



## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA CERVEJA ARTESANAL CALIFORNIA BEER

### STRATEGIC PLANNING OF CRAFT BREWERY CALIFORNIA BEER

Bianca Pereira Rosa<sup>1</sup>

Cíntia de Souza Mendes<sup>2</sup>

Gabriela Munhoz Cardoso<sup>3</sup>

João Carlos de Oliveira Neto<sup>4</sup>

Juliane Navas Leoni<sup>5</sup>

Priscilla Aparecida Vieira de Moraes<sup>6</sup>

**RESUMO:** O Brasil é hoje o terceiro mercado consumidor de cerveja do mundo, atrás dos Estados Unidos e China. Com a proposta de criar uma cervejaria artesanal utilizando os conhecimentos adquiridos em sala de aula nas disciplinas de Planejamento Estratégico e Estratégias de Produção, e Planejamento e Gestão de Estoque, foi criada a cervejaria California Beer, onde foi produzida a cerveja artesanal Cali Beer, no sabor de frutas vermelhas. O objetivo deste artigo é demonstrar o desenvolvimento da criação de uma cervejaria artesanal onde participaram desse projeto os alunos do 5º Semestre de Engenharia de Produção do Centro Universitário Unitoledo – Araçatuba – SP.

**Palavras-chave:** Desenvolvimento de produto, Cervejaria Artesanal, Planejamento Estratégico.

<sup>1</sup> Graduanda em Engenharia de Produção, UNITOLEDO, 2019

<sup>2</sup> Graduanda em Engenharia de Produção, UNITOLEDO, 2019

<sup>3</sup> Graduanda em Engenharia de Produção, UNITOLEDO, 2019

<sup>4</sup> Graduando em Engenharia de Produção, UNITOLEDO, 2019

<sup>5</sup> Mestre em Engenharia de Produção, UNESP, 2014

<sup>6</sup> Mestre em Engenharia de Produção, UNINOVE, 2013

**ABSTRACT:** Brazil is today the third beer Market in the world, behind the United States and China. With the purpose of creating a craft brewery using the knowledge acquired in the classroom in the disciplines of Strategic Planning and Production Strategies, and Inventory Planning and Management, the California Beer brewery was created, where Cali Beer craft beer was produced in the red fruit flavor. The objective of this article is to demonstrate the development of the creation of a craft brewery where the students of the 5th Semester of Production Engineering of the Unioledo University – Araçatuba – SP participated in this project.

**Keywords:** Product Development, Craft Brewery, Strategic Planning.

## 1. INTRODUÇÃO

O Brasil é hoje o terceiro maior mercado consumidor de cerveja do mundo, atrás dos Estados Unidos e China. As cervejas especiais representavam 8% do mercado nacional da bebida em 2012 e encerraram 2014 com uma participação de 11%, segundo o Sindicato Nacional da Indústria da Cerveja, que aponta a existência de 300 micro cervejarias no país. A projeção é de que essa cota suba para 20% em 2020. (SEBRAE, 2017)

Todo esse mercado em potencial não atrai apenas empreendedores entusiastas que querem criar seus próprios rótulos, mas também movimentou outros mercados como os sites de vendas, fábricas de embalagens e empresas de importação de ingredientes. (SEBRAE, 2017)

O mercado de cerveja artesanal está em constante crescimento, de acordo com a Associação Brasileira de Cerveja Artesanal (2019), em dez anos o Brasil foi de 70 para 700 cervejarias, fora as que não possuem registro.

Segundo a Consultoria Mult Jr. (2018), cerca de 185 novas fábricas foram registradas, um crescimento de 35% no ramo.

As cervejas artesanais são divididas em famílias, as mais comuns são: Lager, Ale, Lambie, além das híbridas. A diferença entre elas é a fermentação que ocorre durante o processo de produção. Existem outros tipos de cervejas dentro dessas famílias, o que as diferencia são o aroma, teor alcoólico, cor, entre outros fatores.

Segundo a Consultoria Mult Jr. (2018), uma cerveja é composta basicamente por água, malte, lúpulo e fermento. A composição conta com 90% de água, que pode, então, ser considerada o ingrediente principal e deve apresentar um pH levemente ácido. Já o malte fornece o amido para a bebida e pode ser produzido por meio de uma diversidade de grãos,

sendo a cevada o mais utilizado. No caso do lúpulo, ele é responsável pelo sabor amargo e o aroma da cerveja, além de funcionar como conservante. Por fim, temos o fermento, composto por fungos que metabolizam o açúcar armazenado no malte, produzindo assim, o álcool.

Diante desse cenário, o objetivo geral do presente artigo é demonstrar o desenvolvimento da criação de uma cervejaria artesanal.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1. Os tipos de Planejamento

Para Oliveira (2011) o planejamento das empresas pode ser dividido em cinco dimensões, conforme a tabela a seguir:

Dimensão	Características
Primeira	Está diretamente relacionada às ações promovidas pelas empresas, que se caracterizam pelas pesquisas, produção, desenvolvimento de novos produtos, ações de marketing, entre outros.
Segunda	Alguns elementos do planejamento são considerados base para essa dimensão, sendo as Políticas, estratégias, procedimentos e orçamentos.
Terceira	Caracterizada pela instituição de tempo do planejamento, do tipo curto, médio ou longo prazo.
Quarta	Corresponde aos tipos organizacionais, que tiverem implantado o planejamento, podendo ser citados exemplos como planejamento corporativo, de departamentos, de produtos, etc.
Quinta	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, entre outros.
--	---

*Tabela 01 – Dimensões do planejamento.*

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. Em virtude disso, 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. Diferente do planejamento tático, que são metas de médio prazo, visando os objetivos do planejamento estratégico.

### **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. Diferente do planejamento operacional que são metas diárias, para alcançar os objetivos do planejamento tático.

### **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**

Segundo (OLIVEIRA 2004), missão é a determinação ao motivo central do planejamento estratégico, ou seja, determinação de onde a empresa quer chegar correspondendo a um horizonte dentro o qual a empresa atua ou poderia atuar. Portanto a missão representa a razão da empresa.

A missão da empresa deve ser dividida em termos para satisfazer alguma necessidade do ambiente externo, e não termos oferecem algum produto ou serviço prestados (KOTLER, 1980:33).

Uma missão da empresa tem como finalidade, fazer a análise externa de alguma questão como, qual é a razão da empresa? Qual é a natureza dos negócios da empresa? Quais são os tipos de atividades em que a empresa deve concentrar seus esforços para o futuro? (CHIAVENATTO, 2005).

Oliveira (2004) ressalta que é importante lembrar que uma alteração da missão da empresa pode provocar consequência positivas ou negativas em toda estrutura organizacional, onde que a visão da empresa exerce uma função relativa e delimitadora de uma ação empresarial.

### **2.2.2 Visão**

A visão de uma empresa pode ser conceituada das seguintes formas..

Para Hax e Majluf (1984) a visão é clara e permanentes demonstrações, para comunidade, da natureza e da essência da empresa em termos de seus proposito do escopo do negócio da liderança competitiva, para possível estrutura que regula a relação entre empresa e os interessados para um objetivo geral de desempenho da mesma.

Para Porter (2004), algo que se vislumbre para o futuro desejado da empresa é a idealização de um futuro desejável para a mesma.

Para OLIVEIRA (2004) a visão é conceituada com limites que são principais para a empresa dentro de um em um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla nesse contexto, a visão proporciona um grande delimitado ao planejamento estratégico que foi desenvolvido e implantado para a empresa a visão respeita o que ela quer ser.

### **2.2.3 Valores**

Segundo DIJALMA (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 Estratégia competitivas genéricas**

Para (PORTER, 2004) existe três abordagens genérica potencialmente bem sucedidas para superar as outras empresas e uma indústria, (liderança do custo total, diferenciação e enfoque). Ele ressalta que algumas vezes a empresa pode seguir com sucesso mais de uma abordagem como seu alvo primário, embora isso seja raramente possível. A aplicação de qualquer estratégia requer, um comprometimento total, e decisão organizacional de apoio que será devido se existir mais de um alvo primário.

### **2.3.1 Liderança do custo total**

Primeira estratégia, que se tornou bastante comum nos anos 70 devido à popularização do conceito da curva de experiência, consisti em atingir a liderança de custo total de uma indústria por meio de conceitos políticos, orientadas para um objetivo básico. A liderança de custo total exige uma construção agressiva de instalações em escala e uma redução de custo rigorosas, controle rígido das despesas gerais, e a minimização de custo da área do P&D, assistência, forças nas vendas e publicidades. Uma intensa administração de controle de custos e necessidades de atingir as metas. (PORTER, 2004).

O mesmo autor ressalta que o custo baixo de produção consigo um valor abaixo de mercado tendo assim a liderança de mercado, mais sempre visando a qualidade do produto em primeiro lugar.

### **2.3.2 Diferenciação**

Para PORTER (2004), retrata como diferenciação sendo uma estratégia viável para obter retornos acima da média em uma indústria porque ela cria uma posição desejável pra enfrentar as cinco forças competitivas, embora de um modo diferente do que na liderança de custo. A diferenciação por sua vez proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido a lealde dos consumidores com relação a marca como também a consequente menos sensibilidade ao preço. Proporciona margens mais altas como quais é possível lidar com o poder dos fornecedores e claramente amenizar o poder dos compradores.

Atingir a diferenciação pode as vezes, dificultar a obtenção de uma alta parcela do mercado consumidor. Em geral, requer um sentimento de exclusividade que é incompatível com a alta parcela do mercado. Entretanto para atingir uma diferenciação implicará um trade-off onde o projeto do produto possui material de alta qualidade e um apoio intenso para o consumidor.

### **2.3.3 Enfoque**

Sendo a última estratégia genérica é focar em um determinado grupo comprador, um seguimento de produto, ou um mercado geográfico. Embora a estratégia de baixo custo e de diferenciação, onde o seu objetivo numa indústria e relativamente atender um determinado grupo naquele seguimento. A empresa que aplicar com sucesso a estratégia de enfoque, pode obter acima dos lucros esperado. O enfoque também pode ser utilizado para selecionar metas menos vulneráveis a substituto ou onde os concorrentes são mais fracos. (PORTER,2004).

## **2.4. A importância da Análise de Swot**

OLIVEIRA 2004 ressalta que essa análise pode ser realizada uma análise interna e externa da empresa dando um diagnóstico estratégico apresentando determinados componentes onde são avaliados os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades.

Os pontos fracos e fortes compõem a análise interna da empresa, enquanto as oportunidades e ameaças compõem sua análise externa, os pontos fortes e fracos são variáveis controláveis, enquanto as oportunidades e ameaças são variáveis não controláveis pela empresa.

## **2.5 Benchmarking**

Para (SHENDOLINI 1993) existe diversos tipos de atividades de benchmarking e cada uma é definida pelo “alvo” ou “objeto” das atividades do benchmarking.

O mesmo autor ressalta o porquê do uso benchmarking dentro do ambiente interno, competitivo e genérico, pois devido à variedades de propósitos algumas organizações posicionam o benchmarking como parte de um processo geral de solução de problemas, com obrigação clara de aperfeiçoamento organizacional, usado também como um mecanismo proativo para mantê-las informadas das práticas mais modernas de negócio.

## **3. METODOLOGIA**

Realizaram-se pesquisas bibliográficas, a fim de fundamentar teoricamente os conceitos e técnicas de Planejamento Estratégico elaborado para a criação da cervejaria artesanal, integrando as disciplinas de Planejamento Estratégico e Estratégias de Produção, e Planejamento e Gestão de Estoque.

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 - Foi realizada a técnica de brainstorming onde é proposto ao grupo que utilizem seus pensamentos e suas ideias para que possam chegar a um consenso, a fim de gerar ideias inovadoras que levem um determinado projeto da criação de cervejaria artesanal. As etapas para início da criação da Cervejaria foram:

- Criar o nome da Cervejaria;
- Criar o nome da Cerveja;
- Localização da Cervejaria;
- Escolher o público alvo;

- Quem serão os investidores.

Etapa 02 - Assistir vídeo aula informativa, sobre a fabricação dos tipos de cerveja artesanal e seu valor nutricional.

Etapa 03 - Criar a Missão, Visão e Valores;

Etapa 04 - Identificar e definir a Estratégia Competitiva Genérica da Organização;

Etapa 05 – Os integrantes do grupo participaram de um Workshop sobre a fabricação da Cerveja;

Etapa 06 - Escolher a receita da cerveja a ser fabricada e pesquisa de mercado sobre os fornecedores de matéria-prima a ser utilizada;

Etapa 07 – Desenvolver o logotipo da Cerveja;

Etapa 08 - Benchmarking aplicado nos cursos de Engenharia Agrônômica, Engenharia Civil, Engenharia Elétrica, Engenharia de Produção, Engenharia Química e Nutrição para identificar o sabor preferido das cervejas artesanais propostas;

Etapa 09 - Fabricação da cerveja e acompanhamento com teste de qualidade no período de fermentação, até o envase do produto.

Etapa 10 - Criar a Matriz SWOT da Cervejaria;

Etapa 11 - Patrocínio para o evento de lançamento da Cerveja no mercado;

Etapa 12- Evento de lançamento no mercado e coleta de dados sobre a aceitação do produto.

O desenvolvimento da criação da cervejaria pode ser identificada por meio do fluxograma mostrado a seguir:

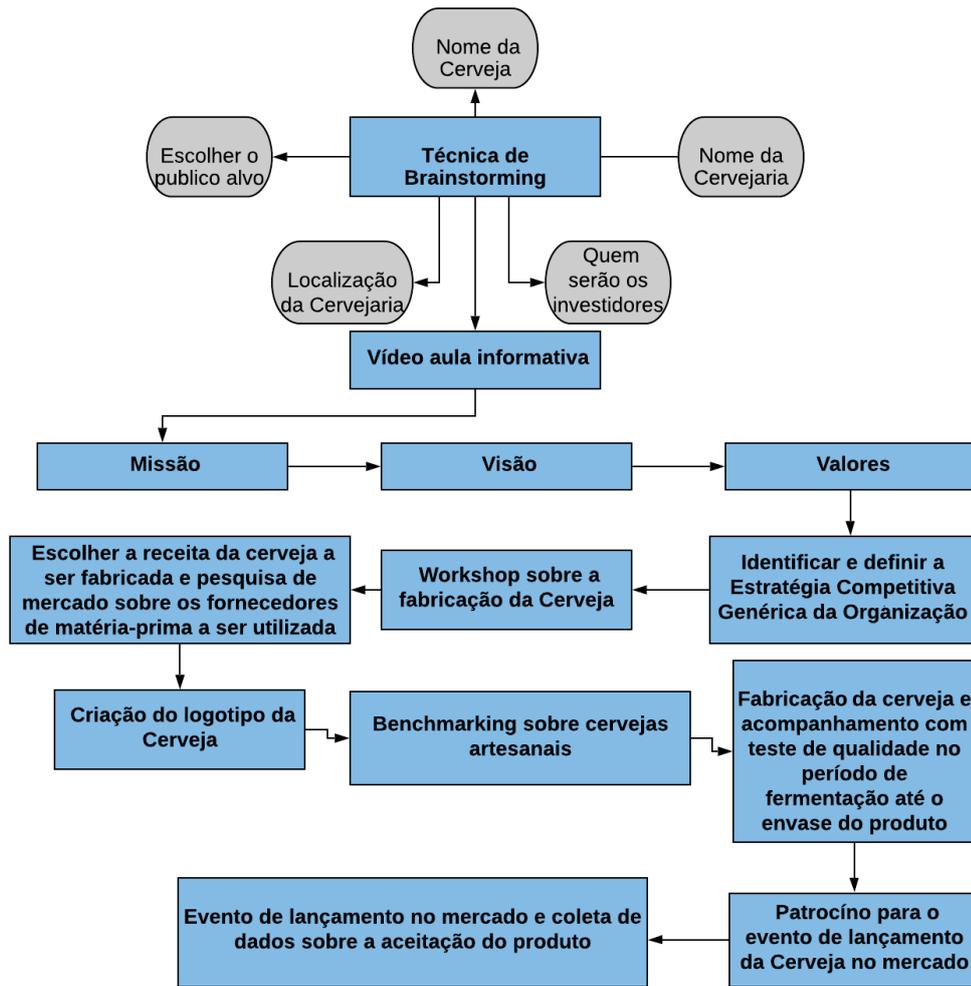


Figura 01 – Fluxograma do processo (Autores: Bianca P. Rosa, Cíntia de S. Mendes, Gabriela M. Cardoso e João Carlos de O. Neto).

#### 4. RESULTADOS

Foi criado a Cervejaria California Beer e fabricada a cerveja artesanal com o nome Cali Beer no sabor de frutas vermelhas.

Apresenta-se a Missão, Visão e Valores da Cervejaria conforme demonstrado na tabela a seguir:

Missão	Oferecer qualidade, confiança e prazer. Priorizando a sustentabilidade, visando a valorização dos nossos colaboradores e trazendo novas sensações aos nossos consumidores.
--------	--

Visão	Ser referência em todo território nacional no mercado de cervejas. Crescendo e ampliando as variedades de sabores para atingir um público com novas apreciações.
Valores	Respeito, comprometimento com a marca, responsabilidade social sustentável, garantindo a saúde e segurança de nossos clientes e colaboradores.

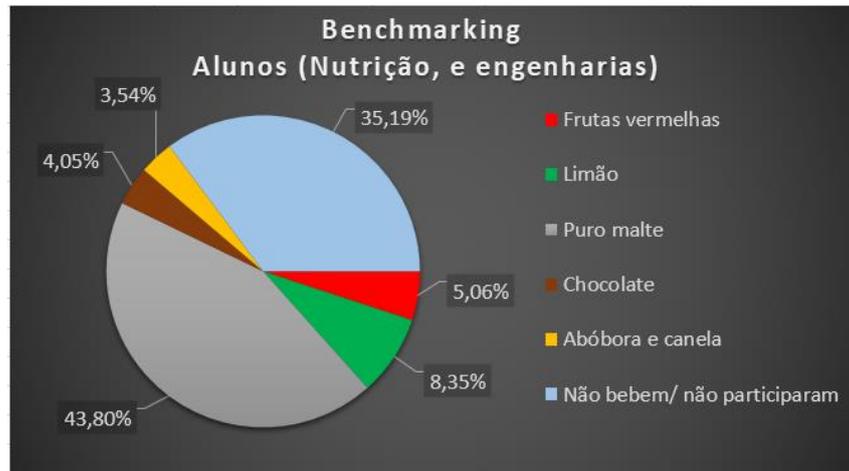
*Tabela 02 – Missão, Visão e Valores (Autores: Bianca P. Rosa, Cíntia de S. Mendes, Gabriela M. Cardoso e João Carlos de O. Neto).*

O logo proposto para a cerveja pode ser visto na figura 02 abaixo:



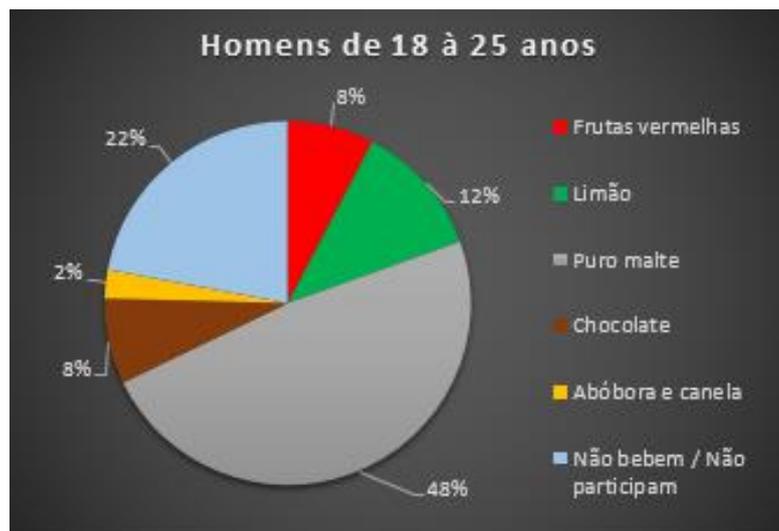
*Figura 02 – Logo da Cerveja Artesanal Cali Beer.*

O Benchmarking para saber a preferência de sabor foi realizado com 395 alunos dentre os cursos de Engenharias e Nutrição, os resultados podem ser vistos através dos gráficos a seguir:



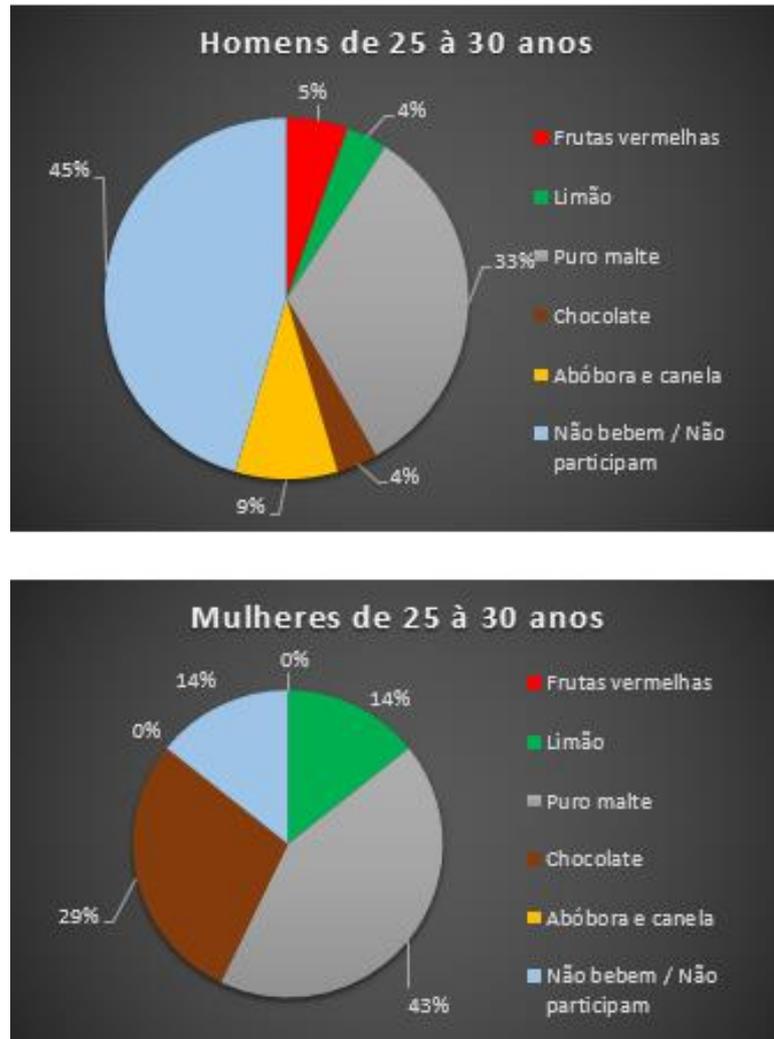
*Figura 03 – Resposta da questão referente ao sabor da cerveja.*

Fazendo a análise dos gráficos o sabor mais escolhido foi o Puro Malte com 43,80% e com uma porcentagem inesperada dos alunos que não bebem e que não participaram, com 35,19%.



*Figura 04 – Resposta da questão referente ao sabor da cerveja com os participantes entre 18 e 25 anos.*

Entre 18 e 25 anos foi analisado que tanto homens quanto mulheres preferem o sabor Puro Malte, com as porcentagens de 48% e 82% respectivamente.



*Figura 05 – Resposta da questão referente ao sabor da cerveja com os participantes entre 25 e 30 anos.*

Foi analisado dentro da figura 05 representando os homens e mulheres entre as idades de 25 à 30 anos que os homens preferem mais as cervejas de sabor Puro Malte e as mulheres de sabor Chocolate. E um resultado inesperado visto que nenhuma mulher escolheu o sabor de Frutas Vermelhas.

Como fora demonstrado nos gráficos, percebe-se que a maioria dos alunos entrevistados tem preferência para as cervejas cujo sabor é puro malte, por ser o sabor mais comum conhecido entre eles.

Ao final das pesquisas e fabricação, foi realizado o evento 2º Encontro UT de Cerveja Artesanal no dia 24 de maio de 2019, onde os alunos que participaram da pesquisa puderam fazer a degustação de alguns dos sabores que foram colocados dentro do benchmarking.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Utilizando os conhecimentos adquiridos em aula e técnicas para a fabricação da cerveja, pode-se demonstrar o resultado na Cervejaria California Beer que em sua visão e mediante os resultados do benchmarking busca atender as necessidades de seus consumidores e trazer novos sabores além do sabor de frutas vermelhas atribuído pela Cali Beer.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

CHIAVENATTO, Idalberto. Teoria Geral da Administração. São Paulo, 2013, 7º edição.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>. Acesso em: 22 set. 2019

Mult Jr Consultoria e Projetos atuante na área de Engenharia Química. Disponível em: <http://blog.multjr.com.br/mercado-de-cervejas>. Acesso em: 22 set. 2019

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.

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