanais, atendimento cordial e ainda possuem as habilidades para realização de venda de produtos é imutável para se garantir o sucesso de um *exclusive beer pub*. Porém a escolha de uma quantidade superior de pessoas para que esse atendimento seja dividido precisa ser revista.

Outro cargo que deve ser repensado é o de gerente operacional do *pub*. O salário desse profissional é o mais alto da folha de pagamento e a sugestão é que o próprio dono do empreendimento realize as atividades pertencentes ao gerente, sacrificando o pró-labore em meses de lucro menor, e ainda economizando com os encargos sociais, já que apenas o INSS incide sobre esta remuneração.

Estas seriam as primeiras ações a fim de tornar o empreendimento menos arriscado financeiramente. No entanto na esfera mercadológica o conceito de *exclusive beer pub*, somado a um ambiente verdadeiramente autêntico de *pub*, como o apresentado nas imagens deste estudo, com produtos vendidos nas margens apresentadas, e ainda com preços competitivos se comparado aos seus concorrentes diretos; este conceito possuiria uma alta demanda do público alvo definido e teria sucesso.

## 5. CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mercado de cervejas artesanais no Brasil ainda possui um enorme potencial de crescimento se comparado com os mercados mais maduros do produto, sendo o europeu e, principalmente, o norte-americano.

Mas, constata-se que o desenvolvimento do mercado de cervejas artesanais depende do entendimento de perfis de consumo bastante específicos. Assim, o presente estudo demonstrou pontualmente a análise das características do mercado consumidor de Florianópolis, a partir da análise de viabilidade-mercadológica e econômico-financeira da comercialização destes produtos.

Ademais, construiu-se o conceito de negócio baseado na comercialização de cervejas artesanais, tal conceito incorpora a denominação de *exclusive beer pub* e o empreendimento tem como marca “Capitão Floriano”, considerando que o mercado de opções na Grande Florianópolis por serviços de entretenimento correlatos possui restrições em termos de diferenciação, se comparadas a estabelecimentos como de outras regiões próximas, tais como a de Blumenau e Joinville.

Para tanto, foi concebido um plano de negócios para a abertura de um empreendimento que comercialize cerveja do tipo artesanal na Grande Florianópolis, optando-se pela oferta de cervejas artesanais de marca própria, comercializadas através de contrato com a microcervejaria Wunder Bier, localizada em Blumenau.

A concepção do empreendimento foi pautada na ambientação típica de um *pub*, valendo-se ainda da harmonização de pratos ofertados no cardápio de possibilidades gastronômicas. Para tanto, delimitou-se um espaço físico necessário de 176 m<sup>2</sup> prevendo-se uma acomodação total de 70 (setenta) pessoas.

A partir dessa capacidade e do gasto médio que os potenciais consumidores possam vir a despendar (ticket médio), foram definidos três cenários de projeção de receitas e cobertura de custos de manutenção e operação, sendo: pessimista, realista e otimista.

Ressalta-se que o modelo de negócio proposto demonstrou-se: economicamente inviável a partir da construção do cenário pessimista; economicamente arriscado para o cenário realista e economicamente viável e mercadologicamente audacioso no cenário otimista.

Os motivos previamente identificados para tal resultado foram o alto custo fixo mensal definido na estruturação do negócio, sendo a folha de pagamento é o principal fator de custo.

Entretanto pela análise de mercado referente aos concorrentes diretos e dos hábitos de consumo da população pesquisada, demonstra-se que o plano de negócio para o *exclusive beer pub* (Capitão Floriano) é atrativo a investidores, e que outras formas de operacionalização podem ser propostas para que se aumente a viabilidade econômica do negócio.

O fato é que o movimento de cervejas artesanais ainda está distante de seu ápice e os empreendedores que tiverem visões de negócios diferenciados que consigam oferecer, não somente a melhor cerveja artesanal do mundo, mas simplesmente um conceito verdadeiro, regional e legítimo pautado em uma cerveja autêntica serão bem sucedidos.



## 6. REFERÊNCIAS

ABRABE. **Categorias de Mercado**. Disponível em:

<<http://www.abrabe.org.br/categorias/>>. Acesso em: 28 out. 2014

ARANHA, Carla. Com o Copo Cheio. **Exame**. 04 set 2014. Disponível em:

<<http://exame.abril.com.br/revista-exame-pme/edicoes/76/noticias/com-o-copo-cheio>>.

Acesso em: 06 nov. 2014

ATLAS DO DESENVOLVIMENTO HUMANO NO BRASIL. **Florianópolis, SC**.

Disponível em:

<[http://www.atlasbrasil.org.br/2013/pt/perfil\\_m/florianopolis\\_sc](http://www.atlasbrasil.org.br/2013/pt/perfil_m/florianopolis_sc)>. Acesso em 18 mar 2015

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. 5. ed. Florianópolis: Editora da UFSC, 2004.

BIERLAND. **História da Bierland**. Disponível em:

<<http://www.bierland.com.br/bierland/historia-da-bierland.html>>. Acesso em 22 abr 2015

BRASIL KIRIN. **História**. Disponível em:

<<https://www.brasilkirin.com.br/historia>>. Acesso em: 16 mar 2015

BECK, Márcio. Concentração do mercado cervejeiro mundial cresce 60% em dez anos. **O Globo**. 11 out 2012. Disponível em:

<<http://oglobo.globo.com/economia/concentracao-do-mercado-cervejeiro-mundial-cresceu-60-em-dez-anos-6362908>>. Acesso em: 04 abr 2015

BECK, Márcio. O Potencial da Cerveja Artesanal Brasileira – uma análise econométrica. **O Globo**. 03 out 2014. Disponível em:

<<http://blogs.oglobo.globo.com/dois-dedos-de-colarinho/post/o-potencial-da-cerveja-artesanal-brasileira-uma-analise-econometrica-550457.html>>. Acesso em 18 abr 2015

BEERLENS. Best Brewpubs. Disponível em:

< <http://beerlens.com/best-brew-pubs.html> >. Acesso em 12 jun 2015

BEERLIFE. **Microcervejarias**. Disponível em:

<[http://www.beerlife.com.br/portal/default.asp?id\\_texto=16](http://www.beerlife.com.br/portal/default.asp?id_texto=16)>. Acesso em 24 abr 2015

BELTRAMELLI, Maurício. **Cervejas, Brejas e Birra: Um guia completo para desmistificar a bebida mais popular do mundo**. São Paulo: LeYa, 2014.

BREWERS ASSOCIATION. **National Beer Sales & Production Data**. Disponível em:

<<https://www.brewersassociation.org/statistics/national-beer-sales-production-data/>>.

Acesso em: 14 abr 2015

BREWERS ASSOCIATION. **Economic Impact**. Disponível em:

<<https://www.brewersassociation.org/statistics/economic-impact-data/>>. Acesso em: 14 abr 2015

BREWERS ASSOCIATION. **Craft Brewer Defined**. Disponível em:  
<<https://www.brewersassociation.org/statistics/craft-brewer-defined/>>. Acesso em 14 abr 2015

BREWERS ASSOCIATION. **Craft Beer Industry Market Segments**. Disponível em:  
<<https://www.brewersassociation.org/statistics/market-segments/>>. Acesso em: 14 abr 2015

CERVEJA FAIXA PRETA. **Esse nome tem história**. Disponível em:  
<<http://cervejafaixapreta.blogspot.com.br/>>. Acesso em 01 mai 2015

CERVEJARIA GREIFENBIER. **Cervejaria**. Disponível em:  
<<http://www.greifenbier.com.br/cevejarja.php?lang=pt>>. Acesso em 01 mai 2015

CERVEJARIA JESTER. **Histórico**. Disponível em:  
<<http://www.greifenbier.com.br/cevejarja.php?lang=pt>>. Acesso em 01 mai 2015

CONTORNOS. Pesquisa. Disponível em:< <http://www.contornospesquisa.org/2012/08/como-referenciar-figuras-imagens-e.html>>. Acesso em 12 jun 2015

DIÁRIO CATARINENSE. Cervejarias se mobilizam para criar novo polo da bebida na Grande Florianópolis. **Diário Catarinense**. 05 jan 2014. Disponível em:  
<<http://diariocatarinense.clicrbs.com.br/sc/economia/noticia/2014/01/cevejarjas-de-santo-amaro-da-imperatriz-se-mobilizam-para-criar-novo-polo-da-bebida-na-grande-florianopolis-4381615.html>>. Acesso em 30 abr 2015

DOLABELA, F. C. C. **O Segredo de Luísa: Uma idéia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa**. São Paulo: Cultura, 1999.

EISENBAHN. **História**. Disponível em:  
<<https://www.eisenbahn.com.br/web/site/historia.php>>. Acesso em 22 abr 2015

ESCM. **A Escola**. Disponível em:  
< <http://www.cervejaemalte.com.br/a-escola>>. Acesso em: 04 nov. 2014

FARINA, Djeison e FEITEN, Ricardo. **Plano de Negócios: Criação e Desenvolvimento de uma empresa comercializadora de cafés especiais em Florianópolis-SC**. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

FECOMERCIO apud DE OLHO NA ILHA. Preço médio do metro quadrado em Florianópolis. Disponível em:  
<<http://www.deolhonailha.com.br/florianopolis/noticias/preco-medio-do-metro-quadrado-de-imovel-para-venda-em-florianopolis-ultrapassa-r-4-mil-.html>>. Acesso em 12 jun 2015

FOOD AND WINE. Best Bar Food in The US Disponível em:  
< <http://www.foodandwine.com/slideshows/best-bar-food-in-the-us/2>>. Acesso em 12 jun 2015

GUIA TRABALHISTA. **Cálculo de encargos sociais e trabalhistas**. Disponível em:  
<<http://www.guiatrabalhista.com.br/tematicas/custostrabalhistas.htm>>. Acesso em 18 jun 2015

HINDY, Steve. **A Revolução da Cerveja Artesanal: Como um grupo de microcervejeiros está transformando a bebida mais apreciada do mundo.** São Paulo: Tapioca, 2015.

IBGE. **Cidades.** Disponível em:

<<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=420540>>. Acesso em 18 mar 2015

IBGE. **Produto Interno Bruto dos Municípios 2012.** Disponível em:

<<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmun=420540&idtema=134&search=santa-catarina|florianopolis|produto-interno-bruto-dos-municipios-2012>>. Acesso em 18 mar 2015

KALNIN, Joanir Luís. **Avaliação estratégica para implantação de Pequenas cervejarias.** Universidade Federal de Santa Catarina, 1999

LIFFEY BREWPUB. **Cervejas.** Disponível em:

<<http://www.liffeypub.com.br/liffey-brew-pub>> Acesso em 30 abr 2015

MORADO, Ronaldo. **Larousse da Cerveja.** São Paulo: Larousse, 2008.

OPA BIER. **História.** Disponível em:

<<http://www.opabier.com.br/site/index2.php>>. Acesso em 22 abr 2015

PREFEITURA DE FLORIANÓPOLIS. **Plano Diretor.** Disponível em:

<[http://www.pmf.sc.gov.br/arquivos/arquivos/pdf/04\\_02\\_2014\\_12.01.39.ae8afdb369c91e13ca6efcc14b25e055.pdf](http://www.pmf.sc.gov.br/arquivos/arquivos/pdf/04_02_2014_12.01.39.ae8afdb369c91e13ca6efcc14b25e055.pdf)>. Acesso em 10 abr 2015

RECEITA FEDERAL DO BRASIL. **Depreciação de Bens do Ativo Imobilizado.**

Disponível em:

<<http://www.receita.fazenda.gov.br/PessoaJuridica/DIPJ/2005/PergResp2005/pr360a373.htm>>. Acesso em 12 mai 2015

RECEITA FEDERAL DO BRASIL. **Simples Nacional.** Disponível em:

<<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/LegisAssunto/simplesNacional.htm#aliquotas>>. Acesso em 12 mai 2015

SAMOR, Geraldo. Estratégia AMBEV para cervejas artesanais: junte-se a elas. **Veja.** 10 fev 2015. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/blog/mercados/alimentos-e-bebidas/estrategia-ambev-para-cervejas-artesanais-junte-se-a-elas/>>. Acesso em: 15 mar. 2015

SANTUR. **Pesquisa de Demanda Turística 2008.** Disponível em:

<<http://turismo.sc.gov.br/institucional/index.php/pt-br/informacoes/estatisticas-e-indicadores-turisticos/category/15-pesquisa-de-demanda-turistica-2008%3Fdownload%3D63:florianopolis+%&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>>. Acesso em 18 mar 2015

SCHORNSTEIN. **A Cervejaria.** Disponível em:

<<http://www.schornstein.com.br/a-servejaria>>. Acesso em 22 abr 2015

SEBRAE. **Template Plano de Negócio**. Disponível em:  
<<https://drive.google.com/previewtemplate?id=1FaxUxUXAHw0Gjz1kIbh8bo2z-1AvMByNcoD2YPjedyw&mode=public&ddrp=1#>>. Acesso em 10 mai 2015

SEBRAE. A importância da marca para o sucesso de um produto. Disponível em:  
<<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/A-import%C3%A2ncia-da-marca-para-o-sucesso-de-um-produto>>. Acesso em 11 jun 2015

SEBRAE. Como construir uma marca de sucesso. Disponível em:  
<<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Como-construir-uma-marca-de-sucesso>>. Acesso em 11 jun 2015.

THE SOCIETY. General Palmer. Disponível em:  
<<http://www.thesocietyinc.com.au/general/palmer-co/#.VYeOovlViko>>. Acesso em 12 jun 2015

UFRGS. **Métodos de Pesquisa**. Disponível em:  
<<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em 09 mai 2015

VARGAS, Tiago da Cunha. **Competitividade e segmentação na indústria cervejeira: Uma Análise da Competitividade das Microcervejarias Catarinenses**. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

**Pesquisa de Mercado****Consumo de cervejas artesanais em bares, restaurantes e estabelecimentos especializados.**

Esta pesquisa faz parte de um trabalho acadêmico desenvolvido por graduandos do curso de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Não há fins comerciais para esta pesquisa, mas apenas acadêmicos.

Agradecemos a colaboração!

**\*Obrigatório**

**Perfil**

## 1) Sexo\*

( ) Masculino

( ) Feminino

## 2) Idade\*

( ) de 18 a 25 anos

( ) de 26 a 32 anos

( ) de 33 a 40 anos

( ) de 41 a 50 anos

( ) de 51 a 60 anos

( ) mais de 60 anos

## 3) Renda familiar per capita\* (soma da renda de todos os indivíduos da família, dividida pelo número de indivíduos)

Salário Mínimo = xxxx

( ) até 2 salários mínimos

- de 2 a 4 salários mínimos
- de 4 a 6 salários mínimos
- de 6 a 8 salários mínimos
- mais que 8 salários mínimos

4) Bairro em que reside\*

- Centro
- Trindade
- Itacorubi
- Córrego Grande
- Pantanal
- Agronômica
- Carvoeira
- Lagoa da Conceição
- Sul da Ilha
- Norte da Ilha
- Continente
- Outro: \_\_\_\_\_

### Hábitos de Consumo

5) Com que frequência você consome cerveja?

- Diariamente
- 5 vezes na semana
- 4 vezes na semana
- 3 vezes na semana
- 2 vezes na semana
- 1 vez por semana
- Menos de uma vez por semana
- Menos de uma vez por mês
- Não consumo cerveja

6) Qual a quantidade de cerveja que ingere quando consome?

Copo: 350 ml

- de 1 a 2 copos
- de 2 a 4 copos
- de 4 a 6 copos
- Mais de 6 copos

### **Local de Consumo**

7) Onde consome a cerveja?

- em casa
- fora de casa (Bares, restaurantes, shopping...)

### **Em Casa**

**Se você não marcou a opção “em casa” pule para a questão 12.**

8) Que tipo de cerveja consome?

Marque todas que se aplicam

- cervejas nacionais de massa ( Exemplo: Budweiser, Skol, Brahma, Stella Artois, Heineken, Sol, Itaipava, Devassa)
- artesanais ou importadas tipo Pilsen
- artesanais ou importadas tipo Weiss (Trigo)
- artesanais ou importadas tipo Ales (Exemplo: Pale Ale, Indian Pale Ale, Trapistas)
- artesanais ou importadas tipo Porter
- Outra: \_\_\_\_\_

9) Motivo de consumir em casa

Poderá escolher até 3 opções

- Ambiente (gosto de consumir em ambiente familiar)
- Preço ( consumo em casa porque é mais barato)
- Comodidade (não gosto de sair para consumir cerveja)
- Hábito
- Influência de amigos
- Outro: \_\_\_\_\_

10) Onde compra sua cerveja?

- Supermercado

- ( ) Empórios, armazéns e delicatessens
- ( ) Lojas especializadas voltadas apenas para este produto (Exemplo: Beer Code, Mrs. Beer)
- ( ) Internet
- ( ) Outro: \_\_\_\_\_

11) Fatores determinantes para a escolha da cerveja

Marcar apenas uma opção por linha

	Muito Relevante	Relevante	Pouco Relevante	Irrelevante
Preço				
Qualidade				
Marca				
Sabor				

**Pule para a questão 16**

**Fora de Casa (Cafeterias, Padarias, Shoppings, etc)**

12) Que tipo de estabelecimento?

Marque todas que se aplicam

- ( ) Bares
- ( ) Pubs
- ( ) Casas Noturnas
- ( ) Restaurantes
- ( ) Shoppings
- ( ) Lanchonetes
- ( ) Empórios e Armazéns
- ( ) Outro: \_\_\_\_\_

13) Que tipo de cerveja consome?

Marque todas que se aplicam

- ( ) cervejas nacionais de massa ( Exemplo: Budweiser, Skol, Brahma, Stella Artois, Heineken, Sol, Itaipava, Devassa)
- ( ) artesanais ou importadas tipo Pilsen
- ( ) artesanais ou importadas tipo Weiss (Trigo)



- ( ) artesanais ou importadas tipo Ales (Exemplo: Pale Ale, Indian Pale Ale, Trapistas)
- ( ) artesanais ou importadas tipo Porter
- ( ) Outra: \_\_\_\_\_

14) Fatores determinantes para a escolha de consumir cerveja fora de casa

Marcar apenas uma opção por linha

	Muito Relevante	Relevante	Pouco Relevante	Irrelevante
Facilidade, praticidade				
Socialização				
Ambiente do estabelecimento				
Diversidade de cervejas				

15) Fatores determinantes para a escolha do estabelecimento

Marcar apenas uma opção por linha

	Muito Relevante	Relevante	Pouco Relevante	Irrelevante
Preço				
Localização				
Estacionamento				
Atendimento				
Decoração do ambiente interno				
Público				
Estilo musical				
Opções de cardápio (pratos, petiscos, lanches...)				

### Cervejas Artesanais

16) Consome ou deseja consumir cervejas artesanais?

- ( ) Sim
- ( ) Não – Ir para a pergunta 19

17) Qual marca de cerveja artesanal você mais consome?

Marque até 3 opções

- ( ) Eisenbahn
- ( ) Shorstein
- ( ) Bierland
- ( ) Saint Bier
- ( ) Coruja
- ( ) Colorado
- ( ) Dado Bier
- ( ) Baden Baden

( ) Outra: \_\_\_\_\_

18) Facilidade para encontrar cerveja artesanais em estabelecimentos (bares, restaurantes....)

( ) Encontro cervejas artesanais facilmente em estabelecimentos

( ) Encontro cervejas artesanais difícilmente em estabelecimentos

( ) Não encontro cervejas artesanais em estabelecimentos

### **Não consumo, ou não desejo consumir cervejas artesanais**

19) Motivos para não consumir cervejas artesanais:

Marque apenas uma opção por linha

	Muito Relevante	Relevante	Pouco Relevante	Irrelevante
Preço Alto				
Disponibilidade (facilidade em encontrar)				
Sabor (não gosta do sabor)				
Não ter interesse				
Falta de conhecimentos dos tipos de cerveja artesanal				
Círculo social (amigos próximos não consomem)				

**APÊNDICE B – ROTEIRO ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA****Pesquisa Semiestruturada****Nome do empreendimento:****Número de mesas:****Quantidade de cervejas disponíveis:****Quantidade de opções no cardápio:****Quais são os fornecedores:****Quantidade de funcionários:****Salários médios:****Encargos:****Custo de energia elétrica:****Custo com água:****Manutenção de equipamentos:****Qual foi o investimento inicial:****Possui todos os alvarás:****Quanto é o ticket médio para projeções:****Ticket médio real:**