UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Filipe Thetinski Matzembacher

MODELO DE NEGÓCIOS PARA UM GASTROPUB

Porto Alegre
2013

Filipe Thetinski Matzembacher

MODELO DE NEGÓCIOS PARA UM GASTROPUB

Trabalho de conclusão do curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Domingos Padula

Porto Alegre

2013

Filipe Thetinski Matzembacher

MODELO DE NEGÓCIOS PARA UM GASTROPUB

Trabalho de conclusão do curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Domingos Padula

Conceito final:

Aprovado em 11 de dezembro de 2013

BANCA EXAMINADORA

_____

Prof. Dra. Aurora Carneiro Zen

_____

Orientador: Prof. Dr. Antônio Domingos Padula

Porto Alegre

2013

RESUMO

Este trabalho apresenta os resultados da elaboração de um modelo de negócios para um gastropub localizado na cidade de Porto Alegre. O gastropub é um espaço que combina o consumo de alimentos e bebidas (com foco em cervejas artesanais) e que possui um alto valor agregado na qualidade dos produtos e serviços prestados. Para tanto, foram identificados os componentes necessários para elaboração de cada etapa do modelo de negócio. Analisou-se também as regiões de Porto Alegre a fim de identificar qual estaria mais apta a abrigar o estabelecimento proposto. O referencial teórico aborda questões como empreendedorismo, modelo de negócios, decisão de localização e localismo. A pesquisa foi realizada com visitas in loco as regiões potenciais e concorrentes diretos, verificando questões como acessibilidade para os clientes, local para estacionar, densidade populacional à noite, renda per capita e acessibilidade para fornecedores. Por fim, foram discutidos os resultados obtidos e apresentadas as considerações finais.

Este estudo deve servir de apoio na elaboração futura de um plano de negócios de um gastropub, junto com o estudo de viabilidade financeira, os quais deverão servir de apoio para apresentação do projeto a possíveis investidores.

Palavras-chave: empreendedorismo, modelo de negócios, gastropub, localismo, modelos de localização.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Mapa 1 – Visão geral de potenciais concorrentes e delimitação de áreas para implantação 40
Figura 2 - Mapa 2 – detalhamento da região A 41
Figura 3 - Mapa 2 – detalhamento da região B 42
Figura 4 - Mapa 3 – Detalhamento da região C 43

Quadro 1– Quadro de Modelo de Negócios de Osterwalder 17
Quadro 2 - Quadro de Osterwalder sobre precificação fixa e precificação dinâmica 22
Quadro 3 - Quadro do modelo de negócios do Matzem Gastropub: 38
Quadro 4 - Tabela com os critérios de avaliação 39
Quadro 5 - Tabela com as pontuações para os critérios avaliados 44

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO **8**
2 DEFINIÇÃO DO TEMA DE ESTUDO **10**
3 JUSTIFICATIVA **11**
4 OBJETIVOS **13**
4.1 OBJETIVO GERAL 13
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 13
5 REVISÃO TEÓRICA **14**
5.1 EMPREENDEDORISMO 14
5.1.1 Oportunidades empreendedoras 15
5.2 MODELO DE NEGÓCIOS 15
5.2.1 Componentes do modelo de negócios 16
5.2.1.1 Segmentos de clientes 18
5.2.1.2 Proposta de valor 19
5.2.1.3 Canais 19
5.2.1.4 Relacionamento com clientes 20
5.2.1.5 Fontes de receita 21
5.2.1.6 Recursos Principais 23
5.2.1.7 Atividades-Chave 24
5.2.1.8 Parcerias Principais 24
5.2.1.9 Estrutura de custo 25
5.3 DECISÃO DE LOCALIZAÇÃO 26
5.4 LOCALISMO 29
6 MÉTODO **31**
7 RESULTADOS DO MODELO DE NEGÓCIOS **32**
7.1 DADOS DO EMPREENDEDOR 32
7.2 CENÁRIO ATUAL PARA O MERCADO 32
7.3 SEGMENTO DE CLIENTES 33
7.4 PROPOSTA DE VALOR 34
7.5 CANAIS 34
7.6 RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES 34
7.7 FONTES DE RECEITA 35
7.8 RECURSOS PRINCIPAIS 35

7.9 ATIVIDADES CHAVES 36
7.10 PARCERIAS PRINCIPAIS 36
7.11 ESTRUTURA DE CUSTO 37
8 ANÁLISE DE DECISÃO DE LOCALIZAÇÃO 39
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS 45
REFERÊNCIAS 47

1 INTRODUÇÃO

"O prazer da comida é o único que, desfrutado com moderação, não acaba por cansar."

Jean Anthelme Brillat-Savarin

Ao longo da última década tem-se observado, principalmente na Europa e Estados Unidos, chefs de cozinha renomados trocarem os ambientes com luxuosas toalhas de mesa e talheres de prata por restaurantes com uma atmosfera relaxada e descontraída. Mas isto não significa que a comida seja de qualidade inferior somente por que o código de etiqueta do alto padrão tenha sido deixado de lado. Na verdade, muitos chefs estão buscando combinar técnicas da alta culinária com ingredientes locais de forma a servir uma comida de alta qualidade, mas que não seja pretensiosa na aparência, e principalmente, no preço. A Inglaterra, país famoso por seus pubs (estabelecimentos licenciados para venda de bebidas alcoólicas), foi pioneira no conceito de unir bar e restaurante, servindo comida e bebida de alta qualidade em um único estabelecimento, conceito este que ficou conhecido como *Gastropub*. O *The Eagle*, fundado em 1991, foi o primeiro pub inglês a cunhar este conceito, e deste então diversos gastropubs tem surgido no Reino Unido.

No Brasil, entretanto, o conceito ainda é bastante desconhecido e praticamente inexistente entre bares e restaurantes brasileiros. Uma rápida pesquisa no Google irá mostrar pouquíssimos estabelecimentos em todo país que se definem neste conceito ou que se encaixam dentro desta proposta. Parte desta ausência é explicada devido ao conceito ser relativamente novo e recém estar se espalhando para fora da Europa, sendo os EUA hoje o mercado mais promissor para os gastropubs (FORBES, 2013). Outra parte pode ser explicada devido ao fato de que no Brasil ainda temos modelos muito tradicionais e distintos entre bares e restaurantes e novidades que surgem em outros lugares demoram certo tempo até serem inseridas dentro da nossa cultura.

Apesar do conceito de gastropub ser desconhecido por aqui, o Brasil tem se destacado com restaurantes de padrões culinários mais elevados (alguns figurando entre os melhores do mundo, como o D.O.M, de Alex Atala) e também por uma transformação no mercado de bebidas, com o crescimento das chamadas cervejas artesanais e especiais (ou gourmet) e dos vinhos finos. Este cenário se mostra oportuno à criação de um estabelecimento em Porto Alegre que se proponha a trabalhar com ingredientes regionais, servindo comida e bebida de qualidade elevada por um custo e preço final que torne o negócio viável e sustentável no longo prazo.

2 DEFINIÇÃO DO TEMA DE ESTUDO

O planejamento é um dos princípios básicos da administração para uma empresa manter-se no mercado, pois ele define estratégias e rumos para um negócio, para que a empresa não se atenha exclusivamente em sua atuação prática, sem uma análise prévia dos cenários socioeconômicos no qual está inserida. Uma rápida pesquisa na Amazon.com mostra um resultado de mais de 97 mil títulos disponíveis a respeito de planos de negócio. Isto já nos dá uma noção da importância e relevância do tema.

O modelo de negócios é um dos passos iniciais para o empreendedor que quer iniciar um empreendimento, pois irá auxiliá-lo na identificação dos pontos fundamentais necessários para estrutura e funcionamento da empresa, bem como a ter uma visão atual e futura dos passos necessários na elaboração do projeto de forma minuciosa e detalhada. A elaboração de um Modelo de Negócios não é garantia de êxito de uma empresa, todavia, muitos problemas podem ser previstos ou até mesmo evitados através de um planejamento eficiente.

O tema deste trabalho é a elaboração de um modelo de negócio para a criação de um Gastropub, estabelecimento comercial focado em servir bebidas e comidas de qualidade elevada se utilizando de matéria prima e produtos regionais, localizado na região de Porto Alegre. Tem como objetivo avaliar os componentes da cadeia e definir as propostas de valor, atividades chaves, recursos principais, segmentos de clientes que se deseja atingir, principais parcerias, bem como receitas geradas e custos da operação.

Para isto foi necessário pesquisar sobre o setor, reunindo informações sobre o mercado, locais para implantação, considerando as parcerias locais e efeitos do localismo.

3 JUSTIFICATIVA

Apesar de a cultura do planejamento não estar completamente difundida nos empreendedores brasileiros, pode-se observar uma mudança neste aspecto ao longo dos últimos anos. Muito se deve ao fato de que o Modelo de Negócios tornou-se a base para análise da concessão de crédito, sendo exigido por instituições, bancos e órgãos governamentais.

Estar preparado para as mudanças e conseguir adaptar sua empresa para manter-se no mercado, em meio a um mundo que evolui e se transforma rapidamente é fundamental para o empresário. Dornelas (2001, p.20) afirma que "a competição na economia também força novos empresários a adotar paradigmas diferentes", ou seja, não basta apenas seguir as estratégias tradicionais, o empresário também precisa ser criativo e inovador se quiser conquistar o mercado.

Quando falamos na criação de um negócio, outro tema se faz presente, o empreendedorismo, e junto, aquele que o causa, o empreendedor. Os estudos sobre empreendedorismo, assim como o ensino do tema está sendo cada vez mais valorizado no Brasil. Em um cenário econômico suscetível a crises e instabilidades como o atual, o empreendedor deve estar atento aos acontecimentos que ocorrem ao seu redor, utilizando suas habilidades para conseguir criar uma empresa bem planejada e com estratégia sólida.

Através de pesquisas realizadas pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2004) identificou-se que o índice de mortalidade de empresas no Brasil é de quase 50% nos primeiros dois anos de existência, podendo este número chegar a até 70%. Analisando de forma mais detalhada, constatou-se que em aproximadamente 98% destas empresas não houve um planejamento adequado e prévio do negócio. Por isso, é fundamental a importância do desenvolvimento de um Modelo de Negócios antes de iniciar uma empresa, a fim de estudar o macro cenário do negócio e avaliar os aspectos essenciais para buscar um bom resultado.

O momento atual se mostra oportuno para a criação de um estabelecimento focado no ramo de comidas e bebidas. Dados da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL) mostram que os gastos do consumidor com bebidas fermentadas (cerveja, vinho e espumantes) devem superar R$ 6,10 bilhões em 2013, um aumento de 10% com relação a 2012. Além disto, os gastos com refeição fora de casa já tomam quase 30% do orçamento dos

brasileiros nas grandes cidades. Nos últimos 10 anos, o preço médio das refeições em bares e restaurantes subiu 134,5% enquanto a inflação para o mesmo período foi de 76,6%.

Por fim, este assunto é de interesse pessoal do autor que deseja utilizar este modelo de negócios para futuramente desenvolver um plano de negócios para montar um Gastropub na cidade de Porto Alegre.

4 OBJETIVOS

A fim de resolver o problema proposto, este trabalho busca atingir os seguintes objetivos:

4.1 OBJETIVO GERAL

Elaborar um Modelo de Negócios para um Gastropub

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Visando atingir o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos secundários:

I. Detalhar o modelo de negócios para um gastropub localizado na cidade de Porto Alegre;
II. Elaborar o quadro do modelo de negócios;
III. Analisar regiões e bairros melhor adequados para implantação.

5 REVISÃO TEÓRICA

Visando apoio à realização desta pesquisa serão revistos os conceitos acerca de empreendedorismo, modelo de negócios, decisão de localização e localismo.

5.1 EMPREENDEDORISMO

A capacidade de inovação é considerada por muitos autores como a melhor forma de gerar prosperidade, renda e emprego para uma comunidade, seja ela uma cidade, um estado ou mesmo um país.

Para Degen (1989, p.9), a riqueza de uma nação é medida através de sua capacidade em produzir os bens e serviços necessários ao bem-estar de população. Tal capacidade necessita ser motivada por aqueles que desejam buscar soluções para os problemas existentes, e a livre iniciativa manifestada pelos empreendedores se mostra como o melhor recurso na busca por tais soluções.

Seguindo essa linha de pensamento, Dolabela (2006, p. 25) reflete sobre o empreendedorismo, que, além de ser uma das manifestações da liberdade humana, é uma arma contra o desemprego, podendo ser considerado um dos responsáveis pelo desenvolvimento econômico do país, o qual através da inovação dinamiza a economia.

Para De Mori (1998, p. 39), os empreendedores são pessoas que, em busca de um objetivo, alcançam benefícios individuais e coletivos, e por isto, podem ser definidos como pessoas que inovam, identificam e criam oportunidades em um ambiente incerto, e assim montam e coordenam novas combinações de recursos para extrair os melhores resultados de suas inovações.

Empreendedores causam o empreendedorismo, mas Dolabela (2006, p. 31) define que o empreendedorismo não nasce no indivíduo, e sim “é um fenômeno natural, fruto de hábitos, práticas e valores de pessoas.” Os empreendedores então, são produtos do meio em que estão inseridos e são moldados ao longo das experiências de vida, através da família, amigos, escola, trabalho, viagens, etc.. A combinação dessas experiências aliado às percepções individuais irão provocar e motivá-los a desenvolver características empreendedoras.

5.1.1 Oportunidades empreendedoras

Casson (1982) define oportunidades empreendedoras como sendo aquelas situações nas quais novos bens, serviços, matéria prima e métodos de organização podem ser introduzidos no mercado e vendidos a custo maior do que seu custo de produção.

Drucker (1985) classifica as oportunidades empreendedoras em três categorias:

- A criação de nova informação, como ocorre na invenção de novas tecnologias;
- Os aproveitamentos das ineficiências do mercado que resultado da assimetria de informações, como ocorre através do tempo e geografia;
- A reação a mudanças nos custos e benefícios relativos ao uso alternativo de recursos, como ocorre nas mudanças políticas, regulatórias e demográficas.

Oportunidades empreendedoras diferem do conjunto maior geral de oportunidades de negócio, pois requerem a descoberta de novos relacionamentos e interações no mercado e que são incertas e dinâmicas (Baumol 1993; Kirzner, 1997).

A existência de oportunidades empreendedoras depende, portanto, das diferenças nas opiniões individuais, com alguns vendo oportunidades, enquanto outros veem a mesma situação com dúvida ou desinteresse (Hayek, 1945; Kirzner, 1973).

5.2 MODELO DE NEGÓCIOS

Para Osterwalder (2011), um modelo de negócios descreve a lógica da criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização. Este modelo pode ser melhor descrito através de nove componentes básicos, que mostram a lógica de como uma organização pretende gerar valor. Estes componentes cobrem as quatro áreas principais de um negócio: cliente, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. O modelo de negócios é um esquema para a estratégia ser implementada através das estruturas organizacionais dos processos e sistemas.

5.2.1 Componentes do modelo de negócios

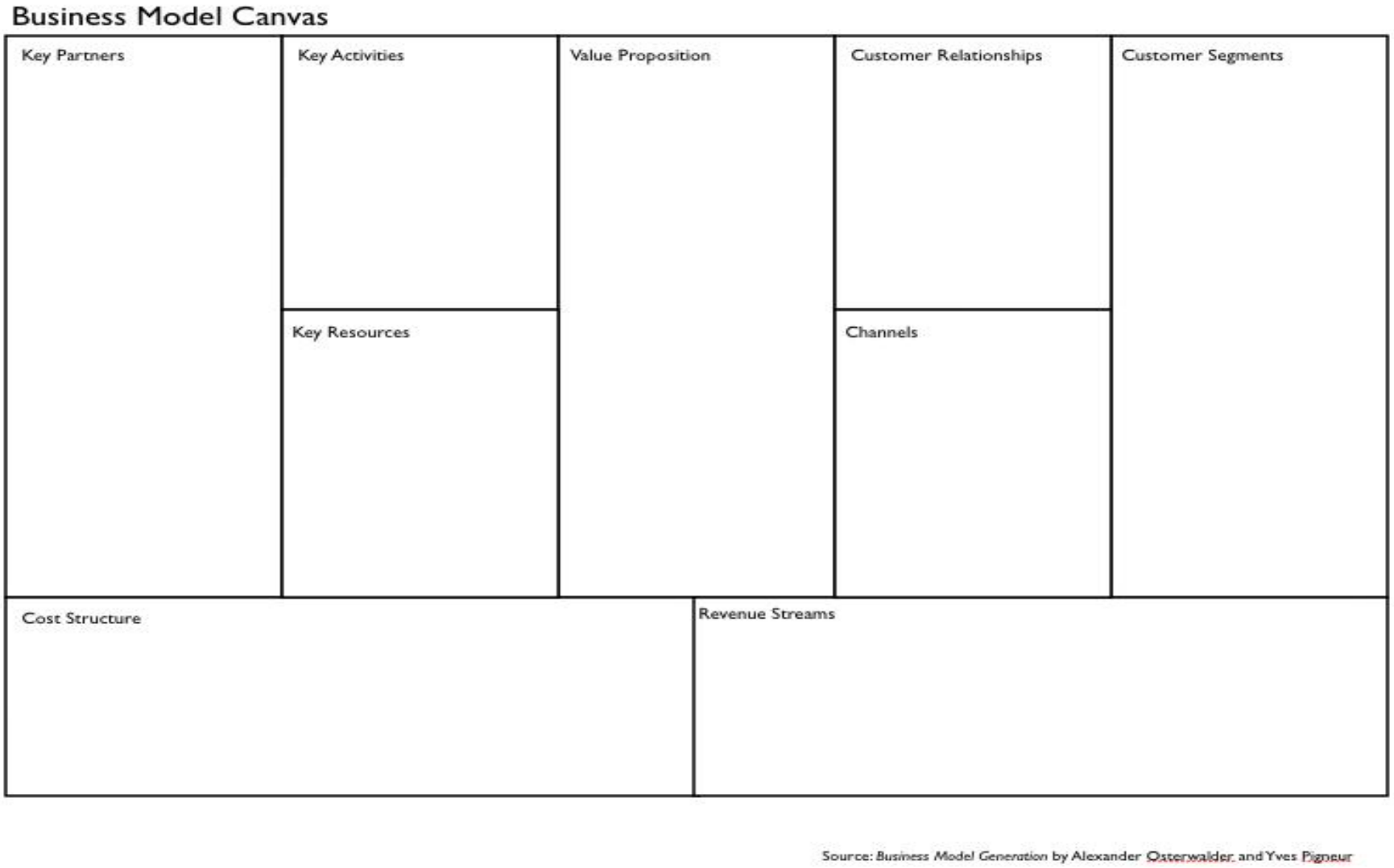
De acordo com Osterwalder (2011), o modelo de negócios pode ser definido em nove componentes chaves que permitem uma visão geral para auxiliar no plano de negócios.

Cada seção está detalhada visando tornar a tarefa de elaborar o modelo de negócios mais simples e organizada. Abaixo são listados e brevemente resumidos:

1. **Segmentos de clientes –** define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar e servir;
2. **Proposta de valor –** descreve o pacote de produtos e serviços que criam valor para um segmento de clientes específico;
3. **Canais –** descreve como uma empresa se comunica e alcança seus segmentos de clientes para entregar uma proposta de valor;
4. **Relacionamento com clientes –** descreve os tipos de relação que uma empresa estabelece com segmentos de clientes específicos;
5. **Fontes de receita –** representa o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada segmento de clientes;
6. **Recursos principais –** descreve os recursos mais importantes exigidos para fazer um modelo de negócios funcionar;
7. **Atividades-chave –** descreve as ações mais importantes que uma empresa deve realizar para fazer seu modelo de negócios funcionar;
8. **Parcerias principais –** descreve a rede de fornecedores e os parceiros;
9. **Estrutura de custo –** descreve todos os custos envolvidos na operação de um modelo de negócios.

Os nove componentes de um modelo de negócios formam a base para uma ferramenta chamada Quadro de Modelo de Negócios, abaixo representada.

Quadro 1– Quadro de Modelo de Negócios de Osterwalder



Fonte: Osterwalder (2011, p.44)

5.2.1.1 Segmentos de clientes

Segundo Osterwalder (2001), os clientes são o âmago de qualquer modelo de negócios. Sem clientes, nenhuma empresa pode sobreviver por muito tempo. Para melhor satisfazê-lo, é necessário agrupá-los em segmentos distintos, cada qual com as necessidades e comportamentos comuns, assim como outros atributos semelhantes. A organização deve tomar uma decisão consciente sobre quais segmentos deve servir e quais ignorar. Uma vez tomada a decisão, o modelo de negócios pode ser melhor projetado já com a compreensão das necessidades de clientes específicos.

Grupos de clientes representam segmentos distintos se:

- Suas necessidades exigem e justificam uma oferta diferente;
- São alcançados por canais de distribuição diferentes;
- Exigem diferentes tipos de relacionamento;
- Têm lucratividades substancialmente diferentes;
- Estão dispostos a pagar por aspectos diferentes da oferta.

Alguns exemplos dos diferentes tipos de segmentos de clientes:

- **Mercado de massa –** as propostas de valor, os canais de distribuição e o relacionamento com os clientes se concentram em um grupo uniforme de clientes com necessidades e problemas similares;
- **Nicho de mercado –** as propostas de valor, os canais de distribuição e o relacionamento com os clientes são adequados às exigências específicas de um nicho de mercado, com segmentos de clientes específicos e especializados;
- **Segmentado –** fazem distinção entre segmentos de mercado com necessidades e problemas sutilmente diferentes. Os segmentos podem ter necessidades e problemas similares, porém variados, o que implica nos demais fundamentos do modelo de negócios, como as propostas de valor, canais, relacionamento com clientes e fontes de receita;
- **Diversificada –** uma organização com um modelo de negócios diversificado serve a segmentos de clientes com necessidades e problemas muito diferenciados entre si, com propostas de valor completamente diferentes;

5.2.1.2 Proposta de valor

Para Osterwalder (2011), a proposta de valor é o motivo pelo qual os clientes escolhem uma empresa ou outra. Ela resolve um problema ou satisfaz uma necessidade do consumidor. Cada proposta de valor é um pacote específico que supre as exigências de um segmento de clientes específico. Nesse sentido, a proposta de valor é uma agregação ou conjunto de benefícios que uma empresa oferece aos clientes.

Uma proposta de valor pode representar uma oferta inovadora ou uma oferta similar a outras existentes no mercado, mas com características e atributos adicionais. O objetivo é criar valor para um segmento de clientes com uma combinação de elementos direcionados especificamente para as necessidades daquele segmento. Os valores podem ser quantitativos (preço, velocidade do serviço, desempenho, entre outros) ou qualitativos (design, experiência do cliente, marca/status, personalização, entre outros).

5.2.1.3 Canais

Canais de comunicação, distribuição e vendas compõem a interface da empresa com os clientes. Os canais são o ponto de contato dos clientes e desempenham um importante papel na sua experiência geral.

De acordo com Osterwalder (2011), os canais servem a diversas funções, incluindo:

- Ampliar o conhecimento dos clientes sobre os produtos e serviços da empresa;
- Ajudar os clientes a avaliar a proposta de valor de uma empresa;
- Permitir que os clientes adquiram produtos e serviços específicos;
- Levar uma proposta de valor aos clientes;
- Fornecer suporte ao cliente após a compra.

Podemos distinguir entre canais diretos e indiretos, bem como entre canais particulares e canais em parceria. Encontrar a mistura certa de canais para satisfazer o modo como os clientes são contatados é crucial para levar uma proposta de valor ao mercado. Uma organização pode optar entre alcançar seus clientes através de canais particulares, canais em parceria ou uma mistura de ambos.

Canais particulares podem ser diretos, como uma equipe de vendas ou um site, ou indiretos, como lojas de revenda possuídas ou operadas pela organização. Estes canais apresentam margens de lucro maiores, mas podem custar mais dinheiro para preparar e operar. Já os canais em parceria são indiretos e abrangem toda uma gama de opções, como distribuição de atacado, revenda ou sites parceiros. Apresentam margens de lucro menores, mas permitem que a organização expanda seu alcance de forma mais rápida além de se beneficiar da força do parceiro.

5.2.1.4 Relacionamento com clientes

Para Osterwalder (2011), uma empresa deve esclarecer o tipo de relação que quer estabelecer com cada segmento de cliente. As relações podem variar desde pessoais até automatizadas. O relacionamento com cliente pode ser guiado pelas seguintes motivações:

- Conquista do cliente;
- Retenção do cliente;
- Ampliação de vendas.

Podemos distinguir entre diversas categorias de relacionamentos com clientes, que podem coexistir em uma relação da organização com os segmentos de clientes aos quais ela atende. Abaixo, alguns casos:

- **Assistência pessoal –** baseada na interação humana. O cliente pode se comunicar com um representante da empresa para obter auxílio durante o processo de venda ou depois que a compra esteja completa;
- **Assistência pessoal dedicada –** esta relação envolve dedicar um representante específico para um cliente específico, a fim de criar uma relação mais forte e estreita entre as partes;

- **Self-service –** a empresa não mantém nenhum relacionamento direto com os clientes, mas fornece todos os meios necessários para que eles se sirvam;
- **Serviços automatizados –** este tipo de relação mistura uma forma mais sofisticada de self-service com processos automatizados. Serviços automatizados podem reconhecer clientes individuais e suas características, e oferecer informações sobre pedidos e transações;
- **Comunidades –** cada vez mais as empresas utilizam comunidades de usuários para se envolverem mais com clientes e *prospects*, e facilitar as conexões entre membros da comunidade. Muitas empresas mantêm comunidades online que permitem usuários trocar conhecimento e resolver problemas uns dos outros. As comunidades também podem ajudar as empresas a compreender melhor seus clientes.
- **Cocriação –** muitas empresas estão indo além da tradicional relação cliente-vendedor para cocriar valor com os clientes. Isto pode ser feito através de um processo de feedback por parte do cliente ou por processos de criação de conteúdo.

5.2.1.5 Fontes de receita

Em uma empresa com fins lucrativos, as fontes de receita são como o combustível que permite manter o motor empresarial girando e em bom funcionamento. É fundamental para empresa se perguntar qual o valor monetário que cada segmento de clientes está realmente disposto a pagar pelos produtos e serviços que lhe são ofertados. Responder este questionamento com sucesso permite que a organização gere uma ou mais fontes de receita para cada segmento. Cada um pode ter mecanismos de precificação diferentes, como promoções, leilões, lista fixa, etc.

Abaixo segue quadro demonstrado por Osterwalder (2011) sobre precificação fixa e precificação dinâmica:

Quadro 2 - Quadro de Osterwalder sobre precificação fixa e precificação dinâmica

Precificação Fixa Preços predefinidos baseados em variáveis estáticas	**Precificação Dinâmica** Os preços mudam com base nas condições do mercado
Preço de Lista: Preços fixos para produtos, serviços ou outras propostas de valores individuais.	*Negociação:* Preço depende do poder e/ou habilidade de negociação das partes envolvidas.
Dependente da característica do produto: O preço depende do número ou da qualidade das características da proposta de valor.	*Gerenciamento de produção:* o preço depende do inventário e do momento de compra (quartos de hotel, passagens aéreas).
Depende dos segmentos de clientes: o preço depende do tipo e de todas as características dos segmentos de clientes.	*Mercado em tempo real:* o preço é estabelecido dinamicamente com base na oferta e na demanda.
Depende de volume: o preço fica em função da quantidade comprada.	*Leilões:* Preço determinado pelo resultado de um leilão competitivo.

Fonte: Osterwalder (2011)

Um modelo de negócios pode envolver dois tipos diferentes de fontes de receita:

1. Transações de renda resultantes de pagamento único;
2. Renda recorrente, resultante de pagamento constante, advindo da entrega de uma proposta de valor aos clientes ou do suporte pós-compra.

A geração de fontes de receita irá depender do tipo de negócio e produto ou serviço oferecido pela empresa. A venda de recursos é a modalidade mais conhecida, sendo o resultado da venda do direito de posse e uso do bem. É amplamente utilizada pelo comércio varejista (ex: venda de automóveis, livros, eletrônicos, etc). Já a taxa de assinatura é gerada pela venda do acesso contínuo a um serviço ou produto como, por exemplo, na assinatura de revistas. A taxa de uso se diferencia um pouco da assinatura, pois ela pode ser somente sobre um serviço específico como, por exemplo, hospedagem em quartos de hotel ou entrega de encomendas. Também é possível gerar receitas através de outras modalidades, tais como empréstimos, aluguéis, leasing e licenciamentos, através do qual se consegue o direito temporário exclusivo a um produto/serviço por um período fixo, em troca de uma taxa. Aluguéis de carro e licenças de software são exemplos desse tipo.

5.2.1.6 Recursos Principais

Cada modelo de negócio requer um tipo específico de recursos para se tornar operacional. Eles permitem que uma empresa alcance mercados, mantenha relacionamentos e obtenha receitas, bem como será parte fundamental para criar e ofertar sua proposta de valor. Os recursos principais podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos. Podem pertencer à empresa, serem alugados ou até adquiridos através de parceiros-chave.

De acordo com Osterwalder, os recursos principais podem ser categorizados como:

- **Físico –** inclui recursos como fábricas, edifícios, veículos, máquinas sistemas, pontos de venda e redes de distribuição;
- **Intelectual** – inclui marcas, conhecimentos particulares, patentes, registros, parcerias e banco de dados. Geralmente são recursos difíceis de serem desenvolvimentos, mas quando criados com sucesso podem agregar valor substancial ao produto ou serviço;
- **Humano** – inclui as pessoas que fazem parte da organização. Alguns modelos de negócios são mais dependentes do que outros de recursos humanos, mas ainda assim, não é possível ainda se desenvolver um modelo de negócio sem recursos humanos;
- **Financeiro** – inclui o dinheiro em caixa e as linhas de crédito que a empresa possui para viabilizar a operação do seu negócio. Alguns modelos exigem maior ou menor nível de capital, dependendo do mercado de atuação, do tipo de produto ou serviço oferecido, e do tamanho do negócio.

5.2.1.7 Atividades-Chave

As atividades-chave podem ser descritas como as ações mais importantes que uma empresa deve executar para operar com sucesso. Assim como os recursos principais, elas são necessárias para criar e oferecer a proposta de valor, alcançar mercados, manter relacionamento com clientes e gerar receita.

As atividades-chave podem ser categorizadas da seguinte forma:

- **Produção –** estão relacionadas com desenvolvimento, fabricação e entrega de produtos em quantidades substanciais e/ou qualidade superior. É a atividade dominante nos modelos de negócios da manufatura.
- **Resolução de problemas** – relacionam-se com novas soluções para problemas de clientes específicos. É um modelo de negócios que pedem por atividades como gerenciamento de conhecimento e treinamento contínuo.
- **Plataforma/rede** – os modelos de negócios projetados como uma plataforma como recurso principal são denominadas pelas atividades-chave de plataforma ou rede. Redes, plataformas de combinação, software e marcas podem funcionar como plataformas.

5.2.1.8 Parcerias Principais

Formar parcerias com outras empresas e manter estas parcerias sólidas é parte essencial para um modelo de negócios bem sucedido. Empresas criam alianças para adquirir recursos, otimizar seus modelos ou reduzir riscos.

Poucas empresas possuem todos os recursos ou executam todas as atividades que envolvem seu modelo de negócios. Elas estendem suas próprias capacidades, dependendo de outras empresas para produzir recursos particulares ou executar certas atividades. Essas parcerias podem ser motivadas pela necessidade de adquirir conhecimento, licenças ou acesso aos clientes.

Seria ilógico uma empresa possuir todos os recursos e executar sozinha todas as atividades. Neste sentido, as parcerias de otimização e economia de escala geralmente são formadas no intuito de reduzir custos e geralmente envolvem terceirização e uma infraestrutura compartilhada.

De igual forma, as parcerias podem ajudar a reduzir os riscos em um ambiente competitivo e suscetível a incertezas. Por isto é comum que empresas formem alianças estratégicas em uma área enquanto competem em outra.

Para Osterwalder (2011), podemos distinguir quatro tipos diferentes de parcerias:

1. Alianças estratégicas entre não competidores;
2. Coopetição: parcerias estratégicas entre concorrentes;
3. Joint ventures para desenvolver novos negócios;
4. Relação comprador-fornecedor para garantir suprimentos confiáveis

5.2.1.9 Estrutura de custo

Criar e oferecer valor, manter relacionamento com clientes, formar parcerias e gerar receitas incorrem em custos. Tais custos podem ser calculados após definidos os recursos principais, atividades-chave e parcerias principais. O quanto um modelo de negócio vai ser direcionado pelo custo ou direcionado pelo valor irá depender também da proposta de valor da organização.

Modelos de negócio direcionados pelo custo se concentram em minimizar o custo até o limite possível sem que afete a geração de receitas. Este método visa criar e manter a estrutura de custo o menor possível, utilizando proposta de valor de baixo preço, automação máxima e terceirizações extensivas.

Já os modelos de negócios direcionados pelo valor focam na criação de valor agregado ao negócio. Proposta de valor de alto nível de personalização frequentemente caracterizam tais modelos de negócios.

As estruturas de custo podem ter as seguintes características:

- **Custos fixos –** são custos que permanecem os mesmos, independente da variação do volume de produtos ou serviços produzidos;

- **Custos variáveis –** variam proporcionalmente com o volume de produtos ou serviços produzidos;
- **Economias de escala** – são vantagens de custo das quais um negócio tira proveito na medida em que a demanda aumenta;
- **Economias de escopo** – são vantagens de custos das quais um negócio se beneficia devido a um maior escopo de operações.

5.3 DECISÃO DE LOCALIZAÇÃO

A localização é um dos quatro componentes do mix de marketing, porém quando falamos de varejo alguns autores consideram como o componente mais importante.

Ainda que de forma parcial, a localização determina alguns dos custos da empresa, principalmente custos de capital e de operação. Os fundamentos para tal afirmação residem nos fatores que impactam para o desenvolvimento do negócio, tanto em curto como em longo prazo. Conforme Slack et al, 1996; Davis, Aquilano & Chase, 2001, os principais fatores que podemos elencar são:

- Proximidade de fontes de matéria-prima e insumos;
- Legislação tributária local e incentivos fiscais;
- Facilidade de acesso;
- Infraestrutura básica;
- Meio ambiente;
- Aspectos econômicos;
- Disponibilidade e custo de mão de obra especializada;
- Disponibilidade do local suportar possíveis expansões;
- Custo do capital;
- Abrangência de alcance do mercado consumidor alvo;
- Possibilidade de entrada em novos mercados;
- Renda per capita;
- Estimativa de crescimento populacional;
- Nível de concorrência

Em se tratando de localização de estabelecimento de varejo e serviços, Ballou (2001) ressalta que a análise deve ser sensível às receitas e à acessibilidade das instalações. Diversos fatores podem influenciar na decisão de localização tais como proximidade da concorrência, composição da população, padrões de trânsito de clientes, proximidade de lojas complementares, disponibilidade de estacionamentos, entre outros.

Davis et al (2001: 254-258) indicam que o uso de Sistemas de Informações Geográficas (SIG) sejam utilizados para suporte na decisão de localização. Tais sistemas permitem que bases de dados sejam dispostas graficamente, fornecendo a visão sobre a região de interesse com os devidos dados que se deseja analisar (concorrentes, renda per capita, densidade populacional, entre outros). Também é possível definir as áreas de interesse através de métodos tradicionais como entrevistas e levantamento de cadastro de clientes.

Uma frase muito conhecida entre os varejistas, atribuída à Lorde Seiff, Ex-CEO da varejista britânica Mark and Spencer diz que: "Há três coisas importantes em vendas no varejo – localização, localização e localização". Ou seja, estar na rua errada ou mesmo no lado errado da rua pode fazer a diferença entre o sucesso ou o fracasso no comércio varejista.

Para Parente (2000), as lojas de menor porte apresentam uma área de influência pequena e alcançam sucesso quando se situam em regiões residenciais, com densidade populacional elevada. Os métodos de localização buscam trabalhar tais aspectos de microlocalização, a fim de auxiliar na decisão de localização da loja, como por exemplo, se deve estar em centros comerciais planejados (tais como shoppings center) ou centros não planejados (sendo um exemplo a região central cidade) ou até mesmo em pontos mais isolados da cidade.

Levy e Weitz (2000) consideram que a localização de uma loja é uma das decisões mais importantes a ser considerada na abertura de um negócio. Isto se deve a fatores como a localização ser a primeira consideração do cliente no processo de escolha do local onde irá comprar e também por ser a variável mais difícil de ser alterada (mudar uma loja de localidade tem um alto custo) dentro do negócio.

Em pesquisa realizada no Reino Unido, Hernandez; Bennison e Cornelius (1998) concluíram que, apesar da existência de diversas técnicas de localização para auxílio aos varejistas, a regra mais utilizada acaba sendo a intuição e percepção humana, ou como é chamada pelos autores, "Rules of Thumb", pois de acordo com o observado por eles, o julgamento humano é conclusivo para tal propósito.

As decisões de localização têm efeito nos custos de produção, bem como na habilidade de servir os clientes. Uma vez tomadas, as decisões de localização são difíceis de desfazer, pois os custos de mudança de uma operação para outro local podem ser extremamente altos, bem como o risco de criar inconvenientes para os clientes.

O objetivo geral da decisão de localização é atingir um equilíbrio adequado entre três sub objetivos relacionados:

- Custos espacialmente variáveis da operação (custos que se alteram com a localização geográfica);
- Serviço que a operação é capaz de prestar;
- Receita potencial da operação

A decisão de localização baseia-se em dois tipos de dados, sendo eles os dados qualitativos e quantitativos. Os dados qualitativos são dados sobre o local que podem ser medidos de forma subjetiva, como qualidade de vida e clima. Já os dados quantitativos são dados sobre o local que podem ser medidos e ter um valor numérico, como preço e salários.

Os modelos de decisão mais utilizados na avaliação de alternativas de localização são:

- Modelo da ponderação qualitativa – para dados qualitativos. Esta técnica consiste em:
    - Identificação os critérios que podem ser utilizados para avaliar as diversas localizações;
    - Definição da importância relativa de cada critério e atribuição de fatores de ponderação (pesos) a cada um deles;
    - Avaliação de cada localização segundo cada critério;
    - Identificar possíveis alternativas de localização;
    - Qualificar cada local usando uma escala de pontuaçã, com uma indicação de como cada um deles atende às necessidades especificas da empresa.
- Modelo do centro de gravidade – para dados quantitativos. Esta técnica consiste em:
    - Encontrar uma localização que minimiza os custos de transporte;
    - Baseia-se na ideia de que todas as localizações possíveis têm um “valor”, que é a soma de todos os custos de transporte, provenientes e com destino à localização.
    - A melhor localização é representada pelo que, em uma analogia física, seria o centro de gravidade ponderado de todos os pontos de e para onde os bens são transportados.

Para o modelo de negócios do Gastropub iremos utilizar a técnica da ponderação qualitativa.

5.4 LOCALISMO

Localismo pode ser descrito como uma série de filosofias políticas que prioriza tudo aquilo que vem de uma determinada localidade. Basicamente, o localismo apoia a produção e consumo de bens locais, assim como controle governamental local e a promoção da história, cultura e identidade local.

O localismo surgiu como uma resposta ao imperialismo e a revolução industrial, que valorizavam os ganhos com economia de escala e escopo e com isto deterioravam as economias locais. O movimento ganhou força principalmente no Reino Unido e durante o governo do Primeiro Ministro Tony Blair surgiu o que se chamou de Novo Localismo, que tentava devolver o poder a níveis locais em uma tentativa melhor para implementação de metas nacionais. No início dos anos 80 houve um movimento em algumas regiões dos Estados Unidos incentivando a compra de bens produzidos localmente. Este movimento se originou com o cultivo orgânico de alimentos devido a uma insatisfação com a falta de certificação orgânica em boa parte dos alimentos vendidos nas grandes redes.

De acordo com a organização BALLE, 2013 - Business Alliance for Local Living Economies (www.bealocalist.org), localismo se trata de construir comunidades que são mais saudáveis e sustentáveis, com o apoio de economias locais, mais fortes e resistentes. Implica em usar recursos regionais para satisfazer as necessidades da comunidade. Ainda, de acordo com a BALLE (2013), localismo trata de construir uma nova economia a partir do local onde se vive. Isto começa com a expansão e diversificação da propriedade local, substituição de importados por equivalentes locais, e cooperação empresarial, o que resulta em mais riqueza e trabalho para todos. O objetivo final é prosperidade real para todos envolvidos na cadeia econômica.

Na visão da BALLE (2013), mudar um sistema econômico local começa por mudanças nas indústrias básicas: agricultura, energia, manufatura, varejo, construção, transporte e financeiro. Quando estes setores são transformados em indústrias locais e sustentáveis, toda a economia é transformada. Isto não implica que uma localidade A deverá ter a economia deteriorada em detrimento da localidade B. O foco primário é nas

comunidades locais, mas a visão é global, pois se entende que cada localidade é parte de um mosaico maior – uma rede global de cooperatividade interligando as economias locais.

Se tratando de localismo em termos gastronômicos, uma organização do Canadá chamado *Beyond Factory Farming* (2013) se destaca por ser pioneira em promover a produção pecuária responsável, ajudando comunidades que estão lidando com problemas causados por fazendas industriais de criação de animais. Eles auxiliam os produtores locais promovendo uma criação segura e saudável para o meio ambiente, agricultores, trabalhadores e consumidores. Estabelecendo uma produção socialmente responsável como um meio para atingir o objetivo global de um controle democrático do sistema alimentar e agricultura.

6 MÉTODO

A realização deste trabalho se deu através do método de estudo de caso exploratório. Esta estratégia de pesquisa busca examinar um fenômeno presente inserido em algum contexto de vivências reais (YIN, 2001).

Para Furaté (2006), a pesquisa exploratória é uma forma de estudo na qual se buscam informações mais completas e que colaborem com o conhecimento sobre o tema que está sendo trabalhado.

De forma a alcançar esse objetivo, que no presente trabalho é o de coletar informações relevantes para elaboração do modelo de negócios de um gastropub na cidade de Porto Alegre, utilizou-se de diversos meios de informação. Através de pesquisas bibliográficas estudou-se a elaboração do modelo de negócios e modelos de decisão de localização. Com o uso da internet, pesquisou-se sobre estabelecimentos no exterior que praticam o conceito de gastropub, bem como sobre cenários futuros para o mercado brasileiro de comidas e bebidas.

Já a pesquisa prática se deu em duas etapas: Na primeira etapa, utilizou-se o modelo do quadro de negócios, descrito por Osterwalder (2011) para descrição de cada item aplicado ao gastropub bem como ao final a elaboração do quadro de negócios para o empreendimento. Na segunda etapa, buscou-se através de guias especializados os bares e restaurantes em Porto Alegre que focam na venda e/ou produção de cervejas artesanais e especiais para então realizar pesquisa *in loco*. Foram realizadas visitas a esses estabelecimentos, onde foi observado critérios como, acessibilidade para clientes, local para estacionar, densidade populacional a noite, renda per capita e acessibilidade para fornecedores, e partir daí feito uma análise de regiões mais adequadas para implantação do gastropub com auxílio de ferramenta de mapas e método da pontuação ponderada.

7 RESULTADOS DO MODELO DE NEGÓCIOS

A partir daqui iremos detalhar o modelo de negócios para o gastropub, batizado de Matzem Gastropub.

7.1 DADOS DO EMPREENDEDOR

Filipe Thetinski Matzembacher é graduando em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Possuí larga experiência em comércio varejista, onde atualmente trabalha como Gerente de Sistemas de Informações e Novos Negócios para o Grupo Quero-Quero, holding pertencente ao fundo de *private equity* Advent International e que incorpora entre as empresas de seu portfólio, a Verde Administradora de Cartões de Crédito e as Lojas Quero-Quero, presente nos estados de RS, SC e PR com mais de 200 lojas próprias e 60 mil estabelecimentos conveniados ao cartão Verdecard, tendo um faturamento anual da ordem de R$ 800 milhões. Também possuí experiência como cervejeiro artesanal e participou da constituição e desenvolvimento da empresa familiar de doces e sobremesas, denominada Matzembacher Sobremesas, localizada em Camaquã/RS.

7.2 CENÁRIO ATUAL PARA O MERCADO

O mercado de consumo de bebidas e comidas vem crescendo significativamente nos últimos anos. O custo para comer fora de casa nos últimos 10 anos dobrou, sendo que se considerarmos somente os últimos 12 meses este custo teve alta de 9,51%, enquanto a inflação pelo IPCA ficou em 5,84% (ESTADÃO, 2012)

Além disto, hoje o Brasil já é o terceiro maior mercado de cervejas do mundo, com um consumo de 140 milhões de hectolitros por ano, atrás apenas dos Estados Unidos e China, superando até mesmo a Alemanha. O volume, contudo, está ligado diretamente às cervejas de massa, porque em termos da bebida gourmet, ainda estamos engatinhando. Hoje, as cervejas

especiais representam 7% do consumo no Brasil, sendo que as chamadas gourmet não mais do que 2% desta fatia, o equivalente a menos de 0,5% do mercado total da bebida no país. Todavia, desde 2010 o setor tem dobrado seu ritmo de crescimento e despertado o interesse de novos empreendedores.

7.3 SEGMENTO DE CLIENTES

O segmento de clientes que busca atingir são homens e mulheres na faixa dos 25 aos 50 anos, de classes sociais A e B e que se enquadrem nos seguintes perfis:

- Pessoas em busca de experiências gastronômicas únicas (nicho de mercado)
- Trabalhadores em busca de um happy hour diferenciado (mercado de massa)
- Apreciadores de cervejas artesanais (nicho de mercado)

Atualmente não existe um espaço em Porto Alegre que combine inovação culinária com inovação cervejeira em um único local, com padrão de qualidade elevada e um preço que não torne o negócio “elitizado”.

Hoje, se alguém que se enquadre no segmento de clientes acima mencionado deseja uma comida de qualidade, acaba pagando um preço elevado, muitas vezes devido ao restaurante usar ingredientes importados ou trazidos de regiões mais distantes, o que encarece o custo de produção. No entanto, mesmo pagando caro, esse restaurante acaba não oferecendo cervejas diferenciadas e quando as possui é a um custo elevado, novamente por serem importadas ou trazidas de lugares mais distantes.

De forma semelhante, hoje temos bares voltados à cultura cervejeira em Porto Alegre, alguns deles possuindo produção própria, o que torna o custo de produção menor, e consequentemente o preço final ao consumidor mais acessível. Contudo, estes bares não possuem um cardápio diferenciado e que se renove constantemente, pois o foco destes bares é a venda de cervejas e a comida fica em segundo plano.

Sendo assim, conclui-se que existe espaço em Porto Alegre para um estabelecimento que possua um foco em comidas elaboradas com ingredientes regionais, de forma a baratear o custo de produção, e que este cardápio seja renovável sazonalmente e também foco em cervejas artesanais, se utilizando de produção própria e também de cervejas artesanais de outras microcervejarias locais ou da região próxima.

Entende-se que um espaço que se proponha a ter estes dois objetivos, trabalhando em um modelo de negócios simples e direto possa ter grandes chances de sucesso.

7.4 PROPOSTA DE VALOR

O Matzem Gastropub é um espaço inovador de consumo focado em alimentação e bebidas com um alto valor agregado na qualidade dos produtos e serviços prestados que se utiliza para sua produção de matérias-primas e produtos locais e regionais, promovendo o localismo e buscando alinhar qualidade com um controle extensivo de custos operacionais.

7.5 CANAIS

Os canais de comunicação, distribuição e vendas para o Matzem Gastropub foram divididos da seguinte forma:

- **Canal particular indireto:** refere-se à loja física, onde ocorrerá a venda e distribuição dos produtos e serviços ofertados;
- **Canal particular direto:** utilizado para comunicação direta com o cliente feita através de website e perfis em redes sociais de internet.

7.6 RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

Um dos objetivos do gastropub é o de criar e manter relações duradouras com seus clientes. Para fazer a conquista e retenção dos diferentes segmentos de clientes que se pretende atingir é necessária uma estratégia de pelo menos duas categorias de relacionamentos com clientes que devem coexistir na organização:

- **Atendimento especializado (assistência pessoal):** dirige-se para atender ao mercado de massa, neste caso os trabalhadores em busca de um happy hour diferenciado. Deve ser feito pelos garçons do estabelecimento, que necessitam possuir um conhecimento técnico dos

produtos ofertados a fim de prestar um serviço de qualidade que possa orientar o cliente na escolha do produto;

- **Assistência pessoal dedicada:** servirá para atender aos segmentos de nicho de mercado, neste caso, pessoas em busca de experiências gastronômicas únicas e apreciadores de cervejas artesanais. Aqui se presume que deve haver um contato inicial entre cliente e estabelecimento que indique ao estabelecimento que aquele cliente já possui certo conhecimento a respeitos dos produtos e serviços prestados e na busca por experiências diferenciadas necessita ser atendido por um representante com maior conhecimento em gastronomia e cervejas especiais. Deve ser feito pelo dono do estabelecimento, gerente ou outro colaborador com experiência no tema.

7.7 FONTES DE RECEITA

As fontes de receita da empresa se darão através da venda direta de comidas e bebidas ao consumidor, realizadas em estabelecimento físico e também através de venda de produtos agregados como artigos cervejeiros e culinários com a temática do gastropub, ambos através de precificação fixa em preço de lista.

7.8 RECURSOS PRINCIPAIS

Os recursos necessários para a operacionalização do gastropub podem ser divididos nas seguintes categorias:

- **Físico:** incluí o estabelecimento comercial localizado em bairro de fácil acesso e com vagas de estacionamento próximas. Também incluí equipamentos profissionais de cozinha e equipamentos profissionais de fabricação de cerveja e estoque de produtos e matérias-primas;
- **Intelectual:** incluí os conhecimentos particulares para criação de comidas e fabricação de cervejas. Também incluí a marca do estabelecimento e as devidas patentes sobre criações exclusivas de comidas e bebidas;
- **Humano:** incluí as equipes de cozinha, atendimento e administração do

estabelecimento formada por profissionais qualificados em suas respectivas áreas;

- **Financeiro:** incluí o capital de giro necessário para viabilizar a operação do negócio seja para compra de insumos como para transações do dia-a-dia.

7.9 ATIVIDADES CHAVES

As atividades chave do Matzem Gastropub serão:

- Produção e comercialização de cervejas artesanais e comidas a base de ingredientes locais e regionais;
- Pesquisa e desenvolvimento de novos tipos de cervejas artesanais e comidas a base de ingredientes locais e regionais.

7.10 PARCERIAS PRINCIPAIS

Um dos requisitos chave para a proposta de valor ser atendida é com relação às parcerias principais, e no caso do Matzem Gastropub este ponto torna-se crucial para o sucesso do empreendimento dado que uma das premissas na proposta de valor é a de utilização de matéria prima e produtos locais e regionais. Esta premissa foi idealizada com base em três fatores chave:

- Redução no custo de matérias-primas e produtos necessários para operação do negócio, pois utilizando produtos regionais e locais reduz-se o custo com transporte de mercadorias e impostos de importação;
- Utilização de produtos frescos e orgânicos, que não necessitem passar por grande carga de agrotóxicos para terem maior durabilidade em função do tempo de transporte;
- Incentivo ao localismo e a utilização de produtos da região, valorizando a cultura e a cadeia econômica local.

Com o propósito de atender a estes fatores chaves, identificou-se através de pesquisas na internet e em conversas com comerciantes locais, que os principais parceiros seriam:

- Produtores de hortifrutigranjeiros locais, da região rural de Porto Alegre e Gravataí;

- Frigoríficos regionais das regiões sul e noroeste do estado;
- Cervejarias artesanais de Porto Alegre ou regiões próximas como Gramado, Canela e Capela de Santana;
- Fornecedores de matéria prima para fabricação de cerveja, localizados em Porto Alegre.

7.11 ESTRUTURA DE CUSTO

Outra premissa da proposta de valor é o foco extensivo no controle de custos. No caso do Matzem Gastropub os custos principais podem ser divididos entre custos fixos e custos variáveis.

Dentro dos custos fixos podemos incluir o salário base dos colaboradores, o aluguel do ponto comercial, aluguel de máquinas e equipamentos e depreciação do ativo. Estes custos irão existir independentes se houver geração de receita ou não.

Já dentro dos custos variáveis estão às comissões pagas sobre vendas, impostos e custos de produtos e matérias-primas, pois estes variam conforme a demanda. Dentro de custos variáveis é que existe a maior oportunidade para controle de gastos excessivos, pois se pode reduzir o custo variável trabalhando com fornecedores que apresentem preço mais acessível e conforme aumento da demanda com a aplicação de economias de escala na compra de insumos. Também se pode gerar economia de custos variáveis com uma política de remuneração variável diferenciada conforme o aumento do volume de vendas.

Abaixo segue um quadro do modelo de negócios do Matzem Gastropub:

Quadro 3 - Quadro do modelo de negócios do Matzem Gastropub:

<table>
<tr>
<td rowspan="2">Parcerias Principais

- Produtores de hortifrutigranjeiros locais
- Frigoríficos regionais
- Cervejarias artesanais regionais
- Fornecedores de matéria prima para fabricação de cerveja</td>
<td>Atividades-Chave

- Produção de cerveja artesanal e comidas
- Pesquisa e Desenvolvimento de cervejas e comidas</td>
<td rowspan="2">Proposta de valor

- Gastropub é um espaço inovador de consumo focado em alimentação e bebidas com um alto valor agregado na qualidade dos produtos e serviços prestados
- Utilização de matéria prima e produtos regionais
- Foco extensivo no controle de custos</td>
<td>Relacionamento com Clientes

- Assistência pessoal dedicada
- Atendimento especializado</td>
<td rowspan="2">Segmento de Clientes

- Pessoas em busca de experiências gastronômicas únicas

- Trabalhadores em busca de um happy hour diferenciado

- Apreciadores de cervejas artesanais</td>
</tr>
<tr>
<td>Recursos Principais

- Pessoas (produção, atendimento, vendas)
- Estoque de produtos e matérias-primas
- Ponto comercial para produção e venda</td>
<td>Canais

- Loja Física</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">Estrutura de Custo

- Salários
- Impostos
- Marketing
- Custo de produtos e matérias-primas
- Comissão sob as vendas</td>
<td colspan="2">Fontes de Receita

- Venda de comidas e bebidas (preço de lista)
- Venda de artigos culinários e cervejeiros</td>
</tr>
</table>

Fonte: autor (2013)

8 ANÁLISE DE DECISÃO DE LOCALIZAÇÃO

Para determinar qual seria a melhor localização para implantação do Matzem Gastropub iremos utilizar o método da pontuação ponderada em conjunto com análises SIG (Sistemas de Informações Geográficas) a fim de determinar a melhor região para o empreendimento.

Foi elaborado uma tabela elencando-se critérios de avaliação e ponderação da importância. Os critérios avaliados, bem como seu peso de ponderação da importância foram escolhidos com base na proposta de valor, buscando aliar excelência em produto e qualidade de serviço com controle de custos.

Após, realizou-se um levantamento *in loco* de estabelecimentos comerciais existentes que poderiam se enquadrar como potenciais concorrentes e plotou-se em um mapa para análise visual. Com o auxílio do mapa, determinaram-se três regiões potenciais para implantação do estabelecimento.

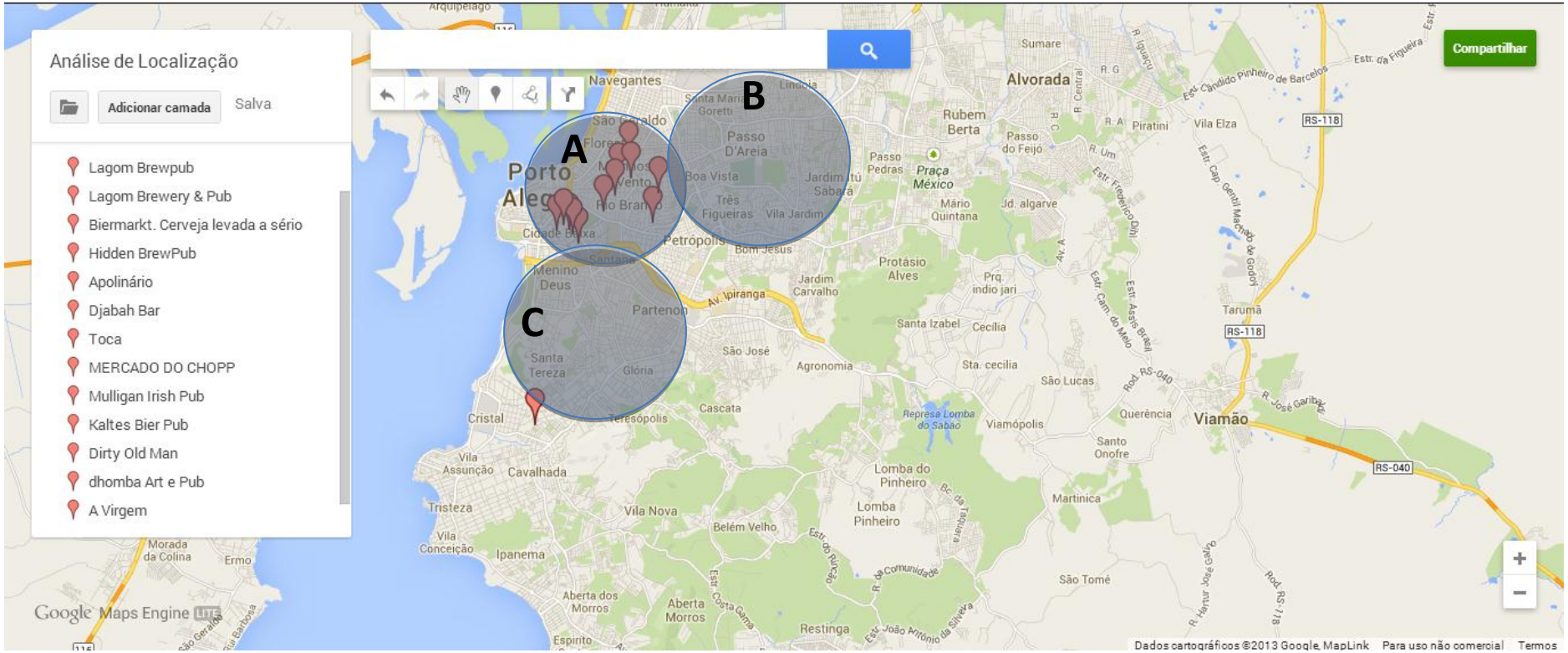
Segue abaixo a tabela com os critérios de avaliação bem como os mapas:

Quadro 4 - Tabela com os critérios de avaliação

Critérios	**Ponderação da importância**	**Pontuações Locais**		
		A	**B**	**C**
Acessibilidade para os clientes	5			
Local para estacionar	4			
Sem concorrência direta	3			
Densidade populacional à noite	2			
Renda per capita	2			
Acessibilidade para fornecedores	1			

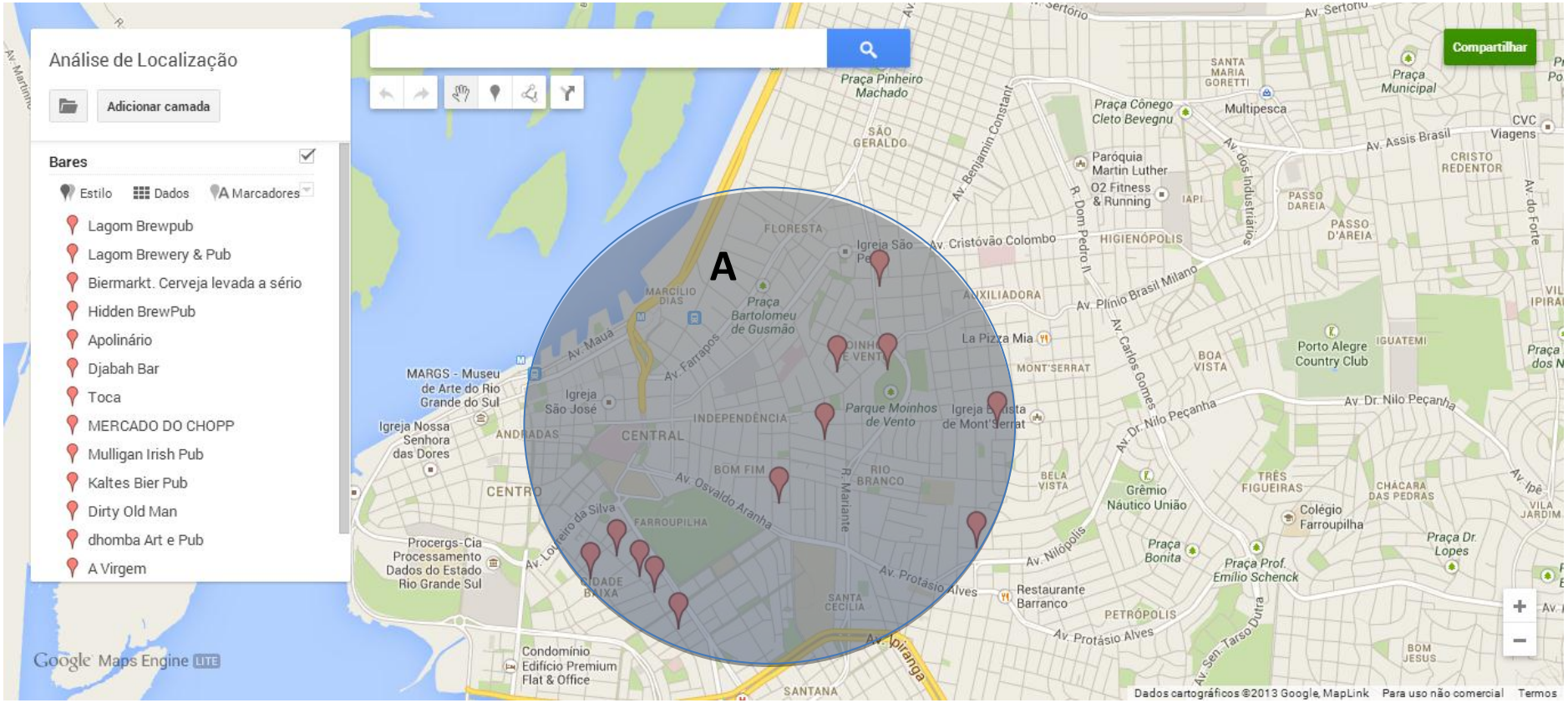
Fonte: autor (2013)

Figura 1 - Mapa 1 – Visão geral de potenciais concorrentes e delimitação de áreas para implantação



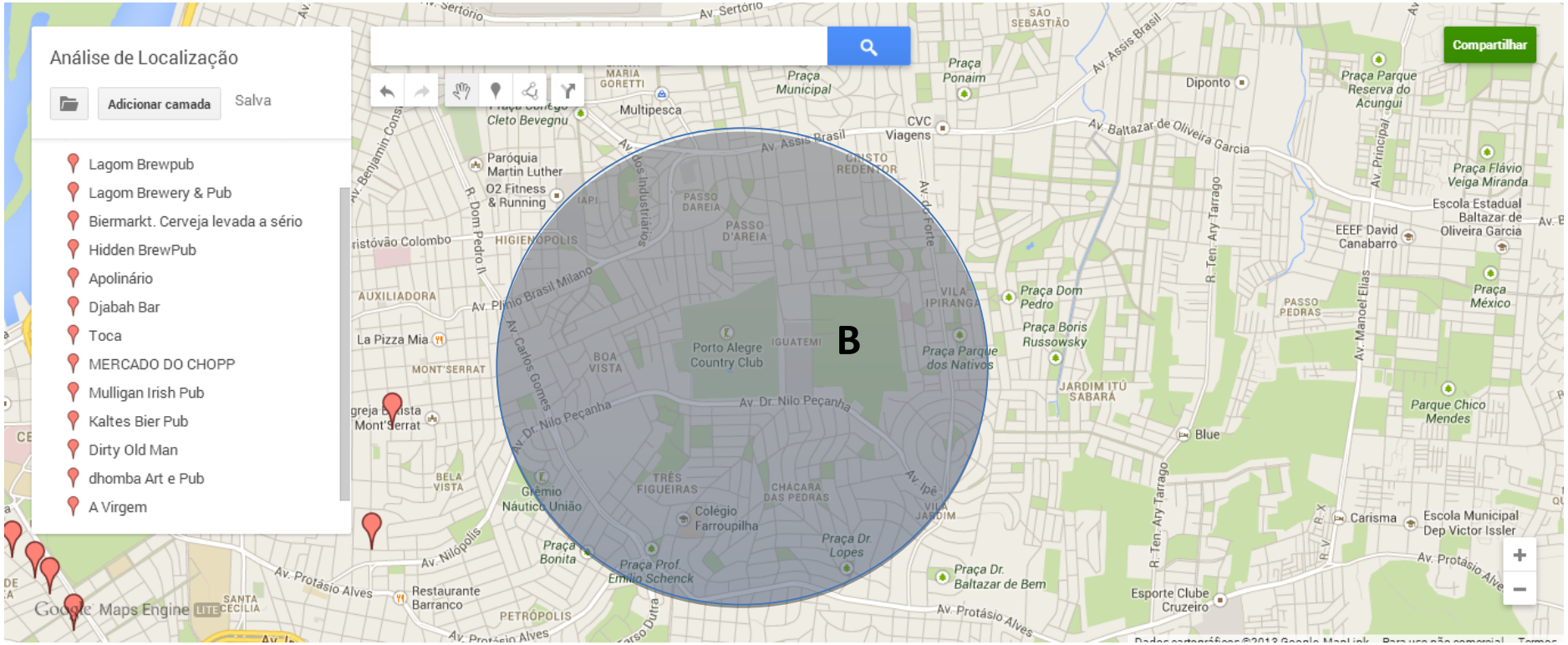
Fonte: Google Maps (2013)

Figura 2 - Mapa 2 – detalhamento da região A



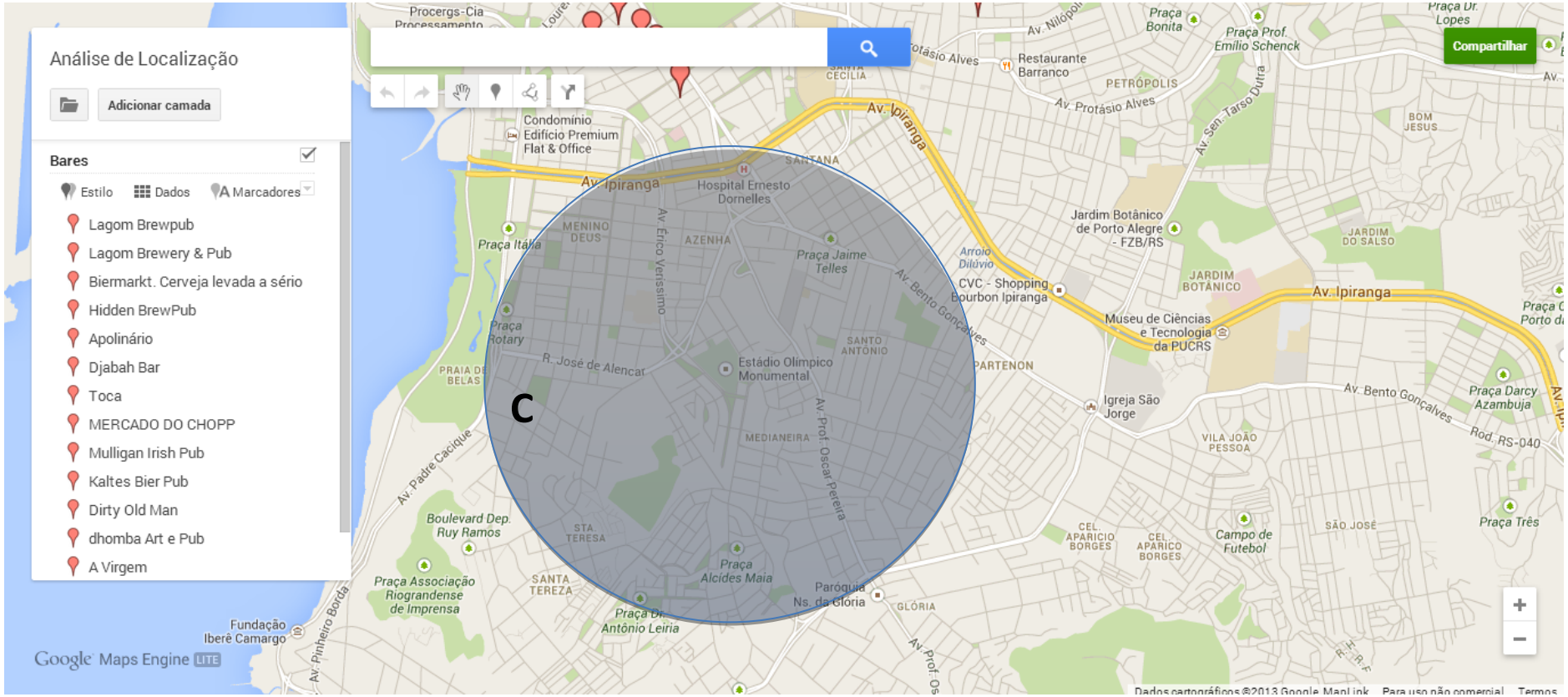
Fonte: Google Maps (2013)

Figura 3 - Mapa 2 – detalhamento da região B



Fonte: Google Maps (2013)

Figura 4 - Mapa 3 – Detalhamento da região C



Fonte: Google Maps (2013)

Realizando análise *in loco* da região, através de observações e conversas com frequentadores locais dos bairros chegou-se a seguinte pontuação para os critérios avaliados, utilizando uma escala de 0 a 100, sendo 0 a pior pontuação possível e 100 a melhor pontuação:

Quadro 5 - Tabela com as pontuações para os critérios avaliados

Critérios	**Ponderação da importância**	**Pontuações Locais**		
		A	**B**	**C**
Acessibilidade para os clientes	5	90	80	70
Local para estacionar	4	20	80	60
Sem concorrência direta	3	20	70	80
Densidade populacional a noite	2	90	70	60
Renda per capita	2	60	90	70
Acessibilidade para fornecedores	1	90	80	50
Pontuação Ponderada Total:		980	1330	1140

Fonte: autor (2013)

Com base na análise realizada, a localidade B apresenta o melhor cenário para implantação do Matzem Gastropub. Esta região concentra bairros como Três Figueiras, Chácara das Pedras e parte do Petrópolis, aos quais são bairros nobres na cidade de Porto Alegre e a população residente apresenta uma renda per capita mais alta. Também pega bairros como Boa Vista, Passo da Areia e Vila Ipiranga que são bairros que veem crescendo muito nos últimos anos, tendo diversos empreendimentos em construção, o que demonstra uma valorização para os anos futuros da área. Além disto, esta zona não possui concorrência direta de estabelecimentos que focam na venda de cervejas artesanais, mas é uma zona que possuí bons restaurantes, como Hashi Art Cusine, Parrilla del Sur, Saikô, entre outros, o que também colocaria o estabelecimento em uma zona já conhecida da cidade pela gastronomia.

Por fim, outro ponto muito importante é que esta região possui amplo espaço para estacionamento na parte da noite, o que cria um diferencial para quem deseja ir e estacionar próximo, em ambientes mais tranquilos e aconchegantes.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo elaborar uma modelo de negócios para um gastropub, um espaço inovador de consumo de alimentos e bebidas com um alto valor agregado na qualidade dos produtos e serviços prestados, tendo como diferencial em sua proposta de valor a utilização matérias-primas e produtos locais e regionais, e também um foco extensivo no controle de custos.

A proposta do estabelecimento é voltada para pessoas em busca de experiências gastronômicas únicas, apreciadores de cervejas artesanais ou que desejam um happy hour diferenciado. Isto será feito através de uma loja física própria onde será feito a produção da cerveja artesanal própria e das comidas, bem como o desenvolvimento de novos produtos. O diferencial no serviço de atendimento será através de assistência pessoal dedicada e atendimento especializado que detalhe os produtos ofertados.

Pelo fato do gastropub prezar pela cultura do localismo, será muito importante a parcerias com produtores de hortifrutigranjeiros locais, frigoríficos regionais, fornecedores de insumos cervejeiros e cervejarias artesanais da região. Isto também deverá trazer um impacto no custo, dado que havendo menor custo de transporte, o custo final do produto tende a ser menor.

Também, através de pesquisa com utilização do método da pontuação ponderada avaliou-se três regiões potenciais de Porto Alegre para implantação do gastropub. Em cada uma dessas regiões foram avaliados critérios como: acessibilidade para os clientes, local para estacionar, presença de concorrência direta, densidade populacional à noite, renda per capita e acessibilidade para fornecedores. A região que apresentou a melhor pontuação geral, sendo assim a escolhida para futura implantação do estabelecimento foi a região localizada entre os bairros Três Figueiras, Chácara das Pedras e parte do Petrópolis, os quais são bairros nobres na cidade de Porto Alegre e a população residente apresenta uma renda per capita mais alta. Esta região possui amplo espaço para estacionamento na parte da noite, o que cria um diferencial para quem deseja ir e estacionar próximo, em ambientes mais tranquilos e aconchegantes, além de também estar próxima de bairros como Boa Vista, Passo da Areia e Vila Ipiranga que são bairros que veem crescendo muito nos últimos anos, tendo diversos empreendimentos em construção, o que demonstra uma valorização para os anos futuros desta região da cidade.

O próximo passo será a elaboração do estudo de viabilidade, detalhando as perspectivas financeiras de retorno para o negócio, para então consolidar junto a um plano de negócios que deverá ser apresentado a possíveis investidores interessados.

REFERÊNCIAS

ABRASEL - **Associação Brasileira de Bares e Restaurantes**. Disponível em: <http://www.abrasel.com.br/>. Último acesso em 30/11/13.

AIDAR, Marcelo Marinho. **Empreendedorismo.** São Paulo: Thomson, 2007.

BALLE - **Business Alliance for Local Living Economies**. Disponível em: <www.bealocalist.org >. Último acesso em 30/11/13.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BAUMOL, W. **Formal entrepreneurship theory in economics: Existence and bounds**, Journal of Business Venturing, 1993, Vol. 8 No. 3, pp. 197-210.

BEYOND FACTORY FARMING. Acesso ao site da **ONG**
Beyond Factory Farming. Disponível em: <http://www.beyondfactoryfarming.org>. Último acesso em 30/11/13.

CASSON, M. **The entrepreneuer**. Totowa, NJ, US: Barnes and Noble Books, 1982.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operação.** São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DAVIS, M. M.; AQUILANO, N. J.; CHASE, R. B. **Fundamentos da administração da produção.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

DE MORI, Flávio. **Empreender: identificando, avaliado e planejando um novo negócio.** Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 1998.

DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DOLABELA, Fernando**. O segredo de Luíza.** São Paulo: Cultura, 2006.

DORNELAS, José Calos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUCKER, P.F. **Innovation and entrepreneurship**. New York: Harper & Row, 1985.

ESTADÃO. Site do **Jornal Estadão**. Disponível em: <http://www.estadao.com.br/noticias/impresso,custo-de-comer-fora-de-casa-dobrou-em-10-anos,984010,0.htm>. Último acesso em 01/12/13.

FORBES. Site **da Revista Forbes**. Disponível em: <http://www.forbes.com/sites/forbestravelguide/2013/04/30/celebrity-chef-gastropub-craze>. Último acesso em 27/11/13.

FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas técnicas para o trabalho científico: Elaboração e Formatação.** 14. ed. Porto Alegre: Dáctilo Plus, 2006.

GHOSH, A.; MCLAFFERTY, S. L. **Location strategies for retail and service firms.** Lexington, MA: Heath,1987.

GOOGLE MAPS. Site do **Google Maps**. Disponível em: <https://maps.google.com.br>. Último acesso em 01/12/13.

GREENHUT, M. L. **Plant location in theory and in practice.** Chapel Hill: University of North Carolina Press,1956.

Hayek, F.A. (1945). **The use of knowledge in society**. American Economic Review, Vol. 35, pp. 519–530.

HERNANDEZ, T.; BENNISON, D.; CORNELIUS, S. **The organizational context of retail locational planning**. GeoJournal 45:299 - 308,1998.

HUFF, David L.A. **Computer program for location analysis.** In: Science, Technology and Marketing. American Marketing Association. Chicago: Raymond M. Haas, 1966. p. 371-379.

KIRZNER, I. **Competition and entrepreneurship**. Chicago: University of Chicago Press, 1973.

KIRZNER, I. **Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Austrian approach**. Journal of Economic Literature, 1997, Vol. 35, pp. 60-85.

LALONDE, B. **The logistics of retail location.** In: STEVENS, W. D. American Marketing Proceedings,1961. p. 572.

LAMBERT, D. M.; STOCK, J. R. **Administração estratégica da logística**. Vantine Consultoria, 1998.

LEVY, M.; WEITZ, B.A. **Administração de varejo.** São Paulo: Atlas, 2000.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerencia empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1997.

OSTERWALDER, Alexander. **Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários.** Alexander Osterwalder, Yves Pigneur. Rio de Janeiro, RJ: Atlas Books, 2011.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

REID, H. **Retailers seek the unique**. Business Geographics. v.5, n. 2, fev., 1997.

SAVARIN, Brillat. **A fisiologia do gosto**. Brillat Savarin; Tradução Paulo Neves. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

SCHMENNER R. **Making business location decisions**. P.16 -21. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-hall,1982.

SEBRAE. Site do **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/setor/turismo/empresas/bar-e-restaurante-2/gestao/t522/BIA_522>. Último acesso em 28/11/13.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas,1997.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.