

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO TECNOLÓGICO
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

LARISSA RODRIGUES VIANA
SUNAMITA DA SILVA OLIVEIRA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA CERVEJARIA
ARTESANAL

VITÓRIA

2021

LARISSA RODRIGUES VIANA
SUNAMITA DA SILVA OLIVEIRA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA CERVEJARIA ARTESANAL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Engenharia de Produção do Centro Tecnológico da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Mirela Guedes Bosi.

VITÓRIA

2021

LARISSA RODRIGUES VIANA
SUNAMITA DA SILVA OLIVEIRA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA CERVEJARIA ARTESANAL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Engenharia de Produção do Centro Tecnológico da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Engenharia de Produção.

Aprovado em 27 de setembro de 2021.

COMISSÃO EXAMINADORA

Orientadora



O documento acima foi assinado digitalmente com senha eletrônica através do Protocolo Web, conforme Portaria UFES nº 1.269 de 30/08/2018, por
MIRELA GUEDES BOSI - SIAPE 1650328
Departamento de Engenharia de Produção - DEP/CT
Em 01/10/2021 às 11:03

Para verificar as assinaturas e visualizar o documento original acesse o link:
<https://api.lepisma.ufes.br/arquivos-assinados/278547?tipoArquivo=O>

Membro



O documento acima foi assinado digitalmente com senha eletrônica através do Protocolo Web, conforme Portaria UFES nº 1.269 de 30/08/2018, por
JORGE LUIZ DOS SANTOS JUNIOR - SIAPE 2441763
Departamento de Engenharia de Produção - DEP/CT
Em 04/10/2021 às 20:54

Para verificar as assinaturas e visualizar o documento original acesse o link:
<https://api.lepisma.ufes.br/arquivos-assinados/280459?tipoArquivo=O>

Membro



O documento acima foi assinado digitalmente com senha eletrônica através do Protocolo Web, conforme Portaria UFES nº 1.269 de 30/08/2018, por
VALDIR DA SILVA CORREA - SIAPE 1173023
Departamento de Engenharia de Produção - DEP/CT
Em 06/10/2021 às 20:59

Para verificar as assinaturas e visualizar o documento original acesse o link:
<https://api.lepisma.ufes.br/arquivos-assinados/282472?tipoArquivo=O>

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradecemos a Deus por ter nos dado saúde e determinação ao longo de todos os anos de estudo, nos amparando durante toda a jornada da graduação.

Às nossas famílias, por não medirem esforços para que esse sonho se tornasse possível e serem sempre compreensíveis nos momentos de ausência enquanto nos dedicávamos à realização deste trabalho.

Agradecemos também, de modo muito especial, à nossa professora orientadora Dr^a Mirela Guedes Bosi, por tamanho profissionalismo, dedicação e zelo durante a orientação deste trabalho como também nas disciplinas ministradas.

À proprietária do empreendimento em questão, Eliza Bottacine, por todo o apoio e colaboração, sendo essencial para a elaboração do trabalho.

“O planejamento é um instrumento para raciocinar agora sobre os trabalhos e ações que serão necessários hoje para merecermos um futuro. O produto final do planejamento não é a informação: é sempre o trabalho.”

Peter Drucker

RESUMO

O segmento das cervejarias artesanais tem apresentado cada vez mais notoriedade na Região das Montanhas Capixabas, tanto por apreciadores locais quanto por turistas que frequentam os estabelecimentos. O presente trabalho teve como objetivo geral a estruturação do Planejamento Estratégico da Cervejaria Aurora, empreendimento que está em fase de implantação na região. Para tanto, foi utilizada a metodologia de gestão estratégica *Balanced Scorecard*, incluindo definição dos norteadores estratégicos (missão, visão e valores), análise dos ambientes internos e externos por meio da matriz SWOT, bem como a caracterização dos potenciais clientes, concorrentes e fornecedores. O trabalho se enquadra em pesquisa de campo, uma vez que foram analisados fatos e fenômenos da forma como ocorrem na realidade, e ainda como descritiva e aplicada. Foram identificados pontos-chave que contribuem com a diferenciação e consolidação do empreendimento no segmento de cervejarias artesanais da região. Ressaltam-se a importância de um ambiente acolhedor, esteticamente agradável e que ofereça opções de harmonização entre pratos e bebidas, estilos diferentes de cervejas e espaço *kids*, além da necessidade da gestão e controle de estoque. Os resultados também demonstram a importância do Planejamento Estratégico para micro e pequenas empresas que buscam se firmar no mercado, uma vez que orienta nas tomadas de decisão, estabelece onde se deseja estar e como alcançar os objetivos definidos, além de auxiliar na elaboração de indicadores para o acompanhamento.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Cervejarias Artesanais. *Balanced Scorecard*.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Matriz SWOT.....	16
Quadro 2 - As quatro perspectivas do BSC.....	17
Quadro 3 - Matriz SWOT da Cervejaria Aurora.....	26
Quadro 4 - Características dos principais concorrentes da Cervejaria Aurora.....	38
Quadro 5 - Pontos fortes e fracos dos principais concorrentes analisados.....	39
Quadro 6 - Fornecedores de insumos para cerveja	42
Quadro 7 - Fornecedores de insumos alimentícios	43
Quadro 8 - Indicadores propostos para a Cervejaria Aurora.....	47

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Mapa estratégico BSC	19
Figura 2 - Etapas para elaboração do planejamento estratégico por meio do BSC ..	24
Figura 3 - Perfil dos respondentes: (a) Percentual de respondentes que frequentam Cervejarias na Região das Montanhas; (b) Gênero; (c) Faixas etárias	29
Figura 4 - Motivos pelos quais parte dos entrevistados não frequentam as Cervejarias da Região das Montanhas	30
Figura 5 - Perfil dos respondentes que frequentam cervejarias na Região das Montanhas:.....	30
Figura 6 - Local de moradia dos respondentes que frequentam cervejarias na Região das Montanhas.....	31
Figura 7 - Concorrentes mais frequentados pelos entrevistados	31
Figura 8 - Parâmetros considerados importantes para frequentar uma cervejaria	33
Figura 9 - Preferência em relação aos estilos de cervejas artesanais	34
Figura 10 - Produtos que os respondentes desejam encontrar nas Cervejarias além de cervejas artesanais	35
Figura 11 - Frequência mensal dos respondentes às Cervejarias na Região das Montanhas.....	35
Figura 12 - Motivos pelos quais os respondentes frequentam as cervejarias da Região das Montanhas menos de 1 vez ao mês.....	36
Figura 13 - Preferência de horário dos respondentes	36
Figura 14 - Período da semana em que os respondentes preferem frequentar Cervejarias na Região das Montanhas	37
Figura 15 - Mapa estratégico da Cervejaria Aurora.....	46

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO	10
1.2	OBJETIVOS	11
1.2.1	Objetivo geral	11
1.2.2	Objetivos específicos	11
1.3	JUSTIFICATIVA.....	12
2	REVISÃO DE LITERATURA	13
2.1	MERCADO CERVEJEIRO NO BRASIL	13
2.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	13
2.3	NORTEADORES ESTRATÉGICOS	14
2.3.1	Missão	14
2.3.2	Visão	15
2.3.3	Valores	15
2.4	ANÁLISE DE SWOT	16
2.5	BALANCED SCORECARD.....	17
2.5.1	Mapa estratégico	18
3	METODOLOGIA	20
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	20
3.2	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	20
3.3	COLETA DE DADOS	22
3.4	ANÁLISE DE DADOS	24
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	25
4.1	DEFINIÇÃO DA MISSÃO, VISÃO E VALORES	25
4.1.1	Missão	25
4.1.2	Visão	25
4.1.3	Valores	26
4.2	ANÁLISE SWOT	26
4.2.1	Forças	27
4.2.2	Fraquezas	27
4.2.3	Oportunidades	27
4.2.4	Ameaças	28

4.3	CARACTERIZAÇÃO DOS CLIENTES, CONCORRENTES E FORNECEDORES	29
4.3.1	Pesquisa com foco nos potenciais clientes.....	29
4.3.2	Pesquisa com foco nos principais concorrentes	38
4.3.3	Pesquisa com foco nos potenciais fornecedores	42
4.4	MAPA ESTRATÉGICO E INDICADORES ESTRATÉGICOS PARA A CERVEJARIA AURORA.....	45
4.4.1	Mapa Estratégico	45
4.4.2	Indicadores Estratégicos	46
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	52
	APÊNDICE A – Roteiro de entrevista com a proprietária para direcionar a definição dos norteadores estratégicos.....	56
	APÊNDICE B - Formulário para caracterização de potenciais clientes da Cervejaria Aurora	57
	APÊNDICE C - Roteiro utilizado na pesquisa com os concorrentes	60
	APÊNDICE D - Roteiro para entrevista com os fornecedores	61

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O empreendedorismo vem tomando grandes proporções no Brasil. A pandemia da Covid-19 influenciou diversos setores do país, o que teve como consequência o aumento do desemprego e necessidade dos brasileiros em buscar uma nova fonte de renda (AGÊNCIA BRASIL, 2020). Segundo Oliveira (2020), as micro e pequenas empresas vêm apresentando relevância significativa no mercado, uma vez que são responsáveis pela oferta de empregos e aumento de renda de grande parte da população, contribuindo, de acordo com Sebrae (2014), com 53,4% do PIB. Dados do SEBRAE (2020) enunciam que o país atingiu níveis históricos de empreendedorismo em 2020, comparados aos resultados dos últimos 20 anos.

Quando analisados os setores em expansão no país, na última década, o Mercado Cervejeiro cresceu impressionantes 64%, saltando de 8,2 bilhões para 13,4 bilhões de litros anuais, segundo dados do Sistema de Controle de Produção de Bebidas da Receita Federal (SICOBEBE). É um mercado em ascensão, sendo o Brasil o terceiro maior produtor do mundo, superando a Rússia e a Alemanha, ficando atrás apenas dos Estados Unidos e China (SEBRAE, 2019).

Na Região Serrana do estado do Espírito Santo, popularmente conhecida como Montanhas Capixabas, está localizado o município de Venda Nova do Imigrante, que é reconhecido pela Associação Brasileira de Turismo Rural (ABRATUR) como Capital Nacional do Agroturismo. O segmento das cervejarias artesanais tem apresentado cada vez mais notoriedade na região, tanto por apreciadores locais quanto por turistas que frequentam os estabelecimentos. Dados de 2019 do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), apontam um crescimento 37,7%, em relação a 2016, de novos empreendimentos no setor de cervejaria artesanal. Apesar de ainda não ser um mercado saturado, requer diferencial competitivo para se ter bons resultados na produção e comercialização (MOREIRA, 2021).

Ainda que o mercado esteja favorável para o setor cervejeiro, o índice de sobrevivência de pequenas e microempresas criadas em 2012 no Espírito Santo corresponde a 79,8% em seus primeiros dois anos de existência, de acordo com o relatório de Sobrevivência das Empresas no Brasil (SEBRAE, 2016). Existem

diversos fatores que influenciam na permanência de um negócio no mercado, dentre os quais a falta de planejamento do negócio anterior às suas fases de implantação (MOURÃO, 2017).

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003, p.39), o Planejamento Estratégico

É um processo de formulação de estratégias organizacionais, no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando, [...] está relacionado com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo [sic] que afetam a direção ou a viabilidade da empresa.

Dentre as ferramentas de gestão, o Planejamento Estratégico é considerado uma das principais alternativas para a solução de problemas e melhor organização das empresas, uma vez que aponta as medidas positivas que uma empresa deve tomar para lidar com as ameaças e paralelamente se beneficiar das oportunidades que são encontradas no ambiente de negócio (ALONSO; TEIXEIRA, 2014).

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Desenvolver o Planejamento Estratégico de uma Cervejaria Artesanal em processo de implantação, localizada em Venda Nova do Imigrante - ES.

1.2.2 Objetivos específicos

- Definir os norteadores estratégicos da empresa (missão, visão e valores).
- Realizar um estudo dos objetivos estratégicos da empresa por meio do método de gestão *Balanced Scorecard* (BSC) considerando as perspectivas financeira, de clientes, de processos internos, e de aprendizagem e crescimento.
- Estabelecer indicadores para monitoramento do atendimento dos objetivos definidos.

1.3 JUSTIFICATIVA

O interesse por parte dos brasileiros em consumir cervejas artesanais é recente, no entanto, o interesse por cerveja sempre existiu. Segundo o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), houve um crescimento de 37,7% no número de cervejarias registradas no Brasil em 2017, finalizando o ano com 679 micro e pequenas cervejarias, sendo 369 somente na região Sudeste (MAPA, 2019), o que confirma o grande potencial de crescimento do setor.

Existem diversos motivos que influenciam os brasileiros a optar cada vez mais pelo consumo da cerveja artesanal, tais como o aumento do poder aquisitivo, diversidade do rótulo e preferência em consumir menor quantidade de bebida (ESCM, 2019), sendo unanimidade entre os apreciadores a busca por um produto de qualidade (GUIA DA CERVEJA, 2018).

Ainda que as grandes marcas sejam fortemente procuradas pela classe C, as classes A e B tendem a preferir produtos que possuem algum diferencial ou entregam uma experiência de consumo além da degustação, como é encontrado na grande maioria das cervejarias artesanais (SEBRAE, 2019).

Com o aumento do número de empresas cervejeiras, há um crescimento da concorrência e conseqüentemente, o consumidor tem cada vez mais opções de locais de consumo, exigindo de forma indireta que os empreendimentos estejam aptos para atender às expectativas dos clientes a fim de se manterem no mercado. É necessário, portanto, ter conhecimento sobre os clientes e também sobre o ambiente de concorrência, com o intuito de estabelecer um diferencial competitivo (PANDOLFI; RAMOS, 2019).

Tendo em vista que o mercado de cervejas artesanais está em crescimento mas também apresenta muitos desafios para novos empreendimentos, fica evidente a importância do presente estudo. O Planejamento Estratégico ajuda a compreender quais são os pontos fortes e fracos frente aos concorrentes locais, utilizando-os como base para crescimento e desenvolvimento do negócio, com intuito de conquistar e atender às expectativas dos consumidores que frequentam a região.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 MERCADO CERVEJEIRO NO BRASIL

Segundo Coelho-Costa (2015) a cerveja chegou ao Brasil com vinda da colonização holandesa, pela Companhia das Índias Ocidentais, no século XVII. Porém, com a expulsão dos holandeses em 1654, a cerveja esteve fora do país por mais de um século e meio. Posteriormente, com a chegada da família real portuguesa em 1808 que permitiu a abertura dos portos, em 1814, para nações amigas, a cerveja voltou ao Brasil. O primeiro registro do início da produção de cerveja no país é uma publicação do Jornal do Comércio do Rio de Janeiro em outubro de 1836 que anunciava “cerveja brasileira” e apresentava um local de venda cujo endereço depois se tornou sede de muitas fábricas da bebida.

O Brasil se encontra como terceiro maior produtor de cerveja do mundo. Acredita-se que o aumento na produção de cerveja no país nos últimos anos seja em função do crescimento do número de cervejarias artesanais, que apesar de apresentarem pequena produção, possuem maior variedade de sabores e tipos de cerveja (BEER ART, 2016). Existem diversos motivos que podemos considerar como fatores para o aumento da produção, dentre eles, pode-se citar a simples curiosidade bem como o fato de muitas pessoas acreditarem no potencial de crescimento e relevância do negócio (PANDOLFI; RAMOS, 2019).

Diversas pessoas têm percebido esse potencial crescimento do mercado, com isso, o número de cervejeiros tem aumentado consideravelmente. Segundo a Abracerva (2016) o país teve um salto de 70 para 700 cervejarias em operação em um período de apenas 10 anos. Portanto, faz-se necessário um planejamento correto caso a intenção seja ter um negócio cervejeiro com oportunidades de alcançar e conquistar os apreciadores de tal produto (PANDOLFI; RAMOS, 2019).

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Nas últimas décadas as organizações têm se preocupado em definir estratégias que estão diretamente relacionadas ao desenvolvimento, crescimento e manutenção da empresa (CRUZ, 2017). Considerando que o ramo cervejeiro tem mostrado cada vez mais competitividade e níveis avançados de inovação, é

importante que as empresas tenham um fator diferencial frente aos seus concorrentes, buscando sucesso em relação aos objetivos estabelecidos.

Segundo Oliveira (2007, p. 17),

O planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Trata-se de definir diretrizes e ações de médio e longo prazos, de maneira rentável, de forma a levar a empresa ao sucesso. Assim, a organização aproveita as oportunidades que surgem no ambiente e também neutraliza as ameaças. O planejamento possui diversos elementos que contribuem para sua elaboração, um deles é o esclarecimento para todos os envolvidos sobre a definição de negócio, que se caracteriza pelos produtos e serviços que a organização fornece ou pretende fornecer. A empresa deve conhecer sua missão e o ambiente de mercado em que está inserida, ter a capacidade de identificar as necessidades para conquistar o seu espaço (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

O processo de definição de missão, da visão e dos valores é uma das atividades mais importantes do Planejamento Estratégico e requer muita atenção, uma vez que norteia o dia a dia da organização, influenciando diretamente no processo de tomada de decisão. Portanto, essas definições não devem ficar apenas no papel, devem ser acolhidas por todos e vivenciadas na prática (CRUZ, 2017).

2.3 NORTEADORES ESTRATÉGICOS

2.3.1 Missão

Ao definir a missão, deve ser considerado o motivo da existência de organização, seguindo alguns parâmetros: ser breve e simples, para mais fácil entendimento; flexível, para durar mais tempo; e distintiva, para distinguir das outras organizações (SOUSA, 2012).

A missão organizacional é facilmente transmitida interna e externamente, definindo o propósito do negócio empresarial, onde a empresa está e aonde deseja

ir e suas responsabilidades perante a sociedade, clientes e fornecedores (OLIVEIRA, 2007).

De forma similar, Chiavenato e Sapiro (2020, p. 65) pontuam que a missão organizacional deve contemplar os seguintes aspectos:

1. A razão de ser da organização.
2. O papel da organização na sociedade.
3. A natureza do negócio da organização.
4. Valor que a organização constrói para seus *stakeholders*.
5. Os tipos de atividades em que a organização deve concentrar seus esforços no futuro.

2.3.2 Visão

A visão corresponde ao cenário futuro que a organização deseja atingir. A partir dela serão conduzidos os esforços individuais e da organização como um todo, bem como a forma de alocação dos recursos no processo diário (CHIAVENATO; SAPIRO, 2020).

Segundo Oliveira (2005), a visão retrata o cenário ou horizonte desejado pela empresa para sua atuação. Uma boa definição de visão deve contemplar as metas a serem alcançadas e os indicadores utilizados para medir o desempenho.

Na concepção de Vasconcelos e Pagnoncelli (2001), para que a visão funcione como um desafio estratégico é necessário considerar as seguintes características ao defini-la: foco no futuro, agilidade, flexibilidade diante de novos desafios.

2.3.3 Valores

Os valores são as crenças que a empresa estabelece como necessárias para alcançar os seus objetivos. Eles devem orientar as organizações na sua conduta ética e na responsabilidade social perante seus colaboradores, fornecedores, clientes e sociedade. Nesse sentido, os valores influenciam uma conduta adequada da empresa em prol de seus objetivos (SAVI, 2014). Segundo Padoveze (2003), a definição de valores consiste na concretização de sua visão estratégica, e será percebida pelas empresas e pessoas com as quais ela se relaciona.

2.4 ANÁLISE DE SWOT

A análise SWOT (*Strengths* = Forças; *Weaknesses* = Fraquezas; *Opportunities* = Oportunidades; *Threats* = Ameaças) é uma ferramenta que pode ser utilizada no Planejamento Estratégico a fim de avaliar os ambientes internos e externos de uma organização, obtendo informações consistentes que são utilizadas no momento de realizar a gestão e planejamento das empresas, independente da fase de maturidade na qual se encontra.

A matriz SWOT (Quadro 1) é uma metodologia simples, em formato de quadro que proporciona uma análise estratégica permitindo perceber como a organização pode lidar com tendências, oportunidades, coações e ameaças provenientes do ambiente externo, utilizando suas fortalezas (CHIAVENATO; SAPIRO, 2020).

Para os autores supracitados a análise do ambiente interno permite que a organização defina seu diferencial competitivo em relação aos concorrentes, avalie sua estrutura organizacional, os recursos disponíveis e as deficiências que podem inibir a capacidade de desempenho do negócio. Na análise do ambiente externo são avaliados aspectos não controláveis relacionados à mudança de hábitos do consumidor, tendências de mercado, diversificação, entrada de novos concorrentes, além de elementos demográficos, econômicos, políticos, sociais e culturais.

Quadro 1 - Matriz SWOT

AMBIENTE INTERNO	FORÇAS	FRAQUEZAS
AMBIENTE EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

Fonte: Chiavenato e Sapiro (2003).

2.5 BALANCED SCORECARD

O *Balanced Scorecard* (BSC) tem uma abrangência que visa analisar e realizar a gestão de diversos aspectos que vão além do financeiro das empresas. Visa, por meio das estratégias, definir um conjunto de medidas de desempenho, de forma que estejam alinhadas com suas metas e objetivos a médio e longo prazos. Apresenta diferentes dimensões, superando as avaliações comumente encontradas na área da contabilidade (ALVAREZ,1999, apud SOUSA, 2012).

De forma complementar, Kaplan e Norton (1997) pontuam que “o *Balanced Scorecard* (BSC) 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”.

A ferramenta consiste em um sistema de avaliação do desempenho organizacional e defende a ideia de que somente os indicadores financeiros não são suficientes para informar sobre a eficácia da organização, sendo somente instrumentos para medir os resultados dos investimentos e das atividades em termos monetários, não sendo sensíveis aos chamados impulsionadores de rentabilidade em longo prazo (CHIAVENATO; SAPIRO, 2020).

Kaplan e Norton (1997) destacam o funcionamento das quatro perspectivas do BSC na busca por uma visão mais abrangente e equilibrada da organização, conforme apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2 - As quatro perspectivas do BSC (Continua)

<p>Perspectiva financeira</p>	<p>Trata-se da visão dos acionistas, proprietários e investidores perante a organização. Deve mostrar se a implementação da estratégia organizacional está contribuindo para a melhoria dos resultados.</p>
<p>Perspectiva do cliente</p>	<p>Mostra como a organização é vista pelo cliente e o seu nível de satisfação, a fim de entender qual a melhor forma de atendê-lo. Além disso, os indicadores devem mensurar se os serviços prestados estão alinhados com a missão da organização.</p>

Quadro 2 – As quatro perspectivas do BSC (Conclusão)

Perspectiva dos processos internos	Refere-se a quais processos a empresa deve ter maior foco em busca de alcançar maior excelência. Os indicadores sinalizam se os esforços estão alinhados com o que a empresa almeja alcançar.
Perspectiva da inovação e aprendizagem	Possibilidade da organização de sempre buscar melhorar seus processos, tendo sempre foco também no futuro. Tais indicadores objetivam demonstrar como ela pode aprender e com isso se desenvolver para ter eficácia em seu crescimento.

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997).

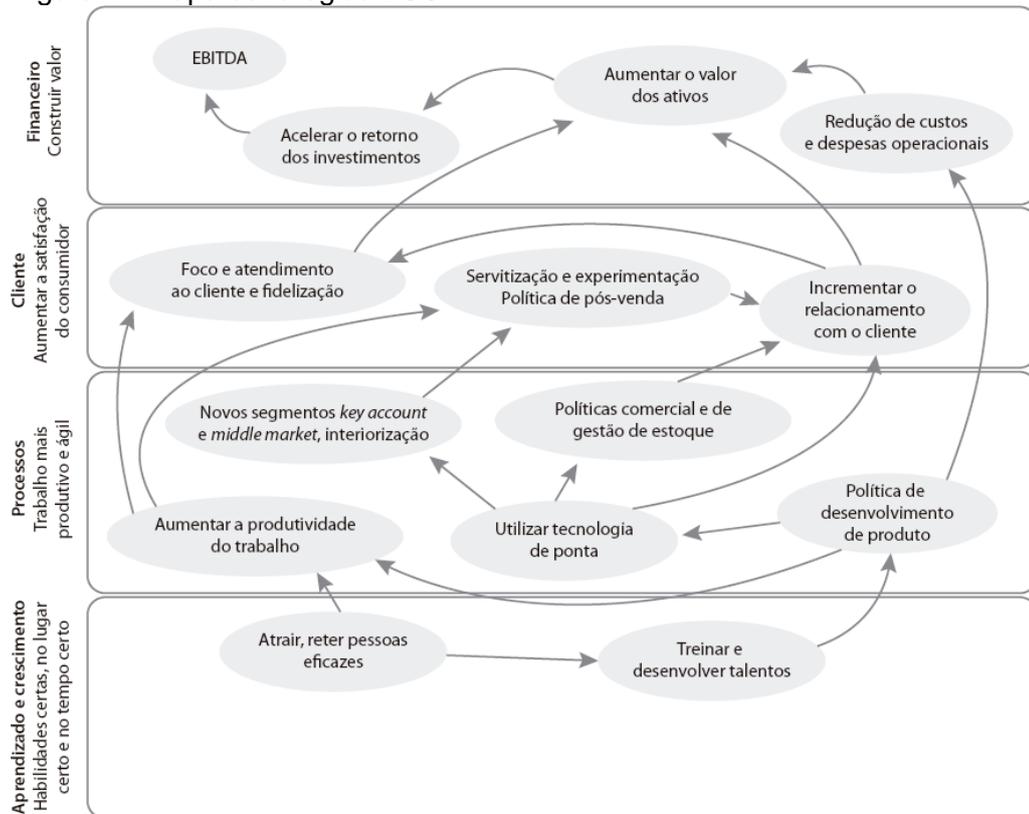
2.5.1 Mapa estratégico

Com a definição das medidas de desempenho em prol dos objetivos estratégicos, o mapa estratégico é construído e apresenta de forma ilustrada e resumida o que foi proposto.

Para Kaplan e Norton (2004, p. 57) “O mapa estratégico é a representação visual da estratégia, mostrando numa única página como os objetivos nas quatro perspectivas se integram e combinam para descrever a estratégia” (

Figura 1).

Figura 1 - Mapa estratégico BSC



Fonte: Chiavenato e Sapiro (2020).

A elaboração do mapa estratégico visa estabelecer uma conexão de causa e efeito dos resultados a serem alcançados com as quatro diferentes perspectivas de objetivos, apresentando quais ações serão necessárias para o atingimento de cada objetivo proposto, além de demonstrar os indicadores que farão o acompanhamento da execução dessas medidas (CHIAVENATO; SAPIRO, 2020).

3 METODOLOGIA

Nesta seção, é feita a caracterização da empresa em estudo e também é abordada a metodologia utilizada para realizar esta pesquisa, incluindo caracterização da pesquisa, coleta dos dados e análise dos dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A marca Cervejaria Aurora foi criada em 2017 a partir de um hobby da proprietária Eliza Bottacine, que teve sua primeira experiência em 2015 no Curso Técnico de Agroindústria no Instituto Federal do Espírito Santo (IFES) participando da produção da bebida na prática. Teve um maior aprofundamento na graduação em Ciência e Tecnologia de Alimentos também no IFES, onde teve a oportunidade de aprender e ministrar cursos de produção e harmonização de cerveja, além de realizar pesquisa científica com foco nesse produto. A partir de então, iniciou sua própria produção, conhecendo mais sobre o produto, sempre recebendo o feedback de familiares e amigos. Dentre os diversos cursos realizados sobre a produção da cerveja artesanal, destaca-se, em 2017, o curso na Escola Superior de Cerveja e Malte (ESCM) na cidade de Vitória, adquirindo maior conhecimento sobre o processo.

No final do ano de 2020, decidiu transformar o hobby em negócio, tendo a construção da cervejaria iniciada em janeiro de 2021 na cidade de Venda Nova do Imigrante/ES. Trata-se de uma localização estratégica, visto que a Região das Montanhas, que neste trabalho inclui somente os municípios de Venda Nova do Imigrante, Domingos Martins e Marechal Floriano, possui um elevado potencial para o turismo, além de sua família já possuir restaurante e pousada na redondeza.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O estudo realizado na Cervejaria Aurora teve como objetivo elaborar e desenvolver o Planejamento Estratégico para a empresa, uma vez que o empreendimento está em fase inicial de implantação. Diante disso, destaca-se a importância da pesquisa com a finalidade de melhorar as suas práticas competitivas

no mercado, juntamente com o crescimento e a sobrevivência da empresa em longo prazo.

A pesquisa é classificada como descritiva e aplicada. Descritiva porque expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno e não possui compromisso de explicar as razões pelas quais um determinado fato ocorre. A pesquisa também se caracteriza como aplicada devido ao fato de analisar problemas concretos de uma circunstância específica a fim de sugerir melhorias estratégicas com finalidade prática (VERGARA, 2016).

O presente trabalho propôs conhecer melhor a preferência de consumo dos apreciadores de cerveja artesanal da região, não apenas considerando o produto, mas também o ambiente escolhido, além de verificar a existência de oportunidades competitivas. Paralelamente foram analisados os concorrentes locais, por meio do *benchmarking*, além de buscar informações acerca dos principais fornecedores do ramo cervejeiro da região.

O trabalho também enquadra-se em pesquisa de campo, uma vez que por meio da visitação às cervejarias artesanais locais e pesquisa junto aos consumidores, concorrentes e fornecedores, foi feita a análise de fatos e fenômenos da forma como ocorrem na realidade. De acordo com Severino (2009, p.107),

Na pesquisa de campo, o objeto/fonte é abordado em seu meio ambiente próprio. A coleta dos dados é feita nas condições naturais em que os fenômenos ocorrem, sendo assim diretamente observados, sem intervenção e manuseio por parte do pesquisador [...].

O estudo teve como objetivo obter através da aplicação de formulários, dados relacionados ao comportamento dos consumidores e concorrentes. Com isso, em relação à forma de abordagem do problema, foi utilizado a abordagem qualitativa, uma vez que, segundo Miguel (2012, p. 53),

Na abordagem qualitativa, as interpretações individuais são peças de um mosaico organizacional que o pesquisador qualitativo precisa capturar para entender a complexidade pesquisada. O pesquisador precisa estar consciente de que os diversos pontos de vista se complementam, mas também divergem.

Na coleta e análise de dados, foram gerados resultados que serviram de parâmetros para definição das estratégias competitivas da empresa.

3.3 COLETA DE DADOS

O primeiro passo para a aplicação da ferramenta *Balanced Scorecard* foi definir os norteadores da organização, sendo eles: missão, visão e valor. Inicialmente foi enviado um questionário à proprietária com perguntas-chave, com o objetivo de fazê-la refletir sobre os objetivos do seu empreendimento, o que deseja alcançar e onde deseja chegar. Após essa etapa, tais definições estratégicas foram elaboradas e posteriormente validadas pela proprietária.

Na etapa seguinte foram analisados, por meio da ferramenta SWOT, os fatores internos e externos da empresa que podem influenciá-la no atendimento de sua missão e objetivos. A análise interna envolve o levantamento dos pontos fortes e fracos da empresa. Já os fatores externos são determinados pelo meio ambiente mais amplo da empresa, compostos pelo conjunto das ameaças e oportunidades (SOARES, 2001). Ambos foram descobertos em reunião de *brainstorming* com a proprietária.

Em relação à caracterização dos fornecedores locais, foi feito um levantamento em meios eletrônicos com intuito de identificá-los e posteriormente, por meio do contato por ligação telefônica, foi realizada a abordagem seguindo um roteiro de entrevista com intuito de avaliar suas condições de fornecimento incluindo preço, mix de produtos, prazo para entrega, entre outros, sendo feito um comparativo com os demais fornecedores. Quanto aos concorrentes, os dados foram obtidos por meio da observação, dado que foram visitados os estabelecimentos locais, com auxílio de um roteiro, que orientou a análise com alguns pontos a serem avaliados como variedade e qualidade dos produtos, atendimento, limpeza do ambiente e facilidade de acesso.

A caracterização do perfil de consumo dos apreciadores de cerveja artesanal da região foi realizada por meio da aplicação de questionário com o uso da ferramenta Google *Forms*, aplicado para o público em geral e distribuído por meio das redes sociais, a fim de caracterizar os frequentadores de cervejarias artesanais.

Dado que o questionário foi disponibilizado principalmente para moradores da Região das Montanhas e da Grande Vitória, locais onde os principais consumidores se encontram, a amostragem se enquadra como não-probabilística e intencional, uma vez que foram filtrados os resultados obtidos, objetivando considerar apenas as

respostas de consumidores que possuem hábito de consumo de cervejas artesanais (MATTAR, 2014).

As amostragens de fornecedores e concorrentes também são classificadas como não-probabilística e intencional, uma vez que foram considerados apenas os concorrentes mais citados pelos clientes no questionário, já em relação aos fornecedores locais, foram selecionados os que apresentam maior abrangência no mercado, além de seus principais concorrentes.

A etapa seguinte à elaboração do BSC consistiu em definir os objetivos da empresa utilizando como parâmetros os pontos levantados na análise SWOT considerando as perspectivas dos clientes, financeiro, de processos internos e também da inovação e aprendizagem. Definidos os objetivos estratégicos, foi elaborado o mapa estratégico, que possibilitou estabelecer a relação de causa-efeito entre eles.

A etapa final compreendeu a elaboração dos indicadores, sendo fundamentais para a execução de cada objetivo estratégico, uma vez que possibilitam estabelecer metas e são importantes para obter uma análise crítica do desempenho da organização. A sequência de etapas é apresentada na Figura 2.

Figura 2 - Etapas para elaboração do planejamento estratégico por meio do BSC



Fonte: Elaborado pelas autoras.

3.4 ANÁLISE DE DADOS

Através da aplicação dos formulários, foi possível dispor de diversas informações que serviram como base para as tomadas de decisões estratégicas. Todavia, primeiramente foi necessário realizar o tratamento dos dados, utilizando o método por agrupamento, cujo objetivo é dividir um determinado conjunto de resultados em grupos com características similares entre si (MINGOTI, 2005).

De forma a analisar visualmente os resultados e verificar os hábitos e tendência de consumo de cerveja, os dados quantitativos foram apresentados graficamente com auxílio do editor de planilhas Excel.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 DEFINIÇÃO DA MISSÃO, VISÃO E VALORES

4.1.1 Missão

Para definir a missão da empresa, foram utilizadas as perguntas: “Defina qual é o principal benefício que a Cervejaria Aurora leva a seu público-alvo” e “Defina qual é a principal vantagem competitiva que diferencia a Cervejaria Aurora dos seus concorrentes” (APÊNDICE A).

Com base nas respostas da proprietária a missão foi estabelecida como: *“Oferecer um ambiente na Região das Montanhas que seja receptivo e propicie uma sensação de consumo agradável com diferenciados estilos de cervejas, proporcionando uma experiência única para o cliente”*.

4.1.2 Visão

Segundo Chiavenato e Sapiro (2020), a visão busca orientar o futuro da organização, apontando a direção a ser seguida. Na elaboração da visão da empresa, as seguintes perguntas foram aplicadas: “Defina um horizonte de planejamento de 3 ou 5 anos. Como gostaria que a Cervejaria Aurora estivesse ao final desse período?” e “Na resposta acima, seria possível determinar algum tipo de indicador de avaliação e metas numéricas que poderiam ser atingidas nesse período de tempo?” (APÊNDICE A).

Assim foi constituído, em concordância com a proprietária, que a visão da Cervejaria Aurora é: *“Expandir a comercialização para as principais cidades do Brasil por meio da venda de cervejas envasadas e edições especiais de bebidas destiladas em estabelecimentos e e-commerce, se posicionando nos próximos 5 anos como uma das 3 maiores marcas de cerveja da Região das Montanhas”*.

4.1.3 Valores

Os valores da empresa são as crenças e conceitos básicos de uma instituição (CHIAVENATO; SAPIRO, 2020). A pergunta utilizada para tal norteador estratégico foi: “Se a Cervejaria Aurora fosse uma pessoa, por quais atitudes ela deveria ser conhecida, lembrada e admirada?” (APÊNDICE A).

Quando foi realizado o Planejamento Estratégico, a empresa já possuía uma forte vivência de seus valores, sendo definidos como:

- *Ousadia - Oferecimento de estilos diferenciados de cerveja;*
- *Determinação - Perseverança em crescer e buscar destaque no mercado cervejeiro;*
- *Busca pelo novo;*
- *Atendimento igual para todos é a nossa prioridade.*

4.2 ANÁLISE SWOT

A partir da avaliação do ambiente interno, sendo analisadas as forças e fraquezas, e do ambiente externo da empresa, incluindo as oportunidades e ameaças, fez-se o levantamento quanto ao posicionamento da Cervejaria Aurora no mercado, conforme apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 - Matriz SWOT da Cervejaria Aurora

ANÁLISE INTERNA	FORÇAS	FRAQUEZAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente atrativo para os clientes • Qualidade dos produtos/Serviço • Equipamentos para produção compatíveis com o mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Acesso ao local • Mão de obra qualificada • Controle de estoque
ANÁLISE EXTERNA	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Local com elevado potencial turístico • Mercado Cervejeiro em ascensão • Cervejas com estilos não convencionais e outros produtos destilados de produção própria • E-commerce 	<ul style="list-style-type: none"> • Elevado número de cervejarias na região • Aumento da carga tributária • Mercado em crise econômico • Sazonalidade dos insumos • Abertura de novos concorrentes na região

Fonte: Elaborado pelas autoras.

4.2.1 Forças

Em relação às forças, o que mais se destaca é o ambiente atrativo para os clientes, considerando que o local possuirá infraestrutura agradável, incluindo deck, local com sofás e almofadas aconchegantes. Na proximidade está localizada a Pousada Bela Aurora, local que além da possibilidade de hospedagem conta com restaurante que oferece opções *self-service* e *à la carte*, aberto a todo o público.

A Cervejaria priorizará o oferecimento de produtos e serviços de qualidade, sempre prezando por atender as expectativas dos clientes e fazendo uso de equipamentos para produção compatíveis com os utilizados pela concorrência.

4.2.2 Fraquezas

Considerando as fraquezas, há o fato do local ser afastado dos principais estabelecimentos da Região das Montanhas, cerca de 19 quilômetros de distância, fazendo com que alguns clientes sintam dificuldade no acesso. Na região também existe a dificuldade de encontrar mão de obra qualificada, uma vez que a maior parte das pessoas com conhecimento acerca de atendimento ao público já se encontra empregada, o que já é vivenciado pela proprietária quando é necessário realizar tais contratações para o empreendimento familiar Pousada Bela Aurora.

Outro ponto de atenção diz respeito ao fato de a proprietária não ter conhecimento sobre a melhor forma de gerir o estoque, o que poderá impactar negativamente em sua produção nos primeiros meses, caso não contrate uma pessoa para auxiliar na gestão.

4.2.3 Oportunidades

O empreendimento estará localizado em uma região com elevado potencial turístico, já sendo muito procurada por possuir uma grande variedade de cervejarias.

No Brasil o Mercado Cervejeiro está em ascensão, sendo um ramo com elevado potencial para se empreender (PANDOLFI; RAMOS, 2019), uma vez que os brasileiros têm procurado cada vez mais novas experiências de consumo, conhecer novos sabores, estilos e harmonização.

Atualmente existem mais de 150 estilos distintos de cervejas no mundo, diferenciados pelo processo produtivo, cor, aroma, teor alcoólico, entre outros fatores (AMBEV, 2019). Segundo a proprietária, oferecer cervejas com estilos não convencionais e outros produtos destilados de produção própria é uma grande oportunidade para ganhar destaque no mercado, uma vez que esse ramo ainda não é muito explorado.

Com a implantação do e-commerce espera-se que a Cervejaria Aurora consiga expandir suas vendas e conseqüentemente ganhar posição em outras cidades, com baixo custo de investimento.

4.2.4 Ameaças

Atualmente a região apresenta elevado potencial para empreendimentos de cervejarias artesanais, porém, segundo Abracerva (2016) esse número tem se elevado no país, podendo vir a ser uma ameaça para o crescimento da empresa, uma vez que existem outros concorrentes indiretos que comercializam o produto em seus estabelecimentos.

Além de tais ameaças, existe o aumento da carga tributária que é cada vez mais elevado para bebidas alcoólicas (DIÁRIO DO COMÉRCIO, 2021), tendo como consequência o aumento do preço do produto para o consumidor final, reduzindo as vendas. Outro ponto a ser considerado é a possibilidade de uma crise econômica, que poderia influenciar diretamente nos custos de produção e também na priorização de consumo dos clientes.

A sazonalidade dos insumos específicos da produção de cervejas especiais pode impactar negativamente na aquisição de matéria-prima de qualidade. Além de alguns insumos terem safra apenas em determinadas épocas do ano, existe a interferência das condições climáticas, que podem reduzir a oferta e elevar os preços dos produtos.

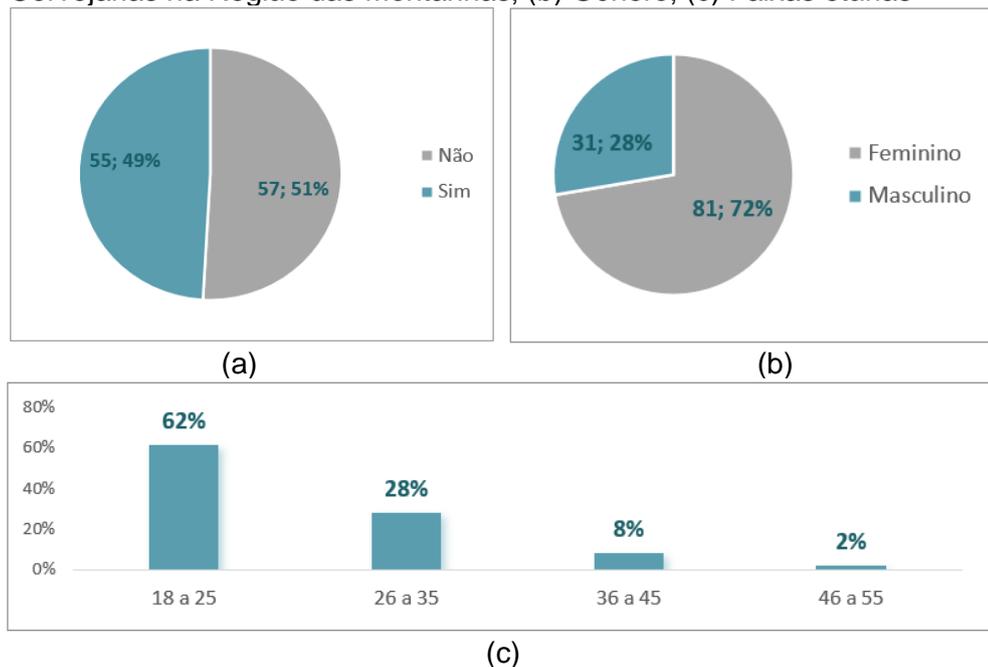
4.3 CARACTERIZAÇÃO DOS CLIENTES, CONCORRENTES E FORNECEDORES

4.3.1 Pesquisa com foco nos potenciais clientes

A pesquisa com os potenciais clientes foi realizada via aplicação de formulário (APÊNDICE B), com o objetivo de identificar o perfil de consumo dos apreciadores de Cerveja Artesanal. A divulgação foi feita por meio da rede social pessoal das pesquisadoras, em grupos de Whatsapp, páginas do Instagram com conteúdo sobre a Região das Montanhas e ainda nas páginas do Instagram de alguns estabelecimentos como Empório Dei Nonni e Cervejaria Grecco. Ao final da pesquisa foram obtidas 112 respostas, cuja análise será apresentada a seguir.

Uma vez que a pesquisa é voltada para o público que frequenta a Região das Montanhas, uma das perguntas iniciais teve como objetivo filtrar os respondentes considerando tal parâmetro. Na Figura 3(a), é possível observar que 49% das pessoas que responderam afirmaram frequentar as cervejarias da Região, sendo 72% do gênero feminino, conforme na Figura 3(b), o que provavelmente é explicado pela maior colaboração feminina em responder a pesquisa. Além disso, com base na Figura 3(c), a faixa etária da maior parte dos respondentes está entre 18 a 35 anos (90%).

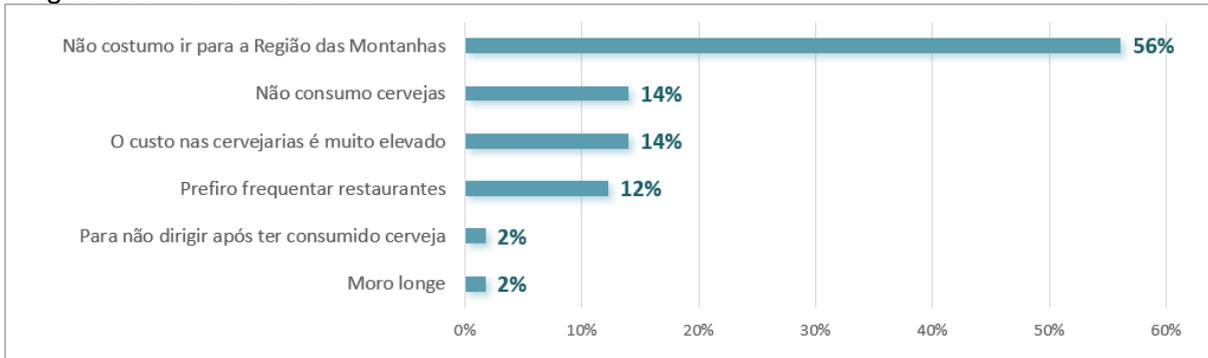
Figura 3 - Perfil dos respondentes: (a) Percentual de respondentes que frequentam Cervejarias na Região das Montanhas; (b) Gênero; (c) Faixas etárias



Fonte: Elaborado pelas autoras.

Os principais motivos pelos quais os respondentes não frequentam cervejarias da Região estão descritos na Figura 4. Conforme observado na Figura 3(a), 51% não frequenta a região, o que pode ser explicado também devido ao local de moradia, sendo a maior parte reside na cidade de Vitória e Vila Velha.

Figura 4 - Motivos pelos quais parte dos entrevistados não frequentam as Cervejarias da Região das Montanhas

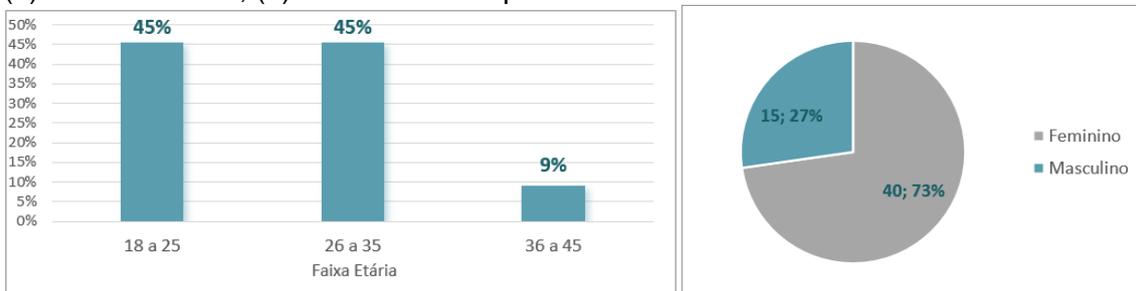


Fonte: Elaborado pelas autoras.

Considerando as pessoas que frequentam as cervejarias da Região, os resultados são apresentados a seguir.

De acordo com a Figura 5(a), a faixa etária da maior parte dos respondentes que frequentam as Cervejarias da Região das Montanhas, está entre 18 e 35 anos. Além disso, em relação aos respondentes que frequentam as Cervejarias da Região das Montanhas, verifica-se na Figura 5(b) que a maior parte são do gênero feminino, de forma similar ao observado na Figura 3 (b).

Figura 5 - Perfil dos respondentes que frequentam cervejarias na Região das Montanhas: (a) Faixas etárias; (b) Gênero dos respondentes



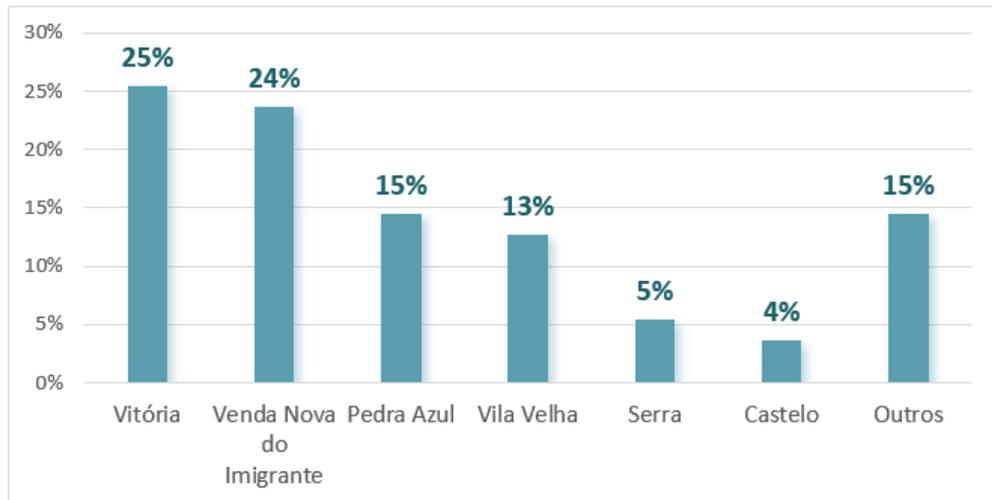
(a)

(b)

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Com base na Figura 6, nota-se que a maior parte dos respondentes reside em Vitória e em Venda Nova do Imigrante, local onde o empreendimento está sendo construído.

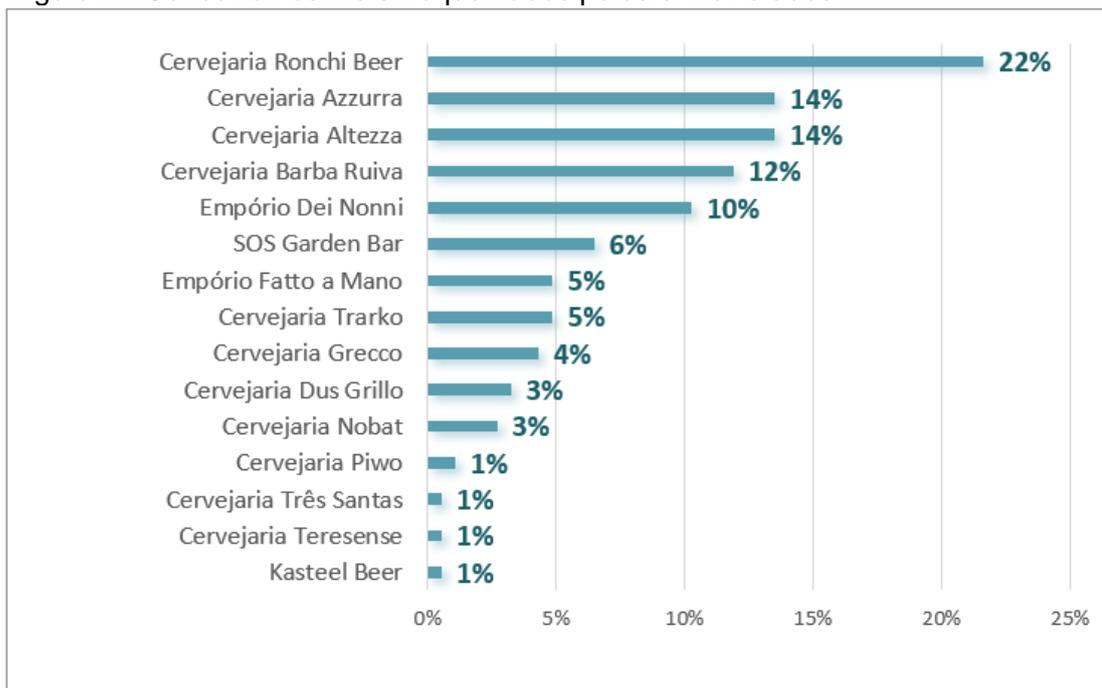
Figura 6 - Local de moradia dos respondentes que frequentam cervejarias na Região das Montanhas



Fonte: Elaborado pelas autoras.

Para identificar os potenciais concorrentes a serem analisados, foi solicitado que os respondentes indicassem os lugares mais frequentados. Os cinco estabelecimentos mais citados foram escolhidos como principais concorrentes (Figura 7).

Figura 7 - Concorrentes mais frequentados pelos entrevistados



Fonte: Elaborado pelas autoras.

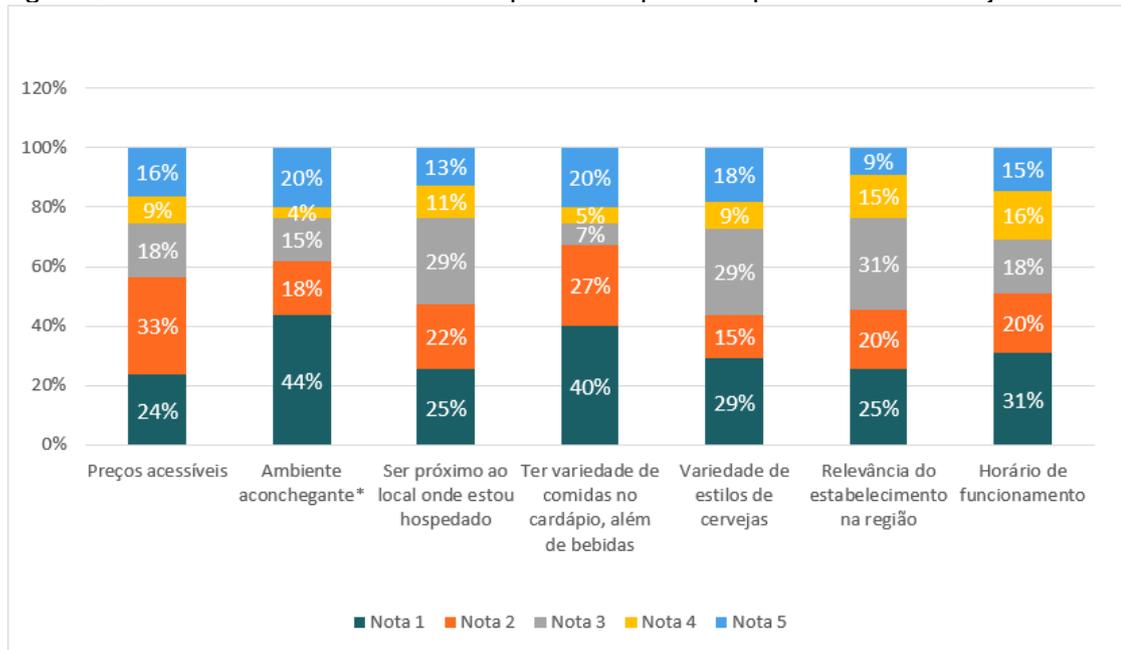
O resultado obtido na Figura 7 pode estar associado à existência da Rota da Cerveja nas Montanhas Capixabas, que consiste em um roteiro que engloba as cervejarias que se destacam na Região. Portanto, há maior divulgação dos empreendimentos mais citados, além de haver empresas especializadas em comercializar pacotes turísticos que oferecem transporte para a Rota da Cerveja.

Com relação à Figura 8, os dois parâmetros de escolha das cervejarias que os clientes consideram mais importantes são: Ambiente aconchegante (44%) e variedade de comida no cardápio, além de bebidas (40%).

Sendo o ambiente aconchegante o parâmetro mais bem avaliado, este resultado deve ser explorado. Regis, Pereira e Salazar (2017) realizaram uma pesquisa com 18 participantes a fim de analisar a experiência de consumo de cervejas artesanais de nordestinos, eles afirmam que o ambiente de consumo com atmosfera agradável faz com que o cliente permaneça por mais tempo e conseqüentemente acabe consumindo mais. Além da infraestrutura do ambiente e os serviços prestados, um local com música ambiente e espaço aconchegante são características desejadas que influenciam diretamente na experiência do consumidor. De forma a oferecer ao cliente um ambiente atrativo e agradável, a proprietária tem investido fortemente na infraestrutura do local, que contará com deck e vista para um lago, além da proximidade do cliente com a produção da cerveja.

Tal resultado pode ser reafirmado nos estabelecimentos que foram escolhidos para caracterização dos concorrentes. O parâmetro mais votado foi observado em 3 dos locais analisados (Cervejaria Barba Ruiva, Cervejaria Altezza e Cervejaria Azzurra) e também o segundo parâmetro mais votado foi observado em 3 dos estabelecimentos (Cervejaria Barba Ruiva, Cervejaria Altezza e Empório Dei Nonni).

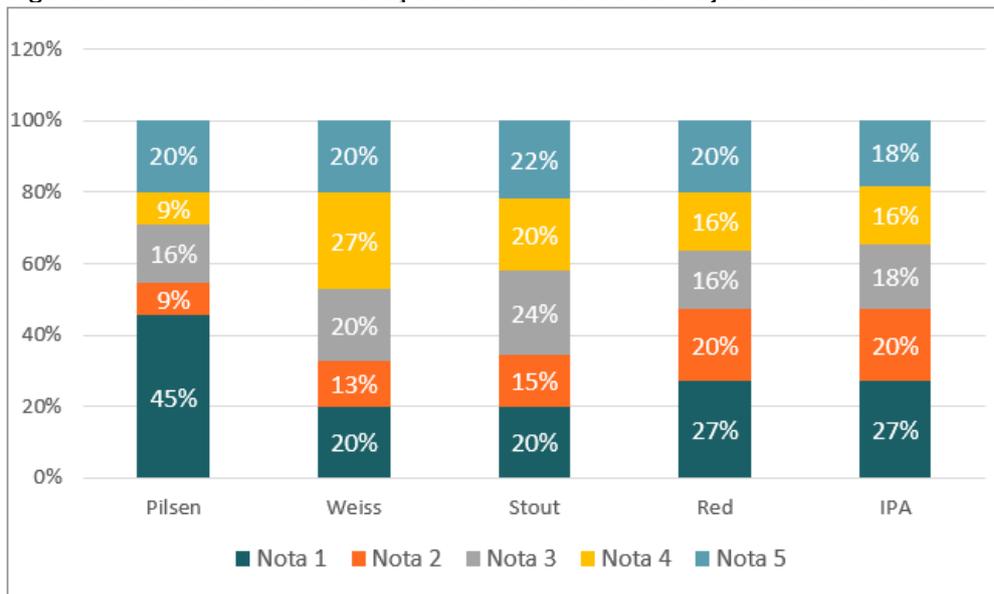
Figura 8 - Parâmetros considerados importantes para frequentar uma cervejaria



As notas variam em uma escala de 1 a 5, sendo 1 mais importante e 5 menos importante.
 Fonte: Elaborado pelas autoras.

É possível analisar com base na Figura 9 que a maior parte dos clientes prefere cervejas artesanais com estilos distintos, como por exemplo Pilsen e Ipa, que apresentam intensidades opostas de gosto amargo. Na pesquisa realizada por Nardi (2018), foi feito um experimento com 11 pessoas para analisar o comportamento dos consumidores de cerveja artesanal. Em sua pesquisa foi identificado que os estilos que mais sobressaíram foram Pilsen, Pale Ale e Red Ale, sendo a primeira caracterizada por uma maior suavidade e a última por apresentar um amargor maior. Ao comparar os dois trabalhos verifica-se que os consumidores não seguem um padrão de consumo, optando por diferentes estilos de cerveja.

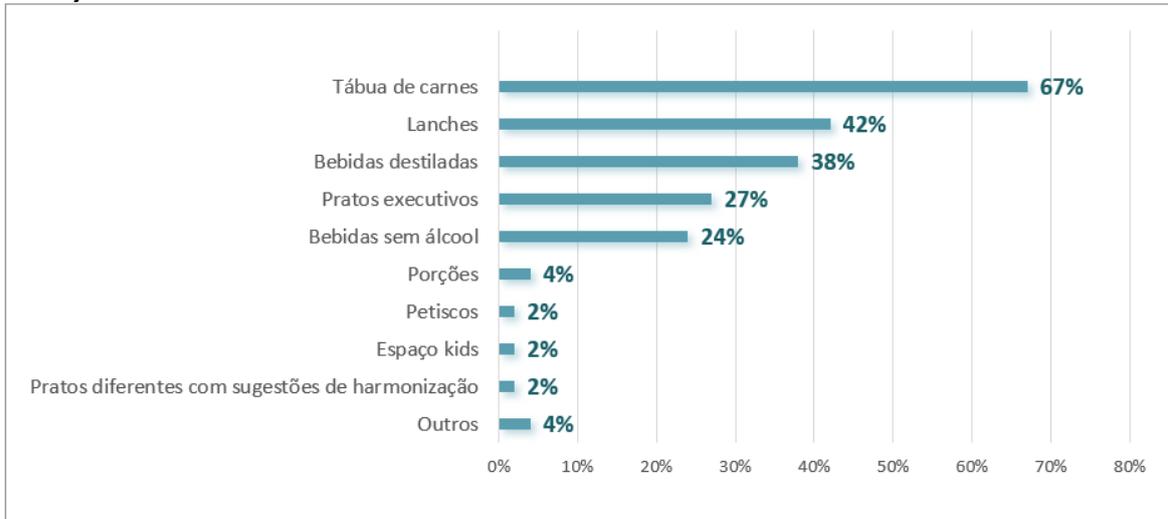
Figura 9 - Preferência em relação aos estilos de cervejas artesanais



As notas variam em uma escala de 1 a 5, sendo 1 para maior preferência e 5 para menor preferência. Fonte: Elaborado pelas autoras.

Com relação à Figura 10, os principais produtos que os clientes esperam encontrar nas cervejarias artesanais são tábuas de carnes, bem como opções de lanches, sendo marcados respectivamente por 67% e 42% dos respondentes. Como a pergunta estava aberta, possibilitando receber sugestões de produtos, foram inseridas as seguintes opções: porções, petiscos, espaço kids, pratos diferentes com sugestão de harmonização de bebidas e outros, a intenção é indicar ao cliente as opções de pratos que combinam com cada estilo de cerveja oferecido.

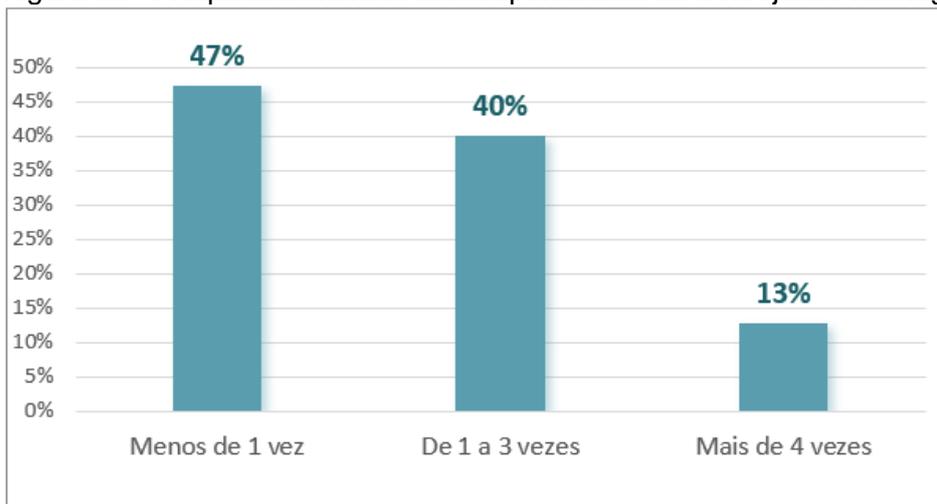
Figura 10 - Produtos que os respondentes desejam encontrar nas Cervejarias além de cervejas artesanais



Fonte: Elaborado pelas autoras.

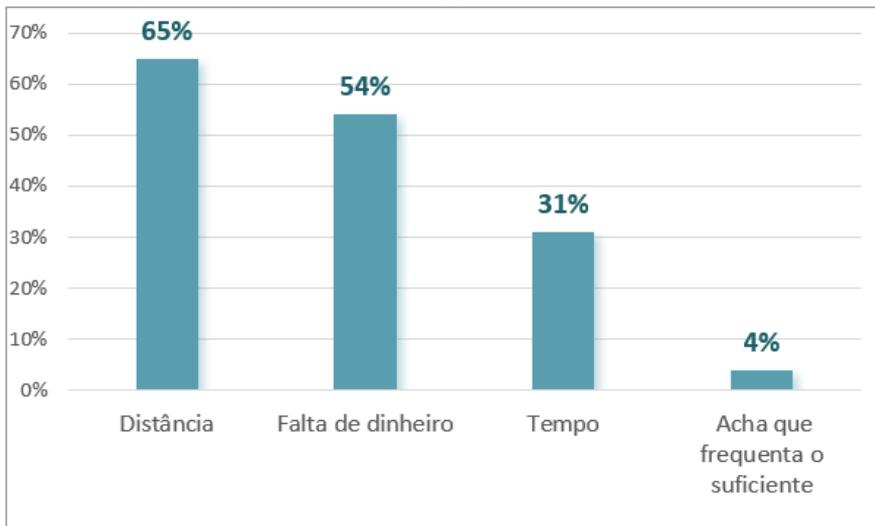
Considerando a frequência com que as pessoas costumam ir à Região das Montanhas, cerca de 47% frequentam menos de 1 vez ao mês (Figura 11), principalmente em virtude da distância e falta de dinheiro (Figura 12). Cerca de 13% dos respondentes frequentam mais de 4 vezes no mês, sendo a maior parte dessas pessoas residentes na Região das Montanhas.

Figura 11 - Frequência mensal dos respondentes às Cervejarias na Região das Montanhas



Fonte: Elaborado pelas autoras.

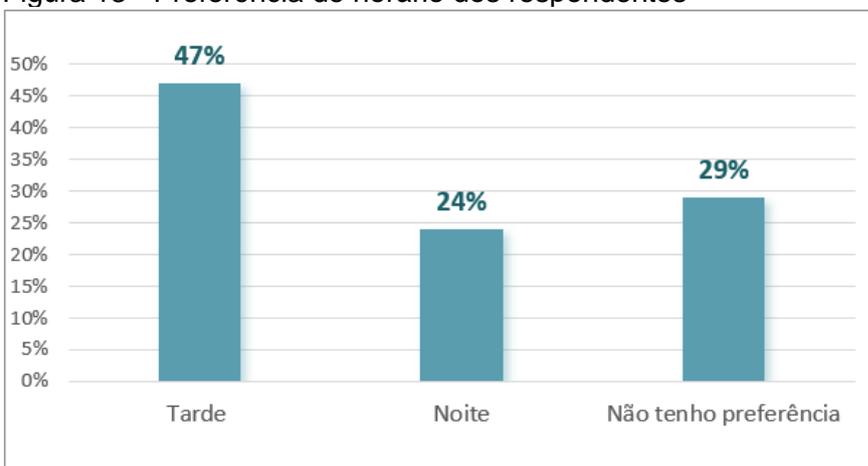
Figura 12 - Motivos pelos quais os respondentes frequentam as cervejarias da Região das Montanhas menos de 1 vez ao mês



Fonte: Elaborado pelas autoras.

Conforme apresentado na Figura 13, 47% dos frequentadores preferem ir às cervejarias no período da tarde, 40% preferem a noite e os outros 13% alegam não ter preferência.

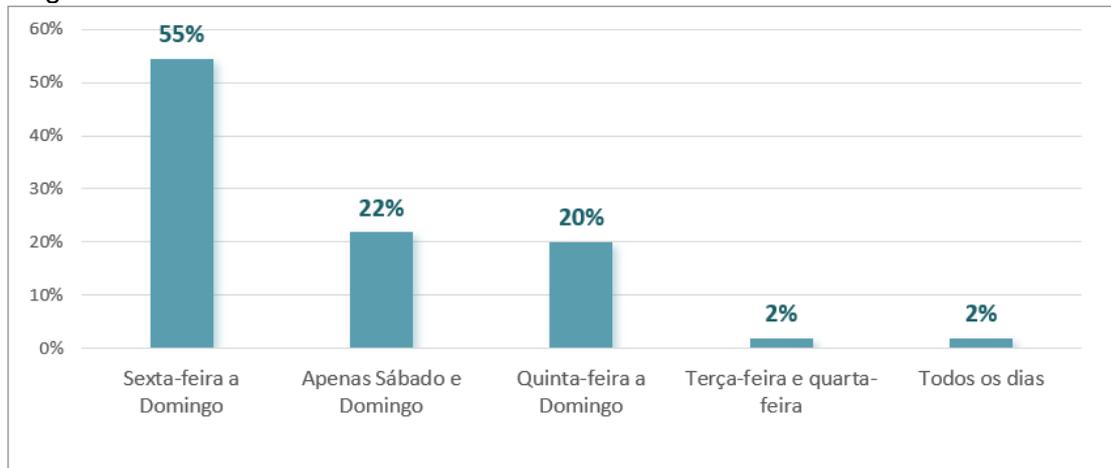
Figura 13 - Preferência de horário dos respondentes



Fonte: Elaborado pelas autoras.

Observa-se que a maioria dos respondentes preferem frequentar cervejarias de sexta-feira a domingo (Figura 14). Tais informações servirão como base para definir os melhores dias e horários para atendimento ao público na Cervejaria Aurora.

Figura 14 - Período da semana em que os respondentes preferem frequentar Cervejarias na Região das Montanhas



Fonte: Elaborado pelas autoras.

A última pergunta do questionário foi disponibilizada em formato aberto para que os respondentes informassem o que gostariam que fosse oferecido nas cervejarias e que hoje não encontram. Ao analisar as respostas, verificou-se que foram pontuados aspectos relacionados ao ambiente, como local mais aconchegante considerando o clima frio da região e necessidade de um espaço *kids*, para atender às famílias que possuem filhos pequenos. Como alternativa para tornar o ambiente mais aconchegante em função do clima da região, algumas cervejarias disponibilizam mantas aos seus clientes, porém essa prática não é vista em todas as cervejarias. Já o espaço *kids* não é encontrado nas cervejarias da região até o presente momento, sendo uma grande oportunidade de diferencial.

Outro ponto muito citado foi o desejo dos clientes em encontrar estilos diferenciados de cervejas, o que tem sido uma das propostas de inovação da Cervejaria Aurora, que apostará em receitas que ainda não são oferecidos na região, como exemplo a Fruit Beer, com bergamota ou frutas vermelhas e Catharina Sour com adição de abacaxi e araçá-boi.

A necessidade de diversificação do cardápio também foi apontada. Os respondentes afirmaram o desejo de encontrar outras opções de comida além de petiscos, por exemplo mais opções de carnes. Destaca-se que foi citada também a possibilidade dos estabelecimentos oferecerem sugestões de harmonização de pratos com as cervejas, possibilitando uma experiência gastronômica para os clientes, o que seria um diferencial quando comparado ao serviço já oferecido pelos concorrentes. O estudo realizado por Ferreira et al. (2019) corrobora com a presente

pesquisa, uma vez que demonstra que 17 dos 29 entrevistados afirmaram que o prato ideal para acompanhamento deve combinar com o estilo da bebida.

4.3.2 Pesquisa com foco nos principais concorrentes

Com intuito de analisar os principais concorrentes da Cervejaria em estudo, foram realizadas visitas aos estabelecimentos selecionados, que foram guiadas por um roteiro (APÊNDICE D). O principal objetivo da visita foi levantar os aspectos dos concorrentes que servirão como norteadores para estabelecer os principais objetivos estratégicos.

A determinação dos locais a serem visitados se deu por meio dos resultados obtidos na pesquisa acerca dos potenciais clientes. As Cervejarias Ronchi Beer, Azzurra, Altezza, Barba Ruiva e Empório Dei Nonni foram citadas como as mais frequentadas pelos clientes.

Nos Quadros 4 e 5 são apresentados a descrição de cada um dos concorrentes e seus pontos fortes e fracos, respectivamente.

Quadro 4 - Características dos principais concorrentes da Cervejaria Aurora (Continua)

ITENS	Concorrentes				
	A	B	C	D	E
Tempo para o garçom chegar à mesa (minutos)	0	0	0	20	5
Foi simpático na abordagem?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Mostrou ao cliente as opções da casa?	Sim	Não	Não	Não	Não
Foi paciente com o cliente?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
O garçom estava bem apresentável?	Sim	Sim	Sim	Não	Sim
Tempo de espera para a chegada do pedido (minutos)	20	40	10	30	20
Número de clientes que o estabelecimento consegue atender	150	100	250	100	250
Há fila de espera?	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
Boa variedade de produtos?	Sim	Sim	Sim	Não	Sim
Número de rótulos:	16	3	18	6	8
Boa qualidade? (atendimento às expectativas)	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Cardápio legível?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
O produto condiz com o que consta no cardápio?	Sim	Sim	Sim	Não	Sim
Boa higiene? (local em geral, pratos, talheres, etc.)	Não	Sim	Sim	Não	Sim

Quadro 4 - Características dos principais concorrentes da Cervejaria Aurora (Conclusão)

ITENS	Concorrentes				
	A	B	C	D	E
Comida com temperatura adequada?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Bebidas com temperatura adequada?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Tem diversidade na forma de pagamento?	Sim	Sim	Não	Sim	Sim
Preço competitivo?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Tem promoções ou descontos?	Não	Não	Não	Não	Não
Boa localização?	Sim	Sim	Não	Sim	Sim
O ambiente é agradável?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Facilidade para estacionar?	Sim	Sim	Não	Sim	Sim
Boa segurança?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Mesas e cadeiras limpas?	Sim	Sim	Sim	Não	Sim
Possui música ao vivo?	Sim	Não	Não	Sim	Não
Ambiente ao ar livre?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Ambiente fechado?	Sim	Sim	Sim	Não	Sim
Banheiro limpo?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Área para fumantes?	Sim	Sim	Não	Sim	Sim

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Quadro 5 - Pontos fortes e fracos dos principais concorrentes analisados (Continua)

PONTOS FORTES E FRACOS OBSERVADOS
Concorrente A
<p>Sendo uma das Cervejarias mais tradicionais da Região das Montanhas do Espírito Santo, apresenta um ambiente muito agradável e também qualidade que atende às expectativas em relação ao atendimento e produtos oferecidos. Entretanto, teve-se a experiência de receber um prato para o cliente servir-se com um pequeno fio de cabelo. Mesmo que tenha sido algo pontual, isso pode ocasionar a perda de um cliente para sempre. Em relação ao estacionamento, foi observado que quando a casa está com lotação máxima, não há vagas suficientes para todos. No momento da visita, não havia fila de espera, possivelmente por ter sido realizada logo no início do funcionamento. Porém, considerando que após 40 minutos já estava com muitos clientes, existe a possibilidade da fila de espera ser muito frequente.</p>

Quadro 5 - Pontos fortes e fracos dos principais concorrentes analisados (Continua)

Concorrente B
<p>A loja de Conveniência, além de apresentar diversas opções para compra de produtos da região, oferece um cardápio <i>à la carte</i> muito abrangente e com preço competitivo. Apesar de não possuir fabricação própria, oferece chopp da Cervejaria Barba Ruiva, muito apreciado pelos clientes. A localização é de fácil acesso para todos os clientes, uma vez que fica à margem da BR 262. Todavia, foi verificado falta de treinamento dos funcionários em determinadas situações, como no momento em que um funcionário aplicava advertência a outro no meio do salão, o que foi observado por alguns clientes. Foi percebido também em duas situações clientes reclamando com o gerente sobre algum mal entendido com o atendente, além de um que cliente que recebeu o seu pedido trocado. Os incidentes relatados possivelmente ocorreram devido à casa estar com lotação máxima e os funcionários não conseguirem lidar agilmente com a alta demanda, o que também foi demonstrado pelo tempo de espera para receber o pedido, cerca de 40 minutos.</p>
Concorrente C
<p>Apresenta uma variedade extensa de cardápio, tanto para pratos quanto para estilos de cerveja. Em relação à capacidade máxima de lotação, o ambiente comporta 250 pessoas, sendo um diferencial em relação a todos os demais estabelecimentos analisados, uma vez que a maioria atende no máximo 150 pessoas. O foco do estabelecimento tem sido aumentar a variedade de pratos, não tendo muita abertura para diversificação maior em relação aos estilos de cervejas. Além disso, o horário de funcionamento é limitado, encerrando os atendimentos às 16 horas, diferentemente dos outros concorrentes, podendo fazer com que as pessoas que frequentam cervejarias até mais tarde não o tenham como primeira escolha, o que é uma oportunidade para a Cervejaria Aurora visto a proximidade entre as duas. Foi também observada a falta de uma área para fumantes, o que é evidenciado em uma placa que proíbe o fumo no local, mesmo sendo uma área aberta. Em relação à localização, é necessário percorrer cerca de 15 quilômetros a partir do Quadrado da Rota do Lagarto, um dos lugares mais frequentados da região. Sobre as formas de pagamento, são limitadas a cartão de crédito ou débito e dinheiro em espécie.</p>

Quadro 5 - Pontos fortes e fracos dos principais concorrentes analisados (Conclusão)

Concorrente D
<p>Conta com infraestrutura e localização privilegiadas, uma vez que está no Quadrado da Rota do Lagarto. Em relação ao cardápio, apesar de ter estilos distintos de cerveja, não possui variedade de comida, tendo foco maior em petiscos, cujos preços estão acima da média em relação aos concorrentes. Observou-se também desorganização por parte dos atendentes, visto que a mesa só foi limpa após solicitação, o cardápio não foi apresentado e o garçom foi à mesa somente após ser chamado. Quanto ao prato escolhido, apesar da informação no cardápio constar que consistia em 15 unidades, pelo preço praticado esperava-se que fossem em tamanhos maiores. O estabelecimento não possui ambiente fechado, tampouco toda área é coberta, fator importante dado que dependendo das condições climáticas se torna impossível receber a capacidade total prevista.</p>
Concorrente E
<p>Considerando todos os estabelecimentos visitados, é o estabelecimento que apresenta uma melhor localização turística, uma vez que fica posicionada de frente para a Pedra Azul, cartão postal da Região. Dispõe de excelente infraestrutura, com opções de ambiente fechado e ao ar livre. Possui cardápio diversificado, incluindo desde petiscos até tábuas de carne. Em relação às bebidas, além de trabalharem com cerveja artesanal de produção própria, oferecem opções de vinhos e drinks com e sem álcool, todas as opções com valores dentro dos praticados pelos demais estabelecimentos da região, com exceção da cerveja artesanal, que possui preço mais acessível. Durante o atendimento, todos os atendentes foram muito cordiais, todavia, o cardápio só foi apresentado quando foi solicitada opinião a respeito dos pratos. Observou-se um ponto fraco na primeira tentativa de realizar a visita, dado que ao perguntar sobre a fila de espera, as pesquisadoras foram apenas informadas que havia 44 mesas na frente, não sendo possível ter uma estimativa do tempo que seria necessário aguardar para entrar, ou até mesmo acompanhar o andamento da fila, o que levou à desistência, tendo havido sucesso apenas na segunda tentativa.</p>

Fonte: Elaborado pelas autoras.

4.3.3 Pesquisa com foco nos potenciais fornecedores

A cadeia de fornecedores é uma parte importante para garantir confiabilidade no processo produtivo e na entrega de um produto de qualidade ao cliente, aliado ao melhor custo-benefício. Portanto, por meio de pesquisa em meios eletrônicos, foi feito um levantamento dos potenciais fornecedores (Quadros 6 e 7) a fim de caracterizá-los, seguindo um roteiro de entrevista apresentado no Apêndice D. Os principais segmentos de fornecedores são referentes aos insumos para produção da cerveja, alimentos e demais bebidas.

Quadro 6 - Fornecedores de insumos para cerveja (Continua)

FORNECEDORES DE INSUMOS PARA CERVEJA
Fornecedor 1
<p>Endereço: Av. Senador Robert Simonsem, nº 846, São Caetano do Sul, CEP 09530-401</p> <p>Contato: (11) 3565-4768/(11) 96629-7509 /https://valbier.com.br/</p> <p>Tempo médio de entrega: Varia de acordo com a escolha de entrega, Correios PAC média de 9 dias úteis (R\$ 29,40), Correios SEDEX em até 4 dias úteis (R\$ 55,60).</p> <p>Condições de pagamento: Cartões de Crédito, Boleto, Pagamentos por meio eletrônico.</p> <p>Segmento de Mercado: Loja Física e Virtual de insumos cervejeiros</p> <p>Tempo de atuação da empresa no mercado: 6 anos</p>
Fornecedor 2
<p>Endereço: Loja Virtual - https://www.brcraft.com.br - Rio de Janeiro - RJ</p> <p>Contato: (21) 4103-3840/(21) 99884-3840/comercial@brcraft.com.br</p> <p>Tempo médio de entrega: Varia de acordo com as opções de transportadora e valor do frete, em 6 dias úteis (R\$ 65,00).</p> <p>Condições de pagamento: Cartões de Crédito, Boleto, Depósito.</p> <p>Segmento de Mercado: Loja Virtual de insumos cervejeiros</p> <p>Tempo de atuação da empresa no mercado: 5 anos</p>

Quadro 6 - Fornecedores de insumos para cerveja (Conclusão)

Fornecedor 3
<p>Endereço: Rua João Reffo, nº 974, Santa Felicidade, Curitiba-PR</p> <p>Contato: (41) 3042-9560/(41) 9 9667-1029/comercial@emporiodolupulo.com.br</p> <p>Tempo médio de entrega: Varia de acordo com as opções de transportadora e valor do frete. Correios PAC em média 11 dias úteis (R\$ 65,84), Correios SEDEX em média 5 dias úteis (R\$ 122,99), Transportadora Asap Log em média 6 dias úteis (R\$ 102,75) e Transportadora Jadlog em média 12 dias úteis (R\$ 82,81).</p> <p>Condições de pagamento: Boleto bancário, PIX, Depósito ou Cartão de Crédito.</p> <p>Segmento de Mercado: Loja Física e Virtual de insumos cervejeiros</p> <p>Tempo de atuação da empresa no mercado: 6 anos</p>
Fornecedor 4
<p>Endereço: Travessa Basílio de Magalhães, nº 23, Rio Vermelho, Salvador-BA, CEP: 41940090</p> <p>Contato: (71) 3043-6359/(71) 9959-7263/vendas2@bahiamalte.com.br</p> <p>Tempo médio de entrega: Sedex: 6 dias úteis, PAC: 10 dias úteis, Jamef: 10 dias úteis, Total Express: 17 dias úteis</p> <p>Condições de pagamento: Transferência, PIX, Cartão de Crédito ou Cartão de Débito.</p> <p>Segmento de Mercado: Loja Física e Virtual de insumos cervejeiros</p> <p>Tempo de atuação da empresa no mercado: 5 anos</p>

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Quadro 7 - Fornecedores de insumos alimentícios (Continua)

FORNECEDORES DE INSUMOS ALIMENTÍCIOS
Fornecedor 5
<p>Endereço: Rodovia Darly Santos, 160 - Vila Velha/ES, CEP 29104-491</p> <p>Contato: (27) 3149-6501</p> <p>Distância aproximada do fornecedor ao estabelecimento: 112 km</p> <p>Condições de pagamento: PIX, Dinheiro, Cartão de Débito e Crédito, Cartão Carrefour, Cartão Atacadão, Vale Alimentação.</p> <p>Segmento de mercado: Atacadista</p> <p>Tempo de atuação no mercado: 12 anos</p>

Quadro 7 - Fornecedores de insumos alimentícios (Conclusão)

Fornecedor 6
<p>Endereço: BR-262, 5814 - São Francisco, Cariacica - ES, CEP 29145-409</p> <p>Contato: (27) 3286-9520</p> <p>Distância aproximada do fornecedor ao estabelecimento: 103 km</p> <p>Condições de pagamento: Dinheiro, Cartão de Débito e Crédito, Depósito</p> <p>Segmento de mercado: Atacadista</p> <p>Tempo de atuação no mercado: Menos de 1 mês</p>
Fornecedor 7
<p>Endereço: Avenida Mário Gurgel, nº 5353, Bairro São Francisco – Cariacica/ES, CEP 29145-910</p> <p>Contato: (27) 99878-8655</p> <p>Distância aproximada do fornecedor ao estabelecimento: 103 km</p> <p>Condições de pagamento: Cartões de Crédito e Débito, Cartões Alimentação</p> <p>Segmento de mercado: Atacadista</p> <p>Tempo de atuação no mercado: 4 anos</p>

Fonte: Elaborado pelas autoras.

A localidade dos fornecedores de insumos alimentícios foi selecionada de maneira estratégica dado que o pai da proprietária da Cervejaria possui uma frota de caminhões que fazem viagens constantes para a região, tendo a possibilidade de fazer a coleta nos estabelecimentos sendo uma forma de reduzir os custos com taxas de entrega.

Em relação aos fornecedores de insumos para cerveja, foi utilizado como critério fornecedores que trabalham com marcas preferidas pela proprietária. Como no Espírito Santo não existem lojas que forneçam insumos em grande quantidade, foram selecionados fornecedores de outros estados.

4.4 MAPA ESTRATÉGICO E INDICADORES ESTRATÉGICOS PARA A CERVEJARIA AURORA

4.4.1 Mapa Estratégico

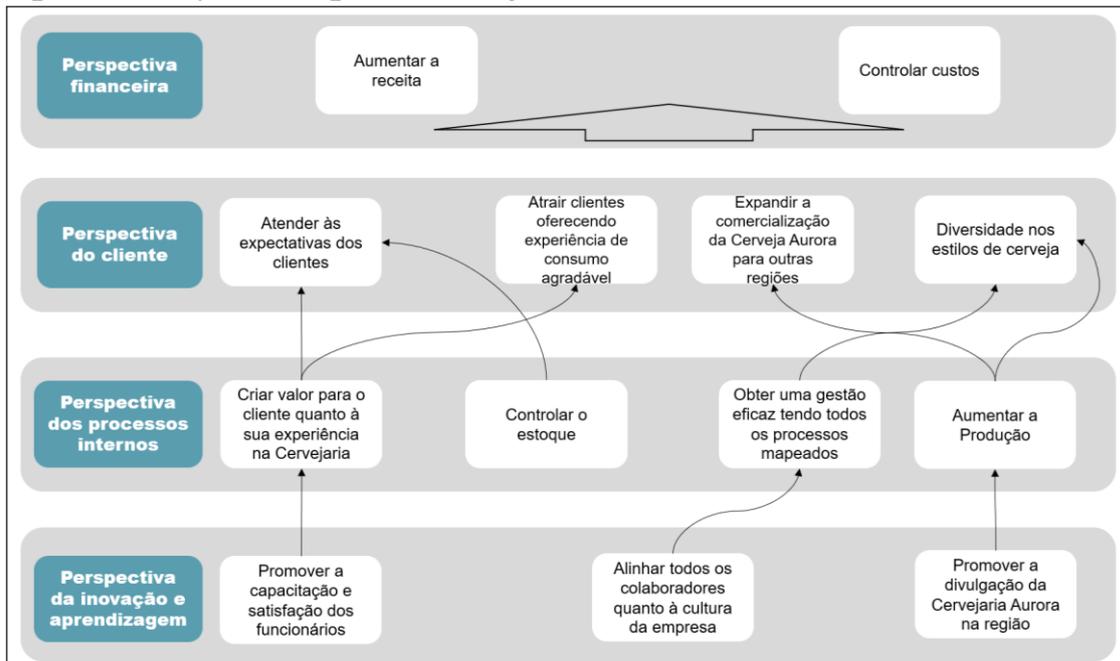
A caracterização dos ambientes internos e externos por meio da análise SWOT e definição dos norteadores estratégicos aliados à caracterização dos clientes, concorrentes e fornecedores possibilitaram conhecer melhor o contexto no qual a Cervejaria Aurora está inserida.

Concluídas tais etapas, foi elaborado o mapa estratégico (Figura 15), buscando representar visualmente a estratégia da empresa em apenas um único quadro, apresentando como os objetivos das quatro perspectivas se relacionam (KAPLAN; NORTON, 2004).

Para melhor entendimento do mapa estratégico é importante iniciar sua análise pela perspectiva de inovação e aprendizagem, que são consideradas a base do BSC em função da grande contribuição dos colaboradores para o processo. Por estarem em contato direto com os clientes, a motivação e satisfação dos colaboradores influenciam diretamente no atendimento.

No mapa estratégico, todas as perspectivas e seus objetivos estão interligados, sendo que cada uma está diretamente associada à perspectiva acima. A perspectiva financeira situa-se no topo do mapa estratégico do BSC, por se tratar da concretização de todos os objetivos anteriores (SOUSA, 2012).

Figura 15 - Mapa estratégico da Cervejaria Aurora



Fonte: Elaborado pelas autoras.

4.4.2 Indicadores Estratégicos

Com a definição dos objetivos estratégicos é possível estabelecer quais ações devem ser tomadas, uma vez que servirão como bússola para indicar a direção que a empresa deve seguir. Segundo Kaplan e Norton (1997), com os objetivos definidos faz-se preciso criar uma relação de causa-efeito com os indicadores estratégicos que mensuram as iniciativas necessárias para o alcance do que foi proposto. O Quadro 8 apresenta os indicadores definidos nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*.

Quadro 8 - Indicadores propostos para a Cervejaria Aurora

Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Indicadores Estratégicos
Perspectiva financeira	Aumentar a receita	% do lucro sobre a receita
	Controlar custos	Demonstrativos financeiros
Perspectiva do cliente	Comercializar Aurora em diferentes regiões	Nº de cidades atendidas
	Atender às expectativas dos clientes	Obtenção de feedback dos clientes
	Diversidade nos estilos de cerveja	Comparativo com nº de rótulos de outras cervejarias
	Atrair clientes oferecendo experiência de consumo agradável	Quantidade de clientes atendidos no período; Tempo médio de permanência na Cervejaria
Perspectiva dos processos internos	Criar valor para o cliente quanto sua experiência na cervejaria	Pesquisa de NPS
	Obter uma gestão eficaz por meio processo mapeado	Nº de falhas no processo
	Controlar o estoque	Nº de vezes em que houve problemas na produção/venda devido à falta de controle do estoque
	Aumentar a produção	Volume de cerveja vendido comparado ao mês anterior
Perspectiva da inovação e aprendizagem	Promover a capacitação e satisfação dos funcionários	% de turnover
	Alinhar todos os colaboradores quanto à cultura da empresa	Nº de reuniões para treinamento e capacitação da equipe
	Promover a divulgação da Cervejaria Aurora na região	Nº de novos clientes atendidos por mês

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Os indicadores definidos na perspectiva da inovação e aprendizagem têm como objetivo medir, através do percentual de turnover, o nível de satisfação dos colaboradores que reflete diretamente no atendimento prestado ao cliente. Em

reunião com a proprietária no processo de definição dos norteadores estratégicos, ela afirmou ser imprescindível que os funcionários estejam alinhados com a cultura da empresa e assim tenham autonomia no atendimento, sabendo identificar e indicar a melhor opção da casa a cada cliente e sobretudo, que estejam engajados para proporcionar uma experiência agradável. Como forma de medir o atingimento desse objetivo, será contabilizado o número de reuniões mensais para treinamento e capacitação da equipe. Além disso, é importante atuar na divulgação da Cervejaria Aurora por se tratar de um novo empreendimento na região localizado em zona rural. Para medir o retorno das ações relacionadas à divulgação, será analisado o número de novos clientes atendidos no estabelecimento por mês, informação obtida no início do atendimento ao cliente, ao serem indagados pelo garçom se já conhecem o local e as opções da casa.

Na perspectiva dos processos internos, todos os objetivos traçados visam analisar a cadeia de valor e buscar melhorias nos processos. Sendo assim, para mensurar o objetivo estratégico de criar valor para o cliente quanto à sua experiência na cervejaria, será utilizada a pesquisa de NPS (*Net Promoter Score*), que possibilita identificar erros no processo que impactam na experiência do consumidor, como demora no atendimento ou pedidos errados. Aliado ao indicador de número de falhas no processo, será possível quantificar o problema e assim atuar de forma a obter uma gestão eficaz por meio do processo mapeado.

O objetivo de controlar o estoque é necessário para assegurar que os produtos utilizados estejam dentro dos padrões de qualidade. Por se tratarem de insumos perecíveis, deve-se monitorar os prazos de validade, as condições de armazenamento de cada alimento, bem como manter a limpeza do local. O controle de estoque é importante também para eliminar a demanda de grandes espaços de armazenamento, garantir que o item esteja disponível em estoque quando for preciso sem surpresas negativas para o cliente. Será medido pelo número de vezes que houve problema no atendimento de um pedido.

O objetivo de aumentar a produção, alinhado à visão da empresa, será medido por meio de comparativo do volume de cerveja vendido no mês atual em relação ao mês anterior. O atendimento desse objetivo está diretamente relacionado à divulgação da cervejaria, que consta na perspectiva do patamar que está abaixo (Quadro 8).

Em relação à perspectiva do cliente, no âmbito do mercado estratégico, foram definidas a expansão da comercialização da cerveja Aurora, associada à visão da empresa, e a diversidade de estilos trabalhados, sendo medidas pela quantidade de cidades atendidas e pelo número de rótulos trabalhados quando comparados a outras cervejarias, respectivamente. Os demais objetivos dessa perspectiva foram traçados almejando a satisfação do cliente, que será medida com a obtenção de feedbacks e a análise do tempo de permanência no local, o que demonstra o quanto a experiência está sendo agradável para o cliente.

Por fim, a perspectiva financeira reflete o resultado do atendimento a todos os objetivos das demais perspectivas. Deve-se acompanhar o demonstrativo financeiro de forma a identificar oportunidades de reduzir custos e aumentar o lucro, para assim garantir a sustentabilidade da empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente a Cervejaria Aurora comercializa cerveja artesanal de produção própria em pequena escala, porém o local para atendimento ao público está em fase de construção, com previsão para iniciar as operações de vendas de forma presencial em janeiro de 2022. Por meio da metodologia de gestão estratégica utilizada, *Balanced Scorecard*, foi viável definir os norteadores (missão, visão e valores) e objetivos estratégicos do empreendimento associados às perspectivas propostas no BSC. Foram definidos também os indicadores de forma a monitorar o atendimento de tais objetivos e auxiliar a empresa no alcance do seu propósito.

Na análise de SWOT, foram verificadas forças e oportunidades, tais como local atrativo para os clientes, considerando que a cervejaria possuirá infraestrutura agradável, e a proximidade da Pousada Bela Aurora, além da comercialização de cervejas com estilos não convencionais e outros produtos destilados de produção própria. Por outro lado, dentre as fraquezas e ameaças há a dificuldade de acesso ao local, além da presença de muitos concorrentes, por estar em uma região turística com elevado potencial de crescimento.

Para auxiliar na definição dos objetivos estratégicos e também nos indicadores de acompanhamento, foi realizada a caracterização dos clientes, concorrentes e fornecedores da Cervejaria Aurora. Com isso, foram identificadas oportunidades de diferenciação para o empreendimento, como espaço *kids*, uma vez que a Pousada Bela Aurora frequentemente recebe famílias com crianças e a Cervejaria terá esse público como potencial cliente. Outra oportunidade é a comercialização de diferentes estilos de cerveja, apostando em produtos que ainda não são oferecidos na região. Foi identificada também a demanda por indicações de harmonização de pratos com as cervejas artesanais, o que está sendo considerado pela proprietária, visto que seria um diferencial competitivo em relação aos concorrentes. A necessidade dos clientes por local esteticamente agradável e aconchegante também obteve destaque na pesquisa, em função disso a proprietária tem investido fortemente na infraestrutura do negócio. Verificou-se também que grande parte dos fornecedores de insumos cervejeiros está localizada em outros estados, o que torna o controle de estoque ainda mais necessário, de forma a evitar falta de produtos e compras não planejadas que impactariam no orçamento.

Ao longo da presente pesquisa, a indisponibilidade de recurso financeiro e limitação de prazo impediram que as visitas aos estabelecimentos concorrentes ocorressem com mais frequência.

Devido à Cervejaria estar em fase de construção e à limitação de tempo, não foram realizadas as etapas de implantação e reavaliação dos indicadores, sendo essa uma oportunidade para trabalhos futuros. Entretanto, os resultados obtidos serviram como base para a elaboração do mapa estratégico e com isso a definição dos indicadores estratégicos para a Cervejaria Aurora, possibilitando à proprietária priorizar esforços para que se consiga atingir a visão de futuro almejada.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGÊNCIA BRASIL. **Pandemia faz Brasil ter recorde de novos empreendedores.** 2020. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-10/pandemia-faz-brasil-ter-recorde-de-novos-empreendedores>>. Acesso em: 7 mar. 2021.
- ALONSO, V. L. C.; TEIXEIRA, C. A. C. A Importância do Planejamento Estratégico para as Pequenas Empresas. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA (SEGET), 11., 2014, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/132020.pdf>>. Acesso em: 21 fev. 2021.
- AMBEV. **Conheça os diferentes tipos de cerveja.** 2019. Disponível em: <<https://www.ambev.com.br/blog/categoria/cerveja/conheca-os-diferentes-tipos-de-cerveja/>>. Acesso em: 06 abril. 2021.
- BEER ART – Portal da Cerveja. **Um retrato da cerveja artesanal no Brasil, pelo Instituto da Cerveja.** 2016. Disponível em: <<https://revistabeerart.com/news/numeros-do-mercado-da-cerveja-artesanal#:~:text=O%20Brasil%20fechou%202015%20com,2016%20continua%20no%20mesmo%20ritmo.>>. Acesso em: 04 abr. 2021.
- CERVBRASIL. **Associação Brasileira da Indústria da Cerveja.** 2016. Disponível em: <http://www.cervbrasil.org.br/novo_site/anuarios/CervBrasil-Anuario2016_WEB.pdf>. Acesso em: 04 abr. 2021.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações.** 1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, I; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: da intenção aos resultados.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2020.
- COELHO-COSTA, E. R. A bebida de Ninkasi em terras tupiniquins: o mercado da cerveja e o turismo cervejeiro no Brasil. **Revista Iberoamericana de Turismo**, v. 5, n.1, p. 22-41, 2015.
- CRUZ, T. **Manual de planejamento estratégico: ferramentas para desenvolver, executar e aplicar.** 1 ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- DIÁRIO DO COMÉRCIO. **Informalidade no setor de caçaça pode crescer com Imposto Seletivo.** 2021. Disponível em: <<https://diariodocomercio.com.br/agronegocio/informalidade-no-setor-de-cachaca-pode-crescer-com-imposto-seletivo/>>. Acesso em: 06 abril. 2021.
- ESCM – Escola Superior de Cerveja e Malte. **Cervejas Artesanais no Brasil: Pesquisa revela detalhes sobre consumo.** 2019. Disponível em: <<https://www.cervejaemalte.com.br/blog/cervejas-artesanais-no-brasil-pesquisa-revela-detalhes-sobre-consumo>>. Acesso em: 14 mar. 2021.

FERREIRA, A. C. et al. Motivações de compra e hábitos de consumo: um estudo com apreciadores de cerveja artesanal. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, [S.l.], v.13, p. 12-31, 2019.

GUIA DA CERVEJA. **Estudo sobre cerveja revela que brasileiro prefere qualidade à quantidade**. 2018. Disponível em: <<https://guiadacervejabr.com/mintel-estudo-mercado-qualidade/>>. Acesso em: 14 mar. 2021.

KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: *Balanced Scorecard***. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **A cada dois dias uma nova cervejaria abre as portas no Brasil**. 2019. Disponível em: <<https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/noticias/a-cada-dois-dias-uma-nova-cervejaria-abre-as-portas-no-brasil>>. Acesso em: 21 mar. 2021.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

MIGUEL, P. A. C. **Metodologia de pesquisa para engenharia de produção e gestão de operações**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MINGOTI, S. A. **Análise de dados através de métodos de estatística multivariada: uma abordagem aplicada**. 1 ed. Belo Horizonte: UFMG, 2005.

MOREIRA, B. **Cervejarias capixabas reconhecidas nacional e internacionalmente contaram com apoio do Banded**. Disponível em: <<https://www.es.gov.br/Noticia/cervejarias-capixabas-reconhecidas-nacional-e-internacionalmente-contaram-com-apoio-do-banded>>. Acesso em: 01 mar. 2021.

MOURÃO, C. L. O. **Planejamento estratégico em uma pequena cervejaria artesanal**. 2017. 109 f. Projeto Final (Bacharelado em Engenharia de Produção), Universidade Federal Fluminense, Niterói.

NARDI, R. G. **Comportamento do consumidor: análise dos consumidores de cerveja artesanal nas cidades de Lajeado, Estrela e Teutônia/RS**. 2018. 57 f. Monografia (Graduação em Administração), Universidade do Vale do Taquari, Lajeado, 2018.

OLIVEIRA, C. S. A COVID-19 e o impacto econômico nas micro e pequenas empresas. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v. 10, n. 1, p. 39–56, 2020.

OLIVEIRA, D. P. R. **Administração estratégica na prática: competitividade para administrar o futuro das empresas**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 22 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria estratégica e operacional**: conceitos, estrutura, aplicação. 1 ed. São Paulo: Thomson Learning, 2003.

PANDOLFI, M. A. C.; RAMOS, G. C. B. A evolução do mercado de cervejas artesanais no país. **Revista interface tecnológica**, v. 16, n.1, p. 480-488, 2019.

REGIS, S. V. C.; PEREIRA, Y. V.; SALAZAR, V. S. Cervejas artesanais e a experiência de consumo do nordestino Brasileiro. **Temática**, NAMID-UFPB, v. 13, p. 34-50, 2017.

SAVI, D. **Gestão estratégica**: proposta de estruturação do planejamento estratégico para uma microcervejaria, fundamentado no diagnóstico empresarial. 2014. 69 f. Projeto Final (Bacharelado em Ciências Contábeis). Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

SEBRAE. **Brasil deve atingir marca histórica de empreendedorismo em 2020**. 2020. Disponível em: <<http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/brasil-deve-atingir-marca-historica-de-empreendedorismo-em-2020,d9c76d10f3e92710VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 21 fev. 2020.

SEBRAE. **O lucrativo mercado da cerveja: saiba como empreender com sabor**. 2019. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-lucrativo-mercado-da-cerveja-saiba-como-empreender-com-sabor,e124e4f7f4619610VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 21 fev. 2021.

SEBRAE. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. 2014. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>. Acesso em: 21 fev. 2021.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. 2016. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>>. Acesso em: 21 fev. 2021.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SOARES, C. R. D. **Desenvolvimento de uma sistemática de elaboração do *Balanced Scorecard* para pequenas empresas**. 2001. 122 f. Dissertação (Pós Graduação em Engenharia de Produção). Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

SOUSA, S. F. L. **A aplicação do balanced scorecard nas pequenas e médias empresas**. 2012. 129 f. Dissertação (Mestrado em Gestão) - Departamento de Economia e Gestão, Universidade Lusófona do Porto, Porto.

VASCONCELLOS, P. F.; PAGNONCELLI, D. **Construindo estratégias para vencer**: um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa. 6 ed. Elsevier: Rio de Janeiro, 2001.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista com a proprietária para direcionar a definição dos norteadores estratégicos

1. Defina qual é o principal benefício que a Cervejaria Aurora leva a seu público-alvo.
2. Defina qual é a principal vantagem competitiva que diferencia a Cervejaria Aurora dos seus concorrentes.
3. Defina um horizonte de planejamento de 3 ou 5 anos. Como gostaria que a Cervejaria Aurora estivesse ao final desse período?
4. Na resposta acima, seria possível determinar algum tipo de indicador de avaliação e metas numéricas que poderiam ser atingidas nesse período de tempo?
5. Se a Cervejaria Aurora fosse uma pessoa, por quais atitudes ela deveria ser conhecida, lembrada e admirada?

**APÊNDICE B - Formulário para caracterização de potenciais clientes da
Cervejaria Aurora**

Em qual cidade você mora?

- Vitória
- Vila Velha
- Serra
- Venda Nova do Imigrante
- Pedra Azul
- Cachoeiro de Itapemirim
- Castelo
- Outra: _____

Informe sua idade:

- 18 a 25
- 26 a 35
- 36 a 45
- 46 a 55
- Mais de 55

Como você se identifica:

- Masculino
- Feminino
- Prefiro não dizer

Você costuma frequentar cervejarias da Região das Montanhas?

- Sim
- Não

• **CASO A RESPOSTA SEJA NÃO:**

Por qual motivo você não costuma frequentar?

- Prefiro frequentar restaurantes
- Não costumo ir para a Região das Montanhas
- O custo das cervejarias é muito elevado
- Outros. Por quê?

• **CASO A RESPOSTA SEJA SIM:**

Quais os locais você normalmente frequenta na Região das Montanhas?

- Cervejaria Barba Ruiva
- Empório Dei Nonni
- Cervejaria Ronchi Beer
- Altezza

- Cervejaria Nobat
- Empório Fatto a Mano
- SOS Garden Bar
- Cervejaria Grecco
- Cervejaria Dus Grillo
- Cervejaria Trarko
- Cervejaria Azzurra

Outra(s): _____

Dos pontos abaixo enumere de 1 a 5 sendo 1 - Mais Importante e 5 - Menos importante, considerando os parâmetros que você leva em conta no momento de escolher uma cervejaria para frequentar:

- Preço dos produtos acessíveis
- Ambiente aconchegante (com aquecedor, mantas, cadeiras confortáveis, etc)
- Ser próximo ao local onde estou hospedado
- Ter variedade de comidas no cardápio, além de bebidas
- Variedade de estilos de cervejas
- Relevância do estabelecimento na região
- Horário de funcionamento
- Outro (s): _____

Qual estilo de cerveja você normalmente opta por consumir? Enumere de 1 a 5 considerando 1 - Mais importante e 5 - Mais importante.

- IPA
- Pilsen
- Weiss
- Stout
- Red

Além de cervejas e petiscos, o que você espera encontrar nas cervejarias?

- Pratos executivos
- Lanches
- Tábua de Carnes
- Bebidas destiladas
- Bebidas sem álcool
- Outro (s): _____

Quantas vezes no mês você costuma frequentar cervejarias na Região das Montanhas?

- Menos de 1 vez
- De 1 a 3 vezes
- Mais de 4 vezes

Caso a pessoa marcar a primeira opção acima, mostrar também a seguinte pergunta:

O que te impede de frequentar ainda mais as cervejarias?

- Tempo
- Distância
- Falta de dinheiro

- Acho que frequento o suficiente

Qual horário você prefere frequentar as cervejarias?

- Tarde
- Noite
- Não tenho preferência

Qual dia da semana você prefere frequentar as cervejarias?

- Todos os dias
- Quinta-feira à Domingo
- Sexta-feira à Domingo
- Apenas Sábado e Domingo
- Outro: _____

O que você espera encontrar em uma nova cervejaria, que hoje não é oferecido na região?

APÊNDICE C - Roteiro utilizado na pesquisa com os concorrentes

ITENS	RESPOSTA
Local visitado:	
Tempo para o garçom chegar à mesa (minutos)	
Foi simpático na abordagem?	SIM () NÃO ()
Mostrou ao cliente as opções da casa?	SIM () NÃO ()
Foi paciente com o cliente?	SIM () NÃO ()
O garçom estava bem apresentável?	SIM () NÃO ()
Tempo de espera para a chegada do pedido (minutos)	
Número de clientes que o estabelecimento consegue atender:	
Há fila de espera?	SIM () NÃO ()
Boa variedade de produtos?	SIM () NÃO ()
Número de rótulos:	
Boa qualidade? (atendimento às expectativas)	SIM () NÃO ()
Cardápio legível?	SIM () NÃO ()
O produto condiz com o que consta no cardápio?	SIM () NÃO ()
Boa higiene? (local em geral, pratos, talheres, etc.)	SIM () NÃO ()
Comida com temperatura adequada?	SIM () NÃO ()
Bebidas com temperatura adequada?	SIM () NÃO ()
Tem diversidade na forma de pagamento?	SIM () NÃO ()
Preço competitivo?	SIM () NÃO ()
Tem promoções ou descontos?	SIM () NÃO ()
Boa localização?	SIM () NÃO ()
O ambiente é agradável?	SIM () NÃO ()
Facilidade para estacionar?	SIM () NÃO ()
Boa segurança?	SIM () NÃO ()
Mesas e cadeiras limpas?	SIM () NÃO ()
Possui música ao vivo?	SIM () NÃO ()
Ambiente ao ar livre?	SIM () NÃO ()
Ambiente fechado?	SIM () NÃO ()
Banheiro limpo?	SIM () NÃO ()
Área para fumantes?	SIM () NÃO ()

APÊNDICE D - Roteiro para entrevista com os fornecedores

Nome da Empresa: _____
Insumo/produto fornecido: _____
Endereço: _____
Contato: _____
Tempo de atuação: _____
Prazos de entrega: _____
Condições de compra: _____
Condições de pagamento: _____
Há condições especiais de preço de acordo com o volume de compra? Se sim, qual?

