



IMPLANTAÇÃO DE LOJA ESPECIALIZADA EM CERVEJAS ESPECIAIS NA CIDADE DE CUIABÁ – MT:

um estudo de caso.

Jessika Alessandra dos Santos¹

Ethienne Boa Sorte Carneiro²

Wander Miguel de Barros³

Evandro Luiz Echeverria⁴

Resumo

Este estudo se refere ao processo de implantação de um empreendimento especializado em cervejas especiais na cidade de Cuiabá – MT, o Empório Serra Grande, pioneiro no ramo de Cuiabá, capital do estado de Mato Grosso. Por ser um empreendimento diferenciado e a principal do ramo na região, o objetivo foi estudar e analisar o processo de implantação da loja bem como a utilização de uma ferramenta de gestão para a sua implantação, que no caso foi o Plano de Negócios. Sendo o estudo de caso uma metodologia de pesquisa que permite estudo das situações de forma profunda, este trabalho se baseou em coletas de dados através de entrevista com o proprietário e funcionários, registros na literatura, observação in loco e testemunho de clientes. Após analisar o que é, e como são utilizadas as ferramentas de gestão, buscou-se estabelecer qual a importância do planejamento prévio para a implantação do empreendimento e quais foram as consequências da falta de um planejamento com maior detalhes do negocio. Com os dados obtidos foi possível realizar também uma breve análise do mercado de cervejas especiais em Cuiabá nos anos de 2011 a 2014. Neste estudo foi possível concluir que é possível montar um empreendimento sem um Plano de Negócios ou outra ferramenta de gestão, porém em dado momento se confirma a necessidade de um planejamento mais detalhado, fazendo-se necessária a utilização de uma ferramenta de gestão. No entanto, mesmo com o auxílio de grandes ferramentas de gestão, um empreendimento só sobrevive com a persistência, a busca pelo conhecimento e a paixão do empreendedor pelo negócio, sendo a união desses fatores mais o empreendedorismo a melhor forma de se criar e manter um negócio de sucesso.

Palavras-chave: Empreendedorismo, planejamento estratégico, ferramenta de gestão, bebidas.

1 Introdução

No Brasil, nos últimos anos, tem ocorrido um forte aumento na criação de novas empresas. Isso tem melhorado a competitividade e gerado impactos expressivos na economia brasileira em termos de maior oferta de empregos, ampliação da massa salarial, arrecadação de impostos, melhor distribuição de renda e o aumento do bem-estar social.

Segundo dados do SEBRAE (2012), em 2012 existiam 5,7 milhões de donos de negócios com CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica) no Brasil, sendo desse total 19% no comércio de alimentos e 21% em serviços de alimentação (donos de bares e restaurantes), ou seja, aparecem liderando no Brasil empreendimentos no setor de alimentos.

Essa preferência de microempresários em investir no ramo da alimentação se deve provavelmente a uma maior facilidade para se estabelecerem neste ramo de negócio, pois o seu

¹Bacharel em Ciência e Tecnologia de Alimentos e mestranda no Programa de Pós Graduação em Ciência e Tecnologia de Alimentos pelo Instituto Federal de Mato Grosso – Cuiabá, Bela Vista.

²Engenheira de Alimentos e mestranda no Programa de Pós Graduação em Ciência e Tecnologia de Alimentos pelo Instituto Federal de Mato Grosso – Cuiabá, Bela Vista.

³Docente no Programa de Pós Graduação em Ciência e Tecnologia de Alimentos pelo Instituto Federal de Mato Grosso – Cuiabá, Bela Vista.

⁴Docente do Curso de Pós Graduação de Planejamento Estratégico e Projetos no Instituto de Pesquisas e Estudos, IPE – Cuiabá.



crescimento acompanha o da população que, na maioria das vezes, atende as suas necessidades básicas. Além disso, comer e beber são formas de diversão e lazer para muitos consumidores.

Atualmente pode-se observar uma transformação nos padrões de consumo da população com a expansão da demanda por produtos de maior qualidade e maior sofisticação, como os vinhos finos, cafés especiais e mais recentemente o caso das cervejas especiais, também chamadas de cervejas *premium*, *gourmet* ou artesanais.

Diante deste cenário, objetivou-se estudar e analisar o processo de implantação de um empreendimento especializado em vendas de cervejas especiais na cidade de Cuiabá – MT, pioneiro no ramo nesta capital brasileira, o “Empório Serra Grande”, considerado um empreendimento diferenciado e a única do ramo que se mantém na região atualmente.

Este trabalho se baseou em coletas de dados através de entrevista com o proprietário do empreendimento, registros na literatura, observação *in loco* e testemunho de clientes, buscando analisar a utilização da ferramenta de gestão “plano de negócios” para a implantação da loja. Com as informações obtidas é realizada também uma breve análise do mercado de cervejas especiais em Cuiabá.

Após analisar o que é e como é utilizada a ferramenta de gestão Plano de Negócios, buscou-se estabelecer qual a importância da elaboração de um plano de negócios para a implantação de um empreendimento e quais as consequências de não se utilizar uma ferramenta de gestão na implantação de um empreendimento.

2 Referencial teórico

2.1 O Plano de Negócios

Durante o processo de abertura de uma empresa, o empreendedor deve avaliar pelo menos o mercado, a viabilidade econômica, vantagens competitivas e as suas escolhas pessoais. Além disso, é muito importante a elaboração de um plano de negócios, que é considerada a principal ferramenta administrativa para que o empreendedor realize o planejamento da ideia pré-estabelecida e possa obter sucesso no seu projeto.

Chiavenato (2005) define o plano de negócio ou *businessplan* como um conjunto de dados e informações, que demonstram as principais características e condições de um futuro empreendimento, de modo que proporcione uma análise de viabilidade e riscos, bem como facilitar sua implantação.

No entanto, segundo Dornelas (2014), a cultura de planejamento ainda não está totalmente difundida no Brasil, ao contrário de outros países, por exemplo, nos Estados Unidos, onde o Plano de Negócios é o passaporte e o pré-requisito básico para a abertura e gerenciamento do dia-a-dia de qualquer negócio, independente de seu tipo ou porte. Porém essa situação tem mudado rapidamente, nos últimos anos, devido a vários fatores, principalmente pelo fato de muitas instituições, bancos e órgãos governamentais estarem exigindo o Plano de Negócios como base para a análise e concessão de crédito, financiamento e recursos às empresas.

No Brasil, o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) é a organização que tem a missão de promover a competitividade, o desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas, fomentar o empreendedorismo prestando apoio e capacitando empresários de pequenos negócios que compõem o conjunto produtivo da economia do Brasil. Além disso, o SEBRAE fornece aos micro e pequenos empreendedores estudos estatísticos para que eles obtenham uma visão antecipada das condições do mercado em que atuam ou em que irão se estabelecer para que as decisões sejam objetivas e com riscos calculados, o que demonstra a importância de planejar ações, não somente na criação, mas também na manutenção dos empreendimentos já existentes.

Para Dornelas (2014) o plano de negócios deve ser elaborado e utilizado seguindo regras que permitem ao empreendedor durante o planejamento do seu negócio, utilizar sua criatividade,



ênfatizando um ou outro aspecto que mais interessa ao público-alvo do plano de negócios em questão.

Não existe uma estrutura rígida e específica para se escrever um plano de negócios, porém, ele deve possuir um mínimo de seções as quais proporcionam um entendimento completo do negócio e cada seção deve ser abordada sempre com objetividade.

Dornelas (2014) propõe uma estrutura de plano de negócios obtida a partir da análise de várias publicações, artigos, livros e planos de negócios reais utilizados por várias empresas e da elaboração de dezenas de planos de negócios para diferentes públicos-alvo. Para o autor, todo Plano de Negócios deve ter Capa, Sumário, Sumário Executivo, Planejamento Estratégico, Descrição da Empresa, Produtos e Serviços, Plano Operacional, Plano de Recursos Humanos, Análise de Mercado, Plano de Marketing, Plano Financeiro e como anexo outras informações que julgar relevantes.

Tendo em vista o apoio do SEBRAE para implantação, modernização e ampliação de novos negócios para o Brasil, em 2013, a sua equipe elaborou um manual gratuito para que todo e qualquer cidadão do Brasil tenha acesso gratuito através do site da instituição. Esse manual é intitulado “Como elaborar um Plano de Negócios” e mostra de forma dinâmica e prática como é feito e quais dados são necessário para elaboração de cada seção de um Plano de Negócios.

2.2. O Empreendedorismo

A criação e o desenvolvimento de uma empresa dependem de fatores como as características do mercado, a existência de concorrentes e também da determinação, criatividade e agilidade do empreendedor que deve observar as tendências do ramo, realizar um planejamento e determinar as estratégias para a inserção do seu negócio no mercado. A literatura sobre negócios é unânime em descrever esses princípios e afirmam que não é suficiente ser empreendedor e ter a visão de um “bom” negócio para obter sucesso em um empreendimento. Esse sucesso dependerá também da elaboração de um plano de negócios, que será fundamental para o empreendedor planejar suas ideias de forma eficiente e levantar os recursos necessários antes de entrar definitivamente para o mercado.

A *Harvard Business School* (apud Dornelas, 2014) considera que: “empreendedorismo é a identificação de novas oportunidades de negócio, independentemente dos recursos que se apresentam disponíveis ao empreendedor”.

Portanto, ser empreendedor é identificar, no momento certo, as oportunidades do mercado, ter o conhecimento para aperfeiçoar a alocação de recursos e de processos organizacionais, saber liderar de forma criativa com otimismo e dinamismo, focando na inovação e visando à melhoria contínua dos resultados para benefício da organização. Além disso, o empreendedor precisa assumir as funções e as atividades do administrador de forma complementar ao ponto de saber utilizá-los no momento adequado para atingir seus objetivos (DORNELAS, 2001).

2.3. Cervejas Especiais

A cerveja é produzida a partir da fermentação alcoólica da mistura de cereais maltados com água e adição do lúpulo. É uma bebida muito popular e amplamente consumida no Brasil e no mundo. Segundo dados do Sistema de Controle de Produção de Bebidas (SICOBEBE) da Receita Federal, o Brasil produziu cerca de 13,4 bilhões de litros de cervejas no ano de 2013, ocupando o 3º lugar no ranking mundial de produção, perdendo apenas para a produção dos Estados Unidos e China (CERVESIA, 2014).

Dados da Associação Brasileira da Indústria de Cerveja – CervBrasil (2014), mostram que atualmente 96% das cervejas produzidas são das grandes indústrias instaladas no Brasil – Ambev, Brasil Kirin, Grupo Petrópolis e HEINEKEN Brasil – os outros 4% vêm da produção em micro cervejarias que produzem cervejas artesanais, que atendem a argumentos de tradição e qualidade diferenciada, difundindo o movimento *slowbeer* ou “Beba menos, beba melhor”. Estas, por sua vez, têm relações com o resgate da história da cultura e do prazer de se beber boas cervejas associados à gastronomia de qualidade (FERREIRA et al., 2011).



Como consequência da busca dos consumidores por cervejas especiais, surgem às lojas especializadas. Segundo Morado (2009), o Bar, Botequim, Pub e o Biergarten são os locais de convivência, encontro, amizade e celebrações em qualquer lugar do mundo. Esses ambientes destacam-se comumente por servirem cervejas em garrafas ou em chope, terem atendentes simpáticos, servirem comida adequada para acompanhar a bebida e boa música ou algum outro entretenimento, além do clima de alegria e comemoração. Assim, o ambiente descontraído é complementar à satisfação de consumir a bebida e os produtos vendidos por essas lojas especializadas.

O mercado consumidor de cervejas especiais é muito específico, pois os produtos oferecidos são diferenciados e o sabor e aparência dos produtos muitas vezes não agradam ao paladar individual de muitas pessoas que estão acostumadas a consumirem as cervejas produzidas em larga escala. Além disso, geralmente as cervejas especiais têm os preços mais elevados, isso se deve à alta carga tributária de importação das cervejas e das matérias primas para fabricação no Brasil.

Diante disso, o empresário deve se atentar para fatores como a escolha da região de implantação do estabelecimento, o nível cultural e a classe social da população da região, pois não é qualquer consumidor que terá capacidade aquisitiva para consumir esse tipo de produto. Por conta de fatores e riscos como esses, é particularmente importante que o empreendedor deste ramo também faça o planejamento detalhado para a implantação de seu empreendimento, evitando fracassos, frustrações e perdas de tempo e dinheiro.

É inegável o franco crescimento do mercado de cervejas especiais. A elevação das importações de cervejas e a conseqüente expansão da oferta de marcas do mundo todo, inclusive marcas brasileiras são, sem dúvida, sinais da consolidação do segmento de cervejas especiais no país (STEFENON, 2012).

3 Metodologia

A metodologia adotada para a elaboração deste trabalho foi o estudo de caso que, conforme Gonçalves e Meireles (2004) é caracterizado como um método científico de pesquisa que visa analisar intensivamente uma unidade. Esse método permite a vivência e o estudo de fenômenos e situações organizacionais de forma profunda, além de proporcionar o registro da memória empresarial (ROESCH, 2005; COBRA, 1991 *apud* OLIVEIRA, 2006).

Uma vez que este método de pesquisa permite a utilização de uma variedade de instrumentos de coletas de dados, neste estudo de caso, as análises fundamentaram-se em informações obtidas com conversas informais, entrevistas estruturadas e semi-estruturadas com o proprietário do local, principalmente para a realização do estudo e análise sobre a implantação da loja. Outras informações relevantes para elaboração deste estudo foram obtidas através da observação *in loco* e entrevistas com clientes (COLLIS, 2005).

4 Resultados e Discussão

4.1. A Empresa Serra Grande

A marca Serra Grande nasceu em 1992 como uma Distribuidora tipicamente familiar. Dezesete anos depois de implantada, começaram a vender alguns rótulos de cervejas especiais nacionais e importadas. Vendo a boa receptividade dos produtos pelos clientes que frequentavam a Distribuidora, intensificaram o estoque e a disponibilidade de rótulos para atender a um pequeno público que já conhecia e que estava começando a se interessar pela cultura das cervejas especiais.

Na época era muito raro encontrar cervejas especiais em Cuiabá, existia apenas um restaurante que tinha alguns rótulos e um supermercado que vendia uma marca brasileira que estava começando a ser reconhecida no Brasil.

Diante da evolução desse mercado de cervejas especiais no Brasil e em Cuiabá, os



proprietários viram que o público da cidade precisava adquirir maior conhecimento e informações do ramo de cervejas especiais, sendo esta uma grande oportunidade de expansão, buscaram tornar a distribuidora de bebidas também em uma loja especializada em vendas de cervejas especiais.

Inaugurada em setembro de 2011, tem um portfólio de mais de 300 rótulos de cervejas especiais, nacionais e importadas, tornando-se pioneira no ramo na cidade de Cuiabá – MT, criando, a partir da marca Serra Grande, o Empório Serra Grande (Figura 1).



Figura 1. Logomarca da Empresa

4.2. Atividades da empresa

A empresa trabalha com a venda de cervejas especiais no bar, situado em um dos bairros mais frequentados para o lazer noturno da cidade de Cuiabá, o Bairro Popular, onde podem ser encontrados diversos outros bares e restaurantes muito movimentados diariamente. Além do bar, a empresa trabalha com a distribuição de cervejas para supermercados, conveniências, bares e restaurantes da cidade e presta serviços de consultoria, selecionando rótulos e montando cartas de cervejas especiais conforme o estilo do estabelecimento, oferecendo o treinamento técnico de vendas e serviços de cervejas especiais para os funcionários.

Atualmente, com a grande procura da população por cervejas especiais, a empresa tem organizado cursos e eventos de degustação de cervejas especiais com harmonização em parceria com outros restaurantes e bares da cidade, em busca de difundir a cultura do “*beba menos, beber melhor*” que prega que a cerveja especial deve ser degustada e sentida a cada gole, isso faz com que cada vez mais pessoas possam participar e aprender sobre a cultura da cerveja especial.

4.3. Equipe

A empresa tem em seu quadro dois funcionários registrados com as funções de Gerente e de Auxiliar de Serviços Gerais. O gerente é responsável pela loja em todos os aspectos, pela organização de todo o ambiente, atua principalmente no atendimento ao cliente, mas opera também o caixa e a cozinha da loja. O auxiliar de serviços gerais é responsável principalmente pela cozinha, na montagem dos pratos, lavagem e organização dos copos, pratos e talheres, e pela limpeza do local e das mesas.

Além dos dois funcionários o proprietário está presente diariamente na loja atuando em todos os serviços na ausência de um dos funcionários, atendendo aos clientes, atuando na cozinha, operando o caixa e na administração da empresa, além disso, ele é o principal responsável pela atividade de consultoria e montagem de carta de cervejas para outros estabelecimentos.

O próprio proprietário que seleciona seus funcionários. Ele não exige uma formação específica para contratação, porém a avaliação dos candidatos é bastante cuidadosa, tendo em vista que esses funcionários deverão trabalhar principalmente no período noturno, é necessário que seja uma pessoa responsável, independente e que tenha disponibilidade nesse período.

A capacitação dos seus funcionários é realizada pelo proprietário, devido à falta de cursos e especialização nesse ramo em Cuiabá e região. Por isso o empreendedor viu a possibilidade e a viabilidade de se especializar no ramo do seu empreendimento.

Em 2013 e 2014 ele se dedicou semanalmente a um curso de formação em Sommelier de Cervejas em uma das escolas mais reconhecidas do Brasil na habilitação do profissional *sommelier*, a Associação Brasileira de Sommeliers de São Paulo – ABS-SP.



4.4. O Processo de Implantação

Na entrevista realizada com o senhor Élvio Rezende, atual proprietário do Empório Serra Grande, ao ser perguntado como ocorreu à fundação da loja, ele disse que ocorreu de forma muito rápida conta que na época ele e um amigo gostariam de abrir um negócio juntos, mas ainda não sabiam em qual ramo gostariam de atuar.

Na época da concepção da ideia, em julho de 2011, os fundadores da empresa foram à Feira Internacional de Tecnologia em Cervejas, a Brasil Brau, em São Paulo, é o maior evento profissional da indústria cervejeira no país e também um grande encontro para o setor. E em São Paulo, onde a cultura de cervejas especiais já é bem difundida, eles conheceram um famoso bar de cervejas especiais da cidade, o Empório Alto dos Pinheiros.

Lá perceberam que em Cuiabá não existia nenhum comércio especializado em cervejas especiais e voltaram inspirados pelo famoso bar com a ideia de montar em Cuiabá algo parecido com o Empório Alto dos Pinheiros, um local especializado no comércio de cervejas especiais e que ofereceria aos clientes os mais variados rótulos e estilos de cervejas produzidas no mundo todo.

Como em São Paulo e diversas outras regiões do país já existiam alguns bares e cervejarias que tinham a cultura de consumir cervejas especiais e vendo a expansão desse mercado por todo o Brasil, perceberam que logo essa cultura chegaria a Mato grosso e em Cuiabá, então viram a grande oportunidade de serem pioneiros na venda especializada de cervejas especiais na capital.

O Élvio que era um dos proprietários da Distribuidora Serra Grande na Morada do Ouro, já tinha um conhecimento sobre as cervejas especiais e sempre pensou em ampliar esse negócio. Então essa seria uma grande oportunidade.

Ao chegarem a Cuiabá e foram em busca de um ponto para a instalação do empreendimento. Pensaram em diversos locais da cidade, inclusive na montagem de um pequeno quiosque em um dos shoppings da cidade.

No entanto, o ponto escolhido para inauguração era um empório especializado no comércio de produtos naturais que acabara fechar. O local estava praticamente pronto, com quase toda a mobília e equipamentos, viram que seria necessário somente uma pequena reforma nos móveis, na estrutura, com a construção de banheiros e na decoração. Após a escolha do imóvel, foram em busca de todos os outros itens necessários para a implantação do negócio.

Desde o início não foi feito nenhum projeto formal do que seria necessário para a abertura do empreendimento. Não havia um cronograma de execução, portanto fizeram-na conforme a demanda, desde a concepção da ideia até o a inauguração do empreendimento. Quando perguntado sobre o tempo entre o planejamento e inauguração da loja o proprietário Élvio disse: “Em dois meses a loja foi planejada e inaugurada”. Pode-se considerar que é um prazo muito pequeno para a implantação de um negócio que é diferenciado e inovador, sendo um grande risco.

Segundo Élvio, uma vez que tinham experiência com administração de empresas, sabiam da necessidade da elaboração de um planejamento e de uma ferramenta de gestão para iniciar um negócio, ainda que pequeno. Porém, acabou-se por não elaborar e não utilizar um plano de negócios, pois acreditavam que poderiam perder tempo com um planejamento mais detalhado. A oportunidade era naquele momento e não poderia ser perdida.

Para ele, a comprovação dessa visão ocorreu, pois dois meses após a inauguração do Empório, uma franquia de venda cervejas especiais foi instalada em um shopping da cidade de Cuiabá-MT. Para o Élvio, foi importante o pioneirismo no comércio de cervejas especiais em Cuiabá, pois assim sua loja seria uma importante referência em cervejas especiais na capital, levando a sua marca até mesmo para outras regiões do estado de Mato Grosso e do Brasil.

Após a inauguração, quase três meses depois de funcionamento do empreendimento, perceberam a necessidade de realizar um planejamento mais detalhado, especificamente um Plano de Negócios. Com o funcionamento obtiveram dados mais consistentes em relação ao custo e



manutenção da loja, então decidiram utilizar essa ferramenta de gestão para a sua melhor organização.

Ele destacou que a falta de planejamento, sem dúvida, gerou diversas consequências para o empreendimento e para o proprietário nos primeiros seis meses do comércio. Segundo Élvio, o maior choque foi a previsão de faturamento. Na concepção deles o negócio faturaria até 100% a mais do que, na verdade, faturou nos primeiros meses, por isso, foi necessário realizarem uma reorganização em relação aos custos da loja. Uma das observações foi que eles não tinham noção sobre a carga tributária dos produtos com os quais iriam trabalhar. Estes custos, por sua vez, revelaram-se altos.

No entanto para ele a dificuldade maior, nos primeiros dois meses de atuação, foi a falta de um posicionamento específico de sua loja no mercado, tinha dúvidas quanto ao público alvo, a concorrência e sobre qual o tipo de comércio que ele estava implantando. Para ele, sem isto clarificado, eles não conseguiam organizar as ações de marketing para atingir ao público alvo e atraí-los para a loja. E como consequência o faturamento ficava aquém do esperado.

Buscando solucionar o problema, eles perceberam que para se posicionarem satisfatoriamente no mercado teriam que ter respostas claras sobre: “Qual o público alvo?”, “Qual o perfil da loja?”, “Qual o posicionamento no mercado?”, “Qual a concorrência?”.

Em busca de solução para o problema perceberam que poderiam apelar para conhecimentos mais técnicos quanto às suas dúvidas. Baixaram e analisaram o manual “Como elaborar um plano de negócios” no site do SEBRAE e a partir dele começaram a elaborar o plano de negócios do Empório Serra Grande. Esse plano foi concebido ao longo de várias semanas. Conforme surgia a necessidade de organização de determinado aspecto, eles elaboravam a seção relacionada.

Com a realização do Plano foi possível perceberem que era necessário realizar a captação de clientes. A partir disso, optaram por buscar primeiramente pessoas que já conheciam e já tinham algum contato com as cervejas especiais. Seu empório se fixaria como um local para a degustação e o aprimoramento de informações sobre as cervejas especiais e, de forma paralela, prestariam também conhecimento a pessoas que ainda não conheciam esse produto e suas variedades.

Ele explicou que eles já usavam como principal ferramenta para atrair o público e divulgar a loja e os produtos as redes sociais, principalmente, o Facebook. Havia também um blog que era alimentado pelo proprietário com informações sobre o mundo das cervejas especiais.

Com o aprofundamento nas informações do plano de negócios perceberam a viabilidade de realizar eventos de degustações de cervejas e harmonizações, promoções de kits de cervejas especiais e eventos cervejeiros como *Ocktoberfest* e *Saint Patrick's Day* para aquecer a captação de clientes e tornar a loja um ponto comercial mais conhecido em Cuiabá-MT.

Para o proprietário Élvio, a elaboração do Plano de Negócios foi muito importante principalmente para entender o posicionamento da loja no mercado. Identificar também quais eram os seus principais concorrentes foi muito importante para a loja se tornar competitiva e entrar para o mercado de cervejas especiais.

Outra percepção importante quanto à concorrência foi que esta não ocorria na cidade de Cuiabá, como uma loja física, mas sim nos sites de venda da internet. Nestes os fornecedores estavam em outras regiões do país, principalmente na região Sul e Sudeste do Brasil, por isso verificaram que os preços dos produtos deveriam ser competitivos com essa concorrência, então utilizaram uma baixa margem de lucro para produtos até obterem mais clientes e aumentarem o faturamento. Além disso, ser uma loja cujo espaço físico propiciasse aos consumidores um local de lazer em que pudessem escolher pessoalmente as cervejas e consumi-las, recebendo dicas e informações sobre as cervejas especiais e sua apreciação, era o diferencial.

O plano de negócios fez os proprietários perceberem que a loja foi montada para ser especializada em cervejas especiais e que ofereceriam aos clientes produtos e serviço de máxima qualidade, então, optaram por retirar do portfólio algumas cervejas mais comuns e que eram comercializadas em outros bares da cidade. Isso teve de ser feito para que a loja chamasse atenção por ter em seu portfólio as cervejas mais diferenciadas e de melhor qualidade. Além dos produtos,



decidiram que o serviço também deveria ser diferenciado, muito mais especializado, então viram a necessidade de ter alguém com um treinamento, que permanecesse o tempo todo na loja e que pudesse dar aos clientes todas as informações possíveis sobre os produtos oferecidos.

Após realização das modificações apontadas na elaboração do plano de negócios, houve uma pequena melhora no faturamento nos próximos meses, porém ainda não atingia o valor esperado. O que resultou na saída de um dos fundadores, ficando somente o atual proprietário da loja.

O proprietário Élvio permaneceu. Ele também pensou em sair, porém sua visão de que o nome dado à empresa poderia também “queimar” a outra empresa da família, fez com que ele persistisse. Continuou aplicando as estratégias definidas, ainda que com dificuldades.

Para ele o sucesso deste empreendimento foi um desafio e se tornou uma paixão. As margens operacionais da empresa após três anos de insistência no mercado melhoraram e hoje se tornou um negócio cuja renda satisfaz o proprietário e mantém os custos da loja. No entanto, ainda não é idealizada no Plano de Negócios. Isso se deve a fatores como a concorrência e o custo dos produtos que impedem o aumento da margem de lucro, porém, ele afirmou que realizando enxugamento dos gastos, com a redução dos preços dos produtos utilizando de descontos dos fornecedores, e aumentando o faturamento, utilizando uma baixa margem de lucro para os produtos, foi possível chegar à atual margem operacional.

Atualmente o proprietário não utiliza o plano de negócios para manutenção do empreendimento, mas periodicamente realiza uma análise da loja como um todo, ajustando as falhas conforme a necessidade.

4.5. O Mercado de Cervejas Especiais em Cuiabá

O mercado de restaurantes em Cuiabá ainda tem muito a evoluir, mas já é possível perceber que muitas ideias novas para o comércio e o serviço de alimentação estão surgindo. Os empresários estão cada vez mais preocupados com a estética e a estrutura do seu estabelecimento, então buscam fornecer beleza e conforto para os clientes, além disso, podemos observar que as casas estão cada vez mais requintadas e especializadas em seus serviços, trazendo ao consumidor produtos refinados e de altíssima qualidade juntamente com um serviço qualificado em que os funcionários atraem e conquistam os clientes através da exposição das informações e conhecimentos da especialidade da casa.

Em Cuiabá estão surgindo casas especializadas em diferentes tipos de pratos e comidas, por exemplo, as casas especialistas em hambúrgueres, massas, carnes, peixes, pastéis e outros. Da mesma forma surgem as casas especializadas em bebidas. O mais comum que é possível citar é a existência de casas especializadas em vinhos, mas atualmente surgiram também as casas especializadas em cafés, chás e também as cervejas especiais.

No atual cenário de venda de cervejas especiais é possível afirmar que hoje em Cuiabá existem mais de 100 estabelecimentos entre empórios, conveniências, bares, pubs e restaurantes que vendem cervejas especiais. E a loja em estudo fornece seus produtos para 89 estabelecimentos, destes, 15 recebem a consultoria e acompanhamento das cartas de cervejas especiais.

Na visão do empresário, proprietário da loja em estudo o mercado de cervejas especiais em Cuiabá evoluiu muito nos últimos cinco anos. Aumentou muito a quantidade de pontos de venda, assim como a quantidade de consumidores. Ele afirma que quase todas as lojas de conveniência da cidade têm algum rótulo de cervejas especiais, nacionais e importadas. Isso se deve ao crescimento do número de micro cervejarias no Brasil e no mundo, sendo um momento muito bom para investir nesse ramo, pois ainda há uma grande parcela da população que não conhece, mas que se interessaria em conhecer e provar as cervejas especiais.

Por meio da observação do comportamento e de depoimentos dos clientes e funcionários da loja em estudo, é possível afirmar que existem cada vez mais pessoas interessadas e curiosas em conhecer o que é a cerveja especial, sendo a divulgação “*boca-a-boca*”, feita pelos apaixonados por cervejas especiais e clientes a principal e talvez a via mais importante de divulgação da loja, e o fator



que mais ajuda na disseminação dessa cultura na região.

Observa-se também que por conta da procura por cervejas especiais muitos restaurantes, bares, até mesmo mercados, conveniências e padarias estão oferecendo diversos estilos de cervejas especiais para seus clientes, sendo possível afirmar que atualmente já não é mais tão difícil de encontrar uma variedade de cervejas especiais de qualidade em Cuiabá, provando que a cultura do *slowbeer* está cada vez mais difundida. Portanto, muitos empresários e donos de bares e restaurantes tradicionais da cidade têm realizado investimentos para fornecer cervejas especiais para seus clientes habituais e para agradar aos que já consomem cervejas especiais.

Segundo o proprietário do empreendimento, com base na sua experiência com a loja e por estar inserido em diversos grupos que discutem e estudam as cervejas especiais, ele pode afirmar que a maior parte das pessoas, tendo como exemplo muitos de seus clientes, dificilmente uma pessoa que começa a consumir cervejas especiais e artesanais voltam a tomar as cervejas de massa, produzidas pelas grandes cervejarias.

Diante de todo esse contexto do atual mercado das cervejas especiais na região de Cuiabá, pode-se concluir que o mercado de cervejas especiais em Cuiabá, se expandiu muito rapidamente, e ainda tem muito a crescer, sendo possível dizer que a cidade ainda comporta mais alguns bares que atendam esse público consumidor de cervejas especiais.

5 Conclusão

O presente estudo de caso, pautado na experiência de um empreendedor leva a conclusão principal de que é possível montar um empreendimento sem um Plano de Negócios, porém demonstra que em dado momento se confirma a necessidade de um planejamento mais detalhado, fazendo-se necessária a elaboração de uma ferramenta de gestão, sendo uma delas o Plano de Negócios.

Diante das dúvidas e das perguntas sobre o empreendimento, observa-se que estas eram dúvidas que poderiam ser respondidas com a elaboração de um Plano de Negócios. E neste caso, a ferramenta pôde auxiliar aos proprietários a descobrirem que queriam um empreendimento especializado em cervejas especiais e que oferecesse produtos e serviço de alta qualidade. Isso mostra que o empreendimento funcionou melhor e obteve sucesso quando o empreendedor pôde clarificar os vários aspectos do empreendimento com o uso da ferramenta e colocá-lo em prática.

No entanto, mesmo com o auxílio de grandes ferramentas de gestão, um empreendimento só sobrevive com a persistência, a busca pelo conhecimento e a paixão do empreendedor pelo negócio, sendo a união desses fatores com o empreendedorismo a melhor forma de se criar e manter um negócio de sucesso.

6 Referências

BRASIL. MINISTÉRIO DA FAZENDA. Sistema de Controle de Produção de Bebidas – SICOBE. Disponível em <<http://www.receita.fazenda.gov.br/pessoajuridica/bebidas/SistContrProdSicobe.htm>> Acessado em: 29/11/2014.

CervBrasil, Associação Brasileira da Indústria da Cerveja. Disponível em: <<http://cervbrasil.org.br/a-cervbrasil/quem-somos/>> Acessado em: 29/11/2014.

CERVESIA. Soluções em Tecnologia Cervejeira e Gestão de Processos. Disponível em: <<http://www.cervesia.com.br/dados-estatisticos.html>> Acessado em: 26/11/2014.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. 1ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

COLLIS, J; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.



DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**. Disponível em: <<http://www.josedornelas.com.br/plano-de-negocios/>> **Acessado** em: 26/11/2014.

DORNELAS, J. C. A. **Entendendo a finalidade e a eficácia do plano de negócios**. Disponível em: <<http://www.josedornelas.com.br/wp-content/uploads/2014/02/Artigos-Cient%C3%ADficos-Entendendo-a-finalidade-e-a-efic%C3%A1cia-do-plano-de-neg%C3%B3cios.docx>> **Acessado** em: 26/11/2014.

DORNELAS, J. C. A. **Por que escrever um Plano de Negócios?** Disponível em: <<http://www.josedornelas.com.br/wp-content/uploads/2014/02/Artigos-Cient%C3%ADficos-Porque-escrever-um-plano-de-neg%C3%B3cios.docx>> **Acessado** em: 26/11/2014.

DORNELAS, J. C. A. **Manual de Elaboração de Plano de Negócios para Micro, Pequena e Média Empresa**. Plano de Negócios – Estrutura e Elaboração. São Carlos, 2000.

FERREIRA, R. H.; VASCONCELOS, M. C. R. L.; JUDICE, V. M. M.s; NEVES, J. T. R.. Inovação na fabricação de cervejas especiais na região de Belo Horizonte. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 16, n. 4, p. 171-191, 2011.

GONÇALVES, C. A.; MEIRELES, A. M. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MORADO, R. **Larousse da cerveja**. São Paulo. Larousse do Brasil, 2009.

NOGUEIRA, C. R. A. T.; ALMEIDA, M. R. A. **Plano de Negócios e Planejamento Estratégico**: Ferramentas que geram vantagem competitiva. Uma abordagem sobre o BSC enquanto ferramenta estratégica aplicada à Escola do Design. VIII Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2011. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_2710.pdf> **Acessado** em: 27/11/2014.

OLIVEIRA, M. T. R. **A Evolução de um Empreendimento: um Estudo de Caso no Choppão Restaurante**. (105p.) Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal de Mato Grosso. Cuiabá - MT, 2006.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Como elaborar um Plano de Negócios. Brasília, 2013. Disponível em:

<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/COMO%20ELABORAR%20UM%20PLANO_baixa.pdf> **Acessado** em 26/11/2014.

STEFENON, R. Vantagens Competitivas Sustentáveis na Indústria Cervejeira: O Caso das Cervejas Especiais. **Revista Capital Científico – Eletrônica**. Guarapuava – PR, 2012. Disponível em: <<http://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/1539/1723>> **Acessado** em: 29/11/2014.