

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

**Marcelo Costa Cabral Peña**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA GEL  
CHOPP**

**Porto Alegre  
2008**

**Marcelo Costa Cabral Peña**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA GEL CHOPP**

**Trabalho de conclusão de curso de Especialização em Gestão Empresarial apresentado ao programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Administração**

**Orientadora Prof<sup>a</sup> Dra. Marisa Ignez dos Santos Rhoden**

**PORTO ALEGRE  
2008**

**MARCELO COSTA CABRAL PEÑA**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA GEL CHOPP**

**Trabalho de conclusão de curso de Especialização em Gestão Empresarial apresentado ao programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Administração**

**Conceito Final:.....**

**Aprovado em ..... de ..... de .....**

**BANCA EXAMINADORA:**

---

**Prof.:.....**

---

**Prof.:.....**

---

**Prof.:.....**

---

**Orientadora: Professora Dra. Marisa Ignez dos Santos Rhoden**

## RESUMO

O presente trabalho pretende contribuir na elaboração do Planejamento Estratégico da empresa Gel Chopp para melhor colocação da mesma junto aos seus mercados consumidores. A fase inicial desse trabalho foi dedicada à elaboração do histórico da empresa, à definição de suas características, com a exposição de produtos e mercados atendidos. Posteriormente, com base no referencial teórico trazido à tona, foi definido o perfil filosófico da empresa, foi realizada uma análise desta frente aos cenários de trabalho e aos seus concorrentes. Por último, foram explicitadas estratégias a serem empreendidas pela empresa de modo a alcançar os objetivos propostos no *Balanced Scorecard* e no Mapa Estratégico. Foi realizada pesquisa através de reuniões com a Diretoria da empresa.

Palavras-chave: Planejamento estratégico, chopeiras, máquinas para café

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>7</b>
<b>2 OBJETIVOS</b> .....	<b>8</b>
2.1 OBJETIVO GERAL .....	8
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	8
<b>3 HISTÓRICO</b> .....	<b>9</b>
<b>4 PRODUTOS E SERVIÇOS</b> .....	<b>11</b>
<b>5 MERCADOS ATENDIDOS</b> .....	<b>13</b>
<b>6 FORMAS DE DISTRIBUIÇÃO OU ATENDIMENTO</b> .....	<b>15</b>
<b>7 PROCESSOS DE DIVULGAÇÃO DA EMPRESA</b> .....	<b>16</b>
<b>8 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA</b> .....	<b>17</b>
<b>9 REVISÃO TEÓRICA</b> .....	<b>19</b>
9.1 ADMINISTRAÇÃO .....	19
9.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	19
9.2.1 Negócio .....	20
9.2.2 Visão.....	21
9.2.3 Missão .....	21
9.2.4 Unidades Estratégicas de Negócios.....	22
9.2.5 Análise <i>SWOT</i> .....	23
9.2.6 Análise ambiental externa – oportunidades e ameaças .....	23
9.2.7 Análise ambiental interna – forças e fraquezas.....	24
9.2.8 Objetivos e metas.....	25
9.2.9 Definição da estratégia .....	25
9.2.10 Formulação de programas .....	26
9.2.11 Implementação .....	26
9.2.12 Feedback e controle.....	26
9.3 BALANCED SCORECARD .....	27
9.4 PLANO DE MARKETING .....	27
9.4.1 Análise de mercado.....	28
9.4.2 Mercado de atuação – segmento .....	28
9.4.3 Aspectos demográficos.....	29
9.4.4 Aspectos econômicos .....	29
9.4.5 Aspectos legais e políticos .....	29
9.4.6 Aspectos tecnológicos .....	30
9.4.7 Aspectos culturais .....	30
9.4.8 Concorrentes .....	30
9.4.9 Fornecedores.....	31
9.4.10 Clientes – segmentação de mercado.....	31
9.4.11 Estratégias de Marketing.....	31
9.4.12 Produto.....	32
9.4.13 Preço .....	32
9.4.14 Praça ou distribuição .....	32
9.4.15 Promoção.....	33
<b>10 MÉTODO DE PESQUISA</b> .....	<b>34</b>
<b>11 PERSPECTIVA FILOSÓFICA</b> .....	<b>35</b>
11.1 DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO.....	35

11.2 MISSÃO .....	35
11.3 VALORES .....	35
11.4 VISÃO .....	36
<b>12 PERSPECTIVA ANALÍTICA.....</b>	<b>37</b>
12.1 CENÁRIOS DE TRABALHO .....	37
12.2 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO .....	39
<b>12.2.1 Oportunidades.....</b>	<b>39</b>
<b>12.2.2 Ameaças.....</b>	<b>40</b>
12.3 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO .....	41
<b>12.3.1 Forças.....</b>	<b>41</b>
<b>12.3.2 Fraquezas.....</b>	<b>41</b>
12.4 MATRIZ DE SWOT .....	43
12.5 QUESTÕES ESTRATÉGICAS OU FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO .....	43
<b>13 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DE PORTER .....</b>	<b>46</b>
<b>14 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL .....</b>	<b>47</b>
<b>15 ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO .....</b>	<b>49</b>
15.1 CRESCIMENTO INTENSIVO.....	49
15.2 CRESCIMENTO INTEGRADO.....	49
15.3 CRESCIMENTO DIVERSIFICADO .....	50
<b>16 BALANCED SCORECARD .....</b>	<b>51</b>
<b>17 MAPA ESTRATÉGICO .....</b>	<b>52</b>
<b>18 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>53</b>
<b>19 LIMITAÇÕES DO TRABALHO E SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS .....</b>	<b>54</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>55</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A criação e o desenvolvimento de uma empresa dependem de diferentes fatores, tais como crescimento do mercado, desenvolvimento de um produto, existência ou não de concorrentes. Com certeza, um dos pontos-chave para o desenvolvimento da empresa é a criação de uma estratégia de inserção no mercado.

O presente trabalho de conclusão do curso de Especialização em Gestão Empresarial visa à elaboração de um Plano Estratégico Empresarial.

A empresa carecedora de um Plano Estratégico Empresarial chama-se Gel Chopp Locação e Comércio de Equipamentos Ltda.. Esta atua no ramo de locação e venda de máquinas para chope, máquinas para café expresso, máquinas para café sachê, máquinas para produtos solúveis quentes e frios, *post-mix* e outros carbonatadores e máquinas para produtos concentrados.

A Gel Chopp foi fundada em 1979, no município de Campinas/SP, já atingindo um tamanho mediano e com vendas para o mercado externo.

Desse modo, far-se-á uma caracterização da empresa através de seu histórico e análise de seus produtos. Posteriormente, utilizando-se de recursos da revisão teórica, realizar-se-á a descrição da empresa, o plano estratégico (dividido em três momentos: filosófico, analítico e momento das decisões e ações); e uma proposta de sistema de avaliação de desempenho balanceado (modelo *Balanced Scorecard*).

## 2 OBJETIVOS

### 2.1 OBJETIVO GERAL

Elaboração de um Plano Estratégico e avaliação de implantação da estratégia para a empresa Gel Chopp Locação e Comércio de Equipamentos Ltda. que atua no segmento de locação e venda de máquinas para chope, café expresso, produtos solúveis quentes e frios, *post-mix* e sucos concentrados em todo o território nacional e em alguns países no exterior.

### 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Criar o perfil filosófico da empresa;
- Elaborar o perfil analítico;
- Desenvolver e explicitar as decisões e ações;
- Criar o *Balanced Scorecard* da empresa.



### 3 HISTÓRICO

A Gel Chopp foi fundada em julho de 1979, na cidade de Campinas / SP por dois sócios, Sr. Alexandre Simões e Sr. Waldir Piovezan, sendo que o sócio Alexandre era responsável pela área técnica e o sócio Waldir pela área administrativa.

A Gel Chopp surgiu a partir da indústria AQUAGEL, que fabricava filtros, bebedouros e ozonizadores. A experiência do Sr. Alexandre em refrigeração levou-o a criar um equipamento de pequeno porte, com um sistema de refrigeração antes aplicado apenas a grandes instalações.

A eficiência do equipamento aliada à rapidez com que resfriava líquidos, até 0° C em 4 (quatro) ou 5 (cinco) minutos, levou o criador a vislumbrar a possibilidade de adaptá-lo para o serviço de chope.

Em outubro de 1.979, iniciou-se a instalação das chopeiras em bares e restaurantes que, após 15 (quinze) dias de demonstração, firmavam contrato de locação.

O sucesso foi tão grande que, em menos de 12 (doze) meses, a Gel Chopp já fornecia, em locação, equipamentos para Companhias Cervejarias (Brahma, Antarctica, Kaiser, Skol), seus distribuidores e, diretamente, a bares e restaurantes, usuários finais.

A modalidade locação foi explorada em larga escala até 1999. A empresa chegou a possuir 5.000 (cinco mil) equipamentos alugados, com clientes em todo o Brasil.

Para atender a tal demanda, com assistência técnica aos equipamentos locados, a empresa mantinha escritórios e /ou depósitos em 15 (quinze) capitais.

A partir do ano 2000, com a estabilização da moeda nacional, que já vinha desde 1994, com a criação do Plano Real, a locação foi perdendo espaço para a venda, modalidade que hoje tem mais representatividade no faturamento, seja à vista, com parcelamento ou financiamento, até mesmo do Banco Nacional de Desenvolvimento Social (BNDES).

Hoje, a empresa tem cerca de 70 (setenta) funcionários na fábrica, mantém escritórios em São Paulo, Rio de Janeiro, Brasília, Belo Horizonte, Salvador e Porto Alegre, sendo que alguns já são terceirizados, e está inaugurando uma nova planta industrial em Campinas-SP.

Atualmente, possui, em sua carteira de clientes no mercado nacional, a Companhia de Bebidas das Américas (AMBEV), a Cervejaria Petrópolis, o Grupo Schincariol, Femsa e outras grandes indústrias, bem como pequenas e micro-cervejarias e promove vendas diretas a usuários finais, sejam varejistas ou particulares.

Ainda, no ano de 2007, firmou contrato de exportação com a Cervejaria Modelo, do México. Esta parceira, inclusive, levou equipamentos da Gel Chopp para a Espanha quando da realização do *Rock in Rio Madrid*, no mês de junho, patrocinado pela cervejaria mexicana. O alcance do mercado europeu é inédito para o Brasil, neste segmento.

A Gel Chopp atua no segmento de cafés expressos, através da Gel Coffee, desde de o ano de 1989, fabricando equipamentos para café expresso pelo sistema tradicional ou através de sachês, com máquinas manuais, automáticas e eletrônicas.

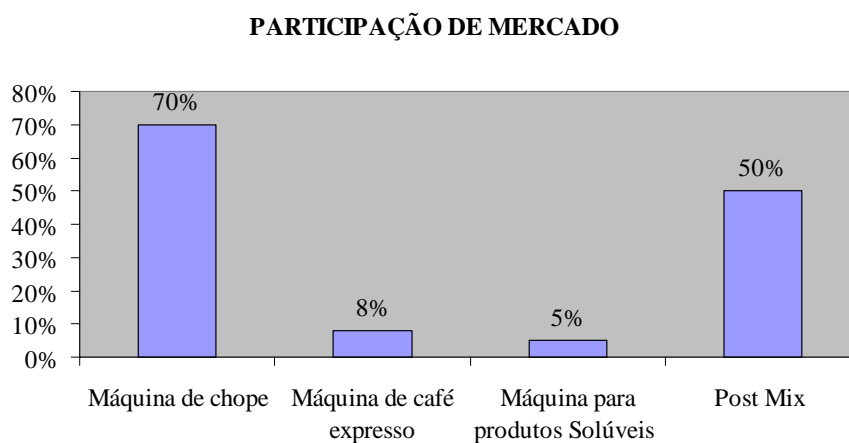
A empresa mantém uma Divisão de Desenvolvimento e vem criando novos modelos, utilizando o mesmo processo de refrigeração; já tem em seu “*portfólio*” um número considerável de equipamentos para produção e resfriamento de sucos e refrigerantes, bem como bebidas quentes a partir de produtos solúveis.

## 4 PRODUTOS E SERVIÇOS

A Gel Chopp / Gel Coffee tem, em seu “*portfólio*” de produtos, chopeiras, máquinas para café expresso, solúvel e sachê, “*post-mix*” e máquinas para sucos concentrados e solúveis.

A linha de produtos chega aos clientes através de venda ou locação de equipamentos. A empresa, ainda, é reconhecida pela qualidade da assistência técnica oferecida.

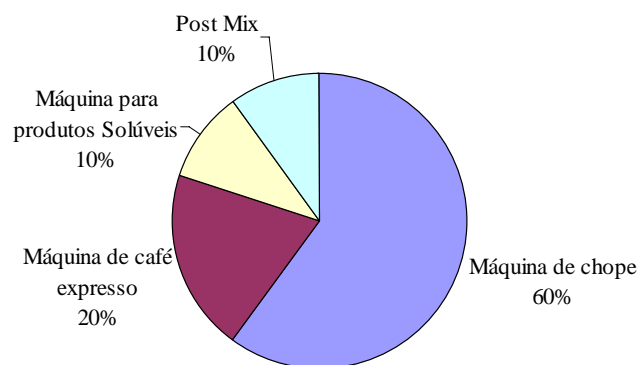
Atualmente, a Gel Chopp / Gel Coffee possui os seguintes percentuais de participação de mercado:



**Figura 1 - Participação de mercado**  
Fonte: Gel Chopp

Esses produtos têm a seguinte representatividade no faturamento total da empresa:

## Participação dos Produtos

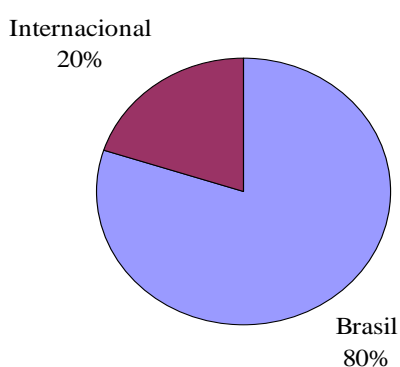


**Figura 2 - Participação dos Produtos**  
Fonte: Gel Chopp

## 5 MERCADOS ATENDIDOS

A Gel Chopp / Gel Coffee atende todo o território nacional e, no exterior, México e Europa. Para facilitar o entendimento, dividiu-se a receita em proveniente do mercado interno e externo:

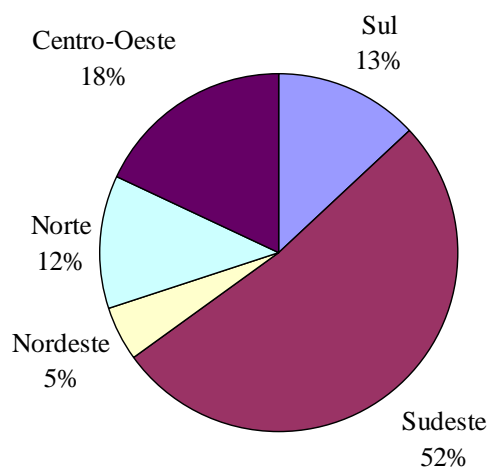
Composição da Receita



**Figura 3 - Composição da Receita**  
Fonte: Gel Chopp

No mercado interno, a receita foi dividida por regiões:

### Participação de Receita por Região



**Figura 4 - Participação de Receita por Região**  
Fonte: Gel Chopp

## **6 FORMAS DE DISTRIBUIÇÃO OU ATENDIMENTO**

A empresa tem uma unidade industrial em Campinas, está finalizando uma nova planta industrial com maior capacidade e trabalha com escritórios próprios ou terceirizados em São Paulo, Rio de Janeiro, Brasília, Salvador, Belo Horizonte, Curitiba e Porto Alegre que atuam na comercialização de equipamentos e na assistência técnica.

Alguns desses escritórios são responsáveis por atender a mais de um Estado, como é o caso no Rio de Janeiro, que atende ao Estado do Espírito Santo, e em Porto Alegre, que atende ao Estado de Santa Catarina.

A empresa trabalha, em sua maioria, sob demanda com prazo médio de entrega de 35 (trinta e cinco) dias. Com a nova planta industrial, a meta é a redução do prazo de entrega para 15 (quinze) dias.

O sistema de entrega é terceirizado, sendo de responsabilidade do cliente que, quando da efetivação do pedido, deve indicar a transportadora pela qual tem preferência em receber seus produtos.

## 7 PROCESSOS DE DIVULGAÇÃO DA EMPRESA

A Gel Chopp / Gel Coffee é uma empresa com quase 30 (trinta) anos de mercado. Pode-se dizer que, para segmento atacadista, a Gel Chopp é o primeiro nome, quando se fala sobre chopeiras. No que tange aos outros produtos da linha, as coisas acontecem de forma diferente.

A divulgação da empresa acontece através de indicação de clientes, da participação em Feiras, dos segmentos atendidos tanto no Brasil quanto no exterior, da distribuição de *folders* por vendedores externos, da propaganda em revistas de segmento e da divulgação através de sítio próprio na internet.



## 8 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O Brasil é considerado um dos países do mundo com maior número de empreendedores. Essa constatação é medida a partir do alto número de empresas criadas todos os anos nas Juntas Comerciais dos Estados da Federação. Segundo dados do Departamento Nacional de Registros de Comércio, foram criadas no ano passado, em todo o Brasil, 529.419 (quinhentas e vinte nove mil, quatrocentas e dezenove) empresas<sup>1</sup>.

Lamentavelmente, o Brasil é um dos países com mais altas taxas de mortalidade empresarial. No Brasil, foram extintas, somente no ano passado, 170.172 (cento e setenta mil, cento e setenta e duas) empresas<sup>2</sup>.

Segundo dados compilados das Juntas Comerciais do Brasil, nos anos de 2000, 2001 e 2002, 49,4% encerraram as atividades com até 02 (dois) anos de existência; 56,4%, com até 03 (três) anos e 59,9% não sobreviveram além dos 04 (quatro) anos.

Uma boa notícia é que, pelos dados apresentados no Relatório de Empreendedorismo no Brasil em 2006, a taxa de descontinuidade, empresas que fecham as portas antes do final do primeiro ano de operação, vem caindo nos últimos 5 (cinco) anos, enquanto o percentual alcançava 8,1 em 2002, foi de 4,5 em 2006.

Importante ressaltar que o empreendedorismo no Brasil, na grande maioria dos casos, não decorre de idéias inovadoras, criação de produtos ou desenvolvimento de segmentos, mas sim por necessidade, por falta de empregos, ou seja, a abertura de empresas no Brasil passa a ser uma aventura.

Segundo dados apresentados no Relatório de Empreendedorismo no Brasil, em 2006<sup>3</sup>, para cada pessoa que empreende por oportunidade, existe outra que empreende por necessidade.

Tanto o mercado de chope quanto o de café em todas as suas formas vêm se desenvolvendo juntamente com o crescimento do Brasil. A maior empresa de

---

<sup>1</sup> <http://www.dnrc.gov.br/>

<sup>2</sup> <http://www.dnrc.gov.br/>

<sup>3</sup> <http://www.gembrasil.org.br/arquivos/230420073011.ppt#1>

bebidas do mundo é brasileira, o Brasil é o maior exportador de café do mundo, ou seja, são mercados importantes dentro da nossa realidade.

O desenvolvimento dos segmentos propiciou o desenvolvimento de concorrentes, acirrando a disputa por clientes, diminuindo a rentabilidade dos produtos que, associados ao alto custo trabalhista, carga tributária, moeda forte e outros gargalos estruturais, tornam difícil a perpetuação de uma empresa.

Desse modo, nesse momento é importante o desenvolvimento de um Plano Estratégico Empresarial que auxilie no estudo da melhor estratégia a ser adotada para dar segmento à empresa Gel Chopp levando em consideração os cenários de trabalho propostos.

## 9 REVISÃO TEÓRICA

A revisão teórica apresentará um breve relato sobre alguns assuntos tratados no Curso de Especialização em Gestão Empresarial que sejam relevantes ao tema a ser discutido. Tais assuntos dizem respeito à Administração em geral, à análise de mercado, à análise financeira e à estratégia empresarial.

### 9.1 ADMINISTRAÇÃO

Segundo o Novo Dicionário Aurélio, administração significa “1. Ação de Administrar. 2. Gestão de Negócios públicos ou particulares. 3. Governo, regência. 4. Conjunto de princípios, normas e funções que têm por fim ordenar a estrutura e funcionamento de uma organização (empresa, órgão público, etc)”

As funções básicas da administração, segundo Henri Fayol (apud CASAROTTO FILHO, 2002, p. 34.), são: prever, organizar, coordenar, comandar e controlar.

### 9.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento é a escolha de um caminho a seguir para se alcançar determinado objetivo. Para se determinar esse objetivo, que além de empresarial pode ser pessoal, faz-se necessária a análise do meio em que vive a empresa, perspectivas macroeconômicas, concorrentes, recursos financeiros disponíveis, meio ambiente, entre outros diversos fatores. Procuram-se escolher as melhores alternativas para se alcançar um determinado objetivo.

Pode se dizer que é, também, um exercício de previsão, pois, com base em informações presentes, alguém tomará decisões futuras. Tanto é assim que, dentre as funções básicas da administração, como já foi visto, uma delas era prever.

Posteriormente, o prever foi substituído por planejar, cujo conceito é mais abrangente.

O planejamento deve levar em consideração diversos cenários, mais otimistas ou mais pessimistas e, a partir daí, criar planos de ações.

Um bom planejamento, também, deveria utilizar, como sustentação, os pontos fortes da empresa para, assim, haver mais chances de sucesso. Essa é a idéia expressa por Kreikebaun (apud CASAROTTO FILHO, 1987, p. 34) “expressa como uma empresa utiliza seus pontos fortes existentes e potenciais, para superar as mudanças do meio ambiente, levando em conta seus objetivos”.

Segundo Cunha (apud CASAROTTO FILHO, 1990, p. 34), “é um processo que consiste na análise sistemática da situação atual e das ameaças e oportunidades futuras, e a conseqüente formulação de estratégias, objetivos e ações.”

Para Roger Born (2006, p. 18), “o planejamento estratégico consiste no processo de geração de estratégias, culminado em um produto formal, o plano estratégico, documento que sintetiza as intenções da empresa a longo prazo, bem como apresenta o conjunto de ações responsáveis pela sua implementação.”

Um planejamento estratégico, nas palavras de Casarotto Filho (2002, p. 36), tem alguns componentes:

### **9.2.1 Negócio**

É o segmento de atuação da empresa para Casarotto Filho (2002, p.36).

Para *Kotler* (1998, p. 78), a definição de negócio vai além da simples definição do produto, “um negócio deve ser visto como um processo de satisfação do consumidor, não um processo de produção de bens. Produtos são transitórios, mas as necessidades básicas e os grupos consumidores permanecem para sempre”.

### 9.2.2 Visão

A definição da visão da empresa, quase que uma definição de objetivos, serve para melhor elaboração da estratégia empresarial. Nas palavras de Dornellas (2005, p. 155), “a declaração de visão define onde a empresa quer chegar, a direção que pretende seguir, e o que ela quer ser”.

### 9.2.3 Missão

Quando uma empresa é criada, ela deve fazer algo: vender, prestar, produzir, entre outros. Deve definir qual o seu papel perante o mercado.

Para Casarotto Filho (2002, p. 36), a missão é o papel que a empresa tem de cumprir na sociedade.

Segundo Dornellas (2005, p. 155), a missão deve refletir a razão de ser da empresa, o que ela é, e o que ela faz. A definição de missão facilitará a criação da estratégia empresarial, assim como a visão.

Uma organização existe para realizar alguma coisa: produzir automóveis, emprestar dinheiro, fornecer acomodação para uma noite etc. Quando o negócio é iniciado, sua missão ou objetivo específico é geralmente claro. Ao longo do tempo, a missão pode perder relevância, pela alteração das condições de mercado, ou pode se tornar nebulosa, à medida que a corporação acrescenta novos produtos e mercados a sua carteira de negócios (KOTLER, 2000, p. 87)

Ainda segundo Kotler (2000, p. 88), “boas declarações de missão têm três características principais. Em primeiro lugar, concentram-se em um número limitado de metas. A declaração “Queremos fabricar produtos da mais alta qualidade, oferecer os melhores serviços, conseguir a mais ampla distribuição e vender aos preços mais baixos” é muito pretensiosa. Em segundo, as declarações de missão enfatizam as principais políticas e valores que a empresa pretende honrar. As políticas definem como a empresa lidará com acionistas, funcionários, clientes, fornecedores, distribuidores e outros grupos importantes. As políticas estreitam a faixa de discernimento exigida de cada indivíduo, possibilitando aos funcionários

atuar com consistência em questões importantes. Em terceiro lugar, definem os principais escopos competitivos dentro dos quais a empresa operará: escopo setorial, escopo de produtos e aplicações, escopo de competências, escopo de segmento de mercado e escopo vertical”.

#### 9.2.4 Unidades Estratégicas de Negócios

Segundo Kotler (2000, p. 89),

a maioria das empresas opera vários negócios e, freqüentemente, os definem em termos de produtos: estão no ‘negócio de automóveis’ ou no ‘negócio de réguas de cálculo’. *Levitt*, no entanto, demonstrou que definir um negócio pelo mercado em que atua é melhor que defini-lo pelos seus produtos. Um negócio precisa ser visto como um processo de satisfação do cliente, não como um processo de produção de mercadorias. Os produtos são transitórios, mas as necessidades básicas e os grupos de clientes são eternos.

Nas palavras de Roger Born (2006, p. 18), “o planejamento estratégico pode ocorrer em dois níveis: o corporativo, ou da Unidade Estratégica de Negócio (UEN)”.

Segundo Kotler (apud BORN, 2006, p. 19), “as UEN’s possuem três características”:

1. São negócios isolados. Portanto, podem ser planejados em separado.
2. Têm seus próprios concorrentes.
3. Têm gestão própria

Enquanto estratégia empresarial trata de decisões no nível da UEN, estratégia em nível corporativo (ou estratégia corporativa) “é o veículo para alocação de recursos dentre todas as unidades de negócios.” (Bossidy e Charan apud BORN, 2006, p. 19)

### 9.2.5 Análise SWOT

Na elaboração do Plano de Negócios de uma organização, é necessária a análise do ambiente externo e do ambiente interno. Tal análise servirá para que o empresário conheça o mercado e o seu negócio e, assim, com mais segurança possa definir metas e o seu planejamento.

Segundo Dornellas (2005, p. 156),

para estabelecer objetivos e metas é preciso entender o ambiente que envolve a empresa externamente, e o ambiente interno da empresa. Essa análise é um dos pontos mais importantes do plano de negócios, pois mostrará se a empresa está preparada para seguir em frente, os desafios que se apresentam e os riscos que correrá, com seus executivos estando cientes de tudo. Se o empreendedor não conhece os riscos que envolvem seu negócio, é sinal de que ele não está totalmente preparado para as adversidades futuras. O plano de negócios deve mostrar que o empreendedor conhece sua empresa internamente e o que deve fazer para driblar os fatores externos, sobre os quais não consegue agir diretamente. Por isso é que a análise Swot (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* – forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) da empresa é extremamente útil para traçar um panorama da situação atual e prevista para o negócio.

### 9.2.6 Análise ambiental externa – oportunidades e ameaças

O objetivo principal é identificar as ameaças e oportunidades, levando em consideração os objetivos da organização (CASAROTTO FILHO, 2002, p.56). Qualquer ambiente franqueará espaços e criará dificuldades, por isso a empresa, obviamente, deve procurar aproveitar as facilidades oferecidas e escapar das armadilhas criadas pelas ameaças.

Para Kotler (1998, p. 87), as oportunidades são espaços onde consta a necessidade do comprador em que a empresa atua, levando em consideração que ela terá rentabilidade. O sucesso dependerá, entre outras variáveis, das competências desenvolvidas pela organização para superar seus concorrentes.

Oportunidades, também, são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que poderão criar condições favoráveis para ela, desde que ela tenha interesse de usufruí-las (OLIVEIRA, 2005, p. 90).

Ameaças são todas as variáveis externas à empresa e não controláveis, que vão criar condições desfavoráveis para a empresa (OLIVEIRA, 2005, p. 90).

Já para Kotler (1998, p. 87), as ameaças são ações contrárias ao desenvolvimento, das quais, se a empresa não se defender, resultará na deterioração das vendas e, conseqüentemente, do lucro. Elas podem ser classificadas conforme seu grau de relevância e conforme a probabilidade de ocorrência.

### **9.2.7 Análise ambiental interna – forças e fraquezas**

Após a análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças), a empresa deve fazer uma análise do ambiente interno (suas forças e fraquezas).

A correta determinação das forças e fraquezas não pode ser vista pelo empreendedor com soberba ou incompetência. Trata-se de fator chave ao planejamento da empresa e pode evitar uma bancarrota no futuro.

A análise ambiental interna tem por objetivo identificar as forças e as fraquezas da organização a serem sanadas. As forças serão utilizadas para enfrentar as ameaças ou aproveitar as oportunidades no ambiente externo (CASAROTTO FILHO, 2002, p. 62).

Os pontos fortes e fracos da empresa deverão, também, ser determinados diante de sua atual posição dos produtos em relação ao mercado. Essa análise deve tomar, como perspectiva para comparação, as outras empresas do setor, sejam elas concorrentes diretas ou apenas concorrentes potenciais (OLIVEIRA, 2005, p. 102).

Com a análise *SWOT* definida, a empresa poderá identificar seus fatores críticos de sucesso, que deverão ser o foco de atenção de sua gestão. Assim, os objetivos e metas podem ser definidos com mais precisão e coerência (DORNELLAS, 2005, P. 160).



### **9.2.8 Objetivos e metas**

Segundo Dornellas (2005, p. 160), os objetivos e as metas são o referencial do planejamento estratégico, o que a empresa busca atingir, e devem ser escritos de forma que possam ser medidos, comparados e avaliados. Os objetivos são os anseios de ordem macro, aqueles que a empresa define de forma a cumprir sua missão de negócio, em busca de sua visão.

Os objetivos indicam intenções gerais da empresa e o caminho básico para chegar ao destino que se deseja. São definidos com palavras e frases. Já as metas são as ações específicas mensuráveis que constituem os passos para se atingir um objetivo. São definidas com números e resultados a serem obtidos, conforme Tiffany e Peterson (apud DORNELLAS, 2005, p. 160).

### **9.2.9 Definição da estratégia**

Como já visto, os objetivos e metas indicam o que a empresa deseja atingir. Já a estratégia vai ser responsável por indicar como isso vai ser alcançado.

Para Kreikebaun (apud CASAROTTO FILHO, 2002, p. 36), “a Estratégia Empresarial expressa como uma empresa utiliza seus pontos fortes existentes e potenciais para superar mudanças no meio ambiente, levando em conta seus objetivos”.

Nas palavras de Casarotto Filho (2002, p. 37), “estratégia empresarial expressa os objetivos a serem alcançados pela empresa, além de explicitar como ela deve-se utilizar de seus pontos fortes existentes e potenciais para aproveitamento das oportunidades ou superação de barreiras externas, a fim de alcançá-los”.

### **9.2.10 Formulação de programas**

A unidade de negócios, depois de desenvolver suas principais estratégias, deve elaborar programas detalhados de apoio. Assim, se a empresa tiver decidido obter a liderança tecnológica, deve planejar programas para reforçar seu departamento de P&D, reunir dados tecnológicos importantes, desenvolver produtos de ponta, treinar a força de vendas técnicas e desenvolver anúncios para comunicar a sua liderança tecnológica (KOTLER, 2000, p. 104).

### **9.2.11 Implementação**

Uma estratégia clara e programas de apoio bem arquitetados podem ser inúteis, se a empresa não conseguir implementá-los com cuidado. Na realidade, a estratégia é apenas um de sete elementos, de acordo com a *Mckinsey & Company*, com as quais as empresas mais bem administradas contam. (KOTLER, 2000, p. 105).

### **9.2.12 Feedback e controle**

À medida que implementa sua estratégia, a empresa precisa acompanhar os resultados e monitorar os novos acontecimentos nos ambientes interno e externo. Alguns ambientes permanecem razoavelmente estáveis de ano para ano. Outros evoluem lentamente, de maneira bastante previsível. Outros, ainda, mudam rapidamente, de maneira imprevisível e por vezes violenta. A empresa, no entanto, pode ter certeza de uma coisa: o mercado vai mudar. E quando isso acontecer, será necessário analisar e revisar a implementação, os programas, as estratégias ou, até mesmo, os objetivos. (KOTLER, 2000, p. 105).

### 9.3 BALANCED SCORECARD

O *Balanced Scorecard* (BSC) oferece a esses executivos os instrumentos de que necessitam para alcançar o sucesso no futuro. Hoje, as empresas competem em ambientes complexos; é fundamental que exista uma perfeita compreensão de suas metas e dos métodos para alcançá-las. O *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. (KAPLAN, 1997, p. 2).

O *Balanced Scorecard* é um novo instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia. Sem menosprezar as medidas financeiras do desempenho passado, ele incorpora os vetores do desempenho financeiro futuro. Esses vetores, que abrangem as perspectivas dos clientes, dos processos internos, e do aprendizado e crescimento, nascem de um esforço consciente e rigoroso de tradução da estratégia organizacional em objetivos e medidas tangíveis. (KAPLAN, 1997, p. 19).

### 9.4 PLANO DE MARKETING

O Plano de Marketing é constituído pela Análise de Mercado, voltada para o conhecimento dos clientes, dos concorrentes, dos fornecedores e do ambiente em que a empresa vai atuar, para saber se o negócio é realmente viável, e pela Estratégia de Marketing, em que se faz o planejamento da forma como a empresa oferecerá seus produtos ao mercado, visando otimizar suas potencialidades de sucesso. (DOLABELA, 2004, p. 149).

O Plano de Marketing deve identificar as oportunidades de negócios mais promissoras para a empresa esboçar como penetrar em mercados identificados, como conquistá-los e manter posições. É um instrumento de comunicação que combina todos os elementos do composto mercadológico em um plano de ação coordenado. No plano, são estabelecidos os objetivos da empresa e, depois, a escolha das estratégias mais viáveis para que se atinjam os objetivos. O Plano de

Marketing disciplina o planejador, levando-o a colocar suas idéias, fatos e conclusões de uma maneira lógica, nas palavras de *Westwood*. (apud DOLABELA, 2004, p. 150).

#### **9.4.1 Análise de mercado**

Levando em consideração que o mercado é cada vez mais competitivo, que existem inúmeras formas de atingir os anseios dos consumidores, faz-se necessário o correto posicionamento do produto no mercado. É preciso diferenciar-se de seus concorrentes.

A diferenciação pode ocorrer através do posicionamento que, segundo Kotler (1998, p. 265), consiste em desenvolver a oferta e imagem da empresa de maneira que ela se posicione estrategicamente e de maneira diferenciada nas mentes dos consumidores.

A diferenciação pode ocorrer através de qualidade, durabilidade, preço, distribuição, marketing, entre outras possibilidades.

Nas palavras de Kotler (1998, p. 269), as estratégias de posicionamento que podem ser utilizadas pelas empresas são: posicionamento por atributo, por benefício, por uso/aplicação, por usuário, por concorrente, por categoria de produto e por qualidade/preço.

Com base no ambiental externo e interno, o gestor deve tomar a decisão de qual estratégia deve ser adotada.

#### **9.4.2 Mercado de atuação – segmento**

A empresa precisa compreender o mercado que atua, pois para concretização de seus objetivos é necessária a correta abordagem do mercado de atuação, potencial de crescimento, diferenciais buscados.

### **9.4.3 Aspectos demográficos**

Referem-se às características gerais da população, tais como tamanho, concentração, composição etária, grau de escolaridade, sexo, profissão, estado civil, composição familiar, distribuição geográfica, entre outras. A maioria dessas informações é fornecida pelo IBGE.

### **9.4.4 Aspectos econômicos**

São da mais alta relevância, pois o estágio em que se encontra a economia influencia, de maneira decisiva, a permanência ou abertura de um novo negócio. Exemplos: inflação, taxa de juros, PIB e distribuição de renda. Deve-se medir a sensibilidade do produto às variações econômicas. Produtos mais baratos e de consumo necessário têm melhores condições de suportar crises. Os jornais e revistas constituem importante fonte de consulta.

### **9.4.5 Aspectos legais e políticos**

Dizem respeito à avaliação de políticas setoriais, à legislação, aos incentivos específicos sobre MPME (micro, pequenas e médias empresas) e à observância de leis que regem o setor. Os negócios sob controle governamental podem ter as regras alteradas a qualquer momento e nem sempre atendem aos requisitos de competência e qualidade. Exemplos: lei antitruste, leis ambientais, impostos, Código do Consumidor, etc.

#### **9.4.6 Aspectos tecnológicos**

Determinadas mudanças tecnológicas podem afetar setores inteiros da economia. É importante avaliar se o novo empreendimento é mais, ou menos, suscetível à influência da tecnologia.

#### **9.4.7 Aspectos culturais**

Englobam fatores sociológicos, antropológicos, psicológicos, princípios éticos e morais e tradições. É importante avaliar os fatores citados, que podem afetar o novo negócio.

#### **9.4.8 Concorrentes**

Faz parte do entendimento do mercado de atuação a identificação dos concorrentes, diretos e indiretos, que podem atingir o público-alvo que se busca. Pode ser considerado concorrente todo aquele atende as mesmas necessidades dos clientes, mas não necessariamente com o mesmo produto.

Quando da análise do concorrente, o gestor deve buscar informações relevantes, tais como: número de concorrentes, características (tempo de atuação, porte, localização, principais mercados em que atua), pontos fortes, pontos fracos e estratégias de marketing desenvolvidas.

#### **9.4.9 Fornecedores**

Quando da análise do fornecedor, o gestor deve procurar encontrar algumas informações principais, tais como: fornecedores, produto, qualidade, preço, prazo de entrega, condições de pagamento, pontos fortes e pontos fracos.

#### **9.4.10 Clientes – segmentação de mercado**

Dentro do mercado de atuação define-se o público-alvo que se quer atingir. Pesquisa para que se entenda o que uma pessoa busca ao adquirir determinado produto se faz fundamental, a fim de que se possa oferecer o almejado.

Segmentação de mercado é o processo mediante o qual uma empresa divide o mercado em parcelas as mais homogêneas possíveis, com o objetivo de formular suas estratégias de marketing. (DOLABELA, 2004, p. 166).

Uma pequena empresa deve segmentar o mercado, identificando o seu nicho, buscando satisfazer com profundidade as suas necessidades. Assim, a empresa tem a oportunidade de elaborar estratégias de marketing bem sintonizadas com o público-alvo. (DOLABELA, 2004, p. 166).

#### **9.4.11 Estratégias de Marketing**

As estratégias de marketing contribuem para definir as características do produto/serviço a ser oferecido, o local apropriado para a instalação do estabelecimento e a adoção dos canais de distribuição mais adequados, as melhores práticas de divulgação e publicidade, bem como as alternativas de preço. Estas estratégias são conhecidas como os 4 (quatro) P's de marketing, ou o composto de marketing: produto, preço, praça (distribuição) e promoção.

O composto de marketing é o conjunto de ferramentas que a empresa utiliza para atingir seus objetivos de marketing, no mercado-alvo. (KOTLER, 1998, p. 97).

#### **9.4.12 Produto**

O produto é o primeiro elemento do *mix* de marketing e o item mais básico. É a oferta tangível da empresa para os consumidores, que inclui embalagem, design e marca.

#### **9.4.13 Preço**

O preço é o quanto, o montante de dinheiro que o consumidor irá desembolsar para adquirir o produto e é por isso que é o mais crítico dos componentes e o mais flexível. (KOTLER, 1998, p. 98).

O preço leva em consideração os custos fixos e variáveis, bem como a margem de lucro, mas também deve levar em consideração a concorrência e o público-alvo para se ter certeza de que o preço que está sendo cobrado não está destoando da realidade.

#### **9.4.14 Praça ou distribuição**

É a maneira que será utilizada pela empresa para disponibilizar o produto para o consumidor final. De acordo com Kotler (1998, p. 98), “são as várias atividades assumidas pela empresa para tornar o produto acessível e disponível aos consumidores alvos”.

Possivelmente, as organizações utilizam-se de intermediários para disponibilizar seus produtos ao mercado consumidor. Eles constituem o canal de marketing que são os conjuntos de organizações independentes que se envolvem no processo de tornar um produto ou serviço disponível para o uso ou consumo (KOTLER 1998, p. 466).



#### **9.4.15 Promoção**

São as atividades realizadas pela empresa e as ferramentas de divulgação utilizadas com a finalidade de atingir seu público-alvo.

A promoção é um estímulo ao marketing. É utilizada para gerar demanda ao produto ou serviço.

## 10 MÉTODO DE PESQUISA

O método utilizado para elaboração deste trabalho foi o da Pesquisa-Ação. A Pesquisa-Ação deve partir de uma situação social concreta a modificar e, mais que isso, deve se inspirar constantemente nas transformações e nos elementos novos que surgem durante o processo e sob a influência da pesquisa.

Segundo Lewin (apud FRANCO, 2005, P.487), pode-se observar que as origens da pesquisa-ação identificam uma investigação que caminhe na direção da transformação de uma realidade, implicada diretamente na participação dos sujeitos que estão envolvidos no processo, cabendo ao pesquisador assumir os dois papéis, de pesquisador e de participante e, ainda, sinalizando para a necessária emergência dialógica da consciência dos sujeitos na direção de mudança de percepção e de comportamento.

O seguinte trabalho foi desenvolvido por meio da realização de reuniões, de trocas de correios eletrônicos e de telefonemas com a diretoria da empresa para caracterização desta, de análise da empresa, de discussão sobre o mercado atendido, de estudo de cenários e de discussão de estratégias.

O trabalho de conclusão de curso atendeu ao seguinte cronograma:

- a) Reunião na sede da empresa em Campinas com os Diretores Waldir Piovezan, Rodrigo Piovezan e Oswaldo Pereira nos dias 24 e 25 de abril do presente ano, para elaboração do histórico e caracterização da empresa;
- b) Reunião na sede da empresa em Campinas com os Diretores Waldir Piovezan, Rodrigo Piovezan e Oswaldo Pereira nos dias 23 e 24 de junho do presente ano, para análise da empresa (pontos fortes e pontos fracos) e dos concorrentes;
- c) Reunião por telefone nos dias 11-15 de agosto com o Sr. Rodrigo Piovezan, para discussão de cenários e das estratégias a serem implementadas.

Para o referencial teórico, foram utilizadas técnicas de coleta de dados em livros científicos de administração e sítios da internet sobre o assunto.

## 11 PERSPECTIVA FILOSÓFICA

### 11.1 DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO

Fornecer equipamentos de qualidade para resfriamento de chope e refrigerante, preparação de cafés expressos e de sucos, superando as expectativas dos consumidores, visando à geração de resultados positivos para os sócios, aumentando a competitividade dos clientes em harmonia com os interesses dos empregados, fornecedores, financiadores, comunidade e respeito ao meio ambiente.

### 11.2 MISSÃO

Proporcionar às pessoas momentos de prazer e entretenimento ao consumirem algum tipo de bebida.

### 11.3 VALORES

Gerar lucros aos sócios como forma de perpetuação dos negócios e acima das remunerações de capitais pagas por bancos;

Comprometimento com a qualidade;

Respeito aos colaboradores;

Ética;

Seriedade.

## 11.4 VISÃO

A Gel Chopp possui diferentes unidades de negócios em estágios de desenvolvimento distintos, com participações variadas de mercado e com representatividade para o faturamento da empresa de forma desigual.

Assim, a visão sobre o futuro da empresa foi elaborada, primeiramente, sobre cada unidade de negócio e, posteriormente, de forma ampla.

No mercado de chope, busca-se ampliar a liderança no mercado nacional da Gel Chopp como fornecedora de equipamentos para resfriamento de chope, atingindo os clientes de menor porte, pequenas e micro cervejarias, e clientes residenciais, como forma de desconcentração de faturamento e diminuição do risco do negócio.

No mercado de *post-mix* deseja-se, da mesma forma, a ampliação da liderança.

No segmento de equipamentos para sucos concentrados e solúveis, busca-se a consolidação dos produtos no mercado e posteriormente alcançar fatia de mercado superior a 30%.

No segmento de extração café expresso, sachê ou solúvel, através da marca Gel Coffee, vislumbra-se o aumento da participação no mercado nacional atingindo um *market-share* de 25%.

Ainda, busca-se aumentar a participação no faturamento do mercado internacional, tornando a Gel Chopp / Gel Coffee uma fornecedora global de equipamentos.

## 12 PERSPECTIVA ANALÍTICA

### 12.1 CENÁRIOS DE TRABALHO

Aquecimento da economia – As notícias diárias de uma retração da economia mundial aparentemente não estão a afetar o mercado interno brasileiro. Diversos segmentos da economia estão enfrentando forte aquecimento com escassez de insumos e prazo de entrega de produtos com espera anormal. Pode-se citar como exemplo a construção naval e as máquinas e implementos agrícolas. Todos os segmentos atendidos pela Gel Chopp/Gel Coffee (chope, café, refrigerante, sucos) vêm recebendo uma forte demanda, o que traz boas perspectivas para a empresa. Para se ter uma idéia, a fábrica tem carteira de pedidos praticamente fechada até dezembro de 2008.

Aumento da renda da população – O aquecimento da economia advém do aumento de renda da população. Nos últimos anos, o governo optou por aumentar o salário mínimo com índices acima dos índices de inflação, ainda, falta mão-de-obra em diversos segmentos, o que implica aumento de salários. Esses fatores têm provocado o aumento de salário da população, permitindo acesso a itens que antes não faziam parte de suas possibilidades.

Consolidação das cervejarias através de fusões e aquisições – Nota-se que diversos segmentos, como siderurgia, mineração, petróleo, bebidas, vêm enfrentando um processo de consolidação. Recentemente, a Inbev (associação da cervejaria belga *Interbrew* com a brasileira Ambev), que era a terceira cervejaria do mundo em volume, adquiriu a segunda cervejaria do mundo em volume, a *Anhanseur*, num negócio de quase U\$ 53 bilhões. Internamente, desde 2006, o Grupo Schincariol vem adquirindo cervejarias menores, quase artesanais, que atendem a um segmento de cervejas ditas especiais; em 2006, foi adquirida a cervejaria *Baden-Baden*; em 2007, a cervejaria Devassa e, em 2008, a cervejaria *Eisenbahn*, totalizando um investimento de, aproximadamente, 120 milhões de Reais, sem falar da construção de novas fábricas.

Restrição à publicidade de bebidas alcoólicas – O Ministério da Saúde, há alguns anos, iniciou campanha para banir a publicidade de cigarros, praticamente

inexistente, hoje. O alvo do momento são as bebidas alcoólicas. Bebidas com teor alcoólico mais alto já sofrem restrição de horário. Para as cervejas, existe restrição de idade dos garotos-propaganda, mas a intenção do Ministro da Saúde, Sr. José Gomes Temporão, é banir a publicidade de toda e qualquer bebida alcoólica.

Lei de Tolerância Zero ao álcool – No início do mês de junho, entrou em vigor a tão falada Lei de Tolerância Zero ao álcool. Essa legislação adotou duras penas para quem é pego dirigindo com qualquer grau de álcool no sangue. Bares, restaurantes, distribuidores de bebidas, todos foram afetados com diminuição de vendas de bebidas. Já se nota uma diminuição nos pedidos de equipamentos para resfriamento de chope.

Variação dos preços das *comodities* – Todas as *comodities* tiveram seus preços aumentados nos últimos anos, petróleo, minério, aço, isso influencia na capacidade de planejamento de qualquer empresa. A Gel Chopp necessita de aço para produção de todos os seus equipamentos e não vem conseguindo repassar os aumentos de preços para os clientes.

Taxa de câmbio – Para uma empresa que importa alguns componentes e exporta equipamentos, como é o caso da Gel Chopp, a variação do Dólar (fortalecimento do Real) tem causado problemas para a empresa que vem exportando uma grande quantidade de equipamentos para o México em um contrato atrelado ao Dólar.

Protecionismo à importação – No final de julho, discutia-se a Rodada de *Doha* com o objetivo de reduzir o protecionismo dos países de 1º mundo para produtos agrícolas. Existe uma proteção à importação em mercados potenciais para a Gel Chopp, o que dificulta o acesso a produtos como chopeiras.

Concorrência Global – Apesar dos protecionismos existentes, a Gel Chopp enfrenta, em seus segmentos, empresas do mundo inteiro, americanas e européias principalmente.

## 12.2 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

### 12.2.1 Oportunidades

O Brasil vem passando por uma fase de crescimento nos últimos anos. Tal fato advém de uma estabilidade monetária alcançada com a criação do Real em 1994 e com a adoção de políticas de combate à inflação que vêm sendo rigorosamente seguidas pelos últimos governos.

A estabilidade econômica propiciou o crescimento econômico que leva ao aumento de renda da população e, conseqüentemente, ao aumento da demanda por produtos, bens e serviços.

O bom momento da economia levou, também, a uma redução na taxa básica de juros o que possibilita o acesso ao crédito com menos custo, incentivando a tomada de empréstimos para investimentos ou compra de produtos, bens ou serviços. Para exemplificar, existem linhas de crédito do BNDES com taxa de juros de 6% ao ano.

Esses fatos levam as pessoas a investir em novos negócios, e o Brasil vem registrando o surgimento recorde de micros e pequenas cervejarias.

Ainda, o bom momento da economia atrai dinheiro vindo do exterior que tem como conseqüência a valorização do Real frente ao Dólar, principalmente, o que possibilita a aquisição de componentes para equipamentos vindos do exterior a preços mais baixos que anos atrás.

Por último, o aumento de renda permite que uma maior fatia da população tenha acesso a produtos que não são básicos, tais como chope e café expresso, aumentando a demanda por equipamentos. Ainda, a compra de uma chopeira ou máquina de café expresso passa a ser algo plausível e, às vezes, visto como “*status*”.

### 12.2.2 Ameaças

De outra banda, existem diversas circunstâncias que estão a ameaçar o ambiente de negócios que a empresa vive.

O acesso a crédito com taxa de juros mais baixa permite que as empresas concorrentes invistam em expansão, buscando um aumento da fatia de mercado.

A valorização da moeda brasileira frente à moeda americana passa a ser um entrave, quando a empresa exporta mais do que importa, dificultando a implantação de um programa de exportação de longo prazo, com redução de rentabilidade.

A alta carga tributária brasileira é uma dificuldade que as empresas brasileiras têm de enfrentar, e não há perspectivas de diminuição, visto que, ano-a-ano, a arrecadação de todas as instâncias governamentais aumenta. Tal fato diminui a rentabilidade de todas as empresas no mercado interno e, ainda, coloca as empresas brasileiras em desvantagem em relação às empresas estrangeiras.

A carga tributária existente em países da União Européia e nos Estados Unidos, para diminuir as importações de equipamentos, também, é uma ameaça para a empresa em questão.

Anteriormente, falou-se sobre a diminuição da taxa de juros que permite um maior acesso ao crédito, no entanto, a taxa de juros básica da economia brasileira continua sendo a mais alta no mundo. Considerando que a empresa em questão busca a implantação de uma política de exportação de longo prazo, existe uma perda de competitividade em comparação com empresas concorrentes estrangeiras.

A inadimplência é uma ameaça para a empresa quando se vislumbra um aumento de vendas, pois existe a possibilidade de afetar os resultados da empresa, num mercado como o brasileiro, que enfrentou uma expansão de crédito e, recentemente, um aumento na taxa básica de juros; é esperado, agora, por especialistas, um aumento na taxa de inadimplência.

A baixa qualificação dos operadores dos equipamentos vendidos ou locados pela Gel Chopp é uma ameaça constante, porque a má operação leva ao aumento de manutenção e de custos para a empresa.

Ainda, a Lei de Tolerância Zero ao álcool, que entrou em vigor no final do mês de junho, diminuiu drasticamente o consumo de bebidas alcoólicas em restaurantes,



bares e assemelhados, o que pode provocar a diminuição nos pedidos de equipamentos.

## 12.3 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

### 12.3.1 Forças

A Gel Chopp / Gel Coffee é conhecida e reconhecida pela qualidade da sua linha de produtos, o que é uma força da empresa frente aos seus clientes.

A empresa está situada nas principais capitais do Brasil e, assim, consegue atender a demanda de clientes em praticamente todo o território nacional.

A Gel Chopp possui uma linha ampla de produtos (máquinas para chope, para cafés, para sucos e para refrigerantes) e, dentro dessas linhas, diferentes produtos, aumentando dessa forma o espectro de atuação da empresa. Sendo fornecedora, inclusive, de acessórios e peças de reposição.

A empresa começou sua trajetória com sistema de refrigeração para bebedouros, a partir dele criou o sistema de refrigeração para chope, sucos e refrigerante. De outra banda, a empresa desenvolveu máquinas para café expresso e solúvel. Esses produtos são resultado de investimento em pesquisa e desenvolvimento de produtos, afora o investimento em utilização de novos materiais e criação de novos *designs*.

### 12.3.2 Fraquezas

A empresa vem encontrando dificuldades, nos últimos anos, em atender às demandas de pequenas e micro-cervejarias que necessitam de um atendimento mais próximo, com visitas, disponibilidade de treinamentos para o pessoal técnico, criação de planos de pagamento diferenciados e atendimento de pós-venda.

A Gel Chopp é fornecedora, hoje, da maior cervejaria do mundo; assim sendo, um grande percentual de seu faturamento está concentrado nesse cliente, o que é um risco para a empresa, pois uma mudança na política de compras pode ser desastrosa.

A baixa qualificação dos operadores dos equipamentos já foi retratada como uma ameaça à empresa, com potencial para provocar aumento de custos e diminuição da rentabilidade. Uma forma de combater essa ameaça seria a criação de programas de treinamento para os operadores de equipamentos que, até o momento, não existe.

No mundo competitivo de hoje, todo esforço para manter os colaboradores engajados, com focos nos resultados, em linha com o planejamento da empresa, torna o programa de participação nos resultados uma arma eficiente que não vem sendo utilizada pela Gel Chopp.

A indústria nacional, de uma forma geral, vem enfrentando uma forte demanda que está a aumentar o prazo de entrega de produtos. Tal fato vem atingir em cheio a Gel Chopp.

## 12.4 MATRIZ DE SWOT

### *MATRIZ DE SWOT*

<p><b>FORÇAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Reconhecida qualidade dos produtos</li> <li>➤ Atendimento nacional</li> <li>➤ Flexibilidade no atendimento às demandas dos clientes</li> <li>➤ Diversidade das linhas de produtos</li> <li>➤ Completa linha de acessórios e complementos</li> <li>➤ Investimento em P&amp;D</li> </ul>	<p><b>FRAQUEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dificuldade em atingir determinados nichos de mercado</li> <li>➤ Grande percentual do Faturamento concentrado em poucos clientes</li> <li>➤ Ausência de um programa de treinamento mais profundo para os operadores</li> <li>➤ Falta de uma equipe de Pós-Venda</li> <li>➤ Inexistência de uma política de participação nos resultados</li> <li>➤ Prazo de entrega</li> </ul>
<p><b>AMEAÇAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Concorrência pulverizada</li> <li>➤ Real valorizado frente ao Dólar</li> <li>➤ Alta carga tributária</li> <li>➤ Taxa de juros elevada</li> <li>➤ Risco de crédito (inadimplência)</li> <li>➤ Baixa qualificação operador do equipamento</li> <li>➤ implantação da Lei de Tolerância Zero</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aumento da demanda interna e externa</li> <li>➤ Queda no preço dos componentes importados</li> <li>➤ Excesso de oferta de crédito no mercado</li> <li>➤ Surgimento de novas cervejarias</li> <li>➤ Aumento do consumo de café expresso</li> <li>➤ Estabilidade econômica</li> </ul>

## 12.5 QUESTÕES ESTRATÉGICAS OU FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Desconcentração de faturamento – A empresa tem grande percentual de seu faturamento atrelado a duas empresas. A melhor estratégia para enfrentar essa questão é atender às demandas de pequenas e micro-cervejarias que necessitam de um atendimento mais próximo, com visitas constantes, disponibilidade de treinamentos para os técnicos de manutenção, desenvolvimento de planos de comunicação e promoções com preços competitivos, criação de planos de pagamento diferenciados e atendimento de pós-venda. O mercado das pequenas cervejarias está em franco crescimento, e a empresa não tem conseguido explorá-lo em todo seu potencial perdendo clientes importantes para os concorrentes.

Reduzir estrutura de custos – No mercado atual com a consolidação de grandes empresas, a pressão por redução de preços passou a ser item estratégico.

A redução de custos deve advir de negociação com fornecedores, treinamento e conscientização de colaboradores e adoção de melhores processos.

Aumentar qualificação dos funcionários - A qualidade dos funcionários é pedra fundamental para a implantação de todas as outras questões estratégicas, ou seja, é fundamental a realização de cursos internos, proporcionar cursos externos, levando à reciclagem constante e ao aumento da qualidade dos funcionários.

Mudança de planta produtiva reduzindo prazo de entrega - Há disponibilidade de uma nova planta produtiva com recursos mais modernos que permitem o aumento do volume de produção e a redução do prazo de entrega; no entanto, alguns equipamentos da planta atual serão utilizados na nova planta, o que implica a parada da produção por 15 (quinze) dias. Contudo, a empresa não pode parar a produção, para se mudar, em virtude do grande número de pedidos dos clientes.

A alternativa seria a aquisição de novos equipamentos, tornando a ativação da nova planta totalmente independente da atual. Com isso, não haveria o comprometimento da produção.

Política de exportação - Após o fechamento de contrato de longo prazo para fornecimento de chopeiras para o exterior, houve uma valorização do Real frente ao Dólar superior a 18%. Com isso, a margem de lucro foi afetada drasticamente.

Mediante o cenário atual, faz-se necessária a adoção de mecanismos de proteção cambial com a finalidade de assegurar o equilíbrio financeiro de contratos de longo prazo.

Estruturação de equipe de pós-venda - Frente à expansão do mercado das micros e pequenas cervejarias, a concorrência se posicionou com atendimento mais próximo às necessidades destes clientes, apresentando acompanhamento das vendas realizadas, identificando problemas e propondo soluções.

Diante deste cenário, faz-se necessária a estruturação de uma equipe especializada de Pós-venda, para melhor atendimento às expectativas dos clientes.

Difundir a marca Gel Chopp na classe "A" – A Gel Chopp / Gel Coffee desenvolveu linhas de chopeiras e máquinas de café para residências. Não são itens de primeira necessidade, de modo que têm sido adquiridos por clientes com maior poder aquisitivo, que podem se dar ao luxo de ter um eletrodoméstico de quase R\$ 3.000,00 para utilização eventual. Este segmento de vendas tem crescido ano-a-ano, segundo dados da empresa, em mais de 50%; mesmo assim, existe,

ainda, um bom espaço para crescimento, visto que a empresa não anuncia em revistas do segmento Premium e nem revistas de móveis e utensílios.

### 13 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DE PORTER

A empresa possui 4 (quatro) unidades de negócios: máquinas para chope, máquinas para café, máquinas para suco e máquinas para refrigerantes. Consideram-se 4 (quatro) unidades de negócios distintos, tendo em vista serem segmentos diferentes, pois não há interferência entre si, possuem concorrentes diferentes e estratégias diferentes.

Desse modo, no segmento de máquinas de chope, a estratégia é a de diferenciação, a empresa é conhecida e reconhecida pela capacidade e qualidade de seus equipamentos. Assim, a diferenciação ocorre através da maior capacidade de resfriamento com menor tamanho das chopeiras, a qualidade da matéria-prima, a criação de novos “*designs*” ou de produtos específicos para determinados clientes, o atendimento em todo o território nacional e em outros países.

De outra banda, a estratégia no segmento de máquinas de café é de custos. A empresa é uma das poucas fabricantes nacionais de máquinas para café expresso ou solúvel. Teoricamente, a empresa deveria ter um preço mais baixo que a concorrência, levando em consideração o imposto de importação que no segmento é de 14%. Ocorre que o dólar fraco vem afetando a estratégia da empresa e, praticamente, igualando os preços com os concorrentes.

No segmento de máquinas de suco, a estratégia é desenvolver produtos de vanguarda e crescer com sustentabilidade.

No segmento de máquinas “*post-mix*”, a estratégia é buscar redução de custos, internando a produção de alguns itens. É preciso lembrar que se trata, ainda, de um mercado pouco explorado e de altas margens de lucro.

## 14 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

A empresa atua na locação e na venda de equipamentos e na prestação de serviços de manutenção de equipamentos.

O segmento de locação vem enfrentando uma diminuição ano-a-ano (8% no último ano) por imposição dos clientes que vêm aproveitando a diminuição forçada dos preços por pressão de grandes compradores. O setor vem enfrentando um processo de consolidação com grandes cervejarias comprando outras grandes e pequenas também.

O aumento da disponibilidade de crédito através de programas do Governo Federal como o cartão BNDES<sup>4</sup>, PROGER<sup>5</sup> e FINAME<sup>6</sup> que têm o intuito de liberar valores para aquisição de equipamentos e capital de giro com taxa de juros bem abaixo das praticadas pelo mercado e com pouca burocracia, também, estimula as pequenas empresas a adquirir os equipamentos.

A qualidade dos produtos com baixo nível de manutenção corretiva e grande vida útil incentiva a compra de equipamentos ao invés de locá-los, levando a um não investimento em equipamentos para locação.

No segmento de café expresso, a locação encontra-se estável. A disponibilidade de crédito através dos programas anteriormente citados e, neste caso, o preço baixo dos equipamentos incentiva a aquisição de máquinas para café expresso.

No segmento de carbonatadoras de refrigerante (“*post-mix*”), a única modalidade de negócio encontrado é o de venda de produtos, visto que as companhias de bebidas estabelecem contratos de comodato dos equipamentos aos clientes; normalmente, são as grandes redes de *fast food* tais como Bob’s e Mac Donald’s, que exigem esta modalidade.

Desse modo, a empresa visa ao crescimento acelerado do mercado de venda de seus equipamentos, utilizando-se dos mesmos argumentos que levam os atuais clientes a não locar mais equipamentos, para atrair novos clientes.

---

<sup>4</sup> <http://www.cartaobndes.gov.br>

<sup>5</sup> [http://www.caixa.gov.br/pj/pj\\_comercial/mp/linha\\_credito/capital\\_giro/proger\\_giro\\_renda/index.asp](http://www.caixa.gov.br/pj/pj_comercial/mp/linha_credito/capital_giro/proger_giro_renda/index.asp)

<sup>6</sup> <http://www.bndes.gov.br/linhas/finame.asp>

Por isso, foi investida a considerável soma em uma nova linha de produção com capacidade de 1.000 (mil) equipamentos por mês, produção de estoques para pronta entrega e agilidade no atendimento de novas demandas.

No que tange ao segmento de máquinas para suco solúvel e concentrado e máquinas para café solúvel, por serem produtos mais novos, dentro do *portfólio* da empresa, a estratégia é a de locação ou de operação dos equipamentos, que consiste na locação das máquinas, na venda do suco solúvel ou concentrado e do café solúvel e na prestação de serviço de assistência ao equipamento, como limpeza, reposição de produtos e manutenção preventiva e corretiva.

Importante ressaltar que o conceito de operadora é tratado como uma nova unidade de negócios dentro da empresa, pois há concorrentes diferentes e não há interferência dos outros segmentos.



## 15 ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO

### 15.1 CRESCIMENTO INTENSIVO

Crescimento intensivo – Através da maior penetração em mercados já atendidos, mas com pouca participação.

Essa é a situação de mercado da unidade de negócios de máquinas para chope, o crescimento intensivo dar-se-á com o aumento das vendas para micro e pequenas cervejarias, que é um mercado já atendido, no qual os concorrentes têm participações relevantes.

No segmento de máquinas para café, a participação de mercado é baixa, necessitando-se de investimento em marketing e de uma política agressiva de preços para aumento de participação, tornando a marca conhecida.

Desenvolvimento de mercados – A empresa busca expandir mercados internacionalmente.

A Gel Chopp, desde o meio do ano de 2007, exporta máquinas para chope para o México. Neste ano, a Gel Chopp enviou 200 (duzentos) equipamentos para o *Rock in Rio Madrid* na Espanha.

A entrada no mercado internacional e a transformação da Gel Chopp em uma empresa internacional é um objetivo estratégico.

Desenvolvimento de produtos – A empresa desenvolveu máquinas para trabalhar com sucos, solúveis e concentrados, e vem trabalhando para se inserir e se manter nesse novo segmento de mercado.

### 15.2 CRESCIMENTO INTEGRADO

Integração (verticalização) para frente – A empresa atua em todos os processos até o atendimento do cliente.

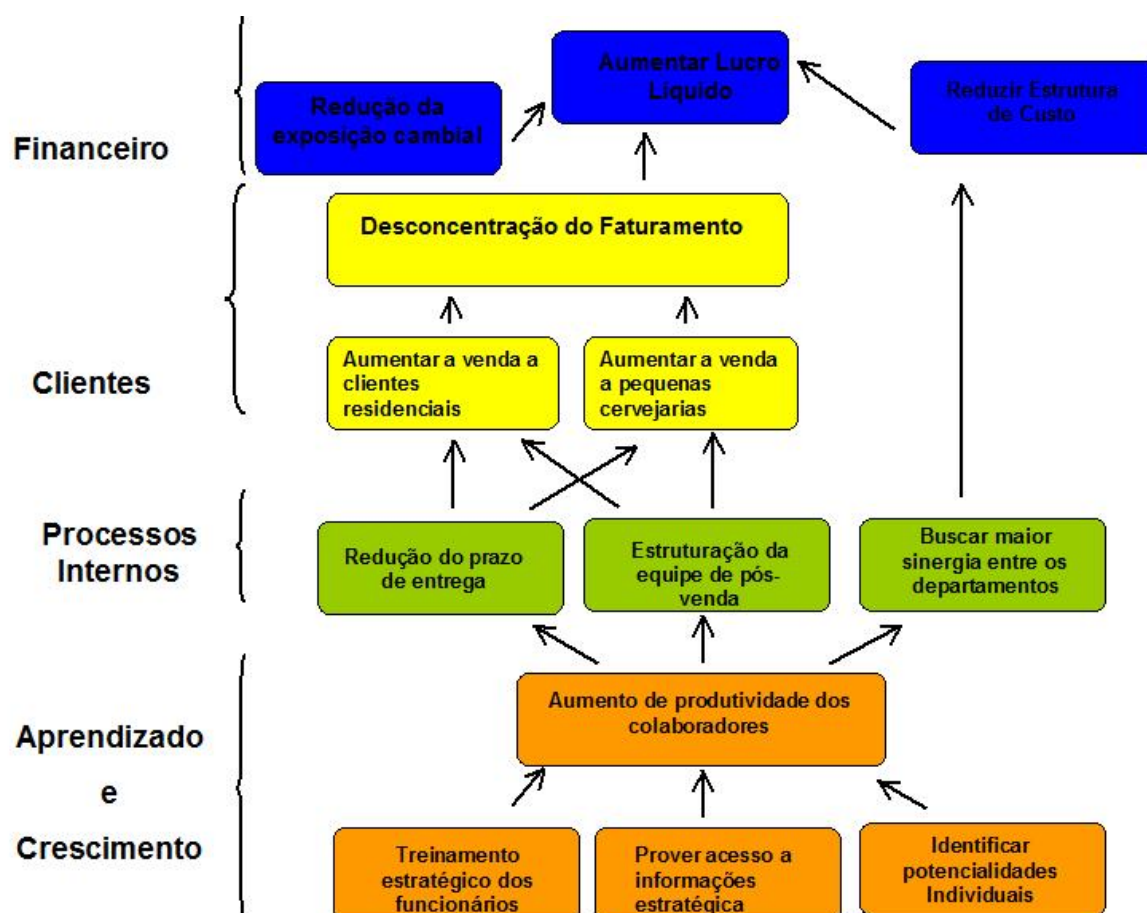
### 15.3 CRESCIMENTO DIVERSIFICADO

Diversificação concêntrica – A empresa começou como fabricante de chopeiras, posteriormente, em paralelo, começou a fabricar *post-mix*, máquinas para café expresso, solúvel, máquinas para produtos solúveis. Ou seja, aproveitou-se de tecnologias similares para incrementar a linha de produtos e atender o cliente em diversas linhas de produto.

## 16 BALANCED SCORECARD

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR DE DESEMPENHO	META DO INDICADOR	INICIATIVAS
FINANCEIRA	Aumentar o lucro líquido	Aumento em relação ao ano anterior	Aumentar em 10%	Diminuir custos, aumentar vendas
	Redução a exposição cambial	Controle da paridade de compra e venda de moedas	Variação cambial nula ou positiva	Contratação de hedge cambial ou adiantamento de contrato de câmbio
	Reduzir estrutura de custos	Redução percentual de custos e despesas em relação ao ano anterior	Reduzir em 10%	Controle dos custos e melhorias de processos, treinamento e conscientização dos funcionários
CLIENTES	Desconcentração do faturamento	Nenhum cliente ter participação percentual acima de 50%	Diminuição de 10% em relação ao ano anterior para o cliente com maior participação	Aumento da equipe de vendas, treinamentos, participação em feiras do segmento
	Aumentar a venda a clientes residenciais de produtos com alto valor agregado	Participação percentual da venda para clientes residenciais em relação ao faturamento total	Aumento de 50% em relação ao ano anterior	Anúncios em revistas especializadas, parcerias com arquitetos
	Aumentar a venda a clientes de pequeno porte	Participação percentual da venda para clientes de pequeno porte em relação ao faturamento total	Aumento de 30% em relação ao ano anterior	Aumento da equipe de vendas externas, treinamentos e feiras
PROCESSOS INTERNOS	Estruturação de equipe de pós-venda	Número de contato a clientes	Contatar 100% dos clientes em dois meses	Designar funcionário para ligar para clientes, fidelização dos clientes através da bonificação por produtos comprados, acompanhamento das vendas realizadas, identificação de problemas, proposição de soluções.
	Redução do prazo de atendimento do pedido	Prazo de atendimento em dias	Prazo máximo de 20 dias	Mudança da planta fabril;
PROCESSO DE APRENDIZADO	Aumentar a qualificação dos funcionários	Número de horas de treinamentos	25 horas de treinamento anual por funcionário	Realização de cursos de qualificação interno, cursos externos
	Aumento da produtividade	Receita efetivamente gerada por funcionário	Aumento de 10% em relação ao ano anterior	Treinamentos, permitir o acesso a informações, gestão por competências

## 17 MAPA ESTRATÉGICO



## 18 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A empresa Gel Chopp / Gel Coffee, no próximo ano, completará 30 (trinta) anos de vitoriosa existência. A empresa ultrapassou diversos planos econômicos, recessões e crises econômicas que vitimaram muitas outras empresas no nosso país.

Inegável, assim, o excelente trabalho desenvolvido pelos seus administradores que iniciaram um trabalho visionário, ainda mais num país como o Brasil, que tem uma taxa de mortalidade de empresas de 59,9% nos primeiros quatro anos, segundo dados do SEBRAE.

No entanto, sabe-se que, nos anos vindouros, a empresa não encontrará facilidades, mas sim um mercado cada vez mais árduo, com mais concorrentes, com maior pressão dos compradores para redução de preços, com aumento de custos e, assim, margens operacionais menores e com a consolidação que vem ocorrendo em diversos setores.

Desse modo, o intuito do presente trabalho foi colocar no papel o retrato da empresa, seus valores, compromissos, pontos positivos e negativos e, em consonância com o cenário atual e para os próximos anos, definir o que a empresa pretende ser.

As definições apresentadas foram elaboradas e discutidas juntamente com a empresa, com o intuito de que as questões aqui levantadas possam ser colocadas em prática.

## **19 LIMITAÇÕES DO TRABALHO E SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS**

Este trabalho possui algumas limitações que devem ser consideradas para a colocação em prática das idéias apresentadas.

Houve muita dificuldade para encontrar números precisos sobre o mercado de chope e de café no Brasil, diminuindo a precisão sobre os dados do setor e das possibilidades de crescimento da empresa.

Alguns dados fornecidos pela empresa não possuem precisão absoluta, o que pode distorcer projeções de crescimento ou retrocesso futuro.

## REFERÊNCIAS

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BORN, Roger. **Desvendando o planejamento estratégico**. Porto Alegre: Sulina, 2006.

CASAROTTO FILHO, Nelson. **Projeto de negócio: estratégias e estudos de viabilidade: redes de empresas, engenharia simultânea, plano de negócio**. –São Paulo: Atlas, 2002.

DAMODARAN, Aswath. **Finanças corporativas: teoria e prática**. Tradução de Jorge Ritter. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

DAY, George S. **A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos**. Tradução de Nivaldo Montingelli Júnior. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa: uma idéia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa**. 7. ed. São Paulo: Cultura, 2004.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Transformando idéias em negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

GALESNE, Alain. **Decisões de investimento da empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.

GHOSHAL, Sumantra. **Estratégia e gestão empresarial: construindo empresas brasileiras de sucesso: estudos de casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KEEGAN, Warren J. **Marketing global**. Tradução de Adriano de Jonge e Maurício de Andrade. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. Tradução de Bazán Tecnologia e Lingüística. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KUMAR, Nirmalya. **Marketing como estratégia**: uma orientação inovadora e comprovada para o crescimento e inovação. Tradução de Ricardo Bastos Vieira. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MINTZBERG, Henry. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Tradução de Nivaldo Montingelli Júnior. Porto Alegre: Bookman, 2000.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso; colaboração Grace Vieira Becker, Maria Ivone de Mello. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ROSS, Stephen A. **Administração financeira**. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.