

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

FERNANDA DE MATOS DE SOUZA

**A INFLUÊNCIA DA LEI SECA NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE
MARKETING DE BARES E RESTAURANTES DE BRASÍLIA**

Curitiba
2012

FERNANDA DE MATOS DE SOUZA

**A INFLUÊNCIA DA LEI SECA NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE
MARKETING DE BARES E RESTAURANTES DE BRASÍLIA**

Monografia apresentada como requisito
conclusão do Curso de Especialização em
Marketing Empresarial, orientada pela
Professora Danielle Mantovanni, do
Departamento de Administração Geral Aplicada
da Universidade Federal do Paraná.

Curitiba

2012

A INFLUÊNCIA DA LEI SECA NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING DE BARES E RESTAURANTES DE BRASÍLIA

Fernanda de Matos de Souza¹

Orientadora: Prof^a. Danielle Mantovanni

Resumo: As organizações empresariais estão sujeitas a variáveis incontroláveis, as quais podem e devem ser identificadas na primeira fase do planejamento estratégico de marketing: o diagnóstico. Com a análise ambiental, é possível identificar oportunidades e ameaças causadas por essas variáveis e, então, adaptar o composto de marketing. Essa ação é preponderante para o sucesso e perenidade da organização no mercado. Classificada como uma variável político-legal, a Lei nº 11.705/2008, conhecida como Lei Seca, causou diversos impactos no segmento de bares e restaurantes ao ser sancionada. Em 2012 a Lei Seca passou por mudanças que a deixaram ainda mais rígida. Neste estudo procurou-se analisar os impactos causados no segmento de bares e restaurantes de Brasília com as mudanças na lei. Constatou-se que o segmento estava tão vulnerável em 2012 quanto em 2008. A reação do consumidor também foi analisada, sendo possível perceber uma mudança de hábito. Por fim, um estudo de caso mostrou que com planejamento é possível adequar-se às mudanças e sobressair perante os concorrentes.

Palavras-chave: Planejamento estratégico; Marketing; Lei Seca.

1 INTRODUÇÃO

Ao ser promulgada em 2008, a Lei nº. 11.705, conhecida como Lei Seca, causou redução no número de acidentes de trânsito por embriaguez, no número de vítimas fatais e nos gastos do Sistema Único de Saúde com atendimentos oriundos de acidentes de trânsito.

¹ Discente do curso de pós-graduação em Marketing Empresarial pelo Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração Geral e Aplicada da Universidade Federal do Paraná - UFPR. Graduada em Comunicação Social com Habilitação em Relações Públicas pela UFPR. Contato: fernanda.matos@gmail.com

Porém, essas não foram as únicas reduções causadas pela Lei Seca. Bares e restaurantes de todas as regiões brasileiras registraram redução no movimento de clientes e na venda de bebidas alcoólicas. Conseqüentemente houve uma queda no faturamento que, por sua vez, ocasionou demissões no setor.

Neste estudo será apresentado o impacto causado em bares e restaurantes de Brasília pelas mudanças na Lei Seca implementadas a partir de 20 de dezembro de 2012: intolerância a qualquer grau de alcoolemia; aumento da multa, que passou de R\$ 957,70 para R\$ 1.915,40; além das novas formas de comprovação do estado de embriaguez por meio de provas testemunhais, vídeos e fotografias.

A reação dos consumidores mediante as mudanças na lei foi verificada por meio de um questionário divulgado nas redes sociais e por e-mail. Foram recebidas 201 respostas entre os dias 19 e 31 de abril de 2013.

Um estudo de caso com quatro bares de Brasília, além de entrevista com o presidente do Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Brasília – Sindhobar irá comprovar os impactos causados pela Lei Seca no movimento de clientes, na venda de bebidas alcoólicas e no faturamento do segmento.

Não cabe a este artigo emitir juízo de valor frente à Lei Seca, mas sim alertar o mercado quanto aos riscos e ameaças externas que são incontrolláveis e que exigem uma postura criativa e ações imediatas e eficazes por parte das organizações.

2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING

Para melhor compreender a complexidade do planejamento estratégico de marketing, precisamos conceituar separadamente planejamento, planejamento estratégico e marketing. Somente assim, daremos conta de sua abrangência e de sua importância para a organização.

Planejar é um ato inerente a todo ser humano, seja na sua vida pessoal ou profissional. Não seria diferente para as organizações. KUNSCH (2003) descreve o planejamento como um ato de inteligência, um processo lógico-racional, complexo e abrangente e que sempre está vinculado a situações e realidades vividas por pessoas, organizações e instituições da esfera pública e privada. “Permite estabelecer um curso de ações para atingir objetivos predeterminados, tendo em

vista, sobretudo, a futuridade das decisões presentes, a fim de interferir na realidade para transformá-la" (KUNSCH, 2003, p.207).

Para OLIVEIRA (2011) o processo de planejar envolve um modo de pensar que pressupõe indagações e questionamentos: o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde.

“Um bom planejamento ajuda a empresa a antecipar as mudanças e responder rapidamente a elas; ajuda-a também a se preparar melhor para eventos inesperados” (KOTLER, p.33).

Há três tipos de planejamento de acordo com os níveis hierárquicos:

- a) Planejamento estratégico;
- b) Planejamento tático;
- c) Planejamento operacional.

O Quadro 1 apresentado por CHIAVENATO (2003) explica resumidamente os três níveis de planejamento na organização de acordo com seu horizonte temporal, abrangência e conteúdo.

Quadro 1 – Os três níveis de planejamento

PLANEJAMENTO	CONTEÚDO	EXTENSÃO DE TEMPO	AMPLITUDE
Estratégico	Genérico, sintético e abrangente	Longo Prazo	Macroorientado. Aborda a empresa como uma totalidade.
Tático	Menos genérico e mais detalhado	Médio Prazo	Aborda cada unidade da empresa separadamente.
Operacional	Detalhado, específico e analítico	Curto Prazo	Microorientado. Aborda cada tarefa ou operação apenas.

Fonte: Chiavenato, 2003, p.171.

Este estudo tem como foco o planejamento estratégico, que para CHIAVENATO (2004) está relacionado com os objetivos organizacionais que afetam a viabilidade e a evolução da organização. “O planejamento estratégico é um processo de formulação e execução de estratégias organizacionais para buscar a inserção da organização e de sua missão no ambiente onde ela atua” (CHIAVENATO, p.30).

KUNSCH (2003) acrescenta que o planejamento estratégico tem como base as demandas sociais e competitivas, as ameaças e oportunidades do ambiente em busca de resultados mais eficazes. Nesta mesma linha, OLIVEIRA (2011) ressalta

que o planejamento estratégico busca otimizar a interação com os fatores externos – não controláveis – e atuar de forma inovadora e diferenciada.

A relevância do planejamento estratégico é enfatizada por GRACIOSO (2007, p. 28):

Enfatizamos: só uma empresa dotada de um bom sistema de planejamento estratégico pode: a) antecipar-se aos concorrentes, nas mudanças bruscas de mercado; e b) desenvolver estratégias de competição adequadas a essas novas circunstâncias, com tempo suficiente para garantir o sucesso.

Os benefícios de um planejamento estratégico bem elaborado são ressaltados pelos autores e não se esgotam aos aqui apresentados: evita a improvisação; é um excelente meio de controle; minimiza custos; substitui atividades isoladas, individuais e fragmentadas; incentiva o trabalho em equipe; permite decisões mais conscientes; aperfeiçoa o modelo de gestão da empresa; contrabalança as incertezas; concentra as atenções nos resultados esperados; consolida a vantagem competitiva da empresa; otimiza o processo de identificação de oportunidades no mercado; permite uma visão estratégica para a organização; fornece uma maior compreensão de um ambiente mutável e competitivo e induz o comportamento proativo da organização em relação ao ambiente externo.

O que acontece ao adicionarmos o conceito de marketing no planejamento estratégico? “Ao agregarmos o conceito de marketing ao planejamento estratégico, ampliamos bastante seu escopo. O resultado disso é a orientação da empresa para o mercado, o que torna mais competitiva” (SILVA, 2006, p. 16).

Diversos são os conceitos de marketing apresentados, o que se pode ressaltar é que o foco está no cliente e na satisfação de necessidades, desejos e demandas por meio de produtos e serviços disponíveis em mercados para troca e transações, pressupondo um relacionamento.

“Marketing significa administração de mercados para efetuar trocas e relacionamentos com o propósito de criar valor e satisfazer necessidades e desejos” (KOTLER, p.8). LAS CASAS (1997, p.26) acrescenta em sua definição o alcance de objetivos e o meio ambiente de atuação:

Marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos da empresa ou indivíduos e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem estar da sociedade.

Assim, o planejamento estratégico de marketing ou planejamento orientado para o mercado é definido por GRACIOSO (2007) como o conceito de marketing levado às suas últimas consequências, em termos de sua influência na forma em que a empresa escolhe para conduzir os seus negócios. KOTLER (2000, p.116), resume o planejamento estratégico de marketing da seguinte forma:

O planejamento estratégico orientado para o mercado é o processo gerencial de desenvolvimento e manutenção de uma adequação viável entre objetivos, habilidades e recursos da organização e suas oportunidades em um mercado em constante mudança. O propósito do planejamento estratégico é dar forma a negócios e produtos da empresa, de modo que possam gerar os lucros e o crescimento almejados.

Conclui-se, então, que o planejamento estratégico de marketing busca preparar a organização para as ameaças ambientais e ainda orientá-la para otimizar as oportunidades apresentadas, com a finalidade de alcançar seus objetivos, cumprir sua missão e visão, sem esquecer seus valores institucionais, tendo como foco o mercado.

2.1 As Fases do Planejamento Estratégico de Marketing

Há diversos modelos para elaboração do planejamento estratégico de marketing, sendo que em sua maioria as etapas são similares, mudando apenas suas denominações.

Cabe aqui ressaltar que não há uma fórmula mágica, muito menos um modelo correto ou errado. Cada organização é única e é preciso analisar o modelo que melhor se adéqua à sua realidade. “Não existe uma metodologia universal de planejamento estratégico, porque as empresas diferem em tamanho, em tipos de operações, em forma de organização, em filosofia e estilo administrativo” (OLIVEIRA, 2011).

SILVA (2006) elencou seis passos para elaboração do planejamento de marketing, sendo que, os três primeiros acontecem simultaneamente:

- I. Visão; Valores; Políticas; Missão; Definição do negócio.
- II. Fatores críticos do sucesso; Análise de Cenários.
- III. Identificação de Oportunidades de Mercado.
- IV. Objetivos e metas; Estratégia Corporativa e Marketing mix; Estratégia competitiva; Cadeia de Valor; Posicionamento.
- V. Programas de ação; Implementação; Projetos e avaliações financeiras;

VI. Feedback e controle.

De maneira mais sucinta, OLIVEIRA (2011) apresenta quatro fases básicas para o planejamento estratégico:

- I. Diagnóstico estratégico.
- II. Missão da empresa.
- III. Instrumentos prescritivos e quantitativos.
- IV. Controle de avaliação.

Será focado a fase do diagnóstico estratégico. Nesta primeira fase, o objetivo principal é conhecer a organização e o ambiente da qual faz parte. A análise ambiental envolve três níveis: macroambiente, ambiente setorial e organização, de acordo com o esquema descrito por WRIGHT (2011):

Figura 1 – Três níveis de análise



Fonte: Wright, 2011, p.48.

As forças macroambientais geralmente não estão sob o controle da organização. “Como essas forças são muito dinâmicas, suas constantes mudanças criam milhares de oportunidades e ameaças ou restrições para os administradores estratégicos” (WRIGHT, 2011). Para COBRA (1992, p.129), “a ação do macro meio ambiente sobre os negócios de uma empresa pode tornar-se dramática se ela não possuir mecanismos de defesa ou adaptação”.

LAS CASAS (1997) afirma que, por estarem fora do domínio da organização, as forças macroambientais são consideradas variáveis incontroláveis e que por isso é preciso adaptar o composto de marketing a essas condições mutantes.

As principais variáveis, chamadas por WRIGHT (2011) de forças, são: político-legais, econômicas, tecnológicas, sociais. KOTLER (2003) inclui nesta lista as forças demográficas, naturais e culturais. KUNSCH (2003) traz, ainda, a variável ecológica. Compete a cada organização verificar quais forças/variáveis afetam diretamente seus negócios.

WRIGHT (2011) explica que as forças político-legais correspondem aos resultados das eleições, legislações, sentenças judiciais e decisões tomadas pelas instâncias governamentais, podendo interferir no desenvolvimento das atividades da organização.

As leis apresentam outros desafios para o profissional de marketing. Elas regulam com intensidade diversos setores da comercialização. O propósito, como sabemos, é regulamentar o relacionamento humano, para evitar problema nos relacionamentos comerciais civis, ou qualquer outro setor amparado pelo Direito. (LAS CASAS, 1997, p.31)

A análise ambiental permite identificar possíveis ameaças e oportunidades e induz a organização a ter uma postura proativa, criativa e eficaz.

Com o exposto, pode-se considerar a Lei Seca uma variável incontrolável, uma força político-legal que trouxe ameaças para o segmento de bares e restaurantes. Por meio da análise ambiental seria possível identificá-la e com o planejamento estratégico de marketing implementar ações para conter os impactos causados por esta lei.

Antes de discorrer sobre os efeitos da Lei Seca no segmento de bares e restaurantes, será abordada a questão do álcool no trânsito, seus efeitos e consequências e a necessidade de políticas de fiscalização.

3 O USO DE ÁLCOOL NO TRÂNSITO

3.1 Efeitos e Consequências do álcool no trânsito

O álcool (etanol) é uma droga lícita que atua no sistema nervoso central, sendo assim considerado um psicotrópico. Provoca mudança de comportamento e pode se tornar um problema de saúde ao causar intoxicação e dependência.

A absorção do álcool e, conseqüentemente, seus efeitos são influenciados por diversas variáveis: sexo, idade, frequência de consumo, estrutura física, estado de alimentação, tipo e quantidade de bebida, velocidade da ingestão e até mesmo fatores ambientais.

Segundo o Centro Brasileiro de Informações sobre Drogas Psicotrópicas – CEBRID, os efeitos do consumo de álcool são apresentados em duas fases distintas: a primeira estimulante (euforia, desinibição, loquacidade) e a segunda depressora (falta de coordenação motora, descontrole e sono).

A combinação de álcool e direção de veículos é preocupante na medida em que o consumo de álcool compromete a capacidade de dirigir e constitui um fator de risco para o aumento de acidentes de trânsito.

“As alterações fisiológicas causadas pelo álcool aumentam consideravelmente os riscos de acidentes, tanto para os condutores de veículos automotores ou motocicletas como para os pedestres” (GLOBAL ROAD SAFETY PARTNERSHIP, 2007, p. 7).

Um motorista sob o efeito de álcool ou de outras drogas apresenta queda considerável do seu desempenho: sua atenção, seus reflexos, e sua capacidade para acompanhar objetos são afetados negativamente e, portanto, sua capacidade de conduzir um veículo fica debilitada. Uma pessoa sob efeito dessas substâncias tem uma diminuição em relação à visão periférica e à acomodação visual à luz, além do tempo de reação ficar prejudicado, que é uma habilidade muito importante em atividades que exigem rapidez de movimento. (Secretaria Nacional de Políticas sobre Drogas, 2011, p. 15)

Assim, segundo a Global Road Safety Partnership (2007), os condutores alcoolizados correm um risco muito maior de acidente de trânsito que os motoristas não alcoolizados e esse risco cresce consideravelmente conforme aumenta a concentração de álcool no sangue.

Em fevereiro de 2013 foi divulgada uma pesquisa, referente a 2011, que faz parte do estudo Vigilância de Violências e Acidentes – Viva, realizado pelo Ministério da Saúde, a qual mostra que 21% dos acidentes de trânsito brasileiro estão

relacionados ao consumo de álcool. Isso demonstra a necessidade de regulação e fiscalização do uso de álcool no trânsito.

3.2 Políticas de Fiscalização no Mundo

A preocupação com o uso de álcool no trânsito é mundial. De acordo com a Secretaria Nacional de Políticas Sobre Drogas - SENAD (2011), mais de 90% dos países possuem uma lei nacional sobre bebida e direção. Dentre as políticas adotadas, estão: limite de alcoolemia (concentração de álcool por litro de sangue), variando de 0 dg/L a 9 dg/L; suspensão da carteira de habilitação; ação fiscalizadora com o uso de etilômetros; etilômetros acoplados ao sistema de ignição de automóveis; campanhas educativas; disponibilização de etilotestes químicos e eletrônicos para os condutores; educação e conscientização; repressão e punição.

Ainda segundo a SENAD, 49% dos países com legislação específica estipulam limite de alcoolemia. Sendo que 11% desses países estipulam limites ainda menores para jovens e novos condutores, considerando que há risco maior de acidente para tais condutores.

O Quadro 2 apresenta os níveis de alcoolemia adotados como limite em alguns países:

Quadro 2 – Níveis de alcoolemia em alguns países

PAÍS	LIMITE (dg/L)
Argentina	5 dg/L
Bolívia	7 dg/L
Chipre	9 dg/L
Colômbia	0
Eslováquia	Entre 0 e 4 dg/L
Estados Unidos	8 dg/L
Estônia	Entre 0 e 4 dg/L
Hungria	Entre 0 e 4 dg/L
Irlanda	8 dg/L
Lituânia	Entre 0 e 4 dg/L
Luxemburgo	8 dg/L
Paraguai	7 dg/L
Polônia	Entre 0 e 4 dg/L
Reino Unido	8 dg/L
República Checa	Entre 0 e 4 dg/L
Romênia	Entre 0 e 4 dg/L
Suécia	Entre 0 e 4 dg/L
Uruguai	8 dg/L

Fonte: o autor com base em dados extraídos de SENAD (2011).

Em maio deste ano o Gabinete para a Segurança dos Transportes norte-americano recomendou a redução do limite de alcoolemia de 8 dg/L para 5 dg/L, tendo como base estudos médicos. Segundo o Gabinete norte-americano, mais de 100 países utilizam a taxa de 5 dg/L como limite.

3.3 Políticas de Fiscalização no Brasil

O trânsito brasileiro é regulamentado pela Lei nº 9.503 de setembro de 1997, a qual instituiu o Código de Trânsito Brasileiro - CTB. De acordo com a SENAD (2011) o CTB foi promulgado para responder, de certa forma, aos anseios sociais e mudanças evidentes nessa área, tais como aumento significativo do número de automóveis nos centros urbanos e segurança das estradas e vias.

Em seus 20 capítulos, o CTB apresenta conceitos e definições; estabelece o Sistema Nacional de trânsito, sua finalidade, objetivos, composição e competências; traz normas gerais de circulação e conduta; versa, ainda, sobre os pedestres e condutores de veículos não motorizados; direitos do cidadão; a educação para o trânsito; as sinalizações de trânsito; a engenharia de tráfego, operação, fiscalização e policiamento ostensivo; os veículos; os veículos em circulação internacional; o registro de veículos; o licenciamento; a condução escolar; a habilitação; as infrações; as penalidades; as medidas administrativas; o processo administrativo; os crimes de trânsito e outras disposições finais e transitórias.

Os artigos 165, 276, 277 e 306 do CTB abordam a questão do uso de bebidas alcoólicas e direção de veículos. O artigo 165 configura dirigir sob o efeito de álcool como uma infração de trânsito, passível de medidas administrativas, contidas nos artigos 276 e 277. Já o artigo 306 estabelece as configurações de crime de trânsito, uma infração penal.

Em 2008, a Lei nº 11.705 alterou esses dispositivos do CTB a fim de impor penalidades mais severas para o condutor que dirigir sob a influência de álcool. Essa lei ficou popularmente conhecida como Lei Seca. Outra mudança na legislação ocorreu em 20 de dezembro de 2012, com a Lei nº 12.760, que aumentou a rigidez da Lei Seca. Assim, os artigos que versam sobre álcool e direção ficaram com a seguinte redação:

Art. 165. Dirigir sob a influência de álcool ou de qualquer outra substância psicoativa que determine dependência:
Infração - gravíssima;

Penalidade - multa (dez vezes) e suspensão do direito de dirigir por 12 (doze) meses
 Medida administrativa - recolhimento do documento de habilitação e retenção do veículo, observado o disposto no § 4º do art. 270 da Lei nº 9.503, de 23 de setembro de 1997 - do Código de Trânsito Brasileiro
 Parágrafo único. Aplica-se em dobro a multa prevista no caput em caso de reincidência no período de até 12 (doze) meses.

Art. 276. Qualquer concentração de álcool por litro de sangue ou por litro de ar alveolar sujeita o condutor às penalidades previstas no art. 165
 Parágrafo único. O Contrans disciplinará as margens de tolerância quando a infração for apurada por meio de aparelho de medição, observada a legislação metrológica.

Art. 277. O condutor de veículo automotor envolvido em acidente de trânsito ou que for alvo de fiscalização de trânsito poderá ser submetido a teste, exame clínico, perícia ou outro procedimento que, por meios técnicos ou científicos, na forma disciplinada pelo Contrans, permita certificar influência de álcool ou outra substância psicoativa que determine dependência
 § 1º (Revogado)
 § 2º A infração prevista no art. 165 também poderá ser caracterizada mediante imagem, vídeo, constatação de sinais que indiquem, na forma disciplinada pelo Contrans, alteração da capacidade psicomotora ou produção de quaisquer outras provas em direito admitidas.
 § 3º Serão aplicadas as penalidades e medidas administrativas estabelecidas no art. 165 deste Código ao condutor que se recusar a se submeter a qualquer dos procedimentos previstos no caput deste artigo.

Art. 306. Conduzir veículo automotor com capacidade psicomotora alterada em razão da influência de álcool ou de outra substância psicoativa que determine dependência:
 Penas - detenção, de seis meses a três anos, multa e suspensão ou proibição de se obter a permissão ou a habilitação para dirigir veículo automotor.
 § 1º As condutas previstas no caput serão constatadas por:
 I - concentração igual ou superior a 6 decigramas de álcool por litro de sangue ou igual ou superior a 0,3 miligrama de álcool por litro de ar alveolar; ou
 II - sinais que indiquem, na forma disciplinada pelo Contrans, alteração da capacidade psicomotora
 § 2º A verificação do disposto neste artigo poderá ser obtida mediante teste de alcoolemia, exame clínico, perícia, vídeo, prova testemunhal ou outros meios de prova em direito admitidos, observado o direito à contraprova.
 § 3º O Contrans disporá sobre a equivalência entre os distintos testes de alcoolemia para efeito de caracterização do crime tipificado neste artigo.

Para facilitar a compreensão sobre as mudanças ocorridas na legislação, segue sistematização no Quadro 3:

Quadro 3 – Mudanças no Código de Trânsito Brasileiro

CTB	Lei nº 11.705/2008	Lei nº 12.760/2012
<ul style="list-style-type: none"> • Limite de alcoolemia: 6 dg/L • Multa: R\$ 957,70 • Crime: expor a dano potencial a incolumidade de outrem • Comprovação: testes de alcoolemia; exames clínicos; perícia ou outro exame. 	<ul style="list-style-type: none"> • Limite de alcoolemia: 2 dg/L • Multa: R\$ 957,70 • Crime: a partir de 6 dg/L • Comprovação: testes de alcoolemia; exames clínicos; perícia ou outro exame. Outras provas em direito admitidas, acerca do notório sinal de embriaguez, excitação ou torpor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Limite de alcoolemia: 0 (zero) • Multa: R\$ 1.915,40 • Crime: a partir de 6 dg/L • Comprovação: testes de alcoolemia; exames clínicos; perícia ou outro exame; imagem; vídeo; prova testemunhal; constatação de sinais que indiquem alteração da capacidade psicomotora; outras provas em direito admitidas.

Fonte: o autor.

4 A PROMULGAÇÃO DA LEI SECA E OS IMPACTOS CAUSADOS EM BARES E RESTAURANTES

A promulgação da Lei Seca em 2008 impactou diretamente no segmento de bares e restaurantes. Houve queda no movimento de clientes, na venda de bebidas alcoólicas e conseqüentemente no faturamento. Acarretando, até mesmo, a demissão de funcionários e o fechamento de estabelecimentos.

Em 2008, o então diretor jurídico da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes - Abrasel, Percival Maricato, afirmou que o prejuízo sofrido por empresas do setor foi de 30% a 40% em todo o Brasil.

Em Brasília, a redução média foi de 30% no movimento de clientes e, de acordo com o então presidente do Sindicato de Hotéis, Bares e Restaurantes - Sindhobar, Elesbão Ferreira Oliveira, cerca de 500 funcionários, entre garçons, copeiros e cozinheiros, foram demitidos.

Para atenuar os impactos da Lei Seca, o sindicato tentou firmar parceria com os taxistas, mas sem sucesso. Para os taxistas o momento era uma oportunidade de crescimento do faturamento, por isso não fizeram nenhum acordo para oferecer desconto aos clientes de bares e restaurantes.

As companhias cervejeiras não foram impactadas pela Lei Seca. Elas deixaram de vender nos bares, mas aumentaram suas vendas nos supermercados, pois os consumidores passaram a consumir bebidas alcoólicas em casa. Assim, não houve parceria entre as cervejarias e os bares. Outro agravante foi a ineficiência do transporte público em Brasília.

A Abrasel Nacional protocolou no Supremo Tribunal Federal um pedido de inconstitucionalidade de alguns artigos da lei. Já o Sindhobar/DF apresentou ao Governo Federal um projeto para progressividade da penalidade de acordo com a idade do motorista e do tempo de habilitação. Nenhuma das ações teve êxito.

Assim, bares e restaurantes de todo o país implementaram ações para reduzir os prejuízos. Entre as ações realizadas, podemos citar: promoções e cortesias para o “amigo da vez”²; motorista para dirigir o carro do cliente; transporte em vans; espaços para o cliente descansar; convênio com táxis; drinques e cerveja sem

² Em um grupo, uma das pessoas deixa de consumir bebidas alcoólicas para dirigir e dar carona aos demais, isso configura o que é chamado como “amigo da vez”.

álcool; diversificação do mix de produtos; entrega de bebidas em domicílio; dentre outros.

Os consumidores também buscaram alternativas frente ao rigor da lei. Alguns passaram a frequentar bares mais próximos de suas residências, onde pudessem ir a pé ou o custo do táxi ser menor. Outra alternativa foi passar a utilizar o método “amigo da vez”.

Mas, após três anos e três meses de vigência da Lei Seca, uma enquete³ feita pelo Instituto Brasileiro de Pesquisa Social (IBPS), a pedido da Revista Época São Paulo, mostrou que em São Paulo quase 60% dos entrevistados não mudaram de atitude, e destes, 80,% garantiram que obedeceriam à lei se houvesse mais fiscalização.

O poder da fiscalização já havia sido comprovado em Macapá/AP. Nas primeiras semanas em que a lei entrou em vigor, houve redução em mais de 30% no número de acidentes. Porém, ao ser noticiado que a PM da região não possuía bafômetro, as ocorrências aumentaram em 40%.

Em 2008, a redução na fiscalização repercutiu nos bares e restaurantes. Após cinco meses de vigência da lei, as *blitze* diminuíram, o movimento de clientes foi retomado e o faturamento dos estabelecimentos voltou a subir, mas não alcançou os mesmos patamares.

As consequências das mudanças na Lei Seca em 2012 no segmento de bares e restaurantes em Brasília é o que este trabalho busca apresentar. Além disso, identificar a relação entre a lei, uma variável incontrolável, e o planejamento estratégico de marketing.

5 PESQUISAS

5.1 Método

Para subsidiar esse estudo, foram realizadas duas pesquisas, a primeira com pessoas residentes em Brasília e outra com bares e restaurantes da cidade. Também foi realizada uma entrevista com representante do segmento de bares e restaurantes.

³ Enquete realizada em setembro de 2011 na cidade de São Paulo com mil pessoas.

Entre os dias 19 e 31 de abril de 2013 foi disponibilizado nas redes sociais e por e-mail, um questionário com 12 perguntas. A pesquisa quantitativa teve como objetivo investigar a reação dos consumidores de bebidas alcoólicas em Brasília após as mudanças que tornou mais rigorosa a Lei Seca. Ao todo foram respondidos 201 questionários.

Como a pesquisa foi disponibilizada de forma aleatória, as três primeiras perguntas procuraram filtrar os respondentes de acordo com o perfil desejado: frequentadores de bares e restaurantes em Brasília que consomem bebidas alcoólicas, possuem carteira de habilitação e conhecem as mudanças na Lei Seca sancionadas em dezembro de 2012. Dos 201 questionários recebidos, 151 respondentes estavam dentro do perfil desejado.

As demais perguntas buscaram conhecer melhor os respondentes, investigar o hábito de dirigir sob o efeito de álcool antes das mudanças na lei, verificar a reação após a lei se tornar mais rígida e averiguar se a lei teve influência nas relações de amizades.

Com o intuito de verificar o impacto causado no segmento de bares e restaurantes pelas mudanças da lei, foi realizada uma entrevista com o presidente do Sindhobar e estudo de caso em quatro estabelecimentos: Poizé Asa Norte, Libanus, Fausto & Manoel – Sudoeste e Fausto & Manoel – Asa Norte.

No dia 21 de junho de 2013, o presidente do Sindhobar, Clayton Faria Machado concedeu entrevista, na sede do sindicato. Um questionário com doze perguntas foi construído apenas para orientar a entrevista

Para os bares foi aplicado um questionário com 10 perguntas, sendo duas delas perguntas abertas. Os estabelecimentos Poizé e Fausto & Manoel – Sudoeste responderam via e-mail, já os outros dois estabelecimentos responderam presencialmente.

Devido à dificuldade em conseguir dados exatos sobre as variáveis: movimento de clientes, venda de bebidas alcoólicas e faturamento dos estabelecimentos, e tendo em vista que para este estudo era facultativo a exatidão dos dados podendo se basear apenas pela percepção dos estabelecimentos, foi utilizada uma escala para identificar a percepção de redução ou aumento das variáveis, na qual 1 seria a menor pontuação para a variável e 10 a maior pontuação.

5.2 Análise dos dados

5.2.1 Reação dos consumidores frente às mudanças na lei

Identificar o perfil dos respondentes e utilizar apenas os questionários que estavam de acordo com o perfil desejado por esse estudo, foi o objetivo principal das três primeiras perguntas do questionário.

Aos respondentes foi questionado se frequentam bares e restaurantes em Brasília, se consomem bebidas alcoólicas nesses estabelecimentos e, ainda, se possuem carteira nacional de habilitação. Dos 185 questionários, apenas 153 responderam sim às três perguntas e participaram efetivamente da pesquisa. Os demais foram eliminados por não estarem dentro do perfil desejado.

Quadro 4 – Perfil dos respondentes

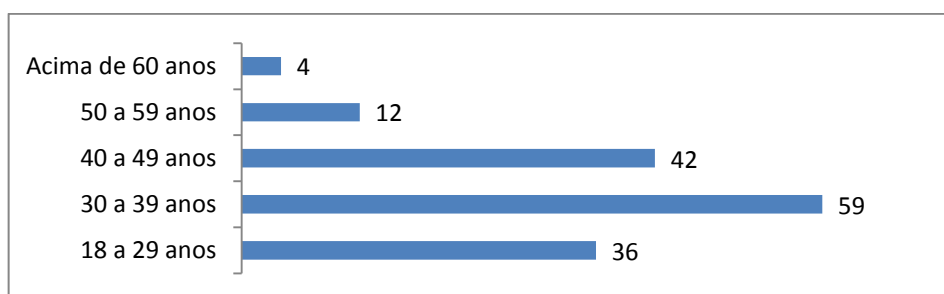
Perguntas	Total de respondentes	Sim	Não
1. Você frequenta bares e restaurantes em Brasília?	201	185	16
2. Você consome bebidas alcoólicas em bares e restaurantes?	185	167	18
3. Possui Carteira Nacional de Habilitação (CNH)?	167	153	14

Fonte: o autor.

As questões 4, 5 e 6 procuraram conhecer o entrevistado identificando faixa etária, sexo e grau de escolaridade.

Quanto à faixa etária 59 respondentes têm entre 30 a 39 anos; entre 40 e 49 anos foram 42 respondentes; 36 pessoas se encontram na faixa etária considerada mais crítica para a questão de dirigir sob o efeito de álcool: 18 a 29 anos.

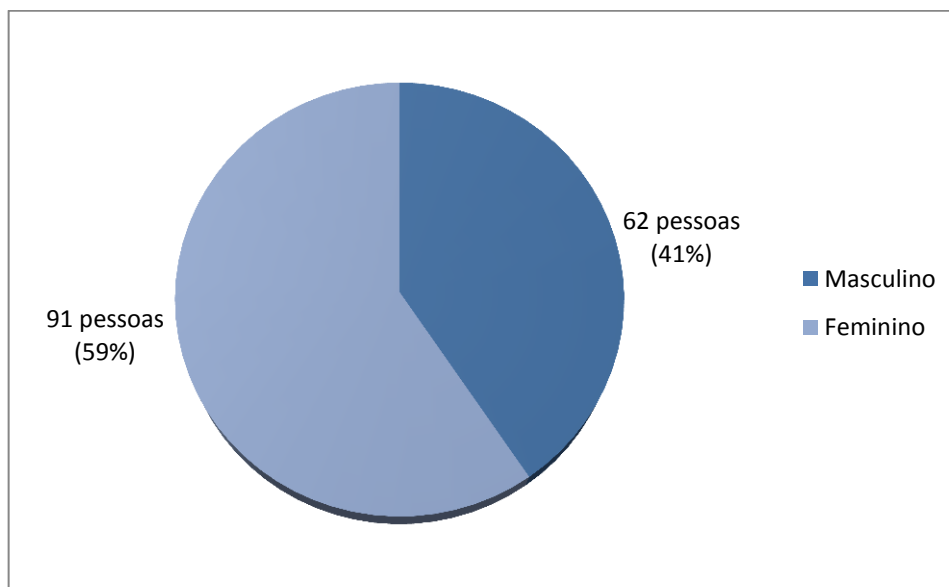
Gráfico 1 – Faixa etária



Fonte: o autor.

Quanto ao sexo houve predominância do sexo feminino, sendo 59% dos respondentes, ou seja, 91 pessoas.

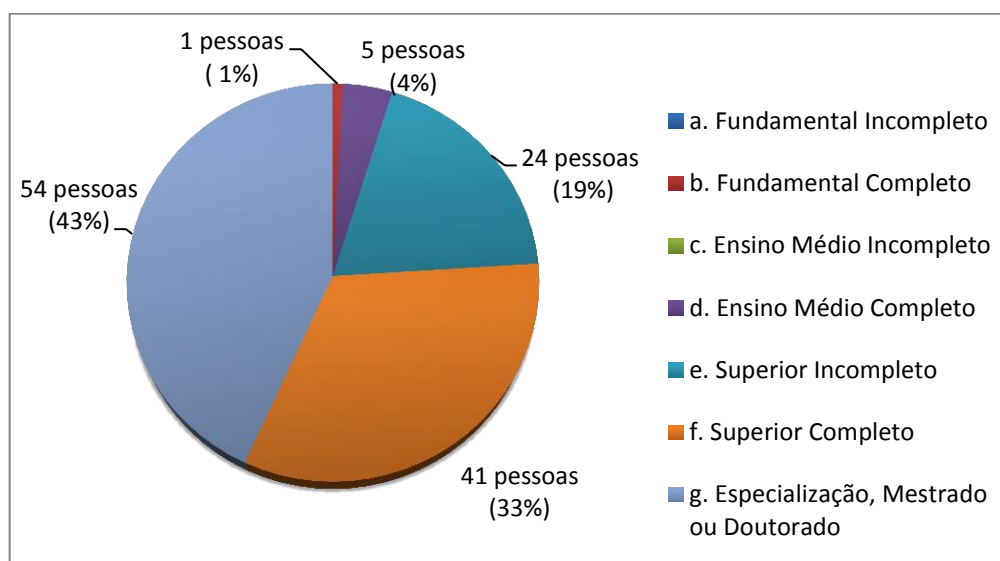
Gráfico 2 – Sexo



Fonte: o autor.

Em relação ao grau de escolaridade, nenhuma pessoa respondeu Fundamental Incompleto ou Ensino Médio Incompleto. Sendo que 81% dos respondentes possuem ao menos o Ensino Superior Completo, o que favorece o acesso e a compreensão da Lei Seca.

Gráfico 3 – Grau de escolaridade



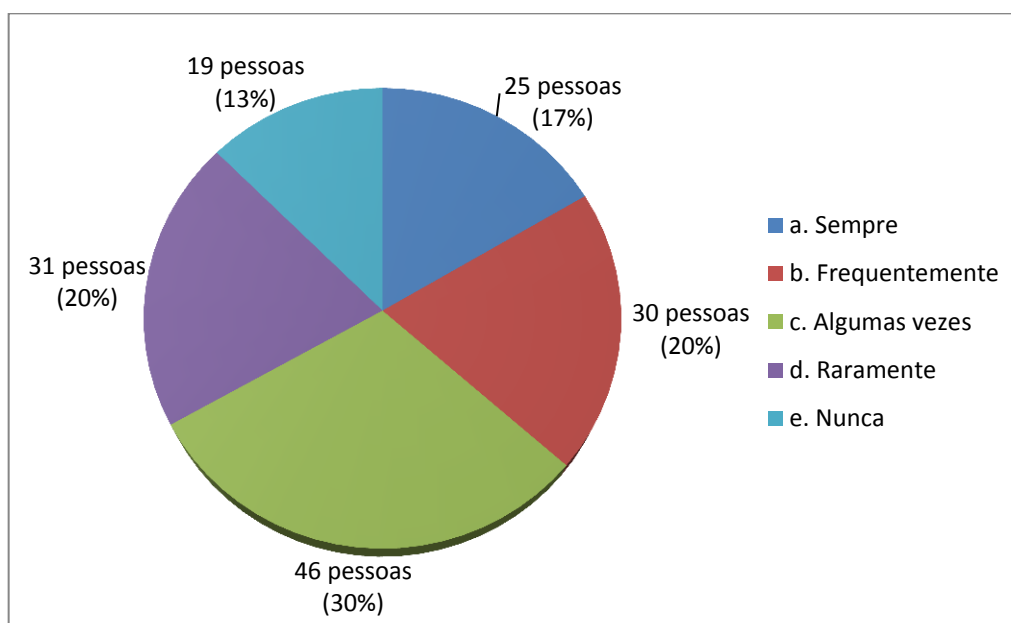
Fonte: o autor.

A pergunta 7 questionou quanto ao conhecimento das mudanças na Lei Seca implementadas em 20 de dezembro de 2012. Dois respondentes disseram não conhecer as mudanças, em uma análise mais minuciosa verificou-se que essas pessoas são do sexo feminino, com ensino superior completo e entre 30 e 39 anos. Assim, essas duas pessoas deixaram de responder o questionário, ficando somente 151 respondentes.

A questão 8 buscou verificar qual era o comportamento do consumidor antes da mudança na lei. Dos 151 respondentes, 87% afirmaram dirigir sob o efeito de álcool, 17% agiam desta forma sempre, 20% frequentemente, 30% as vezes e 20% raramente. Cabe ressaltar que para a lei não há distinção entre dirigir sob o efeito de álcool raramente ou sempre, o que indica infração é o grau de alcoolemia verificado.

Apenas 19 pessoas (13%) responderam não dirigir após ingerir bebidas alcoólicas, essas foram direcionadas para a questão de número 12.

Gráfico 4 – Relação entre direção e uso de bebidas alcoólicas antes das mudanças na Lei Seca

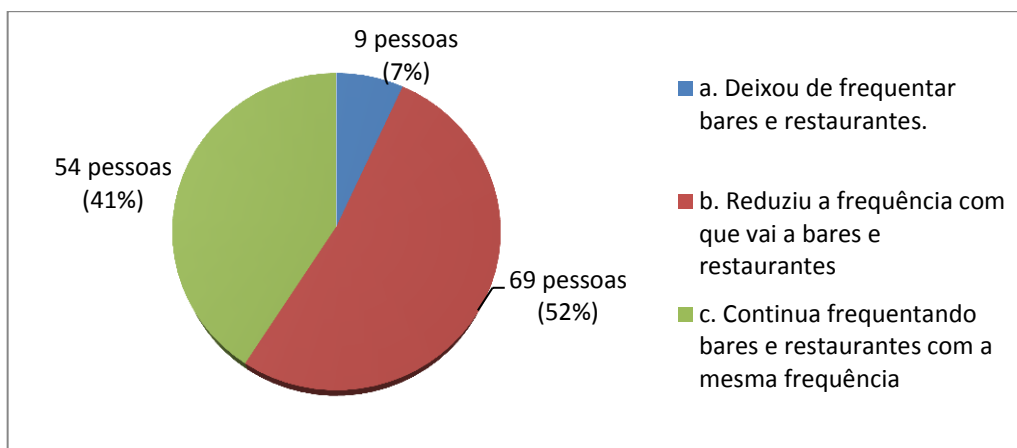


Fonte: o autor.

A pergunta seguinte verificou se as pessoas continuam frequentando bares e restaurantes e se reduziu ou aumentou a frequência que vão aos estabelecimentos. Dos 132 respondentes, 7% deixaram de frequentar bares e restaurantes e 52% reduziram a periodicidade, isso indica uma queda no movimento de clientes em

bares e restaurantes de Brasília provocada pela reação dos consumidores diante da lei. Menos da metade dos respondentes, 41% disseram continuar frequentando os estabelecimentos com a mesma periodicidade. As 9 pessoas que deixaram de frequentar bares e restaurantes foram direcionadas para a questão 12.

Gráfico 5 – O efeito da mudança das leis nos hábitos dos consumidores

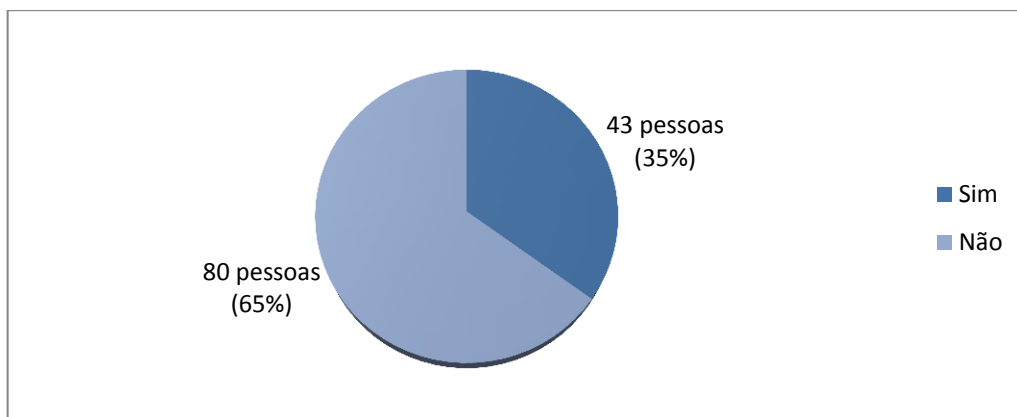


Fonte: o autor.

O consumo de bebidas alcoólicas em bares e restaurantes após as mudanças na lei foi o foco da questão 10. Dos 132 respondentes, 35% deixaram de consumir bebidas alcoólicas nesses estabelecimentos.

Como já vimos na questão acima, o movimento de clientes reduziu e com este dado podemos inferir que a venda de bebidas alcoólicas em bares e restaurantes também sofreu redução, o que implica diretamente no faturamento desses estabelecimentos.

Gráfico 6 – O consumo de bebidas alcoólicas após as mudanças na Lei Seca

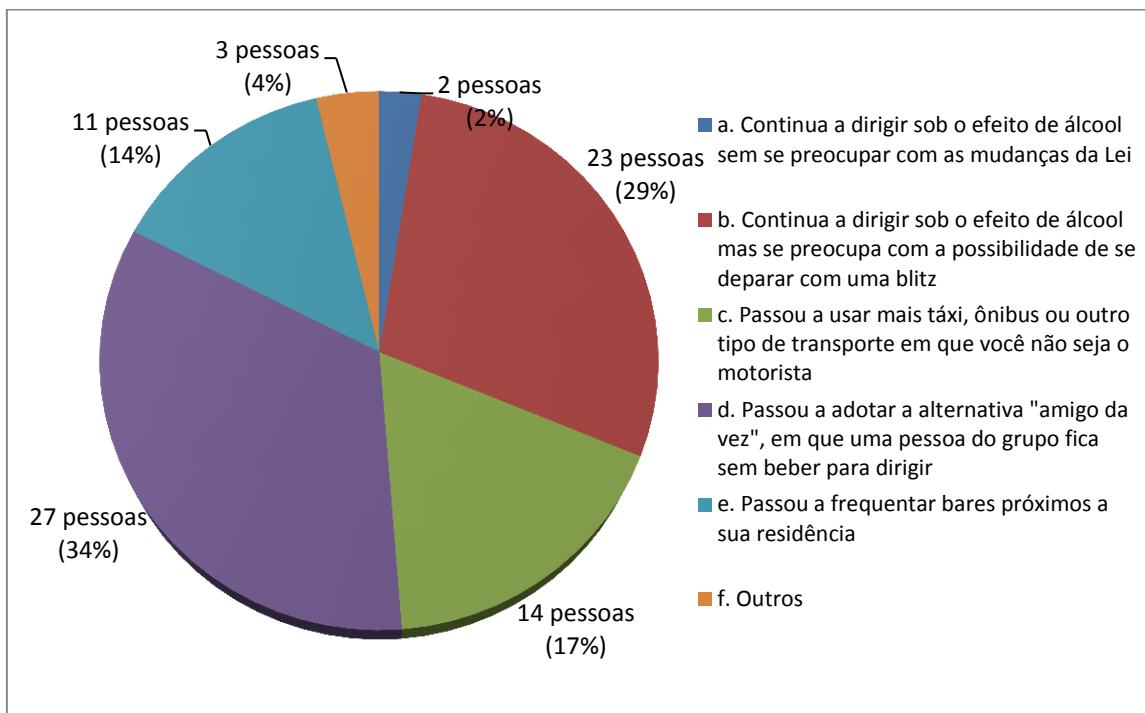


Fonte: o autor.

Ao serem questionados sobre o consumo de bebidas alcoólicas e direção de veículos. Dos 80 respondentes, 31% continuam dirigindo após o consumo de bebidas alcoólicas, sendo que duas pessoas disseram não se preocupar com as mudanças na lei e 23 afirmaram que se preocupam com a possibilidade de ser parado em uma *blitz* e que por isso costuma utilizar rotas alternativas e utilizar de aplicativos no celular para verificar se há alguma barreira policial próxima.

A maioria, 69%, buscou alternativas as mudanças na lei, sendo o “amigo da vez” a alternativa mais utilizada (34%), seguido pelo uso de táxi e outros meios de transporte (17%) e 14% passaram a frequentar bares próximos a suas residências.

Gráfico 7 - Relação entre direção e uso de bebidas alcoólicas após as mudanças na Lei Seca



Fonte: o autor

Por fim, todas as 151 pessoas opinaram sobre a possibilidade de a Lei Seca ter afetado a vida pessoal e prejudicado as relações de amizade. A maioria, 101 respondentes disse que as mudanças na Lei não afetaram as relações de amizades.

Inclusive, pode-se inferir que houve uma maior interação social entre as pessoas, visto que nas respostas da questão anterior 34% dos respondentes afirmaram recorrer à prática do “amigo da vez” como alternativa para driblar a rigidez da Lei Seca.

5.2.2 *O que diz o segmento de Bares e Restaurantes sobre o impacto das mudanças na Lei Seca*

a) Entrevista Sindhobar

Em Brasília, há cerca de 3.600 bares e restaurantes associados ao Sindicato de Hotéis, Bares, Restaurantes e Similares, o qual tem como finalidade estudo, coordenação, proteção e representação legal da categoria econômica de serviços de alojamento e alimentação.

São prerrogativas do sindicato: representar, perante as autoridades administrativas e judiciárias, os interesses gerais e os direitos de sua categoria econômica, bem como os interesses e os direitos individuais de seus associados; estudar, promover e propor junto aos órgãos públicos e entidades privadas, conforme for o caso, a adoção de regras e normas visando a elevação dos índices de rentabilidade e o aperfeiçoamento dos métodos operacionais da atividade; entre outras.

Segundo Machado, as mudanças na Lei Seca sancionadas em 20 de dezembro de 2012 causou uma redução de 25% na venda de bebidas alcoólicas em bares e restaurantes de Brasília. Estima-se que a queda no faturamento foi maior, tendo em vista que a venda de petiscos caiu cerca de 8% a 10%. É importante ressaltar que essa queda no faturamento não acontece em restaurantes diurnos, onde o foco não é na venda de bebidas alcoólicas.

Ao contrário do que aconteceu em 2008, não houve demissões no setor decorrentes da mudança da lei, um dos motivos seria o alto custo para demitir funcionário e também a realização da Copa das Confederações, que prometia maior movimento de clientes nos estabelecimentos para assistir a transmissão dos jogos.

Os estabelecimentos que ficam nas regiões administrativas de Águas Claras e Taguatinga registraram um aumento no movimento, pois os consumidores passaram a frequentar bares mais próximos as suas residências.

As ações de disponibilizar motorista ou transporte para os clientes se mostrou ineficaz, de acordo com o representante do sindicato. Um agravante para a disponibilização desses serviços é o fato de que caso aconteça algum dano ao

cliente no deslocamento para a casa passa a ser responsabilidade do estabelecimento.

Para Machado, apesar de já terem enfrentado as mudanças da lei em 2008, os bares e restaurantes continuaram vulneráveis às mudanças de 2012, não sendo possível evitar as perdas e manter clientes.

O presidente acredita que uma parcela da população realmente se conscientizou e apresentou mudanças de comportamento, deixando de beber ou utilizando outros meios como táxi ou carona. A redução da fiscalização também contribui para a retomada do movimento de clientes. Porém, Machado não acredita que o faturamento será como antes das mudanças na lei.

b) Estudo de Caso - Poizé Asa Norte

Localizado na CLN 305, Asa Norte, o Poizé funciona para almoço de segunda a sexta-feira, das 11h30 às 14h30. De terça a domingo o *happy hour* começa a partir das 18h e há atrações musicais após as 20h. O local ainda disponibiliza aos clientes mesas de sinuca.

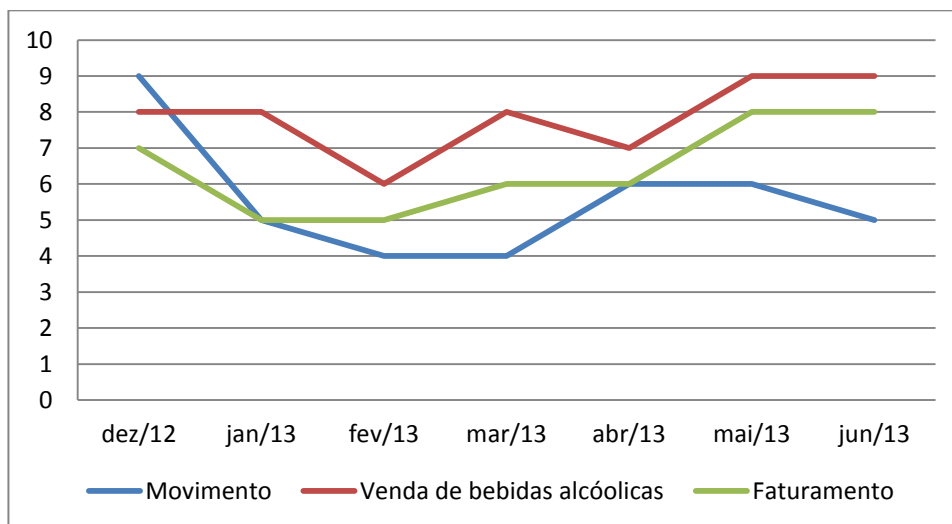
Para almoço, o estabelecimento oferece *buffet self-service*, já no *happy hour* está disponível uma variedade de petiscos, caipirinhas, cervejas, whiskys, aperitivos, cachaças, licores e dose dupla de chopp.

Segundo Macedo, gerente do estabelecimento, depois de dezembro de 2012, quando a lei entrou em vigor, o movimento de cliente sofreu uma queda de 30%, sendo fevereiro e março de 2013 os meses com menor movimento.

A venda de bebidas alcoólicas teve uma redução ainda maior, cerca de 36%. O mês de fevereiro registrou a maior queda. Consequentemente o faturamento também apresentou uma queda de 25%, sendo os meses de janeiro e fevereiro os meses com menor faturamento. Diante disso, o Poizé demitiu vinte e três funcionários do seu quadro.

Confira o Gráfico 8 que demonstra mensalmente, de dezembro de 2012 a junho de 2013, a percepção com relação ao movimento de clientes, venda de bebidas alcoólicas e faturamento:

Gráfico 8 – Relação entre o movimento de clientes, a venda de bebidas alcoólicas e o faturamento do estabelecimento Poizé



Fonte: o autor.

Algumas ações foram implementadas para reduzir o impacto das mudanças da Lei Seca. Um veículo, do tipo van, faz o transporte dos clientes, além da opção de ter motorista à disposição para dirigir o carro. O “amigo da vez” conta agora com open bar de cerveja sem álcool.

Para Macedo, além das ações realizadas pelo estabelecimento, a redução da fiscalização é o que faz com que haja uma retomada no movimento, venda de bebidas alcoólicas e faturamento. Ele conclui que mesmo já tendo sofrido os impactos da promulgação da lei em 2008, o estabelecimento não estava preparado para as mudanças ocorridas em 2012.

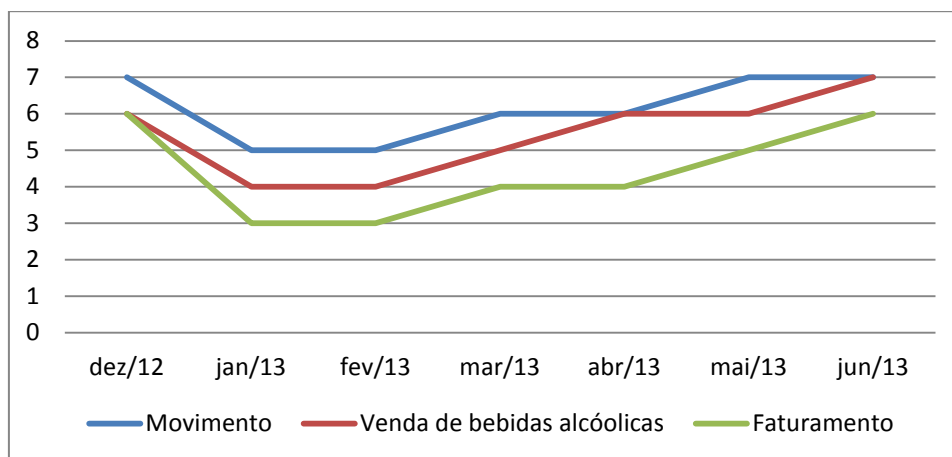
c) Estudo de Caso - Libanus

Há 24 anos no mercado brasiliense, o Libanus, localizado na CLS 206, Asa Sul, funciona de domingo a quinta-feira das 11h até 1h e até 2h nas sextas-feiras e sábado. Em seu cardápio oferece comidas árabes e outros petiscos. Seu *happy hour* é conhecido por oferecer a cerveja mais gelada de Brasília.

Com as mudanças na Lei Seca em 2012, o estabelecimento chegou a ter queda de 50% no movimento e na venda de bebidas alcoólicas, conseqüentemente o faturamento sofreu uma queda brusca. Os meses mais afetados foram janeiro e fevereiro deste ano, explica Carlos Henrique Aragão, gerente do estabelecimento.

Confira o Gráfico 9 que demonstra mensalmente, de dezembro de 2012 a junho de 2013, a percepção com relação ao movimento, venda de bebidas alcoólicas e faturamento:

Gráfico 9 – Relação entre o movimento de clientes, a venda de bebidas alcoólicas e o faturamento do estabelecimento Libanus



Fonte: o autor.

Para evitar demissões, foi feito um acordo com os funcionários. Uma escala foi estipulada, com revezamento do corpo funcional. Os garçons passaram a trabalhar uma semana e tirar folga na outra.

A única ação realizada foi disponibilizar um veículo e, a cada grupo de no mínimo três pessoas, levar gratuitamente os clientes para casa. Mas a procura por esse serviço, em sua maioria, se dá por pessoas que não residem em Brasília e estão, a passeio ou a trabalho, hospedadas em hotéis da capital.

Carlos Henrique acredita que uma parcela da população tomou consciência da lei e não está dirigindo sob o efeito de bebidas alcoólicas. No entanto, a retomada das vendas nos dois últimos meses reflete, segundo ele, a fiscalização menos ostensiva.

Apesar dos impactos causados pela promulgação da lei em 2008, o estabelecimento não estava preparado para as mudanças da lei em 2012. Não houve nenhum planejamento que pudesse evitar os impactos da rigidez da Lei Seca. O foco do estabelecimento continuou na venda de cervejas, por isso, de acordo com o gerente Carlos Henrique o Libanus foi o bar de Brasília que mais sofreu as consequências causadas pelas mudanças na lei.

d) Estudo de Caso - Fausto & Manoel unidades Sudoeste e Asa Norte

A primeira unidade Fausto & Manoel foi inaugurada em 2005 na CLSW 101, Bloco C, no Sudoeste. Hoje, há mais três filiais, duas na Asa Norte e uma no Guar.

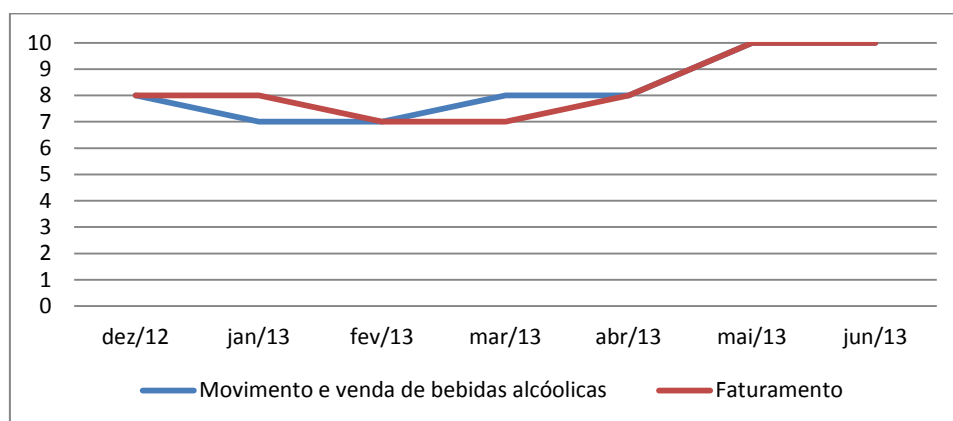
Os estabelecimentos funcionam de segunda a domingo das 11h às 2h e tem como missão atuar no ramo de choperia e restaurante proporcionando um ambiente seguro, confortável e aconchegante, com profissionais capacitados.

No cardápio há uma grande variedade de petiscos, cervejas, chopp e drinques. A unidade do Sudoeste é a mais movimentada, seguida da unidade da Asa Norte, CLN 209.

O proprietário, Alcione Peruzzo, apontou uma queda de 10% no movimento da unidade do Sudoeste e uma redução de 18% na venda de bebidas alcoólicas na mesma unidade. Com isso, o faturamento caiu em 12% e houve uma redução de 10% no quadro funcional.

O Gráfico 10 demonstra mensalmente, de dezembro de 2012 a junho de 2013, a percepção com relação ao movimento de clientes, venda de bebidas alcoólicas e faturamento na unidade do Sudoeste:

Gráfico 10 – Relação entre o movimento de clientes, a venda de bebidas alcoólicas e o faturamento do estabelecimento Fausto e Manoel - Sudoeste



Fonte: o autor.

Segundo Alcione, a fiscalização ostensiva, com a realização de blitz em frente a unidade do Sudoeste, foi o fator preponderante para o cenário apresentado.

Para conter os prejuízos, ações como ampliação no mix de produto e convênio com táxi foram adotadas. Mas para Alcione, o esquecimento da população e a diminuição da fiscalização é o que faz a situação normalizar-se após alguns meses da lei em vigor.

Já na unidade da Asa Norte, segundo o gerente Marciano, a Lei Seca não impactou no movimento de clientes. Consequentemente o faturamento foi mantido.

A explicação para o fenômeno é simples: planejamento estratégico de marketing. Em 2008, foi realizada uma análise ambiental que identificou a Lei Seca como uma ameaça para o estabelecimento. A lei ainda não havia sido promulgada, estava em tramitação, com isso era possível adotar uma série de medidas para evitar os impactos da lei e se sobressair perante a concorrência.

Ainda na fase de diagnóstico do planejamento estratégico de marketing, foi realizada uma análise da organização e identificou-se que o público alvo era jovens e o faturamento dependia quase exclusivamente da venda de bebidas alcoólicas.

A partir do diagnóstico, a Lei Seca foi considerada uma ameaça e foi possível identificar as fraquezas da organização. Assim foram desenvolvidas estratégias adequadas à nova realidade evitando ações isoladas e pouco eficazes.

A mudança de perfil do público alvo foi identificada como a principal necessidade. O estabelecimento passou a focar casais e famílias, residentes na quadra, que vão ao estabelecimento para consumir alimentos ao invés de bebidas alcoólicas. Para a mudança de público alvo a ação planejada foi a ampliação do cardápio, que passou a oferecer mais opções de refeições.

O planejamento estratégico de marketing preparou a organização para as mudanças ambientais, assim o movimento de clientes e o faturamento do estabelecimento não sofreram os impactos da promulgação da lei em 2008, nem das mudanças da mesma em 2012.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Verificou-se nesse estudo que a Lei Seca é uma força macroambiental, político legal, que ao ser promulgada e ao tornar-se mais rígida causou ameaças ao setor de bares e restaurantes exigindo do segmento mecanismos de defesa e adaptação.

Apesar de ser uma força incontrolável, por meio do planejamento estratégico de marketing seria possível se antecipar aos impactos da lei e tomar decisões conscientes para enfrentar as mudanças macroambientais. No entanto a realidade encontrada em Brasília foi outra.

A pesquisa feita com consumidores de bebidas alcoólicas de bares e restaurantes de Brasília mostrou que mesmo com a promulgação da Lei Seca em 2008, 87% dos respondentes ainda dirigiam sob o efeito de álcool.

Com as mudanças implementadas na lei em dezembro de 2012, 7% dos respondentes deixaram de frequentar bares e restaurantes e 52% reduziram a periodicidade com que frequentam esses estabelecimentos. Com isso, fica clara a queda no movimento de clientes em bares e restaurantes.

Dos respondentes que continuam frequentando os estabelecimentos, 35% deixaram de consumir álcool, o que configura uma redução na venda de bebidas alcoólicas, a qual foi quantificada em 25% pelo presidente do Sindhobar.

Os estudos de caso confirmaram o que foi percebido na pesquisa com os consumidores, houve uma redução significativa no movimento de clientes, bem como na venda de bebidas alcoólicas, o que explica a queda do faturamento dos estabelecimentos pesquisados.

Ao contrário do que afirmou o presidente do sindicato, os representantes dos bares apontaram que houve sim demissões no setor como consequência da rigidez da Lei Seca.

Esperava-se que, como o segmento já havia sofrido as consequências da promulgação da lei em 2008, em 2012 os bares e restaurantes já estariam preparados para as mudanças, mas isso não foi confirmado pelos estudos de caso. Os estabelecimentos pesquisados ainda estavam suscetíveis aos impactos da Lei Seca, pois não houve planejamento. Apenas um dos bares afirmou ter identificado a ameaça por meio de seu planejamento estratégico de marketing.

Assim, os bares e restaurantes que não planejaram, sofreram as consequências dessa variável político-legal. Ao perceberem os impactos negativos causados pela lei, implementaram ações improvisadas, isoladas e fragmentadas, como disponibilizar transporte ou motorista para os clientes. Essas ações não surtiram efeito, pois não foram planejadas dentro do composto de marketing.

Em contrapartida, o estabelecimento que ao realizar um diagnóstico detalhado identificou em sua análise ambiental a Lei Seca como uma ameaça,

conseguiu por meio do planejamento estratégico de marketing implementar ações eficazes. Uma mudança de público alvo concomitante com um novo direcionamento de negócio, fez com que o estabelecimento não tivesse redução no movimento de clientes e no faturamento.

Fica clara por meio deste estudo a importância do planejamento estratégico de marketing para a viabilidade e evolução das organizações empresariais. Por meio do planejamento é possível neutralizar os impactos até mesmo das variáveis que não estão sob o controle da organização e garantir que os objetivos empresariais sejam alcançados.

Esse estudo instiga a realização de novos estudos, como por exemplo “A Lei Seca como oportunidade para o segmento de táxis”. Outro questionamento aqui evidenciado que pode ser fruto de pesquisas futuras é o papel das *blitzes* da Lei Seca e sua relação com o movimento de clientes em bares e restaurantes.

7 REFERÊNCIAS

ANSOFF, H Igor. DECLERCK, Roger P. HAYES, Robert L. *Do planejamento estratégico à administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1981.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS DEPARTAMENTOS DE TRÂNSITO. *Impacto do uso de álcool e outras drogas em vítimas de acidentes de trânsito*. Ana Glória Melcop, Evaldo Melo de Oliveira, coordenadores. Brasília. ABDETRAN, 1997.

APERFEIÇOAMENTO EM TÉCNICAS PARA FISCALIZAÇÃO DO USO DE ÁLCOOL E OUTRAS DROGAS NO TRÂNSITO BRASILEIRO. Org.: Flavio Pechansky, Paulina do Carmo Vieira Duarte, Lísia Von Diemen. Porto Alegre: Secretaria Nacional de Políticas sobre Drogas, 2011.

BEBER E DIRIGIR: MANUAL DE SEGURANÇA VIÁRIA PARA PROFISSIONAIS DE TRÂNSITO E SAÚDE. Genebra, Global Road Safety Partnership, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. SAPIRO, Arão. *Planejamento Estratégico*. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2004.

Bafômetro e direção. Disponível em: <http://www.conjur.com.br/2008-jul-04/lei_seca_contestada_stf_associacao_bares>. Acesso em: 17 de abril de 2013.

BRASIL. Decreto n. 6.488, de 19 de junho de 2008. Regulamenta os arts. 276 e 306 da Lei n. 9.503, de 23 de setembro de 1997 – Código de Trânsito Brasileiro, disciplinando a margem de tolerância de álcool no sangue e a equivalência entre os distintos testes de alcoolemia para efeitos de crime de trânsito.

BRASIL. Lei n. 12.760, de 20 de dezembro de 2012. Altera a Lei n. 9.503, de 23 de setembro de 1997, que institui o Código de Trânsito Brasileiro.

BRASIL. Lei n. 11.705, de 19 de junho de 2008. Altera a Lei n. 9.503, de 23 de setembro de 1997, que instituiu o Código de Trânsito Brasileiro, e a Lei n. 9.294, de 15 de julho de 1996, que dispõe sobre as restrições ao uso e à propaganda de produtos fumíferos, bebidas alcoólicas, medicamentos, terapias e defensivos agrícolas, nos termos do § 4º do art. 220 da Constituição Federal, para inibir o consumo de bebida alcoólica por condutor de veículo automotor, e dá outras providências.

BRASIL. Lei n. 9.503, de 23 de setembro de 1997. Institui o Código de Trânsito Brasileiro.

CASTRO, João Leonardo Pire de. Fidelização de Clientes: um estudo de caso do bar e restaurante Libanus. Brasília, 2008. Disponível em: <<http://repositorio.uniceub.br/bitstream/123456789/1782/1/20100392.pdf>>. Acesso em 18 de junho de 2013.

COBRA, Marcos Henrique Nogueira. *Administração de Marketing*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

COBRA, Marcos Henrique Nogueira. *Marketing básico: uma perspectiva brasileira*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CORREIO BRAZILIENSE. O aumento no rigor da legislação reduz a quantidade de flagrantes durante as operações para identificar a embriaguez ao volante. Brasília, 22 de fevereiro de 2013.

DF: bares admitem demissões por causa da lei seca. Disponível em: <<http://www.achetudoregiao.com.br/noticias/destaque0138.htm>>. Acesso em: 17 de abril de 2013.

ÉPOCA SÃO PAULO. Por que a Lei Seca deu errado? Disponível em: <<http://epocasaopaulo.globo.com/vida-urbana/por-que-a-lei-seca-deu-errado/>>. Acesso em 17 de abril de 2013.

Fausto & Manoel. Disponível em: <<http://faustoemanoel.com.br>>. Acesso em 18 de junho de 2013.

GLOSSÁRIO DE ÁLCOOL E DROGAS. Tradução e notas: J. M. Bertolote. Brasília: Secretaria Nacional de Políticas sobre Drogas, 2010.

GONÇALVES, Daniel Nunes. BRISOLLA, Fabio. VILICIC, Filipe. Lei seca gera mudanças. Veja São Paulo. Disponível em: <<http://vejasp.abril.com.br/materia/lei-seca-gera-mudancas>>. Acesso em: 17 de abril de 2013.

GRACIOSO, Francisco. *Marketing estratégico: planejamento estratégico orientado para o mercado*. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary. *Princípios de Marketing*. 9 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4ª Ed. São Paulo: Summus, 2003.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Marketing: conceitos, exercícios, casos*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LEGISLAÇÃO E POLÍTICAS PÚBLICAS SOBRE DROGAS NO BRASIL. Brasília: Ministério da Justiça, Secretaria Nacional de Políticas sobre Drogas, 2011.

NOMURA, Maria Carolina. Brinde aos clientes. Folha de São Paulo, 7 de agosto de 2008. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/negócios/cn1708200801.htm>>. Acesso em: 17 de abril de 2013.

PORTAL BRASIL. Álcool está ligado a 21% dos acidentes no trânsito do País. Portal Brasil, 20 de fevereiro de 2013. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/noticias/arquivos/2013/02/20/alcool-esta-ligado-a-21-dos-acidentes-no-transito-do-pais>>. Acesso em 18 de junho de 2013.

Poizé Brasília. Disponível em: <<http://poizebrasil.com.br>>. Acesso em: 18 de junho de 2013.

SILVA, Helton Haddad Carneiro da. TENCA, Evandro César. SCHENINI, Paulo Henrique. FERNANDES, Sandra. *Planejamento estratégico*. 3 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

Sindicato dos Hotéis, Bares, Restaurantes e Similares de Brasília. Disponível em: <<http://sindhobar.com.br>>. Acesso em: 18 de junho de 2013.

TRIFFANNY, Paul. PETERSON, Steven D. *Planejamento estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

WRIGHT, Peter. KROLL, Mark J. PARNELL, John. *Administração estratégica: conceitos*. 1 ed. São Paulo. Atlas, 2011.

2 meses de Lei Seca. Disponível em: <<http://www.oarquivo.com.br>>. Acesso em: 17 de abril de 2013.