



**A APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A CRIAÇÃO DE  
UMA CERVEJARIA ARTESANAL**

**THE APPLICATION OF STRATEGIC PLANNING FOR THE CREATION OF AN  
ARTISANAL BREWERY**

*Isabella Caetano Santos<sup>1</sup>*

*Thalia Cristina de Moraes<sup>2</sup>*

*Diego Barbosa Terra<sup>3</sup>*

*Larissa Beatriz Domingues<sup>4</sup>*

*Viviane Cristina Cardozo<sup>5</sup>*

*Juliane Navas Leoni<sup>6</sup>*

*Priscilla Aparecida Vieira de Moraes<sup>7</sup>*

*Sergio Ricardo Mazini<sup>8</sup>*

**RESUMO:** O presente artigo objetiva demonstrar a aplicação das ferramentas de planejamento estratégico para criar uma cervejaria artesanal universitária, utilizando conceitos estudados em sala de aula e a aplicação de pesquisas do mercado. Para tal, apresenta uma revisão de literatura, aplicação de ferramentas e formulação de estratégias. Concluiu-se que a aplicação de tais conceitos facilitou e organizou o processo de desenvolvimento de uma microempresa do ramo de cervejas artesanais e do produto em si, conseguindo identificar os seus consumidores, mais especificamente os estudantes de engenharias.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico, Cerveja Artesanal, Desenvolvimento de Produtos.

<sup>1</sup> Graduanda em Engenharia de Produção, UNITOLEDO, 2018

<sup>2</sup> Graduanda em Engenharia de Produção, UNITOLEDO, 2018

<sup>3</sup> Graduando em Engenharia de Produção, UNITOLEDO, 2018

<sup>4</sup> Graduanda em Engenharia de Produção, UNITOLEDO, 2018

<sup>5</sup> Graduanda em Engenharia de Produção, UNITOLEDO, 2018

<sup>6</sup> Mestre em Engenharia de Produção, UNESP, 2014

<sup>7</sup> Mestre em Engenharia de Produção, UNINOVE, 2013

<sup>8</sup> Mestre em Engenharia de Produção, UNESP, 2011

**ABSTRACT:** This article aims to demonstrate the application of strategic planning tools to create a university brewery, using concepts studied in the classroom and the application of market research. For this, it presents a review of the literature, application of tools and formulation of strategies. It was concluded that the application of such concepts facilitated and organized the process of development of a micro-enterprise of the craft beer and of the product itself, being able to identify its consumers, more specifically the students of engineering.

**Keywords:** Strategic Planning, Artisanal Beer, Product Development.

## 1. INTRODUÇÃO

O mercado de cervejaria no Brasil vem crescendo a cada dia. Com isso, a oferta também está aumentando. Esse crescimento faz surgir novos consumidores mais exigentes e faz as empresas buscarem diferenciais para atendê-los.

Segundo dados do Ministério da Agricultura (2017), o Brasil possui a terceira maior produção de cerveja do mundo, perdendo somente para a China e Estados Unidos. Enquanto produz 140 milhões de hectolitros por ano, a China faz 460 milhões e os Estados Unidos, 221 milhões.

Com toda essa produção, as empresas têm - se diversificado para trazer satisfação a todos os tipos de clientes. Com isso, a representatividade das artesanais na produção total de cerveja no Brasil também cresceu. Para isso, adotam-se técnicas de planejamento estratégico, para alcançar a melhoria contínua e otimização da produção. Não basta só acompanhar o mercado e atender requisitos dos clientes, que com o aumento da concorrência têm se tornado cada vez mais exigentes. É preciso estar à frente e trazer novas propostas e produtos, para agradar aos paladares e surpreender as expectativas.

A estratégia de uma empresa é determinada como sua teoria de alcançar as vantagens competitivas. Uma estratégia é considerada boa, quando concebe tais vantagens. . Uma boa estratégia surge por meio do planejamento, ou então do planejamento estratégico, refere-se a um processo administrativo que possibilita sustentação metodológica para definir a melhor direção que a empresa deve seguir. (OLIVEIRA, 2011)

Ainda segundo o autor a tendência é que com a expansão do consumo aumente também a demanda, visto que a cerveja se tornou algo cultural na vida do brasileiro. Se as novas empresas possuírem um bom planejamento estratégico, tendem a permanecer no mercado e obter sucesso em seu ramo de atuação. Para alcançar os desejos dos consumidores, faz-se necessário o redirecionamento do pensamento das organizações, de modo que as torne mais abertas a recepcionar novas ideias.

O objetivo deste trabalho é demonstrar a aplicação das ferramentas de planejamento estratégico para criar uma cervejaria artesanal universitária, utilizando conceitos estudados em sala de aula e a aplicação de pesquisas do mercado no Centro Universitário Unitoledo.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 Os tipos de Planejamento**

Segundo Oliveira (2011) o planejamento das empresas pode ser dividido em cinco dimensões.

A primeira dimensão está diretamente relacionada às ações promovidas pelas empresas, que se caracterizam pelas pesquisas, produção, desenvolvimento de novos produtos, ações de marketing, entre outros.

As Políticas, estratégias, procedimentos e orçamentos são alguns elementos do planejamento. Esses elementos são considerados base para a segunda dimensão do planejamento.

A próxima dimensão é caracterizada pela instituição de tempo do planejamento, do tipo curto, médio ou longo prazo.

A quarta dimensão corresponde aos tipos organizacionais, que tiverem implantado o planejamento, podendo ser citados exemplos como planejamento corporativo, de departamentos, de produtos, etc.

O planejamento possui uma série de características que são designadas como a quinta dimensão do planejamento. Tais características podem ser citadas como, formal ou informal, planejamento estratégico ou tático, confidencial ou público, econômico ou caro, etc.

Essas dimensões não possuem demarcações exclusivas e uma única linha de raciocínio, portanto podem ser trabalhadas com uma certa quantidade de subjetividade e possuem o intuito de facilitar o entendimento do conceito de planejamento.

Na composição dos grandes níveis hierárquicos, podem-se distinguir três tipos de planejamento: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional”. (OLIVEIRA, 2011).

### **2.1.1 Planejamento Estratégico**

Para Oliveira (2011) o planejamento estratégico é um processo administrativo que fundamenta as metodologias adotadas pela empresa, utilizado para estabelecer a melhor maneira de se chegar ao alvo estabelecido, interagindo eficientemente com os fatores externos, que são incontroláveis, e também promovendo ações inovadoras. Visto isso, sabe-se que o planejamento estratégico é designado aos altos níveis de uma empresa, que serão responsáveis por definir as estratégias e objetivos a serem alcançados.

### **2.1.2 Planejamento Tático**

O Planejamento tático é a metodologia administrativa que tem por finalidade otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico. (OLIVEIRA, 2011)

O planejamento tático é geralmente representado por médios cargos ligados diretamente à alta cúpula da empresa e são responsáveis pelas otimizações de pequenas partes da empresa visando aos objetivos estabelecidos pelo planejamento estratégico e utilizando estratégias fundamentadas nas metodologias e políticas que foram estabelecidas pela empresa.

### **2.1.3 Planejamento Operacional**

No planejamento operacional ocorre a formalização de todas as metodologias, estratégias e políticas estabelecidas nos outros planejamentos. É regularmente representado por níveis mais inferiores da empresa e tem o foco exclusivamente sobre as ações do dia a dia

da empresa, para execução dos processos desenvolvidos com eficiência por meio das estratégias já designadas previamente.

Para Oliveira (2011) os planejamentos operacionais que forem estabelecidos necessitam conter alguns detalhes específicos como: recursos necessários para seu desenvolvimento e implantação, procedimentos básicos a serem adotados, resultados finais esperados, prazos estabelecidos.

## **2.2 Missão, Visão e Valores**

### **2.2.1 Missão**

De acordo com Oliveira (2004), a missão é a definição do fundamento central do planejamento estratégico, e determina o patamar onde a empresa quer chegar. É a sua razão de ser. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua identificando negócios interessantes e viáveis, que passam a ser seus propósitos.

Os propósitos são compromissos mais específicos inseridos na ideia instituída pela missão que a empresa se propõe cumprir, já que, considerando sua amplitude, a missão dificilmente será alcançada em sua totalidade.

Dessa maneira, a missão deve ser entendida como uma identificação a ser seguida, mas nunca algo específico a ser alcançado (OLIVEIRA, 2004).

Uma missão bem definida traz vantagens que ajudam todos a compreenderem o que fazem na organização e a uniformizar os esforços de todos no que é fundamental para a empresa, pois ela impõe um sentido mais amplo às atividades diárias e desperta para a importância do cotidiano (BERTON; FERNANDES, 2012).

### **2.2.2 Visão**

Para Oliveira (2004), visão é conceituada como os limites que os proprietários e principais executivos enxergam dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Representa o que a empresa quer ser.

A declaração da visão, embora concisa, é a bússola que dá a direção da empresa no futuro. Ademais, além de apontar o caminho, faz com que se queira chegar lá (PETERSON; TIFFANY, 1990).

Nessa concepção, a visão é a determinação do que se idealiza para a organização, compreendendo temas como valores, vontades, sonhos e ambição nos desejos de aonde se quer chegar (BERTON; FERNANDES, 2012).

### **2.2.3 Valores**

Segundo Peterson e Tiffany (1999, p. 40) “uma declaração de valores é um conjunto de crenças e princípios que orienta as atividades e operações de uma empresa, independentemente de seu porte”.

Suplementarmente, de acordo com Chiavenato e Sapiro (2009, p. 90):

[Valores] são os ideais eternos, servindo de orientação e inspiração para todas as gerações futuras de pessoas dentro da organização [...] os valores organizacionais correspondem aos atributos e às virtudes prezados pela organização, como prática da transparência, respeito à diversidade, cultura para a qualidade ou respeito ao meio ambiente.

Valores estabelecidos de forma clara podem auxiliar a organização a reagir rápida e decisivamente quando ocorrem situações inesperadas, além de manter todos os funcionários comprometidos com os valores da empresa (PETERSON; TIFFANY, 1990).

## **2.3 Estratégias Competitivas Genéricas**

“A estratégia competitiva, ou estratégia da unidade de negócios, se preocupa em propor como os diferentes negócios da empresa irão competir no mercado, através da escolha de uma determinada posição competitiva.” (TUBINO, 2015, p. 4).

Uma ferramenta que pode ser utilizada no diagnóstico de uma organização é a análise das estratégias genéricas. O conceito provém de Porter (1986) e sugere que para uma empresa ter retornos superiores à média de seu setor, convém que ela adote um perfil estratégico de liderança em custos, diferenciação ou de enfoque. (FERNANDES; BERTON, 2012).

### **2.3.1 Liderança em custo**

Esse perfil consiste em atingir a liderança por meio de um conjunto de políticas funcionais voltadas para a redução dos custos de operação. As empresas que seguem essa estratégia constantemente buscam reduzir seus custos em atividades que não agregam valor, otimizar sua capacidade produtiva, trabalhar a curva de experiência da empresa e utilizar o mais racionalmente possível os fatores de produção. Dessa forma, a empresa minimiza sua estrutura de custos para buscar a liderança por meio da redução dos preços. (FERNANDES; BERTON, 2012)

### **2.3.2 Diferenciação**

Consiste em diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria. Essa estratégia envolve a criação e comercialização de produtos exclusivos para o mercado de massa. (FERNANDES; BERTON, 2012)

Os autores acima citados afirmam que é possível conseguir a diferenciação através do posicionamento de marca, de fatores tecnológicos, de dispositivos únicos ou por meio dos serviços aos clientes, tendo como objetivo conseguir a vantagem competitiva que seja rapidamente percebida pelos consumidores.

A diferenciação proporciona a fidelidade dos consumidores não só com relação à marca como também à consequente menor sensibilidade ao preço. Ela também aumenta as margens de preço, o que exclui a necessidade de uma posição de baixo custo. (PORTER, 2004)

### **2.3.3 Enfoque**

O enfoque consiste em escolher determinado grupo comprador, um segmento de linha de produtos ou um mercado geográfico. As empresas que optam por essa estratégia, procuram segmentar o mercado, descobrindo o nicho e focando somente em um ou poucos grupos de consumidores. (FERNANDES; BERTON, 2012)

De acordo com os autores a lógica dessa estratégia é que, se uma empresa segmentar o mercado, poderá atendê-lo com maior objetividade e qualidade, proporcionando, dessa forma, uma diferenciação que poderá ser notada pelos consumidores finais de forma significativa. O enfoque pode ser realizado em mercados geograficamente distintos, em faixas de renda ou em

faixas etárias distintas. As empresas que adotam esse perfil estratégico normalmente possuem pouca participação no mercado global, mas são líderes naquela faixa de mercado determinado.

#### **2.4.1 A importância da Análise de Swot**

Cassaroto (2018) afirma que a análise SWOT serve para embasar a **tomada de decisões**. Com ela, tem-se um diagnóstico completo sobre a empresa, o que reduz os riscos na hora de dar um passo importante, como explorar novos mercados, lançar um novo produto ou criar novas estratégias de marketing.

Ainda segundo o autor, a análise SWOT pode ajudar o negócio das seguintes formas:

Dar mais segurança para a tomada de decisão

Conhecer profundamente o cenário

Compreender a posição em relação aos concorrentes

Antecipar-se a movimentos externos

Indicar alternativas de ação

A metodologia é bastante versátil e fácil de ser aplicada.

Por isso, ela se tornou popular e passou a ser usada não só por grandes empresas (como na sua origem), mas também por pequenos negócios, novos projetos, produtos, lugares, blogs e até pessoas.

Ou seja, em qualquer situação em que seja preciso tomar uma decisão, a análise SWOT pode ser utilizada.

#### **2.5 Benchmarking**

Segundo Araújo (2000) a técnica do benchmarking é centrada na premissa de que é imperativo explorar, compreender, analisar e utilizar as soluções de uma empresa, concorrente ou não, diante de determinado problema.

O benchmarking é uma excelente tecnologia de gestão organizacional e oferece aos que acreditarem corretamente em seu potencial alternativas que aperfeiçoam processos organizacionais, produtos e serviços. Porém o uso do benchmarking exige um posicionamento correto das empresas.

Para as organizações que procuram o benchmarking como uma ferramenta de melhoria, é preciso que tenham postura de organização que anseia instruir-se com os outros. Isso, para que as organizações possam justificar o esforço investido no processo, pois a busca das melhores práticas é um trabalho intenso, consumidor de tempo e requer dedicação e disciplina o coloca como uma ferramenta para “iniciar, orientar e despersonalizar o caminho para a melhoria contínua e alcançar o destaque no mercado”. E ainda acrescenta que a vantagem competitiva não é resultado de espionagem, mas de um processo competitivo que alinha o benchmarking ao “saber fazer” da empresa para que esta possa enxergar as oportunidades e ameaças competitivas. (CHIAVENATO;SAPIRO, 2009)

Trata-se de avaliar com cuidado boa praticas que dão certo em outras companhias e aprender com os seus erros.

Porter (2004) apresenta uma definição a que chama de operacional quando diz que “Benchmarking é a busca das melhores práticas na indústria que conduzem ao desempenho superior”. Esta definição tem seu caráter operacional pois está bem centrada nas operações realizadas por uma empresa, bem como subentende que a empresa tenha um perfeito conhecimento a respeito de suas operações, ao utilizar a técnica do benchmarking.

A técnica do benchmarking, por apresentar certa flexibilidade, é perfeitamente adaptável a qualquer tipo de organização ou empreendimentos empresariais, que poderão se beneficiar das vantagens dessa técnica, em especial, ao entenderem-na como uma ferramenta de gestão organizacional.

### **3. MÉTODO DE PESQUISA**

Foi feito uma pesquisa bibliográfica, a fim de fundamentar teoricamente os conceitos e técnicas acerca do Planejamento Estratégico elaborado para a criação da cervejaria.

Após a contextualização teórica, segue - se para a aplicação das ferramentas do Planejamento Estratégico, a fim de criar a Cervejaria.

O desenvolvimento foi subdividido nas seguintes etapas:

Etapa 01 ) Criar o nome da Cervejaria;

Etapa 02) Desenvolver a Missão, Visão e Valores ;

Etapa 03 ) Identificar e definir a Estratégia Competitiva Genérica da Organização;

Etapa 04 ) Criar a Matriz SWOT da Cervejaria ;

Etapa 05) Definir e criar o logo da Cervejaria;

Etapa 06 ) Aplicar o benchmarking em alguns cursos de Engenharias;

#### 4. RESULTADOS

Etapa 01) Nome da Cervejaria

Criou-se o nome da Cervejaria de Araçatexas , uma denominação bem humorada da cidade de Araçatuba, onde se localiza a Cervejaria.

Etapa 02) Missão, Visão e Valores da Cervejaria Araçatexas

Com os conceitos adquiridos nas aulas de “Planejamento Estratégico e Estratégias de Produção” foi elaborada a missão, a visão e os valores da cervejaria, descritos na Tabela 1.

Tabela 1: Missão, Visão e Valores

<b>Missão</b>	<b>Visão</b>	<b>Valores</b>
Oferecer um produto de qualidade, que satisfaça o gosto e as expectativas do consumidor .  Garantir e fidelizar o cliente	Ser uma referência local e regional em produção e distribuição de cerveja artesanal universitária.	Respeito aos consumidores oferecendo cerveja artesanal de qualidade; Respeito aos colaboradores proporcionando um bom ambiente de trabalho e oportunidade de crescimento profissional; Respeito ao planeta buscando causar o menor impacto ambiental possível ; Comprometimento profissional de todos os envolvidos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Etapa 03 ) Estratégia Competitiva Genérica da Organização

A cervejaria tem uma estratégia competitiva de Enfoque, pois foca especificamente no produto cerveja artesanal, restringindo o público alvo por ser um produto específico e ter um preço mais elevado do que as cervejas industriais, que são líderes de custo total.

Etapa 04) Análise de SWOT da Cervejaria Araçatexas

<b>Técnicas de SWOT</b>	
<b>Fraquezas</b>	<b>Forças</b>
Linha de produtos muito estreita	Recursos financeiros

Distribuição limitada	Boa imagem no mercado
Custos mais altos	Parcerias com outras empresas
<b>Ameaças</b>	<b>Oportunidades</b>
Aumento da regulamentação	Nova tecnologia
Alta concorrência	Crescimento de mercado rápido
Entrada de concorrentes estrangeiros	Mudanças no gosto dos clientes

Elaborado pelo autor (2018)

### **Etapa 05) Logo da Cervejaria**



Elaborador pelo autor (2018)

### **Etapa 06 ) Aplicação da técnica de benchmarking**

Foi realizado um benchmarking com os alunos, graduandos do 3º ao 5º ano, dos cursos de Engenharia Agrônômica, Civil, Elétrica, Mecânica e de Produção. O objetivo foi identificar o sabor de cerveja artesanal que eses alunos gostariam de experimentar.

A Tabela 2 contém os resultados obtidos com a pesquisa nas salas de Engenharia Agrônômica e Engenharia Mecânica.

Tabela 2: Resultado do benchmarking

Sabores	Cursos	
	Engenharia Agrônômica	Engenharia Mecânica
Abacaxi com hortelã	7	-
Limão	2	9
Puro malte	32	23
Cacau	2	-
Chocolate	1	-
<b>Quantidade total de alunos</b>	<b>44</b>	<b>32</b>

Elaborado pelo autor (2018)

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A aplicação das ferramentas do planejamento estratégico na criação e desenvolvimento da Cervejaria colaborou para os gestores identificarem o público-alvo com o apoio da pesquisa de mercado. Identificou-se que os estudantes gostariam de experimentar uma cerveja artesanal no sabor de puro malte.

Realizou-se também uma análise do ambiente em que a empresa se encontra, foram estabelecidas as estratégias competitivas da empresa, alinhadas com os objetivos estratégicos da organização. O processo de planejamento estratégico fez com que os sócios envolvidos definissem o desenvolvimento da organização, em termos de missão, visão e posicionamento da marca no mercado.

Os resultados demonstraram a importância da aplicação das ferramentas do Planejamento Estratégico para a criação e desenvolvimento da Cervejaria, atingindo os consumidores: estudantes de engenharias.

## REFERÊNCIAS

CASSAROTO, Camila. Análise Swot é uma ferramenta essencial para o planejamento estratégico de qualquer empresa. Mas você já sabe como fazer uma? Disponível em: <https://marketingdeconteudo.com/como-fazer-uma-analise-swot/>. Acesso em 07 mai. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. Planejamento Estratégico. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 342 p.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. Administração Estratégica. São Paulo: Editora Saraiva, 2012. 255 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2004. 335 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2011. 335 p.

PETERSON, Steven D.; TIFFANY, Paul. Planejamento Estratégico para Dummies. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999. 386 p.

PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva. Editora Elsevier, 2004.

TUBINO, Dalvio Ferrari. Manufatura enxuta como estratégia de produção: a chave para a produtividade industrial. São Paulo: Atlas, 2015.