

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

EDERSON DIAS MARTINS

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO A UMA MICROCERVEJARIA DE  
PORTO ALEGRE**

PORTO ALEGRE  
2018  
EDERSON DIAS MARTINS

# **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO A UMA MICROCERVEJARIA DE PORTO ALEGRE**

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

Orientador: \_\_\_\_\_

Fernando Dias Lopes

Porto Alegre

2018

EDERSON DIAS MARTINS

# **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO A UMA MICROCERVEJARIA DE PORTO ALEGRE**

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

Orientador: Fernando Dias Lopes

Conceito final:

Aprovado em: \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ 2018

**BANCA EXAMINADORA**

\_\_\_\_\_

Profº

\_\_\_\_\_

Orientador: Profº Fernando Dias Lopes

## RESUMO

Este estudo visa a formulação de um plano estratégico para a microempresa Old Boys cervejas artesanais. A empresa tem sede e atua em Porto Alegre, mas está buscando se inserir no contexto do mercado nacional. Além do plano estratégico, será proposto a utilização de uma ferramenta para implementação e medição de desempenho, o *Balanced Scorecard*. O método de pesquisa utilizado é o de estudo de caso. O estudo demonstra a importância do Plano Estratégico para empresas de pequeno e médio porte, e apoia os executivos em cada etapa da implementação. O estudo trouxe uma visão clara para a empresa sobre seu posicionamento atual, onde deseja estar e como alcançar os objetivos com uma estratégia bem definida, metas de exequíveis e indicadores para o acompanhamento, além de mostrar a importância do direcionamento estratégico para alcançar os objetivos desejados.

Palavras-chave: **Planejamento estratégico. Balanced Scorecard (BSC). Microempresa. Cerveja artesanal.**

## **ABSTRACT**

The present work aims to formulate a strategic plan for the micro-business, Old Boys Cervejas Artesanais. The company is headquartered and operates in Porto Alegre, but is seeking to insert itself in the context of the national market. In addition to the strategic plan, a performance evaluation model and a performance analysis, the Balanced Scorecard, will be used. The research method used is the case study. The study shows the importance of the Strategic Plan for small and medium-sized companies, and supports executives at each stage of implementation. The study provided a clear vision for the company about its current positioning, where it wants to be and how to achieve the goals with a well-defined strategy, feasible goals and indicators for follow-up, and show the importance of strategic direction to achieve the desired objectives .

**Keywords: Strategic plan. Balanced Scorecard (BSC). Micro-business. Craft beer.**

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Objetivo estratégico.....	17
Figura 2 – Forças competitivas de Porter.....	18
Figura 3 – Estratégias genéricas.....	25
Figura 4 – Mapa estratégico.....	29
Figura 5 – Vendas x tipo de cliente.....	34
Figura 6 – Brisa Cream Ale.....	35
Figura 7 – Escarlata American Amber Ale.....	35
Figura 8 – Buena Onda Session IPA.....	36
Figura 9 – Dark Side Black IPA.....	36
Figura 10 – Old Dog Robust Porter.....	37
Figura 11 – Fatores críticos de sucesso – Atributos.....	42
Figura 12 – Fatores críticos de sucesso – Motivação.....	42
Figura 13: Gráfico da variação do PIB Brasileiro.....	44
Figura 14: Perfil do Consumidor.....	49
Figura 15: Frequência de consumo.....	49
Figura 16: Hábito de consumir.....	50
Figura 17: Gasto médio.....	50
Figura 18: Atributos para escolha.....	51
Figura 19: Atividades relacionadas.....	52
Figura 20: Busca por informação.....	52
Figura 21: Incentivos para aumentar o consumo.....	52
Figura 22: Marcas mais lembradas.....	54
Figura 23: Mapa estratégico Old Boys Cervejas Artesanais.....	77

## LISTAS DE TABELAS

Tabela 1- Objetivos estratégicos.....	17
Tabela 2 – Matriz SWOT.....	24
Tabela 3 – Definição das questões estratégicas.....	26
Tabela 4 – Planos de ação 5W2H.....	31
Tabela 5 – Matriz Produto/Mercado.....	33
Tabela 6: Histórico da SELIC.....	45
Tabela 7: Quadro resumo da análise dos cenários macroambientais.....	48
Tabela 8: Concorrentes.....	55
Tabela 9: Matriz SWOT Old Boys Cervejas Artesanais.....	63
Tabela 10: Formulação das questões-chave.....	64
Tabela 11: Metas e indicadores Old Boys.....	70
Tabela 12: Planos de ação 5W2H.....	72

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....</b>	<b>12</b>
<b>3. JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>14</b>
<b>4. OBJETIVO GERAL.....</b>	<b>14</b>
4.1 Objetivos específicos.....	14
<b>5. REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>15</b>
5.1 Objetivos estratégicos.....	15
5.2 Estratégia.....	16
5.3 Planejamento estratégico .....	19
5.3.1 Modelo adotado .....	19
5.3 Missão .....	20
5.4 Visão.....	21
5.5 Valores.....	21
5.6 Fatores críticos de sucesso.....	21
5.7 Swot.....	22
5.8 Definição das estratégias .....	23
5.9 Cruzamento dos dados e definição das questões-chave .....	24
5.10 Balanced Scorecard .....	26
5.11 Mapa Estratégico.....	28
5.12 Formulação de metas.....	29
5.13 Planos de ação .....	29
<b>6. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO .....</b>	<b>31</b>
6.1 A empresa.....	31
6.2 Produto e mercado.....	32
6.3 O mercado da cerveja no Brasil .....	36



6.4	Previsões para o mercado cervejeiro nos próximos anos .....	38
6.5	Definição da missão, visão e valores.....	39
6.5.1	Missão .....	39
6.5.2	Visão .....	39
6.5.3	Valores.....	40
6.6	<b>FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO .....</b>	<b>40</b>
6.7.1	Cenários.....	41
6.7.1.1	Demográfico .....	41
6.7.1.2	Econômico .....	42
6.7.1.3	Mercado e ambiente competitivo.....	43
6.7.1.4	Tecnológico.....	44
6.7.1.5	Ambiente natural .....	44
6.7.1.6	Ambiente político .....	45
6.7.1.7	Ambiente sociocultural.....	45
6.8	Clientes .....	46
6.8.1	Perfil do consumidor .....	47
6.9	Concorrência.....	51
6.10.1	Análise Externa .....	55
6.10.1.1	Oportunidades .....	55
6.10.1.2	Ameaças.....	57
6.10.2	Análise Interna.....	58
6.10.2.1	Forças .....	58
6.10.2.2	Fraquezas .....	60
6.11	Matriz SWOT e Planejamento Estratégico .....	61
6.11.1	Alavancagem - Aproveitamento das Capacidades.....	62
6.11.2	Problemas - Conversão das Desvantagens .....	63
6.11.3	Restrições - Minimização das limitações .....	64
6.11.4	Vulnerabilidade – Fortalecimento das defesas.....	65

<b>6.12</b>	<b>Estratégia.....</b>	<b>65</b>
<b>6.13</b>	<b>Objetivos Estratégicos .....</b>	<b>66</b>
<b>6.14</b>	<b>Metas e indicadores .....</b>	<b>67</b>
<b>6.15</b>	<b>Planos de ação .....</b>	<b>70</b>
<b>6.16</b>	<b>Mapa estratégico.....</b>	<b>75</b>
<b>7.</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>76</b>
<b>8.</b>	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>77</b>
<b>9.</b>	<b>ANEXOS.....</b>	<b>80</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Diante da competitividade e dinamismo do atual cenário econômico, cada vez mais as empresas percebem a necessidade da realização de um planejamento estratégico minucioso. Segundo pesquisa realizada pelo SEBRAE (2016) entre os anos de 2011 a 2014, no Brasil cerca de 32,5 % das micro e pequenas empresas não sobrevivem aos dois primeiros anos de existência. No setor industrial, a taxa de sobrevivência é de aproximadamente 80% das empresas constituídas. A pesquisa revela ainda que os principais motivos da mortalidade são impostos e custos 31%; baixa intensidade de capital 29%; problemas financeiros e inadimplência 25%; problemas de gestão (contábeis e logísticos) 15%. Todas essas dificuldades podem ser contornadas se a empresa realizar um planejamento estratégico adequado, que começa com a definição clara dos objetivos de longo prazo, bem como o a estratégia para alcança-los. É uma valiosa ferramenta de gestão que pode ser aplicada a qualquer negócio, independente do seu tamanho ou área de atuação. Antes de começar a agir, a empresa deve pensar estrategicamente seus objetivos e traçar metas quantificáveis para atingi-los. Os objetivos determinam o que a empresa pretende alcançar, já as estratégias definem caminhos e alternativas sobre como conquistar os objetivos. Além de estabelecer prioridades e promover sinergia, criando uma engrenagem de execução disciplinada e motivada pela visão da empresa.

O planejamento estratégico amplia a perspectiva de visão do gestor, fornecendo meios para identificação de oportunidades de crescimento e como agir de maneira objetiva sobre elas, trazendo resultados duradouros para a empresa. O planejamento também antecipa as principais ameaças que impactam diretamente o negócio e oferece ferramentas para prevenção e defesa delas.

Além de caracterizar o mercado de atuação da empresa, o planejamento estratégico traça o perfil do cliente, sendo fundamental para o seu crescimento e desenvolvimento. Quanto mais informações a empresa tiver sobre seus clientes, maior será a chance de oferecer produtos e serviços mais adequados as suas expectativas. São os clientes que sinalizam, mesmo que de forma inconsciente, os fatores críticos para que a empresa seja bem-sucedida.

## 2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O artigo 36 do Decreto 6871/2009 – Regulamento Lei de Bebidas em Geral, define cerveja como “bebida obtida pela fermentação alcoólica do mosto cervejeiro oriundo do malte de cevada e água potável, por ação da levedura, com adição de lúpulo.” É uma das bebidas alcoólicas mais antigas da humanidade, com indícios de ter surgido com civilização suméria a aproximadamente 6.000 a.C. (<https://www.britannica.com/topic/beer>).

Segundo pesquisa do portal Statista (2016), a cerveja é a bebida alcoólica mais comercializada no mundo e a terceira bebida mais consumida, sendo superada somente pelo chá em segundo lugar e a água em primeiro. No ano de 2016, foi estimada uma produção de cerca de 196 bilhões de litros (Statista, 2016). No Brasil, em 2016, foram produzidos 14 bilhões de litros (CervBrasil, 2016), o que torna o país o terceiro maior produtor da bebida, ficando atrás dos Estados Unidos e China, e a frente de países com muita tradição no mundo da cerveja, como Alemanha e Inglaterra. O aumento da produção no país aconteceu devido a fusões e compra de outras cervejarias pelas gigantes do mercado.

Apesar da grande quantidade produzida e dos players solidamente estabelecidos no mercado, o país ainda engatinha quando o assunto se trata do segmento das cervejas super premium (importadas com alto valor agregado e artesanais). Os dados nesse mercado são muito escassos, mas acredita-se que seja menos de 2% do total consumido e tenha uma participação de 5% no total das vendas (SICOBEBE, 2015).

De maneira geral as empresas do ramo de cerveja artesanal muitas vezes não possuem objetivos claros e um planejamento bem definido, uma vez que são empresas constituídas a partir de um hobby do empreendedor que enxerga potencial de comercialização de seu produto e decide abrir o negócio. A falta de um plano bem estruturado dificulta uma visão panorâmica do futuro da organização, muitas vezes provocando a sua falência.

Além da concorrência acirrada, as pequenas cervejarias possuem algumas vulnerabilidades como baixa intensidade de capital, gestão financeira, desorganização nos registros contábeis, baixos investimentos em inovações tecnológicas e forte presença de proprietários - sócios ou membros da família como mão de obra.

Mesmo diante deste cenário, uma microempresa pode se destacar e crescer com saúde. Para isso é necessário que seja traçada uma estratégia adequada a sua situação. Através do planejamento a empresa vai buscar um diferencial competitivo que agregue valor e seja reconhecido pelo cliente. Já

a falta ou má execução do planejamento pode acarretar em graves problemas como falta de gestão dos recursos, decisões precipitadas, falta de integração de esforços, falha na comunicação entre outros. Por isso o planejamento estratégico visa otimizar a performance através da definição de objetivos apoiados nos valores da organização. Nesse sentido:

O planejamento estratégico é o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, através de retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 39)

A empresa que não conhece suas forças e fraquezas, não saberá aproveitar as oportunidades que podem surgir nem mesmo defender-se frente as ameaças. Sem uma estratégia definida a empresa é como um barco à deriva no oceano do mercado.

### **3. JUSTIFICATIVA**

Este trabalho tem por finalidade elaborar uma proposta de planejamento estratégico adequada a realidade da microcervejaria Old Boys Cervejas Artesanais. Sendo o autor um dos sócios da empresa, entendeu a necessidade da elaboração de um planejamento que vise a diferenciação da organização frente a seus concorrentes para que sobreviva e atinja os objetivos aspirados.

O mercado da cerveja está cada vez mais dinâmico e competitivo. As grandes corporações, que dominam o setor e possuem muita tradição, com ampla rede de distribuição, além de ofertarem seus produtos por preços extremamente baixos. Frente a esse panorama, uma microcervejaria deve saber adaptar-se as condições do mercado, planejando minuciosamente suas estratégias para que consiga diferenciar-se e obter sucesso.

A realização deste planejamento é importante para mostrar, de forma clara, a situação atual em que a empresa se encontra e apresentar possibilidades futuras, auxiliando os diretores na tomada de decisão.

### **4. OBJETIVO GERAL**

O objetivo deste trabalho é elaborar o planejamento estratégico da microempresa Old Boys Cervejas Artesanais.

#### **4.1 Objetivos específicos**

- Definir os norteadores estratégicos da empresa (missão, visão e valores).
- Realizar análise interna e externa para identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.
- Estabelecer objetivos, traçar metas e definir indicadores.
- Elaborar estratégias para alcance dos resultados.
- Elaborar Mapa estratégico.

## **5. REVISÃO DA LITERATURA**

A revisão dos conceitos tem por objetivo embasar o estudo de caso apresentado, direcionando a aplicação dos conceitos abordados. Primeiramente serão elucidados os conceitos de Estratégia e Planejamento Estratégico, e posteriormente as ferramentas utilizadas na elaboração do planejamento.

### **5.1 Objetivos estratégicos**

Todas as empresas possuem objetivos, porém nem todas definem explicitamente ou os publicam. O conceito de objetivo aqui estudado diz respeito a situação futura em que a organização almeja estar em determinado período de tempo, sendo gerado a partir de um desejo humano sobre um estado porvir que o satisfaça. Para alcançar tal situação são necessários meios que conduzam e, no mundo dos negócios, a empresa será este instrumento. Portanto, para qualquer objetivo temos pelo menos dois elementos básicos: o psicológico, que envolve valores, motivações, atitudes e principalmente desejos; e o conjunto de instrumentos a disposição para alcance destes anseios, no caso empresarial, são os recursos da empresa.

RAIMAR (1987) define objetivos estratégicos como “posições futuras projetadas para a empresa como um todo, aceitas pelos seus dirigentes como desejáveis e exequíveis”. De acordo com a definição do autor, os objetivos estratégicos devem ser analisados quanto a viabilidade e aceitos em consenso pelos dirigentes para que ocorra sinergia em busca do atingimento. Dificilmente uma empresa possui um único objetivo, por isso é necessário organizar as ideias de acordo com categorias ou classificações. Neste caso, o sistema adotado parte das origens psíquicas ou motivacionais e vai aprofundando até chegar nas metas quantificáveis. No primeiro nível, temos a escolha dos objetivos de gratificação; são os desejos de satisfação pessoal dos dirigentes que utilizam a empresa como meio para obtenção dessa satisfação. No segundo nível, o estilo empresarial é definido com inspiração nos anseios pessoais do primeiro nível. A atuação da empresa será baseada numa série de regras de comportamento apoiados em ideologias da organização, momento pelo qual é definida a missão empresarial - razão de ser da empresa, e os valores empresariais - as linhas de conduta da organização. O nível três diz respeito aos alvos operacionais, nessa fase as expectativas dos níveis anteriores são identificadas e quantificadas conforme sua forma de operacionalização, sem precisão de números, mas com uma definição clara dos alvos e das atribuições necessárias para o atingimento.

**Figura 1 - Objetivo estratégico**



**Fonte:** adaptado Raimar Richards (1987)

**Tabela 1- Objetivos estratégicos**

Que prazos?	Quem determina	O que visam determinar?	São quantificáveis?	Características importantes
Longo	Acionistas	Atingir satisfação do ego	Maioria não	Definem a personalidade da empresa quanto aos seus impulsos básicos e suas ambições
Longo / médio	Diretoria	Missão e linhas de conduta	Não	Valores que orientam a escolha do caminho a seguir e das prioridades de aplicação dos recursos
Médio	Gestores	Orientar a ação operacional	Parcialmente	São o ponto de partida para a formulação das diretrizes operacionais
Curto	Gestores e operacional	Definir volumes e fixar prazos	Totalmente	São a base para previsão por produtos, segmento, clientes etc., bem como a elaboração dos orçamentos

**Fonte:** adaptado Raimar Richards (1987)

## 5.2 Estratégia

O primeiro uso do termo estratégia que se têm notícia remonta a Antiga China, há aproximadamente 3000 anos, pelo comandante Sun Tzu em seu tratado denominado “A arte da Guerra”. Embora os manuscritos refiram-se a estratégias de guerra, suas lições são bastante aplicáveis ao mundo dos negócios. Como exemplo.

Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece, mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas. (Tzu, Sun, A arte da guerra / L&PM, 2006.)



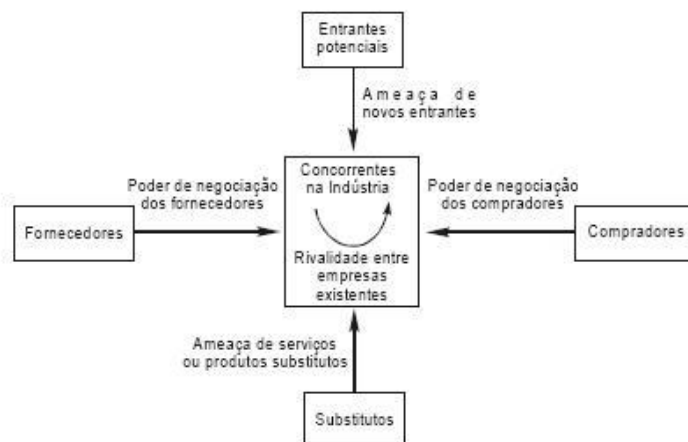
A origem etimológica do vocábulo remonta a Grécia, em meados do século V a.C., tinha como significado “a arte do geral”. Posteriormente passou a ter sentido bélico, significando “arte e a ciência de conduzir um exército por um caminho” (MEIRELLES, 1995).

Segundo MINTZBERG (1983), foi por volta de em 450 a.C que o conceito de estratégia assumiu a conotação de habilidade de gestão (liderança, administração oratória, poder). No decorrer do tempo o conceito de estratégia foi sendo revisto e novos elementos sendo agregados, tornando-o bastante amplo e abrangente. A definição varia conforme o contexto empregado, os aspectos hora são complementares, hora são divergentes.

HAMEL e PRAHALAD (1995) definem a estratégia como o processo de construção do futuro, aproveitando competências fundamentais da empresa. BATEMAN e SNELL (1996) definem o termo como o padrão de alocação dos recursos para realizar os objetivos da organização. Segundo a linha de pensamento desses autores a estratégia está diretamente ligada a reunião e a uso racional dos recursos para atingimento dos objetivos empresariais.

Outra corrente de autores conceitua a estratégia como o padrão de resposta das organizações as alterações do seu ambiente. Ou seja, a capacidade e o dinamismo das organizações em se adaptarem as mudanças do mercado. Para MICHAEL PORTER (1979) a estratégia se trata de um mecanismo de defesa contra as forças competitivas do mercado. O autor enumera cinco forças competitivas: rivalidade entre os concorrentes, poder de negociação dos clientes, poder de negociação dos fornecedores, ameaça de entrada de novos concorrentes e ameaça de produtos substitutos.

**Figura 2 – Forças competitivas de Porter**



(Porter, Michael E., 1947 – *Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1992)

Fonte: PORTER, (1992).

- Rivalidade entre os concorrentes: é considerada a força mais significativa entre as cinco pois avalia a agressividade entre as empresas que competem diretamente em um mesmo setor. Os competidores diretos são aquelas empresas que vendem o mesmo produto no mesmo, disputando a atenção do mesmo cliente.
- Poder de negociação dos compradores: é a capacidade de barganha que os clientes deste mercado possuem. Diz respeito ao poder de decisão dos consumidores sobre os atributos do produto, principalmente preço e qualidade. Esse poder de barganha aumenta conforme tais características do mercado: compras de grande volume; produtos padronizados; margens de lucro estreitas; viabilidade da fabricação própria do produto.
- Poder de negociação dos fornecedores: é semelhante ao poder dos compradores, só que deriva dos fornecedores, e acontece quando o setor não possui muitos fornecedores. Neste caso, a barganha dos fornecedores se dá quando: os produtos são exclusivos, diferenciados, e o custo para trocar de fornecedor se torna muito alto; o mercado em questão não tem muita representatividade no faturamento deste fornecedor.
- Ameaça de novos entrantes: depende das barreiras de entrada impostas pelo mercado para a entrada de novas empresas. Essas barreiras podem ser: Economia de escala, pois as empresas que já produzem grandes quantidade podem reduzir custos; capital necessário, é um dos fatores mais relevantes para a entrada de novas empresas no setor e se refere a quantidade de capital inicial necessário para abrir o negócio; acesso aos canais de distribuição, empresas mais antigas já possuem relações com os canais, o que dificulta a entrada da concorrência.
- Ameaça de produtos substitutos: é a ameaça causada pelos produtos que são diferentes, mas atendem a mesma necessidade. Se a relação custo x benefício for positiva para o substituto, os consumidores vão preferir este produto.

Este modelo serve para analisar o ambiente competitivo em que a organização está inserida e determinar o posicionamento mais adequado diante deste cenário. É uma ferramenta que fornece ao empreendedor uma visão abrangente da concorrência e como se comportar para gerar uma vantagem competitiva. O conceito de vantagem competitiva também é de PORTER (1989), e na prática é uma condição que diferencia a empresa de seus concorrentes. Essa condição advém de uma competência central do negócio, ou seja, uma habilidade que a empresa exerça melhor que seus concorrentes, que gere valor percebido ao cliente e não seja facilmente imitada por outras empresas.

### **5.3 Planejamento estratégico**

Segundo KOTLER (1992, p.63), “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos, os recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”. Nesse sentido, o objetivo do planejamento estratégico é orientar e reorientar os negócios e produtos da empresa, de modo que gere lucros e crescimento satisfatórios. Portanto, trata da capacidade da empresa em gerar valor no futuro e, consiste em Identificar o que sustenta uma estratégia competitiva e focar esforços nela, visando gerar um diferencial competitivo no longo prazo.

OLIVEIRA (2013) descreveu o planejamento estratégico como o processo de desenvolvimento e manutenção de uma referência estratégica, entre os objetivos e capacidades da empresa e as mudanças de suas oportunidades no mercado. A estratégia empresarial visa adaptar a organização para aproveitar as oportunidades do ambiente que está inserida. O processo de planejar envolve, portanto, um modo de pensar. O que fazer, como, quando, quanto, para quem, porque, por quem e onde, são questionamentos e indagações presentes a todo momento na imaginação de quem planeja. Nas empresas toda a atividade de planejamento deverá resultar de decisões presentes, tomadas a partir do exame do impacto das mesmas no futuro, o que proporciona uma dimensão temporal muito relevante.

Informações e dados da empresa e do mercado são fundamentais para a elaboração do planejamento estratégico. O planejador começa sua busca através das fontes primárias de informação, como sites e revista, afunilando para fontes secundárias, como entrevistas com os gestores, pesquisas de campo, visitas in loco na concorrência etc. O exame dos dados coletados sustenta a compreensão do ambiente em que a empresa está inserida - seus riscos e suas oportunidades; para isso, o gestor dispõe de uma vasta gama de ferramentas gerências que viabilizam a elaboração, implementação e análise de resultado.

A atividade de planejamento é bem complexa em decorrência de sua própria natureza. Este processo contínuo, composto de várias etapas, funciona de forma não linear em decorrência de haver variabilidade nas empresas. Essa variabilidade é resultante de forças externas, bem como das pressões internas.

#### **5.3.1 Modelo adotado**

Conforme PEREIRA (2010), o processo de planejamento estratégico divide-se em três momentos: Momento 1 – Diagnóstico estratégico; Momento 2 – A formulação das Etapas do Processo

de Planejamento Estratégico e Momento 3 – Implementação e controle do Processo de Planejamento Estratégico.

Ainda, segundo o autor, no Momento 1 – Diagnóstico Estratégico, deve haver um responsável que tome a decisão de iniciar o processo do planejamento. Essa pessoa deve perceber se a organização está em um bom momento para realizá-lo e se todos estão comprometidos com o projeto. O objetivo desta etapa inicial é traçar o perfil da instituição, para isso são realizadas entrevistas e aplicados questionários para coletar informações a respeito do surgimento e do estado atual do negócio, posteriormente são analisadas juntamente com os registros contábeis da empresa.

No Momento 2 – Formulação das Etapas do Planejamento Estratégico ocorre o planejamento propriamente dito. Nessa ocasião há uma especificação da declaração dos valores, da visão, dos fatores críticos de sucesso, da análise externa e interna, da matriz SWOT (FOFA), das questões estratégicas e do plano de ação.

Por último, no momento 3 – Implementação e Controle do Processo de Planejamento Estratégico o qual consiste na implementação, no acompanhamento e no controle. A partir desse momento, a organização começa a vislumbrar resultados e praticar o planejamento estratégico.

OLIVEIRA (2010) classifica três tipos de planejamento de acordo com seus níveis hierárquicos:

- A) Planejamento Estratégico: relaciona-se com objetivos de longo prazo, com maneiras e ações que afetam toda a empresa.
- B) Planejamento Tático: relaciona-se com os objetivos de curto prazo e com maneiras e ações que geralmente afetam somente parte da empresa.
- C) Planejamento Operacional: relaciona-se com as rotinas operacionais da empresa e afetam somente unidades setoriais.

Este trabalho tem enfoque no Planejamento Estratégico e utilizará o Momento 1 e o Momento 2, propostos por PEREIRA (2010), já a aplicação do momento 3 ficará por conta da empresa.

### **5.3 Missão**

É o propósito da empresa, a sua razão de existir. Para OLIVEIRA (2010) a missão é a razão de ser da empresa, em suas palavras, é a “Conceituação do horizonte, dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar no futuro”. A declaração da missão serve como base para a construção da estratégia. Devendo deixar claro qual o benefício gerado pela empresa para seu público-alvo e, ao mesmo tempo,

ser inspiradora e motivadora, para que haja engajamento dos colaboradores e parceiros em alcançar os objetivos e comprometimento em oferecer benefícios cada vez melhores para o público.

#### **5.4 Visão**

É a situação em que a empresa almeja estar em determinado período. Após definir a missão, a empresa deve determinar uma visão do futuro do seu negócio, ou seja, ter objetivos factíveis para atingir nos próximos anos. Segundo OLIVEIRA (2005), a visão representa um cenário ou horizonte desejado pela empresa para atuação. Uma boa definição de visão deve contemplar as metas a serem alcançadas e os indicadores utilizados para medir o desempenho.

#### **5.5 Valores**

São os ideais de atitude, comportamento e resultado que devem estar presentes nos colaboradores e nas relações da empresa com seus parceiros e clientes.

Para OLIVEIRA (2005), os valores são o conjunto dos princípios e crenças que a organização carrega, fornecendo suporte para a tomada de decisões. Além de contemplarem uma grande interação com questões éticas e morais. São virtudes e qualidade da organização que podem ser avaliadas por clientes, colaboradores e sociedade.

#### **5.6 Fatores críticos de sucesso.**

O conceito foi criado por ROCKART (1979), “um limitado número de áreas nas quais os resultados, se satisfatórios, irão assegurar um desempenho competitivo de sucesso para a organização. São as poucas áreas-chave em que as coisas devem dar certo para que o negócio floresça”. São as condições mínimas que a empresa deve ter para conseguir competir no setor em que está inserida. Quanto melhor for o desempenho da empresa em relação a esses fatores, maior será a chance de obter bons resultados no mercado. Quando uma empresa apresenta um ponto forte um determinado fator crítico de sucesso, se diz que essa empresa apresenta uma vantagem competitiva. No caso de possuir uma fraqueza como fator crítico para o sucesso a empresa deve imediatamente reavaliar seus objetivos. Para que tais fatores sejam reconhecidos, a organização precisa estudar de forma aprofundada seus processos, sua missão, visão e valores. Dessa forma, o gestor consegue implementar um melhor controle de processos, identificando o valor percebido pelo cliente e formulando estratégias mais adequadas.

## 5.7 Swot

Desenvolvida por dois professores da *Harvard Business School*, Kenneth Andrews e Roland Cristensen, Swot é uma das ferramentas de gestão mais utilizadas para o diagnóstico de empresas e redução de riscos. A análise *SWOT* estuda a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Oportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). No Brasil é conhecida como *FOFA*, o anacrônico das palavras Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças.

Essas variáveis são analisadas sob a perspectiva interna (forças e fraquezas) e externa (oportunidades e ameaças). Saber os pontos positivos e negativos é fundamental para que a empresa consiga obter vantagem competitiva, potencializando suas forças para ganhar mercado e planejando estratégias para minimizar suas fraquezas. Para Kotler (2000), o gestor deve reavaliar periodicamente as forças e fraquezas do seu negócio para estar atualizado sobre o que a empresa pode fazer bem e quais as deficiências e dificuldades a serem transpostas. Segundo Matos, “Forças são recursos e habilidades de que dispõe a organização para explorar as oportunidades e minimizar as ameaças” (MATOS, 2007, p.151). As forças são pontos positivos e qualidades que podem influenciar positivamente no desempenho da organização, portanto, devem ser amplamente explorados.

As fraquezas são consideradas deficiências que inibem a capacidade de desempenho da organização e devem ser superadas para evitar falência da organização (MATOS, 2007, p.152). As fraquezas são os aspectos negativos relacionados ao negócio, é uma condição interna desfavorável que deve ser monitorada, melhorada e se possível extinta.

Para a análise do ambiente externo, deve-se avaliar por exemplo a mudança de hábitos do consumidor, surgimentos de novos mercados, diversificação, entrada de novos concorrentes, produtos substitutos (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003). Nessa perspectiva são analisados elementos macro ambientais (demográficos, econômicos, políticos, sociais e culturais) e micro ambientais (consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores), para identificação das oportunidades e ameaças. As oportunidades são situações ou tendências de mercado que podem influenciar positivamente no negócio e, não são possíveis de serem controlados pela empresa, porém devem ser aproveitadas. As ameaças são fatores do ambiente externo que impactam diretamente na empresa e não podem ser controlados, eles podem prejudicar seu desenvolvimento e acarretar em perda de posicionamento de mercado.

**Tabela 2 – Matriz SWOT**

<b>Fatores</b>	<b>Conceito</b>	<b>Exemplo</b>
Pontos fortes (strengths)	Fatos, recursos, reputação ou outros fatores, identificados com o ambiente interno, que podem significar uma vantagem da organização em relação aos concorrentes/ ou um diferencial no cumprimento de sua missão; recursos ou capacidades que a organização pode usar efetivamente para alcançar seus objetivos; competências distintivas	Recursos financeiros, liderança abertura a mudança, clima organizacional, tamanho e lealdade da base de clientes, itens de diferenciação de produtos e serviços, margem de retorno, economia de escala
Pontos fracos (weakness)	São deficiências ou limitações que podem restringir o desempenho da organização, identificados com o ambiente interno	Inabilidades técnicas ou gerenciais, inadequado controle de custos, obsolescência de métodos e/ ou equipamentos, endividamento incompatível com o fluxo de caixa, alto índice de turnover, falta de definições estratégicas, vulnerabilidade à competição
Oportunidades (opportunities)	São fatos ou situações do ambiente externo que a organização pode vir a explorar com sucesso	Novas tecnologias, tendências de mercado, novos mercados, novos produtos, créditos facilitados, alianças estratégicas, produtos complementares
Ameaças (threats)	Antíteses das oportunidades são situações do ambiente externo com potencial de impedir o sucesso da organização	Novas tecnologias, tendências de mercado, legislação restritiva, novos competidores, taxa de juros, abertura de mercado

**Fonte:** Adaptado Silveira (2001, p. 214)

### 5.8 Definição das estratégias

PORTER (1986) identificou três estratégias genéricas que podem ser usadas para a empresa adquirir e manter uma posição desejada ao longo prazo, tais quais:

- Liderança em custo: é a opção por manter os custos baixos. Trata-se de uma estratégia em que a empresa foca os esforços na eficiência produtiva, controla seus custos com rigidez e produz em larga escala. Os retornos são reinvestidos na ampliação da produção e assim a empresa consegue sustentar sua posição de lideranças, tendo a possibilidade de manter seus preços na média e assim aumentar as margens e torna-las maiores que as dos concorrentes, ou vender com preços mais baixos que a concorrência média para aumentar a participação no mercado. A principal desvantagem é que o modelo pode ser facilmente copiado por outros concorrentes

e, além disso, o excessivo controle sobre a produção pode acabar com possibilidade de diferenciação.

- **Diferenciação:** é a busca por uma vantagem competitiva que diferencie a empresa em relação aos seus concorrentes. Esses diferenciais podem ser resultados de diferentes âmbitos, como marca, tecnologia, qualidade ou características únicas. Para alcançar a diferenciação as empresas investem em imagem, tecnologia, pós-venda, distribuição, recursos humanos e qualidade, priorizando o que for mais importante para a manutenção desta posição. É uma estratégia relativamente segura, uma vez que os clientes são leais, proporciona ganhos de margem acima da média em função do valor agregado do produto, e não é fácil de ser imitada pelos concorrentes. Traz consigo algumas desvantagens como a diferenciação excessiva e preço muito alto, por isso necessita da análise criteriosa do mercado alvo.
- **Enfoque:** é a estratégia de buscar atender nichos específicos de mercado, com determinadas linhas de produtos para determinados tipos de clientes. O enfoque pode ser tanto em custos quanto em diferenciação, de acordo com o mercado alvo da empresa, mas esse mercado deve ser corretamente segmentado e determinado, senão há o risco de não aceitação dos produtos oferecidos.

**Figura 3 – Estratégias genéricas**

		<b>Vantagem estratégica</b>	
		Unicidade observada pelo cliente	Posição de baixo custo
<b>Alvo estratégico</b>	No âmbito de toda a indústria	DIFERENCIAÇÃO	LIDERANÇA EM CUSTO
	Apenas um segmento	ENFOQUE	

Fonte: Adaptado de Porter (1986)

### 5.9 Cruzamento dos dados e definição das questões-chave

Em seguida ao levantamento ordenam-se as variáveis, utilizando o critério de importância e influência para os objetivos do planejamento. Desta maneira fica claros as prioridades do



planejamento estratégico. Após a ordenação, as variáveis são cruzadas entre si para o desenvolvimento das estratégias de ação do planejamento estratégico.

O cruzamento dos dados da matriz fornece as questões-chaves necessárias para a elaboração das estratégias que vão conduzir ao atingimento dos objetivos estratégicos. As questões são categorizadas como estratégias para alavancagem, vulnerabilidade, restrições e problemas.

- **Alavancagem:** Forças (*strengths*) com Oportunidades (*opportunities*): Trata-se de uma estratégia de ataque, o objetivo é o crescimento e o desenvolvimento do negócio através da utilização das suas forças para aproveitar ao máximo as oportunidades.
- **Vulnerabilidade:** Forças (*strengths*) com Ameças (*threats*): Estratégia de confronto que consiste em utilizar os pontos fortes da empresa para afastar ou defender das ameaças. Essa análise situa o gestor sobre o quanto a empresa está vulnerável a variáveis de mercado de mercado.
- **Restrições:** Fraquezas (*weakness*) com Oportunidades (*opportunities*): É uma estratégia de reforço. Combinando as fraquezas da organização com as oportunidades permite ao gestor entender o potencial da empresa frente ao mercado, possibilitando o desenvolvimento prévio de estratégias que minimizem os pontos fracos e aproveitem as oportunidades emergentes.
- **Problemas:** Fraquezas (*Weakness*) com Ameças (*threats*). Estratégia de defesa. Cruzar as fraquezas com as ameaças expõe as vulnerabilidades da empresa em face ao mercado. É uma estratégia de mensuração de impacto e diminuição de perdas.

**Tabela 3 – Definição das questões estratégicas**

	<b>Pontos fortes (strengths)</b>	<b>Pontos fracos (weakness)</b>
<b>Oportunidades (opportunities)</b>	<b>Alavancagem (S+O)</b> Usar os pontos fortes para aproveitar as oportunidades	<b>Restrições (W+O)</b> desenvolver estratégias que minimizem os pontos fracos e simultaneamente aproveitem as oportunidades emergentes
<b>Ameaças (threats)</b>	<b>Vulnerabilidade (S+A)</b> Usar os pontos fortes para minimizar o efeitos das ameaças	<b>Problemas (W+A)</b> Desenvolver estratégias para minimizar ou extinguir os pontos fracos em face as ameaças

**Fonte:** Adaptado de Boone e Kurtz (1998, p. 122)

## 5.10 Balanced Scorecard

O *Balanced Scorecard* (BSC) traduzido para português como indicadores balanceados de desempenho, é uma metodologia de gestão desenvolvida por Robert Kaplan e David Norton (1992) que têm como essência a utilização de indicadores para medição do desempenho organizacional. A ferramenta surgiu em um contexto onde a *performance* organizacional era medida estritamente através de indicadores financeiros, não considerando outros aspectos intangíveis de empresa, e essa foi o grande diferencial proposto pelo BSC. Segundo KAPLAN E NORTON (1997), os objetivos e medidas focalizam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento.

Apesar de ter surgido como um instrumento para medição de desempenho, o BSC logo começou a ser utilizado como ferramenta para gestão estratégica, com ênfase na execução. Na prática o BSC tem o poder de traduzir a visão e a estratégia em objetivos, indicadores e metas, além de facilitar o monitoramento da implementação das estratégias e melhorar o feedback e o aprendizado organizacional.

KAPLAN E NORTON (1997, p. 26) destacam o funcionamento das quatro perspectivas na busca por uma visão mais abrangente e equilibrada da organização: “As quatro perspectivas do Balanced Scorecard equilibram os objetivos de curto e longo prazo, os resultados desejados e os vetores de desempenho desses resultados, as medidas objetivas e concretas e as medidas subjetivas mais imprecisas”. As quatro perspectivas são:

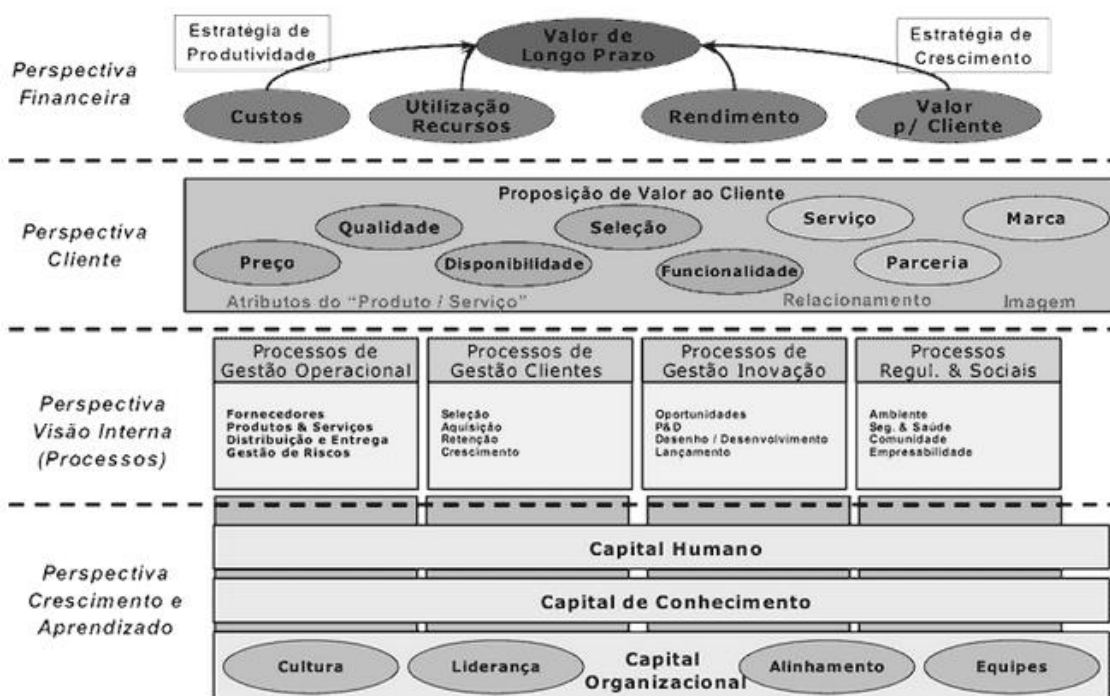
- Financeira: O objetivo desta perspectiva é analisar os impactos financeiros das decisões estratégicas adotadas para as metas estabelecidas. Na prática é o topo de uma cadeia de processos inter-relacionados e os indicadores dessa perspectiva medem se a implementação da estratégia está trazendo resultados financeiros para a empresa, como por exemplo o cálculo do retorno sobre o investimento e a taxa de lucratividade. Segundo Kaplan e Norton (1997), as empresas geram lucro financeiro de duas formas, vendendo mais e/ou gastando menos.
- Clientes: Nessa perspectiva são identificados o mercado e o segmento que a empresa concorrerá e as medidas de desempenho ao longo do período. Nesse aspecto é importante saber quais características que atraem esse público e a opinião dos clientes sobre a empresa. As métricas essenciais dessa perspectiva são:
  - 1) Satisfação do cliente: Nível de satisfação dos clientes em relação a atributos pré-estabelecidos.

- 2) Lucratividade do cliente: Lucro líquido da empresa em relação aos clientes.
  - 3) Retenção do cliente: Percentual de clientes que a empresa possui relações ativas.
  - 4) Captação de clientes: Percentual de novos clientes adquiridos.
  - 5) Participação no mercado: Proporção das vendas em relação ao mercado em que a empresa atua.
- Processos internos: São as atividades realizadas pela empresa que agregam valor ao cliente. Nessa perspectiva é possível identificar os processos críticos que a organização deve obter excelência para que adquira um diferencial competitivo. Segundo os autores, os processos internos podem ser classificados em:
    - 1) Operacionais: Diz respeito a produção propriamente dita. As principais operações genéricas são custo, qualidade e tempo de resposta. A operação começa com o recebimento do pedido e termina com a entrega ao cliente. Os indicadores mais comuns são taxa de defeito, perdas, retrabalho, devoluções e produtividade.
    - 2) Inovação: Nesse processo são identificadas as necessidades atuais e tendências futuras dos clientes, e em seguida são desenvolvidos novos produtos e serviços para satisfazer tais necessidades.
    - 3) Pós-venda: Tratam-se de serviços disponibilizados ao cliente após o recebimento do produto e são muito importantes na construção da imagem da empresa. São medidos por exemplo taxas de retorno, garantias e prazos.
  - Aprendizado e crescimento: Identifica as estruturas que a empresa deve adquirir para crescer com sustentabilidade no longo prazo. Essa perspectiva considera três aspectos para o aprendizado e crescimento organizacional:
    - 1) Pessoas: Avalia o grau de satisfação dos colaboradores da organização. São utilizados indicadores como rotatividade dos funcionários, nível de engajamento, capacitação, treinamentos, satisfação e produtividade.
    - 2) Sistema de informações: Analisa os meios e métodos que a empresa utiliza para arquivar e disseminar informação como os bancos de dados, sistemas de informação e redes tecnológicas.
    - 3) Procedimentos organizacionais: Examina os procedimentos e métodos gerenciais utilizados pela empresa.

## 5.11 Mapa Estratégico

O Mapa estratégico é um documento que ilustra, de forma resumida, as medidas de desempenho adotadas pela empresa para atingimento dos objetivos, na prática é a representação gráfica do planejamento estratégico. Ele oferece uma maneira padronizada para descrição da estratégia, facilitando a definição e o gerenciamento dos objetivos e dos indicadores, fazendo a ligação entre o planejamento e a execução da estratégia. Para KAPLAN E NORTON (2004, p. 57): “O mapa estratégico é a representação visual da estratégia, mostrando numa única página como os objetivos nas quatro perspectivas se integram e combinam para descrever a estratégia”. O mapa consegue integrar as estratégias da empresa alinhando as quatro perspectivas em uma representação gráfica que contém as estratégias gerais da empresa e como cada área deverá contribuir, de forma sincronizada, para o sucesso do resultado final. Ainda segundo os autores, as perspectivas financeiras e do cliente expõem os resultados almejados pela execução da estratégia, dispendo de muitos indicadores para medir os resultados. Já a perspectiva dos processos internos identifica os processos críticos que possuem maior relevância para a estratégia. Na base no mapa está a perspectiva de crescimento e aprendizagem, que define a infraestrutura necessária para execução bem-sucedida da estratégia identificando os ativos intangíveis mais importantes. Esses ativos são integrados entre si e alinhados aos processos internos críticos, de forma que os objetivos sejam conectados por relação de causa e efeito.

**Figura 5 – Mapa estratégico**



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004)

Portanto, a ferramenta oferece a representação visual para integração dos objetivos da empresa nas quatro perspectivas, ilustrando as relações de causa e efeito que ligam os resultados esperados nas perspectivas do cliente e financeira ao desempenho nos processos internos críticos, que são responsáveis por agregar valor para os clientes-alvo e promover os objetivos de produtividade da perspectiva financeira. Além disso é capaz de identificar as competências dos ativos intangíveis de organização, como o capital humano, de informação e organizacional, necessários para darem suporte a execução das estratégias.

### **5.12 Formulação de metas**

Após a análise dos fatores internos e externos e definição dos objetivos estratégicos, a empresa deve desenvolver metas específicas para o período do planejamento. As metas têm função de estabelecer prazos e quantificar resultados, facilitando a execução e monitoramento do Planejamento Estratégico, para isso devem ser desafiantes, mas tangíveis.

*“As metas indicam aquilo que uma unidade de negócios deseja alcançar; estratégia é um plano de como chegar lá. Todos os negócios devem preparar estratégias para atingir suas metas: estratégias de marketing, estratégia de tecnologia e estratégia de busca de recursos”*  
(KOTLER, 2000, p.102)

KAPLAN E NORTON (1997, p. 235) apontam que “ para comunicar a necessidade de mudança, os executivos devem estabelecer metas para os indicadores, três a cinco anos à frente, que se alcançadas, transformarão a organização”. O BSC se demonstra como uma ferramenta poderosa para o estabelecimento de metas desafiadoras, pois ilustra a relação causa e efeito entre os objetivos e os indicadores.

### **5.13 Planos de ação**

O plano de ação é uma ferramenta simples que organiza um conjunto de tarefas ou atividades que devem ser realizadas para que se atinja determinado objetivo ou meta. São planejadas as atividades, os cronogramas de execução e as responsabilidades. Um método eficiente para sistematizar planos de ação é a ferramenta *5W2H*, que é a sigla para sete perguntas que devemos responder durante o planejamento de qualquer ação. As perguntas são:

- 1) What? (O que?): Refere-se ao que deve ser feito para o atingimento do resultado esperado.
- 2) Why? (Por que?): Por qual motivo deve ser feito para que o resultado seja alcançado.
- 3) Where? (Onde?): Local onde será realizada a tarefa.
- 4) When? (Quando?): Quando a tarefa será realizada.

- 5) Who? (Quem?): Definição da responsabilidade sobre a atividade.
- 6) How? (Como?): Escolha do método mais apropriado para realização da tarefa.
- 7) How much (Quanto?): Diz respeito ao custo envolvido para realização da ação.

**Tabela 4 – Planos de ação 5W2H**

	What? (O que?)	Why? (Por que?)	Where? (Onde?)	When? (Quando?)	Who? (Quem?)	How? (Como?) )	How Much? (Quanto?)
Ação 1							
Ação 2							

Fonte: Autor

Os executivos do plano devem discutir as questões com as pessoas interessadas na atividade até chegarem a um consenso sobre a tangibilidade das respostas as questões apresentadas pelo modelo 5W2H.

## 6. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO

### 6.1 A empresa

*Old Boys*: do inglês, velhos amigos!

Microcervejaria Artesanal de Porto Alegre. Inicialmente formada por cinco velhos amigos, a empresa iniciou suas atividades informalmente em março de 2014 e, em julho de 2016 o negócio foi finalmente formalizado. Atualmente possui três sócios que além de proprietários são a mão de obra da empresa. Ederson Dias Martins é formando em administração, sendo responsável pelo gerenciamento da produção e pelo desenvolvimento de novos produtos. Guilherme Karam, também é administrador e responde pelo marketing e pelas tarefas administrativas. Lucas Morais é formado em relações internacionais e trabalha na área financeira e comercial.

A cervejaria tem escritório e sede em Porto Alegre RS e possui em seu portfólio cinco tipos de cerveja. *Brisa Cream Ale*, uma cerveja leve e refrescante; *Escarlate American Amber Ale*; cerveja vermelha e bem equilibrada entre o amargor do lúpulo e o dulçor do malte; *Buena Onda Session IPA*, amargor cítrico moderado e extremamente aromática; *Dark Side Black IPA*, cerveja escura, moderadamente alcoólica, amarga e com notas de café e chocolate e a *Old Dog Robust Porter*, cerveja escura com corpo robusto e aveludado.

A empresa terceiriza a produção de suas cervejas em plantas de outras cervejarias, e no momento são três parceiras. Esse modelo de negócio é conhecido como produção por contrato e as cervejarias que terceirizam sua produção são conhecidas como ciganas. Nessa modalidade de contrato a cervejaria cigana fornece a receita da cerveja para a fabricante produzir, utilizando seus equipamentos e mão-de-obra, fornecendo ou não os ingredientes de acordo com o combinado e repassando a cerveja para a cigana, cobrando um valor pela produção, geralmente calculado sobre a quantidade de litros produzido. Esse modelo de negócio é relativamente novo e ainda não possui uma definição legal na legislação brasileira. De acordo com os sócios essa foi a alternativa economicamente mais viável para formalização do negócio que já estava sendo pensado e estruturado a aproximadamente dois anos. Esse modelo de negócio necessita de um investimento muito menor por parte do empreendedor já que a empresa não vai precisar estruturar e gerir sua própria fábrica.

Atualmente a empresa produz aproximadamente três mil litros de cerveja por mês e comercializa quase sua totalidade em Porto Alegre, distribuindo em bares especializados, restaurantes e eventos. A maior parte das vendas são barris de chope de trinta litros e cinquenta litros, e outra parte é vendida em garrafas. Em menos de dois anos de formação a Old Boys já possui duas

medalhas conquistadas em concursos de âmbito nacional, ouro com a *Escarlate American Amber Ale* na 1º Copa das Cervejas de Porto Alegre na categoria *American Styles* e prata no 6º Concurso Brasileiro de Cervejas, com a *Old Dog Robust* no estilo *Robust Porter*, como não teve medalhista de ouro a cerveja ficou referenciada como a melhor do país no seu estilo.

## 6.2 Produto e mercado

A *Old Boys* comercializa suas cervejas em garrafas de 500ml, barris de chope de trinta e cinquenta litros. Os principais clientes são *pubs* e lojas especializadas, que adquirem garrafas e barris de trinta litros. Em festas e eventos, por sua vez, são vendidos apenas barris de chope, normalmente em barris de cinquenta litros.

**Tabela 5 – Matriz Produto/Mercado**

	Varejo	Pubs Especializados	Festas e Eventos
<b>Garrafa 500 ml</b>	X	X	
<b>Barril 30L</b>	X	X	X
<b>Barril 50L</b>			X

**Fonte:** autor

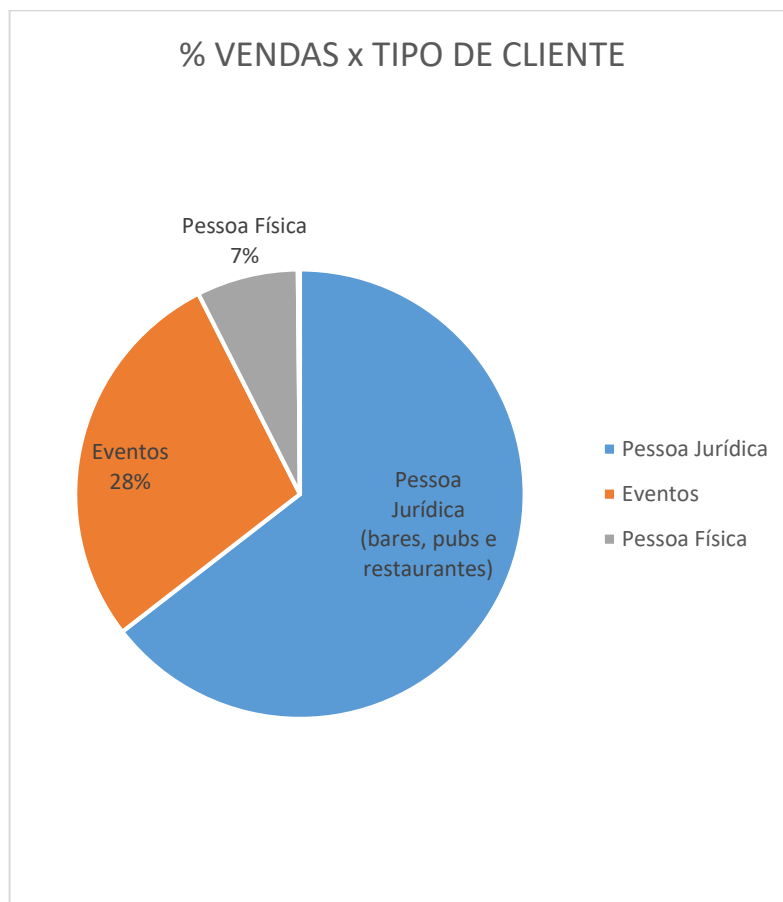
Na tabela, a Matriz Produto/Mercado da Cervejaria Old Boys, destaca-se o produto Garrafa 500 ml o qual será foco do presente relatório. A escolha desse produto para estudo de estratégias de desenvolvimento do mesmo, em parte, ocorre devido ao seu maior potencial percebido quanto à efetividade de entrada nos mercados no qual ele é ofertado.

Os principais clientes da cervejaria são bares e *pubs* especializados em cerveja artesanal na cidade de Porto Alegre. Esse tipo de cliente prefere barril de 30 litros pela armazenagem e giro do produto. Os bares e pubs também compram garrafas para disponibilizarem variedade de produtos aos seus clientes.

A venda em eventos também tem parcela significativa no faturamento da Old Boys porque a margem de lucro é praticamente dobrada quando praticada para o consumidor final. Além disso, os eventos ajudam na exposição da marca e fidelização dos clientes. A seguir, o gráfico da distribuição das vendas dos produtos da Old Boys.



**Figura 5 – Vendas x tipo de cliente**



**Fonte:** Old Boys Cervejas Artesanais.

O Portfólio dos produtos oferecidos pela Old Boys foi elaborado com estilos de cerveja que se complementam em características, variando em teor alcoólico, cor, sensação de amargor ou dulçor. Dessa maneira os sócios acreditam que conseguem atingir um número maior de consumidores com gostos ou preferências diferentes. Abaixo o portfólio de produtos da Old Boys Cervejas Artesanais.

Brisa Cream Ale: cerveja suave e refrescante. Estilo norte americano muito popular no país durante a chamada lei seca, na década de 1920. Foi repensado e modernizado para agradar os paladares mais exigentes de hoje em dia. Por possuir amargor suave, cor amarelo palha, e baixa graduação alcoólica, essa cerveja serve como porta de entrada para as demais cervejas da Old Boys. É produzida na cervejaria Babel em Porto Alegre, RS.

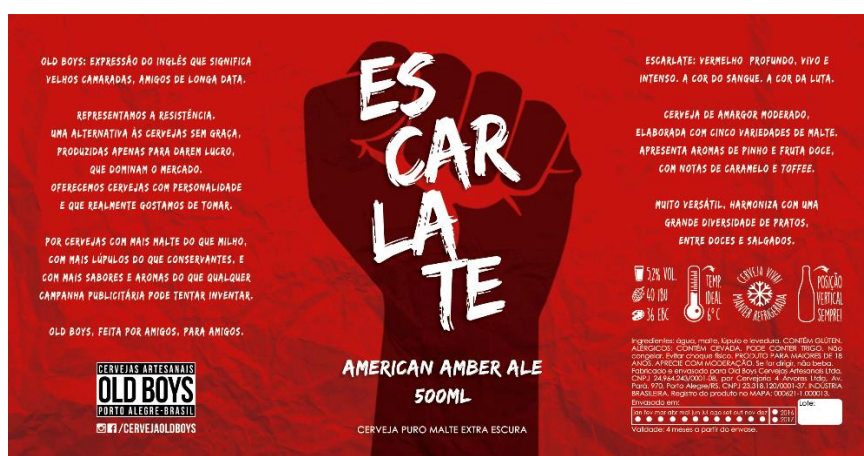
**Figura 6 – Brisa Cream Ale**



**Fonte:** Old Boys Cervejas Artesanais

Escarlate American Amber Ale: cerveja perfeitamente equilibrada entre o amargor dos lúpulos americanos e o dulçor dos maltes especiais. Recebeu esse nome por causa da sua cor vermelho intenso e vívido. Muito versátil, harmoniza com variados pratos entre doces e salgados e sua personalidade marcante busca representar toda a forma de resistência contra qualquer tipo de opressão. É produzida na cervejaria 4 Árvores em Porto Alegre, RS, e ganhou medalha de ouro na categoria American Styles na 1º Copa das cervejas de Porto Alegre.

**Figura 7 – Escarlate American Amber Ale**



**Fonte:** Old Boys Cervejas Artesanais

Buena Onda Session IPA: cerveja refrescante, de cor dourada, amargor moderado e intensos aromas cítricos e florais. Buena onda é uma expressão usada por alguns países de língua espanhola

para designar uma pessoa legal, de bom espírito. Já é reconhecida com a “cerveja dos gnomos”, por ter gnomos em seu rótulo. É produzida na cervejaria Zapata em Viamão, RS.

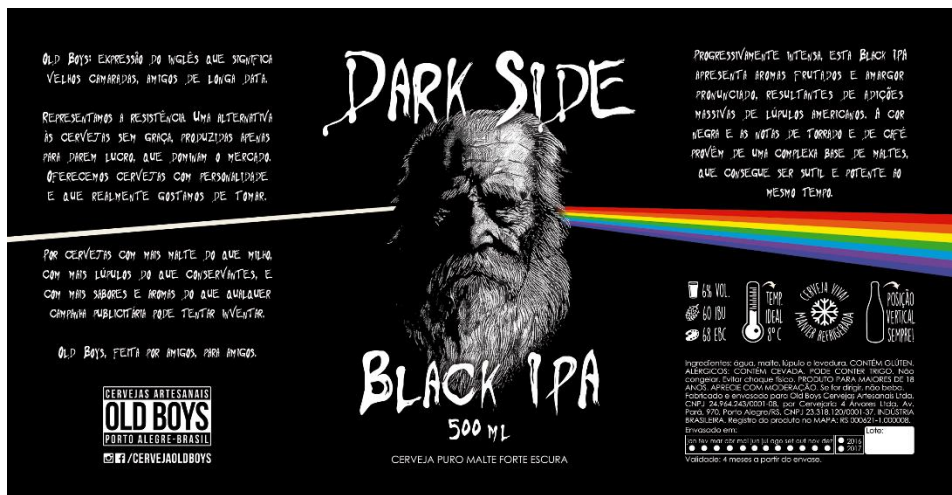
Figura 8 – Buena Onda Session IPA



Fonte: Old Boys Cervejas Artesanais

Dark Side Black IPA: progressivamente intensa, essa Black India Pale Ale apresenta aromas frutados e amargor pronunciado, resultantes de adições massivas de lúpulos americanos. A cor negra e as notas de café e chocolate provêm de uma complexa base de maltes que consegue ser potente e sutil ao mesmo tempo. O rótulo é uma homenagem ao um dos álbuns de rock mais enigmáticos de todos os tempos, o The Dark Side Of The Moon da banda Pink Floyd. É o chefe da Old Boys e é produzida na cervejaria 4 Árvores, em Porto Alegre, RS.

Figura 9 – Dark Side Black IPA



Fonte: Old Boys Cervejas Artesanais

Old Dog Robust Porter: Cerveja de coloração negra, com corpo robusto e aveludado. Feita com sete tipos de malte, apresenta notas de caramelo, avelã, café e chocolate amargo. O final é seco e bem equilibrado por tradicionais lúpulos ingleses e americanos. A Old Dog Robust Porter foi criada em homenagem ao Marlon, o fiel companheiro de quatro patas da cervejaria Old Boys. Abandonado pela sua antiga família, o cão foi adotado pelos cervejeiros na época em que ainda estavam criando suas receitas nas panelas caseiras. Desde então os acompanha em todos os dias de trabalho. Como forma de homenagear e ajudar os cães abandonados, a Old Boys têm uma campanha em que a cada garrafa vendida, 500g de ração são doadas para organizações de proteção aos animais. Em 2018 foi eleita a melhor Robust Porter do Brasil, ganhando medalha de prata no 6º Concurso Brasileiro de Cervejas.

**Figura 10 – Old Dog Robust Porter**



Fonte: Old Boys Cervejas Artesanais

### 6.3 O mercado da cerveja no Brasil

Na pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística - IBOPE(2014) em novembro de 2013 revelou que a cerveja é a bebida preferida de 2/3 dos brasileiros para comemorações, com 64% da preferência.

A Associação Brasileira da indústria da Cerveja (CervBrasil, 2016) revela em seu anuário, que o país fabricou mais de 14 bilhões de litros da bebida, estabelecendo-se com terceiro maior produtor mundial, e o setor já corresponde a 1,6% do PIB nacional, com faturamento total de mais de 73 bilhões de reais, gerando aproximadamente 23 bilhões de reais em imposto e empregado em média 2,2 milhões de pessoas.

O Rio Grande do Sul se destaca com um dos principais produtores de cerveja artesanal do Brasil. Segundo o Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento (MAPA-RS,2018), o estado possui

142 cervejarias regularizadas para a produção e comercialização da bebida, além inúmeras outras que operam na informalidade. Foram os colonos alemães que começaram a produção da bebida no estado. Registros históricos de 1815 revelam a presença de aproximadamente 130 produtores da bebida. O clima da região sul do Brasil apresenta alternância entre verões quentes e invernos frios, essa é uma das características do clima subtropical, próprio das regiões situadas entre as latitudes 30 C° e 50 C°. Essa variação de estações também é e benéfico ao mercado da cerveja, sobretudo as da categoria *superpremium*, que oferece estilos sazonais com propriedades melhores aproveitadas no inverno ou no verão.

No Brasil as cervejarias são fiscalizadas pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA e pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária - ANVISA, que estabelecem as diretrizes para a produção e comercialização da bebida, emitindo registros tanto para a fábrica quanto para as receitas feitas. Um dos grandes problemas do setor é a alta tributação sobre o produto, chegando próximo a 60% do preço de venda. Também não há diferenciação tributária entre as gigantes do mercado e as microcervejarias artesanais, o que dificulta a consolidação de novos players e expansão do mercado.

Os primeiros registros da bebida no país são da época na chegada da família real, em 1808 trazida da Europa em barris, era consumida somente pela corte. Já as primeiras cervejarias começaram a surgir na década de 30 do século XIV, com destaque para a Brahma e Cervejaria Antártica Paulista. O aumento da demanda cresceu de tal maneira que os players já estabelecidos optaram por expandir suas operações através de uma política agressiva de aquisições e fusões. O negócio tornou-se muito rentável e promissor, atraindo investimentos e empresas do exterior. Tais incorporações moldaram o mercado à vontade das grandes indústrias, detentoras de grande capital e forte influência política. Seguindo a filosofia de maximização do lucro, as gigantes do setor optaram por cortar os custos de produção e investir na propaganda. Nas receitas, o malte que é proveniente do processo de malteação da cevada, foi em parte substituído por cereais não-malteados, muito menos nutritivos, saborosos e bem mais baratos. Além disso, esses cereais, normalmente milho e arroz, são alimentos de origem transgênica, que somados a utilização de vários aditivos químicos, geram dúvidas sobre a nocividade do produto à saúde. Para divulgação de seus produtos, as empresas adotaram um posicionamento apelativo, vulgar e machista, desfocando a péssima qualidade da bebida produzida e criando uma cultura de beber estupidamente gelada, o que diminui muito as sensações das papilas gustativas.

O aumento das exigências dos consumidores, principalmente em relação a qualidade e variedade das ofertas, fez com que ressurgissem as pequenas indústrias, dando destaque a Dado Bier, considerada a primeira microcervejaria do Brasil, com fundação datada em 1995.

Através do contato com marcas tradicionais de vários lugares do mundo, o consumidor brasileiro começou a se interessar pelo segmento das cervejas *premium*, isso aliado ao aumento da distribuição e crescimento econômico, potencializou o setor que vem crescendo significativamente nos últimos anos.

O principal entrave à expansão do mercado, segundo donos de cervejarias e bares, é a alta tributação sobre o produto, que em média fica em 56% nas latas e garrafas, segundo o Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário (IBPT, 2015), mas pode chegar a 70% do preço final dos produtos artesanais e importados. A arrecadação de tributos do setor de “fabricação de malte, cervejas e chopes” no Brasil passou de R\$ 2,32 bilhões em 2003 para R\$ 4,06 bilhões em 2012, crescimento de 82%, segundo informações da Receita Federal, porém o crescimento da produção não acompanhou esse ritmo, aumentou aproximadamente 6,4 % nos 3 últimos anos do levantamento. Uma das explicações para a carga tributária ser elevada é o “custo social” do produto, que pode ser responsável por danos diretos ao consumidor e indiretos a outras pessoas, como acidentes por embriaguez.

#### **6.4 Previsões para o mercado cervejeiro nos próximos anos**

A escassez de dados e informações oficiais sobre o mercado brasileiro de cervejas artesanais dificulta a análise precisa, mas acredita-se que seja menos de 2% do total de cervejas consumidas no país e tenha uma participação de 5% no total das vendas (SICOBE, 2015). Dados históricos revelam a tendência de que esse mercado dobre na próxima década e cresça uma média superior a 15% ao ano. Movimento semelhante aconteceu nos estados Unidos, na década de 1970, quando começam a aparecer pequenas cervejarias especializadas em produzir bebidas com qualidade superior, atendendo as expectativas dos consumidores mais exigentes. Hoje há cerca de 2000 empresas no mercado americano, representando 12,4% em volume e 8,4% em dólares (THE BREWERS ASSOCIATION, 2015).

Outro fato que anima donos de cervejarias e bares é que em 2018 começa a vigorar uma nova modalidade tributária, sancionada em 2016, o Simples Nacional. A Associação Brasileira de Cervejarias Artesanais (ABRACERVA, 2017) estima que cerca de 500 cervejarias sejam beneficiadas pelo programa que irá reduzir cerca de 32% da carga tributária das empresas que possuam faturamento de até 4,8 milhões de reais por ano.

Com relação aos produtos, as tendências são baseadas na experiência de mercados mais maduros, principalmente o americano. Por aqui o público ainda está na fase de descobrimento de alguns estilos mais clássicos como as cervejas de trigo alemãs (Weissbier) e as tradicionais Pale Ale Inglesas. Consumidores mais experientes já estão mais acostumados ao amargor e por isso preferem cervejas mais lupuladas, como as American Pale Ale (APA) e as American India Pale Ales (IPA), ambas da escola americana. Nos últimos anos novos estilos de cervejas foram desenvolvidos e já estão entre os mais consumidos nos Estados Unidos, são as Saisons, cervejas com alto teor alcoólico, bastante gaseificadas e picante, e as Sour Beers, cervejas extremamente ácidas e por vezes fermentadas por microrganismos antes considerados contaminantes. Por isso acredita-se que em pouco tempo estes estilos serão bem acolhidos pelo mercado brasileiro.

Com o aumento do consumo e produção de cervejas artesanais, em pouco tempo o mercado terá tantas opções, que exigirá uma maior qualidade dos produtos e maior profissionalização das microcervejarias em todas suas atividades, abrangendo as áreas de produção, vendas, marketing e a gestão do empreendimento. Aquelas que não entrarem nesse ritmo, poderão não sobreviver no mercado.

## **6.5 Definição da missão, visão e valores**

Para definição dos norteadores estratégicos da empresa foi elaborado um questionário com 5 perguntas e entregue aos sócios. Em encontro posterior as respostas foram discutidas verbalmente e em consenso chegou-se as seguintes missão, visão e valores.

### **6.5.1 Missão**

As perguntas que auxiliaram na declaração da missão foram “Qual é o negócio da Old Boys?” e “O que a Old Boys entrega para seus clientes, fornecedores e sociedade? Baseado nas respostas forjou-se uma missão voltada ao mercado.

**“De gole em gole disseminar a cultura cervejeira, e a cada brinde aproximar mais as pessoas”**

### **6.5.2 Visão**

Para definir a visão, foram analisadas as respostas para a pergunta “ Como você quer que a empresa esteja daqui a 5 anos?

**“ Ser referencia nacional de qualidade e versatilidade em cervejas artesanais”**

### 6.5.3 Valores

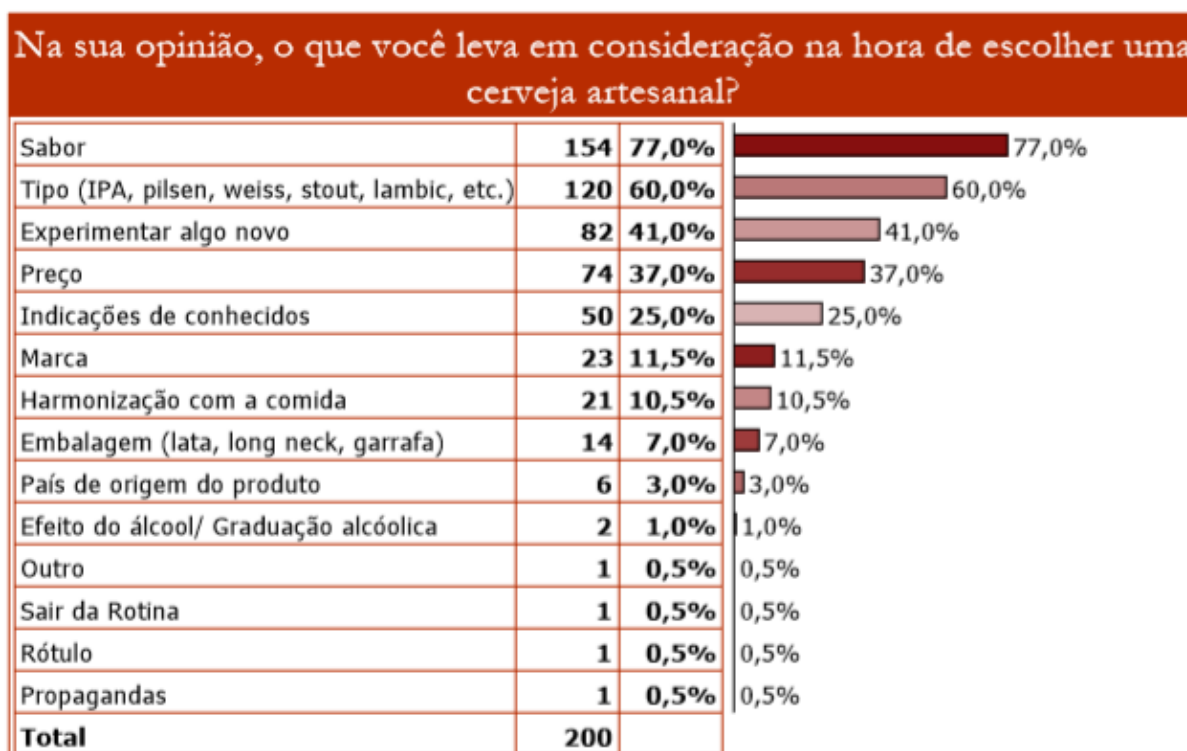
Os valores foram caracterizados segundo as respostas para a pergunta “Quais os valores que você julga fundamental para a Old Boys”

- **Amizade:** É a raiz da Old Boys. Baseada nisso a empresa busca estabelecer relações duradouras e de confiança.
- **Crescimento sustentável:** Qualidade, sustentabilidade e criatividade. Esses são os pilares que suportam as ações da Old Boys.
- **Colaboração:** Juntos somos fortes! Em um mercado dominado por grandes corporações, somente com união é possível prosperar.

### 6.6 Fatores críticos de sucesso

A definição dos fatores críticos de sucesso para o negócio da Old Boys foi baseada nas respostas de duas questões feitas durante a pesquisa do Instituto Méthodus encomendada pela AGM. As questões e o percentual das respostas foram as seguintes:

**Figura 11 – Fatores críticos de sucesso - Atributos**



FONTE: Pesquisa Instituto Methodus (2017)



**Figura 12 – Fatores críticos de sucesso - Motivação**

Na sua avaliação, qual o principal motivo para você consumir cerveja artesanal?		
Sabor Diferenciado	27	13,5%
Sabor e qualidade	21	10,5%
Experimentar Novos Sabores	14	7,0%
Gosto pelo cerveja de qualidade e sabor único	6	3,0%
Socializar com amigos e experimentando novos sabores, gosto de bebida amarga	5	2,5%
Mais Forte e Encorpada, degustar algo novo	3	1,5%
Pq é mais gostosa/saborosa	3	1,5%
Variação de Sabores	3	1,5%
Diversificar sabores	2	1,0%
Textura encorpada, sabor melhor	2	1,0%
Outras Citações	114	57,0%
<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>100,0%</b>

FONTE: Pesquisa Instituto Methodus (2017).

De acordo com as respostas obtidas durante a pesquisa, percebe-se que o consumidor de cerveja artesanal preza principalmente pela qualidade e sabor da bebida, seguido pela experiência de provar algo novo. Assim sendo, podemos considerar que os fatores críticos de sucesso para o ramo da cerveja artesanal são **qualidade e inovação**. Saber dessa informação auxilia os gestores a realocarem investimentos nos processos que vão otimizar esses fatores no produto agregando valor ao cliente.

## 6.7 Análise Situacional

### 6.7.1 Cenários

Com o objetivo de fazer a análise situacional e entender melhor os fatores que podem impactar as operações e objetivos da Old Boys, primeiramente se faz necessário uma classificação das tendências influenciadoras do atual cenário. Para melhor estudo e pesquisa essas foram separadas quanto: a demografia, a economia, ao mercado e ao ambiente competitivo, a tecnologia, ao ambiente natural, ao ambiente político e legal, também ao ambiente sociocultural. O objetivo é a coleta de informações que irão auxiliar na redução das incertezas, permitindo um maior conhecimento do contexto o qual a empresa está inserida.

#### 6.7.1.1 Demográfico

Quanto à tendência demográfica percebe-se no Brasil a inversão da pirâmide etária, ou seja, a população de pessoas mais velhas, ao longo do tempo, será maior que a população de jovens. Constata-se assim um aumento da idade média da população. Esse cenário futuro configura uma expansão do potencial mercado consumidor de cervejas artesanais.

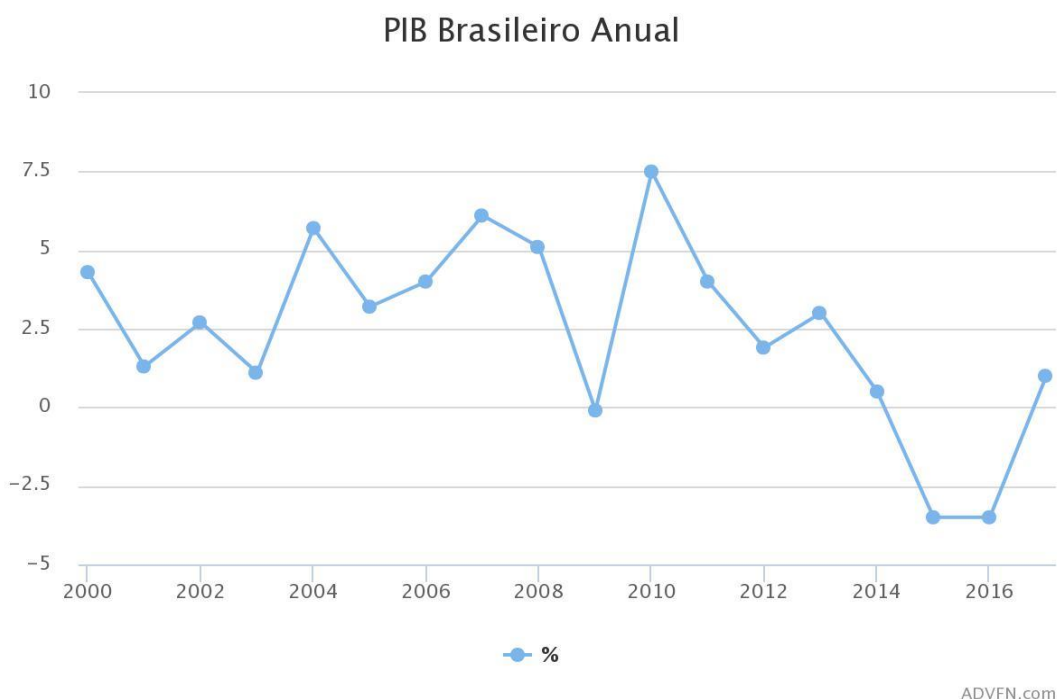
Segundo a publicação "Mudança demográfica no Brasil no início do século XXI: subsídios para as projeções da população" de 2015 do IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística,

destaca-se que: "A população brasileira de 30 a 59 anos de idade apresenta crescimento, tanto na participação relativa quanto em valores absolutos, em todo o período de 2000 a 2030. Esses adultos, que correspondiam a 59,2 milhões de pessoas em 2000, representando 33,6% da população, devem alcançar 95,4 milhões em 2030, ou 42,7% da população."

### 6.7.1.2 Econômico

O PIB (Produto Interno Bruto) é um dos indicadores mais utilizados na macroeconomia e têm como principal objetivo mensurar a atividade econômica de uma determinada região. Representa a soma, em valores monetários, de todos os bens e serviços produzidos em uma determinada região, durante um período. Abaixo, é apresentado um gráfico contendo a variação do PIB nacional do período de 2000 a 2016.

**Figura 13: Gráfico da variação do PIB Brasileiro**



Fonte: ADVFN (2018)

A economia brasileira encolheu 3,8% em 2015 na comparação com 2014, segundo os dados do PIB (Produto Interno Bruto) divulgados pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). Essa é a maior queda desde que a atual pesquisa do IBGE começou a ser feita, em 1996.

O Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro caiu pelo segundo ano seguido em 2016 e confirmou a pior recessão da história. A retração foi de 3,6% em relação ao ano anterior. Em 2015, a

economia já havia recuado 3,8%. Essa sequência, de dois anos seguidos de baixa, só foi verificada no Brasil nos anos de 1930 e 1931.

Já em 2017 Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro cresceu 1,0%, na primeira alta após dois anos consecutivos de retração. Os dados divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) mostram que o país está retomando o crescimento econômico alavancado pelo agronegócio, que avançou 13% em 2017 puxado pela safra recorde. Foi o melhor desempenho do setor agrícola desde o início da série histórica do IBGE, em 1996. Outra medida que ajudou na retomada do crescimento foi a liberação do saque das contas inativas do FGTS, A medida injetou aproximadamente R\$ 44,3 bilhões na economia e beneficiou aproximadamente 26 milhões de pessoas (CEF, 2017).

Outro fato que aponta a retomada do crescimento da economia é a diminuição da taxa básica de juros do mercado, a SELIC. Segundo o Banco Central do Brasil (BACEN, 2017) “Define-se Taxa Selic como a taxa média ajustada dos financiamentos diários apurados no Sistema Especial de Liquidação e de Custódia (Selic) para títulos federais” Ela é comumente utilizada como um índice pelo qual as taxas de juros no Brasil se balizam, portanto, um instrumento de política monetária utilizado para controlar os juros no país.

**Tabela 6: Histórico da SELIC**

Mês/Ano	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Janeiro	0,86%	0,89%	0,60%	0,85%	0,94%	1,06%	1,09%	0,58%
Fevereiro	0,84%	0,75%	0,49%	0,79%	0,82%	1,00%	0,87%	0,47%
Março	0,92%	0,82%	0,55%	0,77%	1,04%	1,16%	1,05%	0,53%

**Fonte:** Receita Federal (2018)

Analisando os dados coletados no primeiro trimestre do período de 2011 a 2018 percebe-se que em 2018 as taxas são as mais baixas de todo o período, o que reforça a tendência do crédito estar mais acessível, o que pode viabilizar a tomada de empréstimos e financiamentos pelas empresas.

### **6.7.1.3 Mercado e ambiente competitivo**

Tratando-se do mercado e do ambiente competitivo, na última década, a produção de cerveja no Brasil praticamente dobrou, saltando de 8,5 bilhões para 16 bilhões de litros anuais, segundo dados do Sistema de Controle de Produção de Bebidas da Receita Federal (Sicobe, 2016). Informações da Associação Brasileira da Indústria da Cerveja

(CervBrasil,2017), permitem dizer que as chamadas cervejas especiais, que reúnem as artesanais, as importadas e as industriais de categoria *premium*, ocupam hoje 5% do faturamento total do mercado e têm previsão de dobrar o número de vendas nos próximos cinco anos. Sem dúvidas, é um mercado em franca expansão, como já foi dito o Brasil é o terceiro maior produtor do mundo, atrás de Estados Unidos e China e supera a Rússia e a Alemanha. Nesse cenário onde a competição se dá com grandes corporações, os pequenos empresários do ramo da cerveja artesanal sabem da importância da cooperação para a sobrevivência. As instituições associativas do meio estão ganhando força, e cada vez mais as cervejarias estão se organizando de forma colaborativa, seja para aumentar o poder de barganha através de compras coletivas ou até mesmo produzindo cervejas juntas, as chamadas cervejas colaborativas. O sucesso do modelo cigano de produção por si só é capaz comprovar a tendência das empresas do setor de cervejas artesanais ao associativismo.

#### **6.7.1.4 Tecnológico**

Neste ambiente podemos observar que com o aumento expressivo do número de empresas fabricantes de equipamentos para cervejarias o custo do maquinário está diminuindo. Além disso, estes equipamentos estão cada vez mais eficientes, produzindo mais cerveja com consumo menor. Grande parte dessas fabricantes estão localizadas no Rio Grande do Sul, mais especificamente na serra gaúcha. No passado essas empresas foram fornecedoras de equipamentos para a indústria vinícola da região., mas o rápido crescimento do mercado da cerveja artesanal fez com que essas empresas voltassem seu foco para a produção de equipamentos para as cervejarias.

#### **6.7.1.5 Ambiente natural**

A maior parte do lúpulo, malte e levedura utilizados pelas microcervejarias brasileiras é importado de países como Estados Unidos, Alemanha e Bélgica, através de distribuidoras, a mais tradicional é a WE consultoria, uma das pioneiras no ramo a atender todo o país. Ao longo do tempo surgiram novas maltarias nacionais, dentre elas podemos destacar a maltaria Agrária, a maior da América Latina, que tem como carro chefe a produção de malte Pilsen, atendendo aproximadamente 30% da demanda do mercado brasileiro de cerveja. Após recente ampliação, conta com produção de 350.000 t de malte por ano e passou a produzir alguns maltes especiais, como malte Pale Ale, Vienna e Munique, todos com cevada nacional. De acordo com o Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviço (2018), de 2016 para 2017, houve uma queda de 7% na importação de malte.

O cultivo de lúpulo também começa a engatinhar no país, recentemente foi desenvolvida uma variedade da planta e denominada Mantiqueira. A produção ainda é insuficiente para atender o mercado, a inviabilidade da erva ao clima brasileiro se deve à incidência solar insuficiente. Além

de temperatura amena, os pés precisam de uma luz solar diária de até 14 horas, por isso se adapta mais fácil aos países do Hemisfério Norte. O lúpulo é o ingrediente mais caro da cerveja e o cultivo em solo brasileiro pode baratear seu custo, isso anima os cervejeiros.

#### **6.7.1.6 Ambiente político**

Destaca-se no ambiente político e legal a Lei nº 467/2008, aprovada em 2016, que tem como objetivo incluir os produtores de cerveja artesanal no Simples Nacional, dessa forma, sem dúvidas, o custo final em impostos para os produtores irá diminuir a partir da entrada em vigor em 2018. Como já mencionado anteriormente, a Associação Brasileira de Cervejarias Artesanais (ABRACERVA, 2017) estima que cerca de 500 cervejarias sejam beneficiadas pelo programa que irá reduzir cerca de 32% da carga tributária das empresas que possuam faturamento de até 4,8 milhões de reais por ano.

#### **6.7.1.7 Ambiente sociocultural**

Foi graças ao movimento dos cervejeiros caseiros americanos, chamados de *homebrewers*, no final da década de 1970, que a cerveja artesanal teve seu renascimento. Mais precisamente, a revolução cervejeira teve suas raízes nos produtores do estado americano da Califórnia, que com o passar do tempo começaram a abrir suas próprias cervejarias. Desde então a cerveja artesanal ganharam milhares de novos adeptos a cada dia, em todo o mundo. São pessoas que descobrem novas experiências através de uma infinidade de sabores e aromas proporcionados pelas cervejas artesanais. O crescimento expressivo desse mercado nos últimos anos é atribuído a utilização da internet como fonte colaborativa de pesquisa e troca de informações. Há a construção conjunta da melhoria da qualidade das cervejas através de disponibilização de receitas criadas, para que mais indivíduos possam colaborar na melhoria da qualidade do produto final. No Brasil o movimento da cerveja artesanal cada vez ganha mais espaço, mais ainda assim tem pouca representatividade se comparado ao consumo das cervejas industriais de massa.

Nos últimos tempos os consumidores estão adquirindo hábitos de consumo mais saudáveis, há uma conscientização maior por parte da população sobre os impactos causados pelas grandes indústrias tanto ao meio ambiente quanto a própria economia. Essa mudança de comportamento é sustentada no conceito de consumo consciente, que para o Ministério do Meio Ambiente é a contribuição voluntária, cotidiana e solidária do cidadão para garantir a sustentabilidade da vida no planeta. Dentre as medidas incentivadas está o consumo de produtos locais e artesanais, por razões ecológicas, econômicas e de nutrição e sabor. Polui menos pois o alimento não precisa viajar distâncias muito longas para o consumo; menos lixo é gerado pois menos embalagem é necessária para o transporte; o produto é mais fresco, o que melhora seu sabor, propriedades nutritivas, diminui

a necessidade de conservantes, e em geral os produtos da estação são mais baratos que os industrializados; a economia local também é beneficiada com o aumento dos empregos, arrecadação tributária, e o dinheiro gasto com o produto vai impactar diretamente nas vidas das pessoas da região. As cervejas artesanais, principalmente as vivas, se encaixam perfeitamente nessa categoria de produtos de consumo local.

Combinar vinho com comida é uma prática antiga e amplamente difundida, a novidade é a harmonização de cervejas com pratos, uma tendência que vem ganhando muitos apreciadores em todo o mundo. A cerveja também proporciona uma excelente combinação com inúmeros ingredientes e receitas culinárias, além de oferecer determinadas características que não estão presentes na maior parte dos vinhos, como a carbonatação, que limpa e ativa as papilas gustativas e, por consequência, acentua os sabores das preparações. Há também o lúpulo, que por seu amargor torna-se um estimulante do apetite, além de reduzir a camada de gordura que fica na boca. Há também os sabores e aromas torrados e caramelizados de algumas cervejas, que acompanham com perfeição certos pratos. Já é possível encontrar grande quantidade de material sobre harmonização de cervejas e refeições e são realizados eventos para harmonização de cervejas e pratos, um dos maiores do Brasil acontece em paralelo ao Concurso Brasileiro da Cerveja, realizado em Blumenau, Santa Catarina.

**Tabela 7: Quadro resumo da análise dos cenários macroambientais.**

	<b>Tendências</b>
<b>Demografia</b>	a) Mudança na composição etária do país: aumento da idade média da população
<b>Economia</b>	a) Retomada do crescimento da economia b) Diminuição das taxas de juros
<b>Mercado e ambiente competitivo</b>	a) Expansão do mercado cervejeiro artesanal: de 5% para 10% em dez anos b) Cooperação e associativismo entre as empresas do setor
<b>Tecnologia</b>	a) Barateamento dos equipamentos de produção
<b>Ambiente natural</b>	a) Aumento dos fornecedores nacionais de insumos
<b>Ambiente político</b>	a) Inclusão das cervejarias na lei nº 467/2008 (Simples Nacional)
<b>Ambiente sociocultural</b>	a) Expansão da cultura cervejeira b) Preferência pelo consumo de produtos locais c) <i>Gourmetização</i> do mercado gastronômico (harmonização)

Fonte: Autor

## 6.8 Clientes

Os dados apresentados a seguir foram coletados da pesquisa realizada pelo Instituto Methodus (2017) de Porto Alegre, sob encomenda da Associação Gaucha de Microcervejarias (AGM), da qual a Old Boys faz parte, possibilitando o acesso ao material, que é muito adequado e serviu como base

para a análise dos clientes do setor.

**Objetivo da pesquisa:** Identificar o perfil e as características dos consumidores de cerveja artesanal da cidade de Porto Alegre.

**Total de entrevistados:** 200 pessoas declaradamente consumidoras de cerveja artesanal.

**Período de coleta dos dados:** 16 a 31 de outubro de 2017.

O tipo de amostra caracterizou-se como não-probabilística por conveniência, considerando o público (consumidores de cerveja artesanal). Amostragem não probabilística é aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende ao menos em parte do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo.

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas pessoais com utilização de questionário estruturado de acordo com os objetivos.

**Figura 14: Perfil do Consumidor**

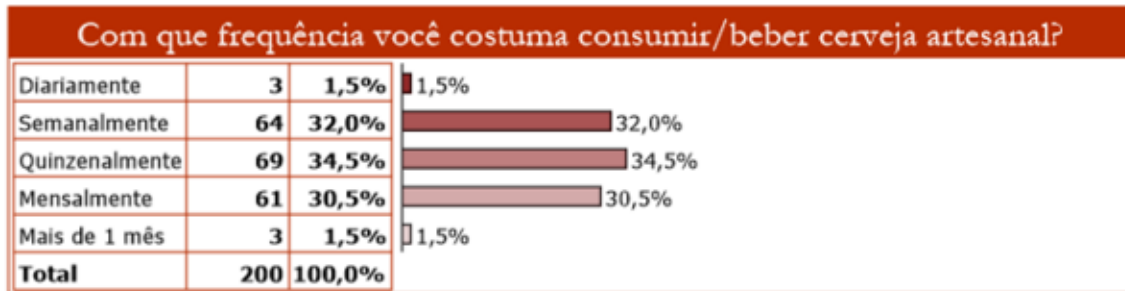
Perfil do Consumidor				
	Feminino		Masculino	
	N	% cit.	N	% cit.
<b>Escolaridade</b>	<b>88</b>	<b>100,0%</b>	<b>111</b>	<b>100,0%</b>
Ensino Médio	37	42,0%	36	32,4%
Ensino Superior	51	58,0%	75	67,6%
<b>Renda</b>	<b>88</b>	<b>100,0%</b>	<b>112</b>	<b>100,0%</b>
De R\$ 1.875,00 a R\$ 4.685,00	12	13,6%	14	12,5%
De R\$ 4.686,00 a R\$ 9.370,00	48	54,5%	61	54,5%
De R\$ 9.371,00 a R\$ 18.740,00	21	23,9%	26	23,2%
Acima de R\$ 18.741,00	7	8,0%	11	9,8%
<b>Idade</b>	<b>87</b>	<b>100,0%</b>	<b>111</b>	<b>100,0%</b>
Menos de 25	13	14,9%	9	8,1%
De 25 a 34	37	42,5%	36	32,4%
De 35 a 44	21	24,1%	34	30,6%
De 45 a 54	12	13,8%	15	13,5%
55 e mais	4	4,6%	17	15,3%

FONTE: Pesquisa Instituto Methodus (2017).

### 6.8.1 Perfil do consumidor

Os dados coletados revelam que a idade média do consumidor de cerveja artesanal em Porto Alegre está na faixa dos 25 aos 44 anos, com escolaridade nível superior, e renda familiar entre R\$ 4686,00 a 9370,00. Para alcançar a meta de 200 consumidores entrevistados, foram abordadas 597 pessoas. Considerando o universo abordado como 100%, é possível admitir que 36% da população da cidade seja consumidora de cerveja artesanal.

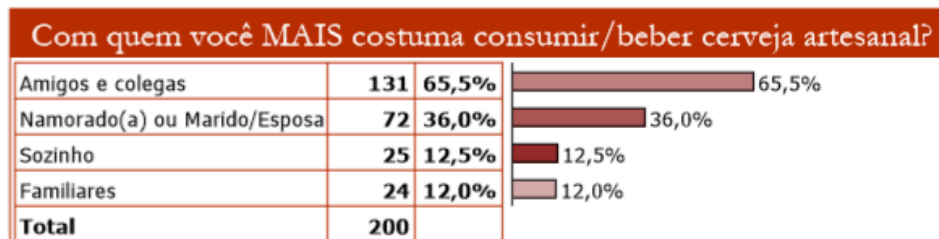
**Figura 15: Frequência de consumo**



FONTE: Pesquisa Instituto Methodus (2017).

Os consumidores dividem-se entre aqueles que consomem semanalmente, quinzenalmente e mensalmente, totalizando 97% dos entrevistados. O gasto médio vai de R\$ 50,00 a R\$ 100,00 com 74,5% dos entrevistados declarando gastos nestas duas faixas de valores.

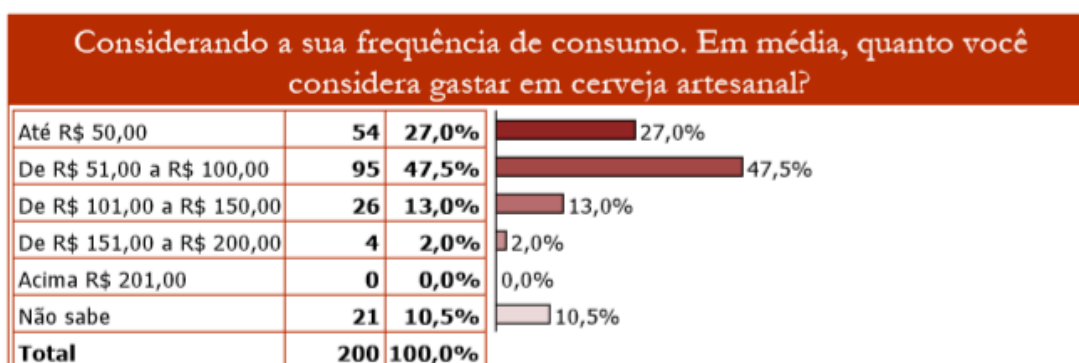
**Figura 16: Hábito de consumir**



FONTE: Pesquisa Instituto Methodus (2017).

O consumo em bares lidera a opção de local para consumo, seguido por beber em casa e festas, ou seja, o consumo de cerveja ainda é para a maioria um evento familiar ou social e realizado na companhia de amigos e familiares

**Figura 17: Gasto médio**

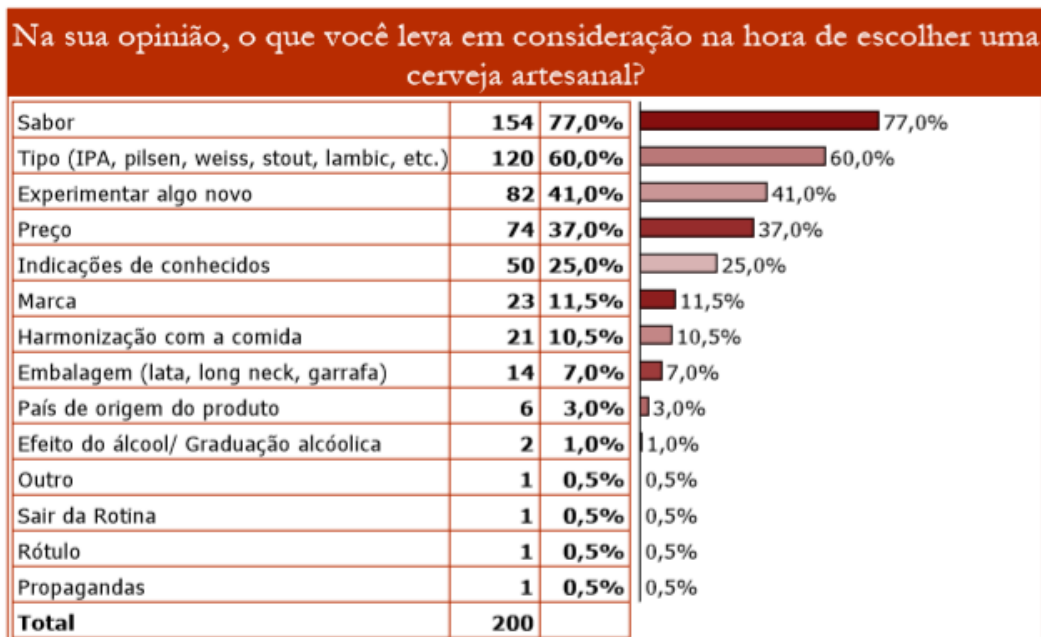


FONTE: Pesquisa Instituto Methodus (2017).

Os consumidores dividem-se entre aqueles que consomem semanalmente, quinzenalmente e mensalmente, totalizando 97% dos entrevistados. O gasto médio vai de R\$ 50,00 a R\$ 100,00 com 74,5% dos entrevistados declarando gastos nestas duas faixas de valores.



**Figura 18: Atributos para escolha**

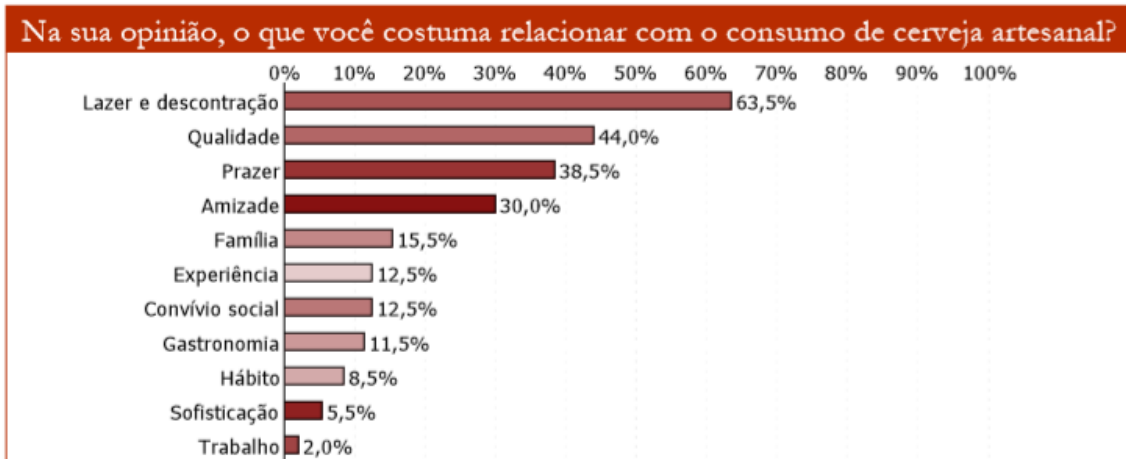


FONTE: Pesquisa Instituto Methodus (2017).

O sabor, tipo de cerveja, a sensação de poder experimentar algo novo, seguido do preço, são os principais itens que são levados em consideração na hora de escolher uma cerveja artesanal. A opinião do entrevistado sugere que este, na maioria das vezes, leva em consideração o "Custo Benefício" na hora de consumir cerveja artesanal.

As cervejas artesanais, em geral, destacam-se por apresentar mais sabor que as cervejas de massa, pois são produzidas com ingredientes selecionados e de melhor qualidade. Além disso, as cervejas de massa são consumidas muito geladas, justamente para mascarar seu sabor. Outra característica que diferencia as cervejas artesanais das demais é o fato do uso de cereais malteados. As cervejas industriais de larga escala são elaboradas com um mix de cereais não malteados, como o milho e o arroz. No Brasil a legislação permite o uso de até 55% desses cereais, e isso é feito basicamente para baratear o custo. Com isso se produz cervejas mais leves e diluídas, porém pobres em sabor e aromas. Outro fator preocupante na adição desses cereais é sua origem transgênica, que por muitos é considerada perigosa a saúde.

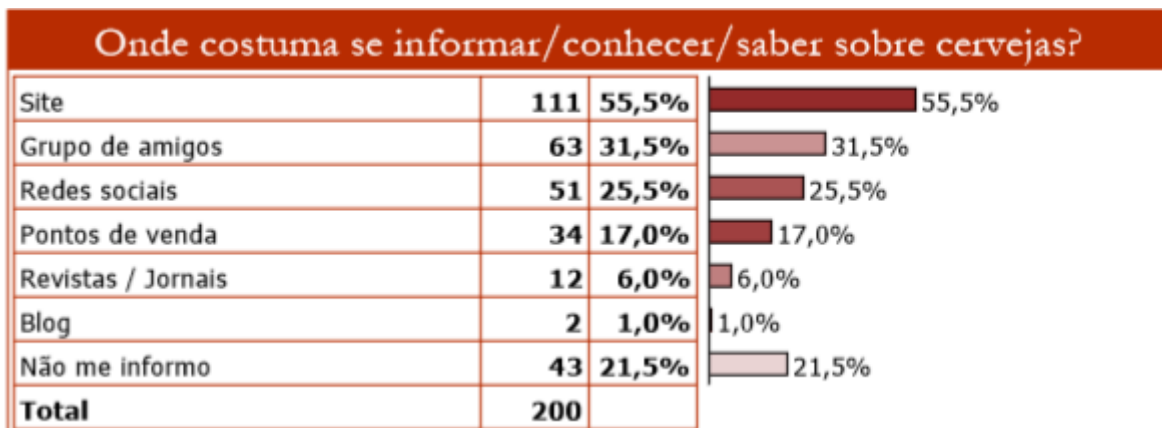
**Figura 19: Atividades relacionadas**



FONTE: Pesquisa Instituto Methodus (2017).

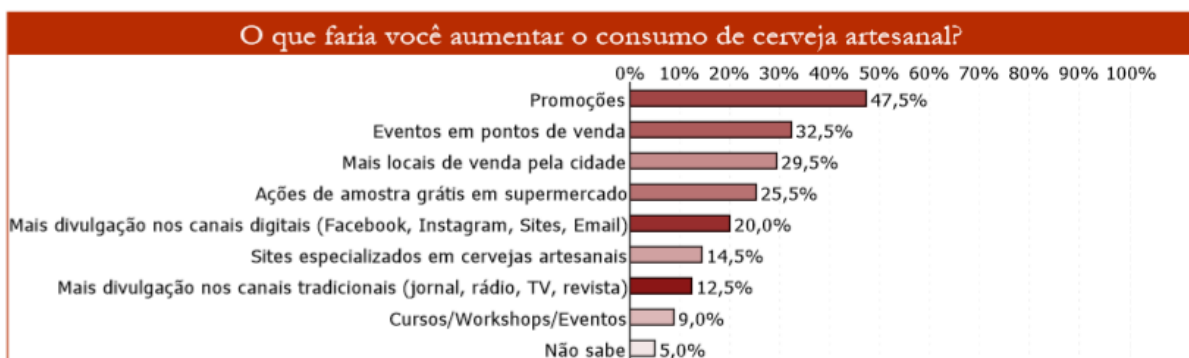
O consumidor de cerveja artesanal associa a este consumo, principalmente, sentimentos como diversão, prazer e modernidade que na opinião dele estão relacionados ao lazer e descontração, qualidade e prazer.

**Figura 20: Busca por informação**



FONTE: Pesquisa Instituto Methodus (2017).

**Figura 21: Incentivos para aumentar o consumo**



FONTE: Pesquisa Instituto Methodus (2017).

Os pesquisados responderam que procuram obter informação principalmente através da internet, em sites especializados e redes sociais. Os dados mostram que os amigos também são uma importante fonte de informação para os consumidores.

Ambientar as promoções, eventos e ações de marketing com a atmosfera da exclusividade, da variedade de sabores que combinam com diversas situações de vida do consumidor, ligado ao fato que, o produto consumido não é feito em grande escala, chegando somente a uma parcela muito especial dos consumidores. Esses fatores podem auxiliar no aumento de consumo ou ainda na valorização da marca.

Diferente das marcas de cervejas industrializadas, o consumidor de cerveja artesanal busca exclusividade e o sentimento de estar consumindo algo novo, feito em pequena escala e que ele poderá compartilhar em seu meio social como uma novidade.

Portanto, o perfil traçado do consumidor de cerveja artesanal em Porto Alegre, por consequente da cervejaria Old Boys já que quase a totalidade das vendas são realizadas na cidade, é: homens (55 %) e mulheres (45 %), de 25 a 44 anos (65%), com nível superior (63%), renda familiar entre R\$ 4600 e R\$ 9400 (55%), que consideram gastar em média de R\$ 50 a R\$ 100 a cada consumo (48 %), e normalmente consomem acompanhados de amigos / colegas ou namorados (as) / marido (esposa), em bares (69%); casa (57%) e festas/churrascos (32%), são bastante influenciados por amigos na decisão de compra e buscam informação sobre cerveja principalmente na internet.

## **6.9 Concorrência**

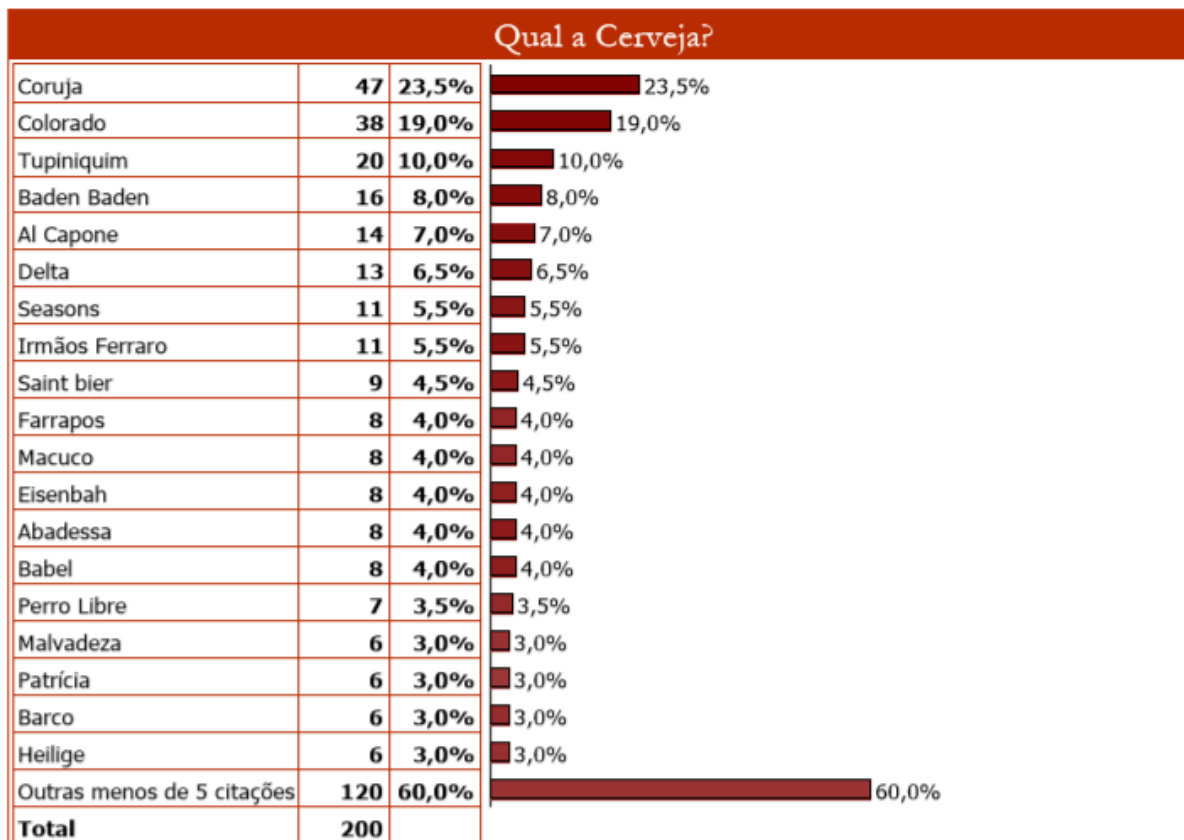
A Old Boys concorre diretamente com outras fabricantes de cervejas artesanais e microcervejarias e, indiretamente, com cervejarias de médio porte e os grandes players cervejeiros, como Ambev, Brasil Kirin e Heineken. No inverno gaúcho a cerveja artesanal ganha ainda a concorrência dos vinhos, que já são tradicionais no estado e referência em qualidade.

Segundo levantamento do Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento (MAPA, 2017) existem mais de 700 cervejarias artesanais com fábrica no Brasil, e um número muito maior de cervejarias ciganas, que por não serem registradas no MAPA são difíceis de contabilizar. Desse total, cerca de 25 % delas estão sediadas no Rio Grande do Sul, o que faz do estado o maior produtor de cervejas artesanais do país.

Para fazer a análise da concorrência foram selecionadas as 10 marcas mais lembradas durante a pesquisa de mercado realizado pelo Instituto Méthodus (2017) sob encomenda da

Associação Gaúcha de Microcervejarias (AGM). A questão lançada aos participantes foi “Qual cervejaria artesanal você conhece? ”

**Figura 22: Marcas mais lembradas**



FONTE: Pesquisa Instituto Methodus (2017).

As dez cervejarias artesanais mais citadas na pesquisa foram: Coruja, Colorado, Tupiniquim, Baden Baden, Al Capone, Delta, Seasons, Irmãos Ferraro, Saint Bier e Farrapos. As marcas foram agrupadas e caracterizadas quanto ao tempo de existência no mercado, produção mensal estimada, número de rótulos, características dos produtos, política de preços, qualidade percebida dos produtos, canais de distribuição, meios de comunicação, tendência ganho ou perda de fatias do mercado e outras informações relevantes. As fontes para a pesquisa destas informações foram os sites das empresas, o site Cevas Gaúchas ([www.cevasgauchas.com.br](http://www.cevasgauchas.com.br)), também foram realizadas visitas a pontos de venda da cidade de Porto Alegre para observação das marcas, comparação de preços e degustação das cervejas de algumas destas empresas.

**Tabela 8: Concorrentes**

Cervejaria	Tempo	Produção mensal (l)	Número de rótulos	Características dos produtos	Política de preços	Qualidade dos produtos	Distribuição	Comunicação	Tendência de mercado	Outros
<b>Coruja</b>	18 anos	Aprox. 50.000 l	3 de linha e 7 sazonais	Estilos lagers; Apelo por serem cervejas vivas	médios	média	supermercados ; bares e Pubs ; Pub Próprio e eventos	Mídias digitais; eventos	perda	Nascida em Porto Alegre, a marca foi comprada em 2012 pela cervejaria Saint Bier .
<b>Colorado</b>	22 anos	Mais de 300.000 l	12 de linha	Uso de ingredientes típicos do brasil	baixos	média	supermercados	Mídias digitais; eventos, rádio	ganho	Adquirida pela Ab-Inbev em 2014.
<b>Tupiniquim</b>	5 anos	Aprox. 80.000 l	15 de linha e 20 sazonais	grande diversidade de produtos	baixos e altos	alta	supermercados ; bares e Pubs; eventos, delivery	Mídias digitais; eventos	ganho	Eleita 3 vezes consecutivas a melhor cervejaria brasileira no Concurso Brasileiro de Cervejas em Blumenau-SC.
<b>Baden Baden</b>	19 anos	Mais de 300.000 l	10 de linha e 5 sazonais	Cervejas voltadas a harmonização	baixos	média	Supermercado s; bares e pubs	Mídias digitais; eventos	perda	Adquirida pela Heineken em 2016.
<b>Al Capone</b>	6 anos	Aprox. 10.000 l	7 de linha	Estilos ales tradicionais	médios	média	Supermercado s; bares e Pubs ; Pub Próprio e eventos	Mídias digitais; eventos	ganho	Nova fábrica com capacidade para produção de 60.000 inaugurada em 2018. Possui 2 beertrucks para participação em eventos.
<b>Delta</b>	12 anos	Aprox. 10.000 l	3 estilos de linha	Cervejas leves e de entrada	baixos	baixa	Delivery	Mídias digitais	perda	Empresa especializada em Delivery. Oferece chopes leves em barris de 30 e 50 l.
<b>Seasons</b>	8 anos	Aprox. 20.000 l	10 estilos de linha e 11 sazonais	Cervejas bastante lupuladas	altos	alta	Bares e Pubs; Eventos, Pdv na fábrica.	Mídias digitais; eventos	ganho	Muitos prêmios em concursos, marca já reconhecida pela qualidade e criatividade. O proprietário é da diretoria da AGM.
<b>Irmãos Ferraro</b>	9 anos	Aprox. 20.000 l	8 estilos de linha	Estilos ales tradicionais	altos	alta	supermercados ; bares e Pubs ; Pub Próprio e eventos	Mídias digitais; eventos	ganho	Muitos prêmios em concursos, marca já reconhecida pela qualidade . O proprietário é da diretoria da AGM.
<b>Saint Bier</b>	11 anos	Mais de 300.000 l	10 estilos de linha	Estilos ales tradicionais	médios	media	Supermercado s; Bares; Pubs; Restaurantes; Pub próprio.	Mídias digitais; rádio e TV	ganho	Cervejaria localizada em Forquilha, Santa Catarina. Atua principalmente em SC. Possui mais três marcas, Coruja e Barco, ambas originárias de Porto Alegre, e a Lay Back, em sociedade com o skatista Pedro Barros.
<b>Farrapos</b>	8 anos	Aprox. 20.000 l	6 estilos de linha	2 estilos sem glúten	baixos	media	Supermercado s; Bares; Pubs; Restaurantes.	Mídias digitais	ganho	Cervajaria localizada em Passo Fundo, Rio Grande do Sul, atua principalemnte na região. Em Porto Alegre é comercializada em um grande rede de supermercados (Zaffari). Possui a Lake Side, um marca de cervejas sem Glúten.

**Fonte:** autor

Após levantamento inicial das informações dos dez concorrentes mais lembrados na pesquisa de mercado realizada pelo Instituto Méthodus (2017), a lista foi refinada utilizando o critério de posicionamento de mercado para encontrar as empresas que consideradas referenciais comparativos e aprofundar investigação sobre elas. As 3 marcas escolhidas foram Coruja, Tupiniquim e Seasons. Primeiramente apresenta-se o histórico da empresa e posteriormente são comparados os fatores de sucesso para as empresas posicionadas nesse mercado:

**Coruja:** Formados em arquitetura, Micael Eckert e Rafael Rodrigues encontram na cerveja artesanal um interesse em comum. Em 2004, a primeira obra da dupla chega ao mercado: a Coruja Viva. Uma lager não-pasteurizada, envasada em uma garrafa vintage de 1 litro, impressionava à primeira vista e rapidamente ganhou fama na Capital gaúcha. A produção era realizada em parceria com a Gol Beer/ Chope Maspe em Teutônia (RS). Em 2007, foi criada a Coruja Extra Viva. A fórmula leva dois tipos de malte (Vienna e Pilsen), é mais alcoólica (6,5%) e aromática (lúpulos Galena e Perle) A garrafa é um diferencial pois trata-se de um frasco antigo com o rótulo serigrafado diretamente no vidro. Em 2008 a Coruja abre A Toca, uma casa que serve a linha completa da marca e outros chopes artesanais convidados, e se torna referência para quem gosta de cerveja artesanal na cidade. Em 2009, foi eleito o melhor Chope da Capital gaúcha pela Revista Veja. Desde 2010, a Cerveja Coruja é produzida em Forquilha, no Sul catarinense, em parceria com a Cervejaria Santa Catarina. Com a nova fábrica, a Coruja começa a atender mercados, bares e restaurantes além do Rio Grande do Sul e voa para a região Sudeste. Também nascem as cervejas pasteurizadas Strix, Otus e Alba são criadas na nova fábrica! No inverno de 2011, a Alba Weizenbock também chega ao mercado. Em 2012, a Coruja lança a linha Fora de Série. As cervejas são feitas em parceria com o curador cultural Chico Marshall, que assina a Baca, o cantor Wander Wildner, com a Labareda, e o artista plástico Caé Braga, com a Coice. A linha tem grande sucesso e ganha repercussão no país! Em 2013 a Coruja adquire um espaço próprio no centro histórico de Porto Alegre dedicado à arte e à cultura cervejeira. O local é denominado Solar da Coruja, sediou eventos como exposições de arte, lançamentos de filmes, arquitetura, entre outros.

Hoje, a Cerveja Coruja é uma marca pertencente a cervejaria Santa Catarina, que entre outras marcas produz a Saint Bier, cerveja artesanal com grande fatia do mercado de Santa Catarina.

**Tupiniquim:** Fundada em 2013, a premiada Cervejaria Tupiniquim vem alcançando maior reconhecimento nacional a cada ano. Eleita por três vezes consecutivas (2015/2016/2017) a melhor cervejaria do Brasil no Festival Brasileiro da Cerveja de Blumenau, dentre outros reconhecimentos, como melhor cervejaria Copas Cervezas de America e no South Beer Cup. A cervejaria preza pela

qualidade e originalidade nas suas receitas, tem como slogan ousadia e inovação, e possui 35 rótulos.

Como estratégia a empresa optou por ter duas linhas diferentes de produtos, a primeira com cervejas artesanais consideradas de entrada, como Pilsen, Weiss, Pale Ale, Red Ale, comercializadas em garrafas de 600 ml ou 1000 ml, principalmente em supermercados e com valores mais acessíveis, concorrendo com as cervejas industrializadas de consumo em massa. A outra linha de produtos pode ser considerada de cervejas *premium*, apresentado estilos mais complexos e cervejas mais elaboradas, comercializadas principalmente em chope e garrafas pequenas de 300 ml. Os preços são mais altos em relação a outra linha, mas ainda assim bastante competitivos se comparados com a média da concorrência.

**Seasons:** A história da empresa começa em 2008 com Leonardo Sewald e a esposa, Caroline Bender. O casal viajou para a Alemanha, e Sewald teve a certeza de que queria abrir seu negócio. Foi para os EUA estudar e, quando voltou, decidiu largar 13 anos como profissional da área de Tecnologia da Informação e começar seu empreendimento. Isso levou dois anos, e a Seasons só abriu as portas em 2010. No início para conseguir clientes, Sewald saía com um barril e oferecia o produto em bares. Muitos manifestavam interesse mas exigiam que fossem fornecidas mesas, cadeiras e até freezers com o produto. O negócio começou a crescer a partir do sexto mês, com uma carta de clientes fiéis e o lançamento da primeira bebida engarrafada: a Green Cow, uma American IPA que se tornou o carro-chefe da empresa e foi considerada duas vezes a melhor do seu estilo no país. Depois vieram as garrafas das outras cervejas e hoje a cervejaria já conta com um catálogo de 19 rótulos. A cervejaria tem o lúpulo como essência sendo reconhecida por suas cervejas com as amargas e aromáticas.

## **6.10 Analise Swot**

Para fazer uma análise mais detalhada dos ambientes internos e externos deste negócio em estudo é utilizada a análise SWOT na qual serão destacadas as forças e fraquezas referentes aos ambientes interno do negócio e as oportunidades e ameaças que compõem o ambiente externo.

### **6.10.1 Analise Externa**

Quanto a análise do ambiente externo, grandes oportunidades foram identificadas.

#### **6.10.1.1 Oportunidades**

- **Expansão do mercado cervejeiro:** No Brasil e no mundo o consumo de cervejas artesanais tem aumentado, expressivamente, nos últimos anos. O consumidor vai, aos poucos, querendo experimentar novos sabores de cerveja. A Old Boys ainda é muito nova no mercado, havendo muitas possibilidades para serem exploradas e um vasto campo para a inovação. As chamadas

cervejas especiais, que reúnem — segundo a Associação Brasileira da Indústria da Cerveja (CervBrasil, 2017) — as artesanais, as importadas e as industriais de categoria Premium, ocupam hoje 5% do mercado e a previsão da associação é de dobrar esse número nos próximos cinco anos.

- **Crescimento do PIB e diminuição dos juros:** Esta oportunidade foi identificada durante a caracterização do cenário econômico do mercado. Conforme já destacado neste tópico, o Produto interno bruto (PIB) vem apresentando crescimento considerável nos últimos trimestres, reflexo da safra recorde do período e de políticas governamentais para tentar retomar o crescimento da economia. Outro ponto importante destacado é a diminuição na taxa básica de juros, a Selic, que é a taxa que dita os juros no país. O crescimento da economia pode oportunizar o aumento de poder aquisitivo aos consumidores que vão demandar produtos de maior qualidade, e a diminuição dos juros vai facilitar o acesso ao crédito para pequenas e micro empresas como a Old Boys.
- **Lei do simples nacional:** O enquadramento das cervejarias a modalidade do Simples Nacional, que começa a vigorar a partir de 2018. Essa nova forma de tributação simplificou muito o cálculo e pagamento de impostos para pequenas empresas com faturamento de até R\$ 360.000,00 mensais. A empresa Old Boys se enquadra dentro das exigências para inclusão no Simples Nacional, o que é bastante benéfico à empresa iniciante, que poderá pagar os tributos de forma menos onerosa e mais simplificada. A diminuição dos impostos irá fomentar o setor como um todo, barateando os custos de produção e diminuindo o preço final para o consumidor.
- **Porto alegre como polo cervejeiro:** é a cidade com maior número de cervejarias artesanais do Brasil, por isso há um movimento por parte de cervejeiros, empresários, políticos e moradores para que a cidade seja reconhecida como a capital nacional da cerveja artesanal. Isso pode significar o desenvolvimento do turismo cervejeiro na cidade, o que vai aumentar o faturamento do setor, gerar renda e trabalho para outras categorias. Em 2017 tramitou na câmara de vereadores da cidade um projeto de lei para criação de um selo de qualidade para as cervejarias que produzem na cidade, mas foi arquivado a pedido dos próprios empresários do setor que alegaram falta de critérios para adoção da certificação. Algumas cervejarias tomaram a iniciativa e, com ajuda da prefeitura municipal, criaram uma linha de turismo que percorre algumas fábricas com direito a visita guiada e degustação da bebida. Empresas produtoras de eventos também estão organizando grandes festivais e concursos cervejeiros na cidade, em 2017 a Matinê Cervejeira lançou a 1º Copa das Cervejas de Porto Alegre, um



concurso que recebeu grande número de amostras e já foi considerado o segundo maior do país. Premiou as melhores cervejas de acordo com seu estilo, a melhor cerveja e a melhor cervejaria do concurso enquanto paralelamente aconteceu o congresso e o festival. O reconhecimento da cidade como polo nacional da cerveja artesanal será uma grande oportunidade para a Old Boys se consolidar e expandir o negócio.

#### 6.10.1.2 Ameaças

O cenário se mostra favorável ao desenvolvimento das micro cervejarias, porém foram identificadas algumas ameaças ou possíveis entraves ao setor.

- **Legislação fiscal e tributária defasadas e novos entrantes:** Uma das principais ameaças está na própria legislação fiscal e na legislação tributária que regulamentam a produção e o comércio da bebida do país. Atualmente, as mesmas normas que incidem sobre as grandes indústrias brasileiras de cerveja, também se impõem aos micros cervejeiros. A responsabilidade sobre a fiscalização e regulamentação técnica do setor é do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) e da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA). Segundo os sócios da Old Boys, os próprios funcionários do órgão admitem que a legislação atual é defasada e restritiva. O modelo de cervejaria “cigana”, aquela que terceiriza sua produção, adotado pela Old Boys ainda não possui definição legal no Brasil, portanto não é corretamente fiscalizado, principalmente em relação à tributação. Esse fato aliado à baixa necessidade de capital inicial faz com que surjam inúmeras novas cervejarias todos os dias no País, muitas vezes comandadas por empreendedores aventureiros que ingressam no mercado sem um planejamento prévio ou intenção de perpetuarem o negócio, inflando a oferta de produtos e contaminando o mercado com cervejas de péssima qualidade.
- **Sazonalidade dos insumos:** Para a Old Boys, fatores climáticos e a sazonalidade das safras dos insumos podem ter grande influência negativa. A fabricação de cerveja artesanal requer a utilização de insumos de alta qualidade que compõem um dos principais fatores de diferenciação do produto, e em certas épocas do ano alguns ingredientes faltam no mercado ou ficam com um preço muito alto em virtude da baixa oferta e alta demanda. Os insumos fundamentais (malte, lúpulo e fermentos), na maioria dos casos são importados e logo se tratam de matérias primas que sofrem bastante com a tributação de importações presente no país gerando um alto custo, e cujos preços ainda sofrem também com as variações do câmbio. Outro fator importante a ser considerado é que a cadeia de fornecedores nacional para pequenos cervejeiros é bastante restrita não oferecendo muita opção para os fabricantes pequenos como

a Old Boys. A WE Consultoria, empresa gaúcha e pioneira no fornecimento de matérias primas para todo o Brasil, a Agrária, a principal produtora e distribuidora de malte no país, e a LNF, Importadora e distribuidora de lúpulos, são os principais fornecedores de insumos atualmente no mercado. Portanto, devido a maior parte dos insumos utilizados serem importados e comprados em pequenas quantidades pela Old Boys, por causa da produção de cervejas não ser muito grande, e principalmente à escassez de diversidade de opções de fornecedores, o poder de barganha dos fornecedores neste setor é considerado alto.

- **Grandes concorrentes e concorrência indireta:** Gigantes como a Ambev, podem ser considerados ameaças aos iniciantes como a Old Boys nesse mercado. Muitas pessoas, com suas finanças reduzidas, em decorrência da crise econômica no Brasil, podem buscar consumir produtos substitutos mais baratos fornecidos por esses gigantes, que por seu tamanho possuem grande poder de barganha e de preço. Além disso, o Rio Grande do Sul é destaque internacional na produção de vinhos e espumantes, o que acirra a concorrência indireta dessas bebidas com a cerveja, principalmente no inverno.

## 6.10.2 Análise Interna

### 6.10.2.1 Forças

A Old Boys, embora iniciante, possui algumas forças internas, que tem viabilizado a sua criação e sobrevivência.

- **Qualidade dos produtos:** Os sócios possuem bastante conhecimento especializado no ramo e focam os esforços na qualidade dos produtos. Todas as cervejas são cuidadosamente elaboradas conforme os guias de estilos, utilizando os melhores insumos disponíveis e são testadas inúmeras vezes antes de serem lançadas no mercado. A cervejaria participa dos principais concursos cervejeiros do país com a intenção de ganhar medalhas para certificar a qualidade dos produtos e receber os feedbacks dos juízes sobre as cervejas. Em 2017 a cervejaria ganhou medalha de ouro com a cerveja Escarlata American Amber Ale na 1º Copa das cervejas de Porto Alegre em 2018 prata com Old Dog Robust Porter no 6º Concurso Brasileiro da Cerveja. Ciente da exigência dos consumidores por diversidade, a empresa apresenta um portfólio com cinco estilos diferentes de cerveja, estampados com rótulos arrojados, que acabam sendo complementares entre si. No último ano a cervejaria lançou um rótulo a cada quatro meses, uma média bem alta se comparada as concorrentes mais próximas.
- **Baixo custo operacional:** A estrutura operacional é enxuta, formada por um escritório, cozinha para testes, depósito e duas câmaras frias para estocagem de produtos acabados,

minimizando os custos fixos. Os contratos negociados com as cervejarias produtoras possuem prazo médio de 6 meses, para haver uma flexibilização dos pagamentos, e os ingredientes são comprados em colaboração para que o preço seja reduzido e os fretes divididos. A produção é terceirizada em fábricas parceiras e a comercialização e distribuição são feitas pelos próprios sócios, portanto a empresa não possui gastos com folhas de pagamento de funcionários, o que torna a mão de obra barata. Além disso, o capital inicial foi financiado pelos próprios sócios e a empresa não possui débitos a longo prazo. O baixo custo operacional ajuda a empresa a manter seus preços competitivos em relação aos demais concorrentes posicionados no mesmo segmento de mercado

- **Flexibilidade:** O modelo de negócio adotado pela Old Boys aliado a mentalidade empreendedora de seus sócios, possibilita que a empresa seja muito flexível. A terceirização da produção permite que empresa não possua planta própria e fabrique suas cervejas em qualquer cervejaria que tenha registro legal, inclusive fora do país, o que diminui o custo Fixo, logístico, tributário e facilita a distribuição, principalmente porque cervejas são vivas e necessitam de refrigeração constante. A aproximação com outras cervejarias também possibilita o intercâmbio de informações entre as empresas, o que auxilia no aperfeiçoamento dos produtos e dos processos de gestão, além de facilitar a produção de cervejas colaborativas entre as marcas. A gestão e a operação são realizadas pelos próprios sócios, que possuem perfil empreendedor e gozam de total autonomia para tomarem as decisões pertinentes as suas áreas de atuação, isso concede agilidade para os processos.
- **Relacionamento:** Após anos de dedicação e aprendizado sobre o mercado, os sócios articularam uma vasta rede de relacionamento no meio. A participação em eventos também aproxima a empresa dos consumidores, oportunizando a intercâmbio de experiências e informações, o que expande e fortalece ainda mais essa rede de relacionamento. A cervejaria é associada a Associação Gaúcha de Micro cervejarias (AGM-RS), entidade criada pelos empresários para fomentar o setor, e do programa Polo Cervejeiro organizado pelo SEBRAE-RS, que objetiva desenvolver e aproximar as empresas da cadeia, através de cursos, palestras, e subsídios para participação em eventos.
- **Marca reconhecida:** A empresa está registrada há dois anos, mas a marca já existe informalmente desde 2014, quando as cervejas ainda eram produzidas nas panelas caseiras. Desde o início os sócios buscaram participar de eventos como forma de publicidade e aproximação com os clientes, essa mentalidade favoreceu o fortalecimento da marca entre os clientes de Porto Alegre. As medalhas conquistadas nas competições nacionais também

contribuem imensamente para divulgação e principalmente certificam a qualidade das cervejas. Segundo um dos sócios, os clientes já chamam as cervejas da Old Boys pelos nomes, e isso é uma comprovação de reconhecimento. A marca atingiu uma boa notoriedade com a campanha de doação de ração para organizações protetoras de animais sendo citada por vários formadores de opinião e periódicos locais.

#### 6.10.2.2 Fraquezas

Apesar das forças, foram identificadas outras características consideradas pontos fracos

- **Falta de capital para investimentos:** foi considerado o grande fator impeditivo do crescimento e solidificação da empresa Old Boys. Sem capital para investimento a empresa ainda é muito pequena, a produção é extremamente limitada e depende da disponibilidade das fábricas parceiras. Não existe controle de qualidade rígido, ele é feito apenas sensorialmente provando as cervejas. Além disso, a necessidade de produzir alguns lotes em fábricas diferentes faz com que ocorra variações no padrão das cervejas em alguns aspectos. Essa falta de autonomia produtiva se apresenta como um grande entrave para a expansão das operações da empresa. Além disso, os sócios já identificaram a necessidade da mudança das atuais instalações para um imóvel mais adequado a nova fase da empresa, isso inclui a aquisição de uma câmara fria com maior capacidade.
- **Logística e distribuição:** por trabalhar exclusivamente com cervejas vivas (não pasteurizadas) a Old Boys possui dificuldade para armazenar e distribuir suas cervejas. Este tipo de produto requer resfriamento constante para manter a estabilidade de sabor e por isso necessita ser mantido em câmaras frias, o que encarece a estocagem e o transporte para locais mais distantes, além disso os pontos de venda também devem possuir sistema de refrigeração adequado o que limita a distribuição.
- **Inadimplência:** o prazo de recebimento dos pagamentos dos clientes foi identificado como uma fraqueza relevante na gestão da empresa. Através da análise do histórico das transações ficou evidente que o prazo médio de recebimento dos pagamentos dos clientes está fora do ideal para a manutenção sadia do fluxo de caixa da empresa. Como benefício a empresa oferece prazo diferenciado de 21 dias para seus clientes varejistas, o que já estrangula o fluxo de caixa, além disso o índice de inadimplência beira os 40 %, certamente um valor muito alto para uma empresa com baixo capital de giro. Os sócios explicam que a inadimplência afeta o setor de uma maneira geral e que é bastante complicado o vendedor ter que realizar a cobrança e posteriormente tentar vender novamente, exige um bom “jogo de cintura”.

**Tabela 9: Matriz SWOT Old Boys Cervejas Artesanais**

		Positivo	Negativo
interno		<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
		Qualidade dos produtos (10)	Falta de capital para investimentos (10)
		Baixo Custo Operacional (8)	Autonomia produtiva (8)
		Relacionamento (7)	Logística e distribuição (8)
		Marca reconhecida (7)	Organização dos processos internos (7)
		Flexibilidade (7)	Inadimplência (7)
externo		<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
		Expansão do mercado cervejeiro (9)	Legislação fiscal e tributária defasadas (8)
		Crescimento do PIB e diminuição dos juros (9)	Novos entrantes (8)
		Lei do Simples Nacional (8)	Sazonalidades dos insumos (8)
		Porto Alegre como polo da cerveja artesanal (8)	Grandes concorrentes (7)
			Concorrência indireta (6)

Figura Autor

### 6.11 Matriz SWOT e Planejamento Estratégico

Após a caracterização dos ambientes internos e externo os dados obtidos foram cruzados entre si para determinação das questões-chave que vão servir como base para a definição dos objetivos estratégicos. Tais objetivos são categoriados conforme as perspectivas do Balanced Scorecard e quantificados através da definição das metas, após isso desenha-se o mapa estratégico para visualização das relações entre a estratégia e os objetivos organizacionais. Ao todo foram realizados 18 cruzamentos e obtidas 11 questões-chave para definição dos objetivos e formulação das estratégias. As questões-chaves obtidas estão descritas na tabela a seguir.

**Tabela 10: Formulação das questões-chave**

<b>Aproveitamento das capacidades</b>		
<b>Oportunidades</b>	<b>Forças</b>	<b>Questões - chave</b>
Expansão do mercado	X Qualidade dos produtos	= Diversificação do portfólio
Crescimento do PIB e diminuição dos juros	X Flexibilidade	= Capitalização
Lei do Simples Nacional	X Baixo Custo Operacional	= Redução de custos
Porto Alegre como polo da cerveja artesanal	X Relacionamento	= Prospecção de novos clientes
<b>Conversão das Desvantagens</b>		
<b>Ameaças</b>	<b>Fraqueza</b>	<b>Questões - chave</b>
Legislação fiscal e tributária defasadas	X Autonomia produtiva	= Flexibilização produtiva
Legislação fiscal e tributária defasadas	X Inadimplência	= Recuperação de crédito
Sazonalidade dos insumos	X Autonomia produtiva	= Flexibilização produtiva
Grandes concorrentes	X Falta de capital para investimentos	= Foco na qualidade
Concorrência indireta	X Falta de capital para investimentos	= Diversificação do portfólio
<b>Minimização das limitações</b>		
<b>Oportunidades</b>	<b>Fraqueza</b>	<b>Questões - chave</b>
Crescimento do PIB e diminuição dos juros	X Falta de capital para investimentos	= Capitalização
Expansão do mercado	X Autonomia produtiva	= Expansão da produção
Lei do Simples Nacional	X Inadimplência	= Recuperação crédito
Expansão do mercado	X Logística e distribuição	= Prospecção de novos clientes
<b>Fortalecimento das defesas</b>		
<b>Ameaças</b>	<b>Forças</b>	<b>Questões - chave</b>
Grandes concorrentes	X Marca reconhecida	= Publicidade e Propaganda
Grandes concorrentes	X Qualidade dos produtos	= Foco na qualidade
Concorrência indireta	X Marca reconhecida	= Publicidade e Propaganda
Novos entrantes	X Marca reconhecida	= Publicidade e Propaganda
Legislação fiscal e tributária defasadas	X Flexibilidade	= Flexibilização produtiva

Fonte: Autor

### 6.11.1 Alavancagem - Aproveitamento das Capacidades

A partir do cruzamento de oportunidades e pontos fortes, foi possível obter quatro questões – chave:

- **Expansão do mercado x Qualidade dos produtos = Diversificação do portfólio**

O mercado está em franca expansão e a os clientes buscam sempre provar as novidades, por isso a Old Boys deve diversificar seu portfólio através do lançamento de cervejas de linha, sazonais e colaborativas com outras marcas.

- **Crescimento do PIB e diminuição dos juros x Flexibilidade = Capitalização**

O panorama econômico sugere a tendência de aumento do PIB e a diminuição dos juros como fomento a retomada do crescimento. A Old Boys pode beneficiar-se desse momento para tomar capital com juros mais baixos para adquirir maquinários e equipamentos de produção.

- **Lei do Simples Nacional x Baixo custo operacional = Margem líquida desejada.**

Mantendo o custo operacional baixo, combinado com a diminuição nos valores dos impostos, a Old Boys poderá tornar seus preços mais competitivos e seus produtos acessíveis a uma parcela maior da população.

- **Porto Alegre como polo da cerveja artesanal x relacionamento = Prospecção de clientes.**  
Se Porto Alegre for oficialmente reconhecida como polo nacional da cerveja artesanal, a Old Boys através de sua ampla rede de relacionamento para participar e organizar eventos na cidade, aproximando-se ainda mais dos consumidores finais, especialistas e distribuidores. Além disso, o título do município vai certificar ainda mais a qualidade das cervejas, o que vai agregar valor e ajudar na divulgação dos produtos.

### 6.11.2 Problemas - Conversão das Desvantagens

Através do cruzamento entre as ameaças identificadas e os pontos fracos apresentados pela empresa, evidenciaram-se as seguintes questões - chave:

- **Legislação fiscal e tributária defasadas x Autonomia produtiva = Flexibilidade produtiva**  
A falta de clareza nas questões fiscais e tributárias para o modelo de produção por contrato possibilita a Old Boys ter flexibilidade e agilidade para produzir em diferentes fábricas conforme sua necessidade.
- **Legislação fiscal e tributária defasadas x Inadimplência = Recuperação de crédito**  
Pelo alto valor e dificuldade de pagar alguns tributos, grande parte das vendas são realizadas sem a emissão da nota fiscal ou boleto, impossibilitando a empresa de protestar judicialmente a dívida. A Old Boys deverá realizar um esforço para regularizar essa situação emitindo notas fiscais e boletos para todos os clientes.
- **Sazonalidade dos insumos x Autonomia produtiva = Flexibilidade produtiva**  
O contrato firmado com as fabricas, possibilita a Old Boys realizar alterações no cronograma de produção sem qualquer ônus financeiro para ela. Isso é muito útil em caso de problemas com insumos.
- **Grandes concorrentes x Falta de capital para investimentos = Foco na qualidade**  
A cervejaria já é reconhecida pela qualidade dos seus produtos e recentemente foi premiada nos dois principais concursos do país. O enfoque na qualidade do produto é o que diferencia a Old Boys das grandes cervejarias.

- **Concorrência indireta x Falta de capital para investimentos = Diversificação de portfólio**

No inverno gaúcho a cerveja artesanal ganha a concorrência do vinho, produto tradicional da região. Para superar essa concorrência a Old Boys deve diversificar seu portfólio para oferecer estilos mais alcoólicos e encorpados, que são apropriados para esta estação.

### 6.11.3 Restrições - Minimização das limitações

Com o objetivo de minimizar as limitações da micro cervejaria, as oportunidades e pontos fracos elencados foram cruzados. Os resultados obtidos foram os seguintes:

- **Crescimento do PIB e diminuição dos juros x Falta de capital para investimentos = Capitalização**

A economia do país começa a dar indícios de recuperação, a confiança dos consumidores aumenta e o acesso ao crédito fica facilitado. Uma ótima oportunidade para a Old Boys se capitalizar através de capital de terceiros e investir na sua expansão.

- **Expansão do mercado x Autonomia produtiva = Expansão da produção**

A Old Boys deve aproveitar o crescimento do mercado cervejeiro para expandir sua produção. O modelo de negócio adotado pela empresa diminui sua autonomia produtiva, porém possibilita que a produção seja realizada em diferentes fábricas em diferentes cidades, sabendo disso, a Old Boys poderá produzir suas cervejas em fábricas mais próximas do seu mercado alvo.

- **Lei do Simples Nacional x Inadimplência = Recuperação de crédito**

Com a retomada do crescimento econômico há uma tendência natural de diminuição do índice de inadimplência. A inclusão das microcervejarias no Simples nacional também irá descomplicar o cálculo dos tributos, a emissão de notas fiscais e boletos bancários, o que facilita o pagamento dos clientes e possibilita a Old Boys protestar seus devedores nos órgãos competentes.

- **Expansão do mercado x logística e distribuição = Prospecção de novos clientes**

Seguindo a mesma lógica da estratégia de produzir em outras cidades, a Old Boys pode minimizar seus problemas de logística e distribuição aproximando-se do cliente final. Para que a estratégia tenha o efeito desejado a empresa terá que realizar um trabalho de inserção e prospecção em novos mercados.



#### 6.11.4 Vulnerabilidade – Fortalecimento das defesas

A intersecção dos pontos fortes com as ameaças evidencia as seguintes questões:

- **Grandes concorrentes x Marca reconhecida = Publicidade e propaganda**

A marca Old Boys já é uma reconhecida pelos clientes como sinônimo de qualidade, a empresa deve aproveitar esse reconhecimento para defender sua posição de mercado frente aos grandes concorrentes.

- **Grandes concorrentes x Qualidade dos produtos = Foco na qualidade**

As cervejas da Old Boys são referências em qualidade, a empresa deve manter o padrão para superar a concorrência das grandes corporações que possuem como estratégia oferecer seus produtos com um preço baixo, e acabam economizando em ingredientes e por consequência perdendo qualidade.

- **Concorrência indireta x Marca reconhecida = Publicidade e Propaganda**

A Old Boys deve aproveitar o reconhecimento adquirido também para fortalecer suas defesas contra a concorrência indireta que seus produtos sofrem, principalmente no inverno gaúcho, e manter-se preferida no processo de escolha do consumidor.

- **Novos entrantes x Marca reconhecida = Relacionamento**

Apesar do pouco tempo no mercado, a Old Boys já possui uma boa rede de relacionamento em Porto Alegre, estando presente nos principais pubs, bares e festivais da cidade. Saber utilizar esses contatos pode colocar a empresa um passo à frente dos novos entrantes.

- **Legislação fiscal e tributária defasadas x Flexibilidade = Flexibilização da produção**

Por estar registrada como distribuidora, a Old Boys pode aproveitar as lacunas deixadas pela atual legislação fiscal e tributária para negociar condições com fornecedores e clientes, especialmente no caso de transações interestaduais.

#### 6.12 Estratégia

Hoje em dia muitas empresas copiam umas às outras, desenvolvendo seus objetivos com pouca criatividade. Quanto mais as empresas se copiam, mais elas ficam parecidas. Quando todos os produtos e serviços são percebidos como iguais, o único diferencial passa a ser o preço, a partir daí começa a guerra de preços. Pensando em fugir desta guerra a Old Boys deve ter seu enfoque voltado a qualidade das suas cervejas, e procurar comercializá-las em um nicho mais especializado do mercado, em que os consumidores já tenham mais conhecimento e consigam aproveitar toda a experiência proporcionada pela bebida, praticando preços competitivos. Ganhar medalhas e estar nos principais pubs do país também ajuda a posicionar a marca num plano superior de qualidade.

### **6.13 Objetivos Estratégicos**

As questões chave servem como parâmetros para classificação dos objetivos estratégicos conforme as quatro perspectivas sugeridas por Kaplan e Norton (1997).

#### **Perspectiva de aprendizagem e crescimento.**

- Foco na qualidade: Introduzir e disseminar a qualidade na cultura da organização.
  - 1) Criar manual de boas práticas.
  - 2) Realizar avaliação dos fornecedores.
  - 3) Analisar feedbacks especializados.
  - 4) Realizar *benchmarking*.
- Expansão da produção: aumentar o volume produzido.
  - 1) Prospectar novas fábricas parceiras.
  - 2) Adquirir barris de chope.
  - 3) Adquirir câmara fria.
  - 4) Mudar o local da sede.

#### **Perspectiva dos processos internos.**

- Flexibilização produtiva
  - 1) Mapear processos.
  - 2) Contratar novo escritório de contabilidade.
  - 3) Realizar reunião periódica de alinhamento.
- Diversificação do portfólio
  - 1) Elaborar novas receitas.
  - 2) Elaborar novos serviços.
  - 3) Diversificar embalagens.

#### **Perspectiva dos clientes.**

- Prospecção de clientes
  - 1) Otimizar o cadastro de clientes.
  - 2) Criar plano de prospecção (funil de vendas).
- Publicidade e propaganda
  - 1) Elaborar plano de comunicação.
  - 2) Reformular rótulos.

- 3) Participar de eventos.
  - 4) Promover eventos.
  - 5) Participar de concursos.
- Relacionamento
    - 1) Frequentar Pdvs.
    - 2) Reformular política de descontos.
    - 3) Participar de grupos e associações.

### **Perspectiva Financeira**

- Capitalização
  - 1) Investir em maquinário.
  - 2) Elaborar plano financeiro.
- Recuperação de crédito
  - 1) Revisar política de descontos e prazos.
  - 2) Otimizar emissão de notas fiscais e boletos.
  - 3) Cobrar e negociar pendências.
- Margem líquida desejada
  - 1) Reduzir custos.
  - 2) Reformular política de descontos e prazos.
  - 3) Aumentar faturamento.

#### **6.14 Metas e indicadores**

Após a definição dos objetivos estratégicos chega o momento de traçar o caminho para o alcance dos resultados. Esse caminho é descrito e quantificado através das metas, que devem ser pensadas em conjunto com as pessoas interessadas para que sejam exequíveis e motivadoras. Em reuniões de brainstorming com os responsáveis foram propostas as metas para atingimento dos objetivos e os indicadores para medir o desempenho da execução do planejamento. Tais indicadores servem para como direcionadores estratégicos e demonstram a situação atual da empresa.

**Tabela 11: Metas e indicadores Old Boys**

	<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Questão-chave</b>	<b>Meta</b>	<b>Indicador</b>
<b>Aprendizado e crescimento</b>	Criar políticas de RH	Foco na qualidade	10 práticas descritas até 08/10/2018	Nº de práticas descritas
	Realizar avaliação dos fornecedores	Foco na qualidade	Avaliação realizada até 03/09/2018	Nº de fornecedores avaliados
	Analisar feedbacks especializados	Foco na qualidade	95 % de avaliações positivas	Avaliações positivas x negativas
	Realizar Benchmarking	Foco na qualidade	Pesquisar 6 empresas até 10/12/2018	Nº de empresas pesquisadas
	Aumentar o volume produzido	Expansão da produção	4000 l até 30/01/2020 5000 l até 30/01/2021	Produção total mensal
	Contratar novas fábricas parceiras	Expansão da produção	1 fábrica até 30/03/2019 ; outra fábrica até 30/10/2019	Nº de contratos
	Aumentar capacidade de envase	Expansão da produção	8000 l até 30/01/2019 9000 l até 30/01/2020 10000 l até 30/01/2021	Capacidade de envase (litros)
	Aumentar capacidade de armazenamento a frio	Expansão da produção	Adquirir câmara fria até 30/03/2019	Capacidade de armazenamento (litros)
	Mudar o local da sede	Expansão da produção	Mudar local até 30/01/2019	*****
<b>Processos internos</b>	Mapear processos	Flexibilização Produtiva	10 processos mapeados até 31/01/2019	Nº de processos mapeados
	Contratar novo escritório de contabilidade	Flexibilização Produtiva	Contratar escritório até 31/06/2019	*****
	Realizar reunião periódica de alinhamento	Flexibilização Produtiva	1 reunião por semana	Nº de reuniões semanais
	Elaborar novas receitas	Diversificação do portfólio	3 receitas por trimestre	Nº de receitas criadas
	Elaborar novos serviços	Diversificação do portfólio	1 projeto por semestre	Nº de projetos
	Diversificar embalagens	Diversificação do portfólio	3 embalagens diferentes 30/10/2019	Nº de de embalagens

	<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Questão-chave</b>	<b>Meta</b>	<b>Indicador</b>
<b>Clientes</b>	Otimizar cadastro de clientes	Prospecção de clientes	Finalizar cadastro até 30/07/2018	Nº de clientes cadastrados
	Criar plano de prospecção (funil de vendas)	Prospecção de clientes	Finalizar plano até 30/08/2018	*****
	Elaborar plano de comunicação	Publicidade e propaganda	Finalizar plano até 30/09/2018	*****
	Reformular rótulos	Publicidade e propaganda	6 rótulos até 30/12/2018	Nº de rótulos reformulados
	Participar de eventos	Publicidade e propaganda	Participar de 1 evento por mês	Nº de participações em eventos
	Promover eventos	Publicidade e propaganda	Promover 1 evento por mês	Nº de eventos promovidos
	Participar de concursos	Publicidade e propaganda	Participar de 3 concursos por ano	Nº de participações em concursos
	Frequentar PDV's	Relacionamento	Frequentar 1 PDV por semana	Nº de PDV's frequentados
	Reformular política de descontos	Relacionamento	Finalizar até 30/08/2018	*****
	Participar de grupos e associações	Relacionamento	Ser membro das principais entidades	*****
<b>Financeira</b>	Investir em maquinário	Capitalização	Adquirir equipamento de brassagem e fermentadores até 31/01/2021	Total investido / tempo
	Elaborar plano financeiro	Capitalização	Elaborar plano até 30/11/2018	*****
	Revisar política de desconto e prazos	Recuperação de crédito	Finalizar até 30/08/2018	*****
	Otimizar emissão de boletos e NF's	Recuperação de crédito	90 % das vendas com boleto e NF	% de vendas com NF % de vendas com boleto
	Cobrar e negociar pendências	Recuperação de crédito	Reduzir a 5% a inadimplência	% de inadimplência
	Reduzir custos	Margem líquida desejada	Reduzir 12,5 % dos custos totais	Custo fixo total; Custo variável total
	Revisar política de desconto e prazos	Margem líquida desejada	Finalizar até 30/08/2018	*****
	Aumentar faturamento	Margem líquida desejada	Dobrar faturamento médio mensal atual até 2021	Faturamento médio mensal

Fonte: Autor

## 6.15 Planos de ação

**Tabela 12: Planos de ação 5W2H**

O que?	Como?	Quem?	Quando?		Quanto?	Onde?	Por que?	Indicador	
			Início	Fim				Atual	Meta
Criar políticas de RH	1) Estabelecer normas, horários e procedimentos para as rotinas dos recursos humanos	Adm	6/8/18	8/10/18	R\$ -	Documento disponível no dropbox	Para estabelecer as melhores práticas para determinadas rotinas	0%	100% 6 práticas
Realizar avaliação dos fornecedores	1) Criar indicadores de desempenho	Fin	6/8/18	3/9/18	R\$ -	Documento disponível no dropbox	Qualificar e comparar os principais fornecedores	0%	100%
Analisar feedbacks especializados	1) Compilar avaliações recebidas em concursos e no aplicativo Untaped 2) Enviar amostras para 5 especialistas e coletar avaliação	Prod	6/8/18	1/10/18	custo das amostras até R\$ 300,00	Documento disponível no dropbox	Saber opinião dos especialistas e consumidores para ajustar receitas	0%	100% avaliações: 25 especialistas 50 de consumidores
Realizar Benchmarking	1) Selecionar 6 empresas 2) Estabelecer indicadores comparativos 3) Recolher dados 4) Comparar informações	Mkt	6/8/18	1/7/19	R\$ 1.000,00	Fontes primárias e secundárias de informação	Analisar as melhores práticas das cervejarias consideradas referencias e identificar tendências de mercado	0%	100% 6 empresas comparadas
Aumentar o volume produzido	1) Ajustar e alinhar com as fábricas o cronograma de produção	Produção	6/8/18	30/10/20	R\$ 22.000,00	Fábricas parceiras	Expansão da empresa, aumento do faturamento e diluição do custo fixo	0%	100% (50001)

O que?	Como?	Quem?	Quando?		Quanto?	Onde?	Por que?	Indicador	
			Início	Fim				Atual	Meta
Contratar novas fábricas parceiras	1) Selecionar 5 cervejarias 2) Agendar visita e reunião para negociação	Prod	3/9/18	7/10/19	R\$ 1.500,00	Porto Alegre e São Paulo	Aumentar e expandir a produção para fora do estado	0%	100% 2 fábricas
Aumentar capacidade de envase	1) Cotar fornecedores de barris inox e pets	Prod	10/10/18	10/10/19	R\$ 20.000,00	Região metropolitana de Porto Alegre	Suportar aumento da produção	0%	100% 10.000 l
Aumentar capacidade de armazenamento a frio	1) Adquirir câmara fria	Prod	21/9/18	14/1/19	R\$8.000	Nova sede	Suportar aumento da produção	0%	100% 7.000 l
Mudar o local da sede	1) Pesquisar imóveis em bairros pretendidos. 2) Alugar imóvel 3) Realizar mudança	Adm	8/8/18	31/1/19	R\$ 2000 mensais	Nova sede	Suportar aumento da produção e estrutura mais adequada as necessidades.	0%	100%
Mapear processos	1) listar processos 2) criar fluxogramas 3) Criar P.O.P	Adm	15/10/18	15/12/18	R\$ -	Documentos disponíveis no Dropbox	Eliminar desperdícios, reduzir custos e padronizar práticas	0%	100%
Contratar novo escritório de contabilidade	1) Pesquisar escritórios 2) Realizar reunião de negociação 3) Fechar contrato	Adm	1/10/18	31/3/19	R\$ 900,00 mensais	Porto Alegre	Atendimento especializado	0%	100%
Realizar reunião periódica de alinhamento	1) Agendar data e definir pauta 2) Realizar reunião 3) Registrar ata	Adm	6/8/18	permanente	R\$ -	Sede	Alinhamento semanal e discussão da pauta	0%	100% 4 reuniões mensais

O que?	Como?	Quem?	Quando?		Quanto?	Onde?	Por que?	Indicador	
			Início	Fim				Atual	Meta
Elaborar novas receitas	1) Definir conceito e estilo (brainstorming) 2) Criar receita 3) Testar 4) Avaliar	Prod	6/8/18	6/8/20	R\$5.000	Sede	Diversificar o portfólio	0%	100% 24 receitas
Elaborar novos serviços	1) Identificar necessidades 2) Definir conceito 3) Criar processo 4) Testar 5) Avaliar 6) Implementar	Mkt	6/8/18	6/8/20	R\$2.000	Sede	Diversificar o portfólio	0%	100% 4 serviços
Diversificar embalagens	1) Definir conceito (brainstorming) 2) Criar rótulos 3) Testar 4) Avaliar	Prod e Mkt	6/8/18	30/10/19	R\$ 500,00	sede e fábricas	Diversificar o portfólio, reduzir custos e conservação organoléptica	0%	100% 3 novas embalagens
Otimizar cadastro de clientes	1) Atualizar informações 2) Acrescentar prospects	Com	6/8/18	27/8/18	R\$ -	Sede	Monitorar situação dos clientes, customizar atendimento e aumentar as vendas	0%	100%
Criar plano de prospecção (funil de vendas)	1) Elaborar ferramenta Funil de vendas 2) Aplicar 3) Avaliar	Com	6/8/18	27/8/18	R\$ -	Sede	Aumentar número clientes e negócios	0%	100%
Elaborar plano de comunicação	1) Definir objetivos 2) Definir estratégia 3) Definir ações	Mkt	6/8/18	27/8/18	R\$ -	Sede	Fortalecer marcar	0%	100%



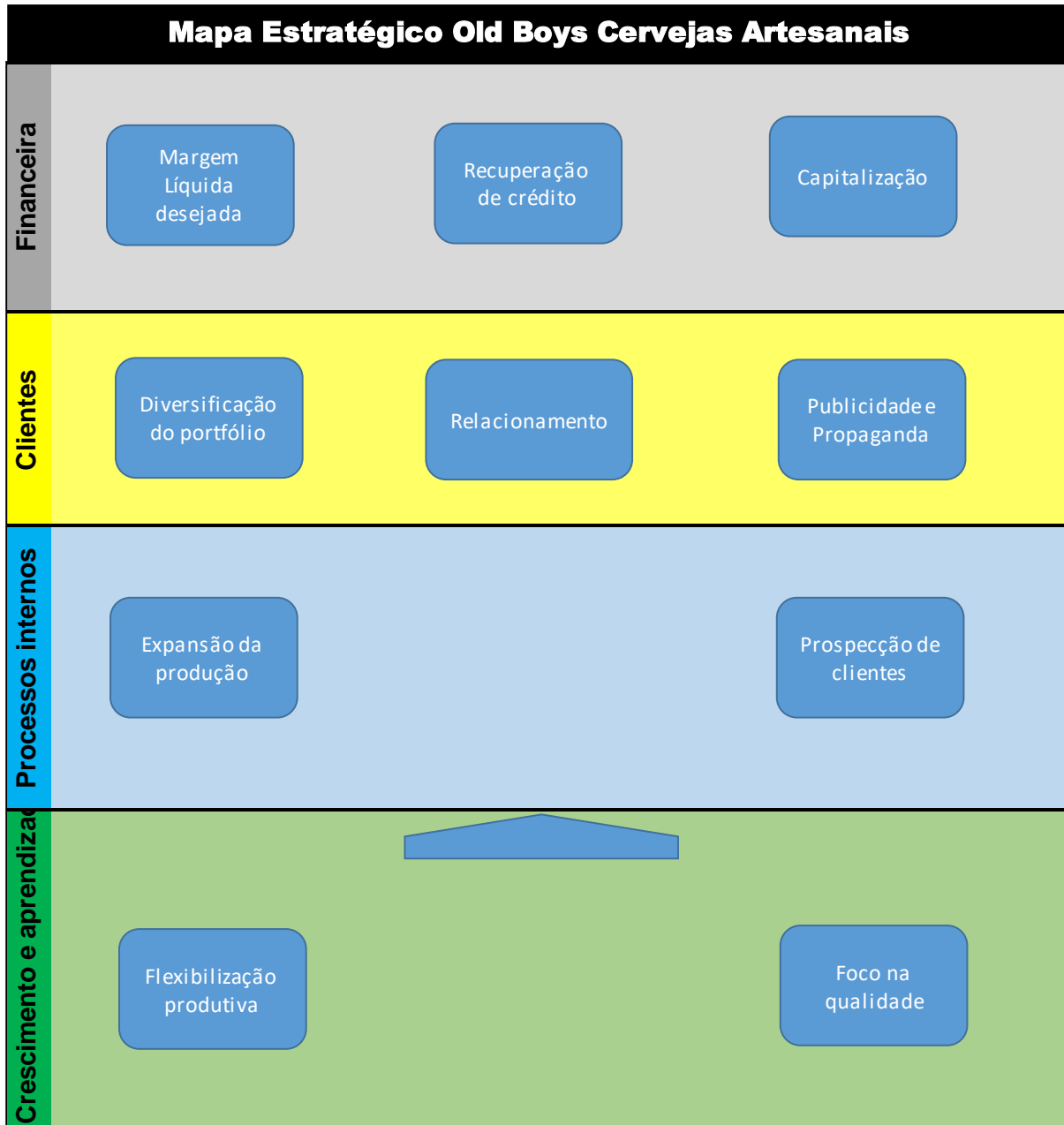
O que?	Como?	Quem?	Quando?		Quanto?	Onde?	Por que?	Indicador	
			Início	Fim				Atual	Meta
Reformular rótulos	1) Definir conceito 2) Criar arte 3) Testar	Mkt	1/10/18	5/11/18	R\$ -	Sede e gráfica	Fortalecer a marcar	0%	100% 6 rótulos
Participar de eventos	1) Prospectar 2) Realizar inscrição 3) Comunicar	Com	6/8/18	permanente	R\$ 800,00 por mês	Variado	Fortalecer a marcar e aumentar faturamento	0%	100% 12 por ano
Promover eventos	1) Elaborar conceito (Brainstorming) 2) Criar projeto 3) Realizar evento 4) Avaliar	Mkt	6/8/18	permanente	R\$ 700,00 por mês	Bares, pubs, clubes e locais públicos	Fortalecer a marcar e aumentar faturamento	0%	100% 12 por ano
Participar de concursos	1) Definir participações e realizar inscrição 2) Preparar e enviar amostras 3) Enviar	Prod	6/8/18	permanente	Variado	Variado	Fortalecer marcar	0%	100% 3 por ano
Frequentar PDV's	1) Realizar visitas periódicas	Com e Mkt	6/8/18	30/12/19	R\$ 40 por visita	Bares, pubs e eventos	Praticar relacionamento	0%	100% 2 visitas por semana
Reformular política de descontos	1) Ajustar valores e prazos disponibilizados	Fin e Com	6/8/18	27/8/18	R\$ -	Documento disponível no dropbox	Aumentar margem, diminuir índice de inadimplência e fidelizar clientes	0%	100%
Participar de grupos e associações	1) Realizar filiação nas associações e grupos cervejeiros	Adm	6/8/18	27/8/18	R\$ 200,00	Brasil	Rlacionamento e poder de barganha	0%	100%
Investir em maquinário	1) Definir investimentos 2) Adquirir equipamentos	Adm	8/1/19	10/1/21	R\$ 50.000,00	Fábricas	Capitalização	0%	100% R\$ 50.000 em 24 meses

O que?	Como?	Quem?	Quando?		Quanto?	Onde?	Por que?	Indicador	
			Início	Fim				Atual	Meta
Elaborar plano financeiro	1) Definir objetivos 2) Definir estratégia 3) Definir ações	Fin	6/8/18	11/9/09	R\$ -	Sede	Projetar orçamentos, despesas e investimento e controlar estratégias	0%	100%
Otimizar emissão de boletos e NF's	1) Registrar venda e emitir boleto e NF no sistema Conta Azul	Fin	6/8/18	permanente	R\$ -	Sistema Conta Azul	Reduzir inadimplência	0%	100% 90 % das vendas com boleto e NF
Cobrar e negociar pendências	1) Identificar inadimplentes 2) Contatar para negociar 3) Monitorar	Fin	6/8/18	permanente	R\$ -	Sede	Reduzir inadimplência	0%	100% 5% de inadimplência
Reduzir custos	1) Revisar processos, custos fixos e variáveis	Fin e Adm	6/8/18	permanente	R\$ -	Sede, Fábricas e PDVs	Aumentar margem	0%	100% reduzir 12,5 % de custos totais
Aumentar faturamento	1) Aumentar vendas	Com e Mkt	6/8/18	permanente	R\$ -	PDVs e eventos	Aumentar o lucro	0%	100% R\$ 80.000 mensais

Fonte: Autor

## 6.16 Mapa estratégico

Figura 23: Mapa estratégico Old Boys Cervejas Artesanais



Fonte: Autor

## 7. CONCLUSÃO

Com este Planejamento Estratégico busco ajudar a microcervejaria Old Boys a se consolidar no mercado nacional de cerveja artesanal, através de um projeto consistente, viável e efetivo, que fornece as informações necessárias para tomada de decisões estratégicas. Mesmo com fontes escassas de dados, o mercado da cerveja artesanal mostra-se atraente para investimentos, com crescimento acentuado no estado e no país, o que justifica o planejamento e implementação das ações de desenvolvimento da Old Boys.

São grandes os desafios, mas as oportunidades de negócio justificam o empenho de esforços para o sucesso do empreendimento, que já mostra os primeiros sinais de que tem um futuro promissor, aliados a boas práticas administrativas, inovadoras e criativas.

Buscar soluções viáveis, num mercado de grande potencial e com amplo espaço para inovações, agregou conhecimentos práticos para mim, que sempre considerei as características atuais da empresa e o contexto mercadológico. Além do conhecimento adquirido em planejamento e gestão, tive a oportunidade de me aprofundar sobre um assunto muito interessante e com particularidades únicas, o mundo da cerveja. Espero que este trabalho consiga contribuir para o alcance dos objetivos da Old Boys, que busca o desenvolvimento sustentável e o reconhecimento pelos clientes.

## 8. REFERÊNCIAS

ALVARENGA, Darlan. Consumo de cerveja deve recuar pelo 3º ano seguido em 2017, mas faturamento do setor cresce. **G1**. 3 dez. 2017. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/consumo-de-cerveja-deve-recuar-pelo-3-ano-seguido-em-2017-mas-faturamento-do-setor-cresce.ghtml>. > acessado em 22 jan. 2018.

ALCIATI, Carlos Neto. Lúpulo de Tuiuti se adapta ao clima e já pode ser usado por cervejarias. **G1**. 29 de jan. 2018. Disponível em: <<https://g1.globo.com/sp/campinas-regiao/noticia/lupulo-de-tuiuti-se-adapta-ao-clima-e-ja-pode-ser-usado-por-cervejarias.ghtml>. > acessado em 30 jan. 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CERVEJA (CERVBRASIL). **Anuário CervBrasil 2016**. Mar. 2017. Disponível em: <[http://cervbrasil.org.br/arquivos/anuario2016/161130\\_CervBrasil-uario2016\\_WEB.pdf](http://cervbrasil.org.br/arquivos/anuario2016/161130_CervBrasil-uario2016_WEB.pdf) > acessado em 16 dez. 2017.

BRASIL. DECRETO Nº 6.871, DE 4 DE JUNHO DE 2009. **Regulamenta a Lei no 8.918, de 14 de julho de 1994, que dispõe sobre a padronização, a classificação, o registro, a inspeção, a produção e a fiscalização de bebidas**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2009/Decreto/D6871.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Decreto/D6871.htm). > acessado em 20 dez. 2017.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). **Relatório de inflação: Saques das contas inativas do FGTS: Como os beneficiários utilizaram os recursos?** Mar 2018. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/htms/relinf/port/2018/03/ri201803b3p.pdf>. > acessado em 20 jan. 2018.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). **Taxa SELIC. Definição**. Disponível em: <[http://www.bcb.gov.br/htms/selic/conceito\\_taxaselic.asp?idpai=SELICTAXA](http://www.bcb.gov.br/htms/selic/conceito_taxaselic.asp?idpai=SELICTAXA). > acessado em 21 jan. 2018.

CEVAS GAÚCHAS. **Cervejarias do Rio Grande do Sul**. 2018. Disponível em : <<https://www.cevasgauchas.com.br/cervejarias>. > acessado em 12 fev. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 1. ed. 13º tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

KAPLAN, R.S, NORTON, D.P.A **Estratégia em Ação –Balanced Scorecard**.5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE (MMA). **O que é consumo consciente?** Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/informma/item/7591-o-que-é-onsumoconscienteconsumo%20conscinete>> acessado em 16 abr. 2018.

OLIVEIRA, D. P. R., **Planejamento Estratégico, Conceitos metodologia práticas**. 22.ed. São Paulo: Atlas, 2005. 335p.

OLIVEIRA, D. P. R., **Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. São Paulo: Atlas, 2008.

PANOBIANCO, Fabiana. Harmonização de cervejas e pratos do dia-a-dia. **BREJAS**. 2016. Disponível em: <<http://www.brejas.com.br/harmonizacao-cerveja.shtml>. > acessado em 9 fev. 2018.

PORTAL BRASIL. **BC projeta crescimento maior em 2017 e 2018**. 21 set. 2017. Modificado em: 22 dez. 2017. Disponível em: < <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2017/09/bc-projeta-crescimento-maior-em-2017-e-2018>. > acessado em 17 dez. 2017.

PORTAL DE INVESTIMENTOS EM AÇÕES DA BOLSA DE VALORES DO BRASIL (ADVFN BRASIL). **Produto interno bruto (PIB)**. Jan 2018. Disponível em: <<https://br.advfn.com/indicadores/pib>. > acessado em 19 jan. 2018.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**. Elsevier Brasil, 2004.

RICHERS, Raimar. **Objetivos como razão de ser da empresa**. Revista de administração de empresas, v. 20, n. 3, p. 7-18, 1980.

RICHERS, Raimar. **O que é empresa**. São Paulo: Brasiliense, 1986.

RICHERS, Raimar. **Objetivos como razão de ser da empresa**. **Revista de administração de empresas**, v. 20, n. 3, p. 7-18, 1980. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v20n3/v20n3a01>> acessado em 10 dez. 2017.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **A sobrevivência das empresas no Brasil**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>. > acessado em 12 dez. 2017.

TZU, Sun. **A arte da guerra: os trezes capítulos originais**. São Paulo: Jardim dos Livros, 2011.

\_\_\_\_\_: **10 países que mais beberam e compraram cerveja no mundo em 2017**. FORBES 10 jan. 2018. Disponível em: <http://forbes.uol.com.br/listas/2018/01/10-paises-que-mais-bebem-e-compram-cerveja/> acessado em 22 jan. 2018.

\_\_\_\_\_: **Worldwide beer production**. STATISTA mar. 2017. Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/270275/worldwide-beer-production/> acessado em 16 dez. 2017.

## 9. ANEXOS

### ROTEIRO PARA REUNIÕES INICIAIS.

1. Como surgiu a empresa?
2. Qual a estrutura organizacional atual?
3. Como os sócios enxergam o mercado da cerveja artesanal atual?
4. Quais são os diferenciais competitivos da Old Boys?
5. Quais são as principais dificuldades e limitações atuais?
6. Como estão e são alocados os recursos?
7. No que consiste o portfólio de serviços da empresa?
8. Como são a estratégia e o mecanismo de precificação utilizados?
9. Como a Old Boys se posiciona no mercado? Como ela deseja ser vista e pelos seus clientes?
10. Qual o perfil de clientes atendidos?
11. Qual é o mecanismo de prospecção de clientes?
12. Como se dá o controle financeiro? E a divisão dos resultados entre os sócios?
13. Quais as expectativas da organização quanto ao futuro? Quais são as perspectivas dos sócios quanto aos rumos da empresa?
14. Os sócios pretendem expandir a empresa geograficamente, em número de funcionários, em quantidade de projetos?