

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
COORDENAÇÃO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

AMANDA SANTOS DE MELO

**UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS DE ESTRATÉGIA COMPETITIVA
EM UMA CERVEJARIA ARTESANAL – UM ESTUDO DE CASO**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Medianeira

2019

AMANDA SANTOS DE MELO

**UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS DE ESTRATÉGIA COMPETITIVA
EM UMA CERVEJARIA ARTESANAL – UM ESTUDO DE CASO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Graduação, em Engenharia de Produção, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Adelar Brun

Medianeira

2019



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
Câmpus Medianeira
DIRETORIA DE GRADUAÇÃO E EDUCAÇÃO PROFISSIONAL
Departamento Acadêmico de Produção e Administração
Curso de Graduação em Engenharia de Produção



TERMO DE APROVAÇÃO

UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS DE ESTRATÉGIA COMPETITIVA EM UMA CERVEJARIA ARTESANAL – UM ESTUDO DE CASO

Por

AMANDA SANTOS DE MELO

Este trabalho de conclusão de curso foi apresentado às 15h e 50min do dia 19 de novembro de 2019 como requisito para aprovação na disciplina de TCC 2, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, câmpus Medianeira. A candidata foi arguida pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou este trabalho de diplomação aprovado.

Prof. Dr. Sérgio Adelar Brun - Orientador
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. Me. Neron Alípio Cortes Berghauser
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. Me. Peterson Diego Kunh
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

A Deus, aos meus pais e irmão, a todas as mulheres que mudaram a História e tornaram possível que hoje eu me tornasse engenheira.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo presente da vida e por renovar minhas forças todos os dias.

Aos meus pais, Aparecida e Afonso, pelo suporte e por terem sido a base de tudo que sou hoje.

Ao meu irmão Jorge, pelas doses imensuráveis de confiança, pelos puxões de orelha, por sempre acreditar em mim e por mostrar que podemos quebrar barreiras e sermos tudo aquilo que desejamos.

A todos os professores que participaram da minha jornada acadêmica e que contribuíram para a profissional que sou hoje, em especial, aos professores Sérgio Brun, Reinalda Blanco e Luiz Sarmiento, por contribuírem para a execução deste trabalho.

Aos meus amigos, pelo apoio, pelas risadas e por tornarem meus dias mais leves no decorrer de toda a graduação.

A todos vocês, o meu muito obrigada.

“Não sabendo que era impossível, ele foi lá e fez.”

Jean Cocteau

RESUMO

MELO, Amanda Santos de. **Utilização de Ferramentas de Estratégia Competitiva em uma Cervejaria Artesanal – Um Estudo de Caso**: 2019, 57f. Monografia (Bacharel em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Com o passar do tempo tem se percebido uma mudança dos hábitos de consumo dos amantes de cerveja, estes se tornaram mais exigentes na escolha de compra e, cada vez mais, procuram por sabores mais acentuados para este produto. Neste sentido, é de suma importância que as empresas pertencentes a este setor trabalhem suas estratégias de forma inteligente para se destacarem dos concorrentes e se manterem no mercado. Este trabalho buscou analisar os fatores que influenciam no reconhecimento da empresa objeto de estudo e propor melhorias por meio da utilização de ferramentas de estratégia competitiva. Um estudo de caso com abordagem qualitativa e quantitativa, no qual foram realizadas entrevistas informais, aplicação de questionários e levantamento de dados de uma cervejaria artesanal localizada no oeste do Paraná, com intuito de alavancar a vantagem competitiva do empreendimento. Com os resultados da pesquisa foi possível elaborar planos de ação que direcionassem a empresa ao seu fortalecimento no ramo de atuação. Para trabalhos futuros sugere-se o estudo aprofundado sobre o processo produtivo, a fim de torná-lo mais eficiente e reduzir os custos operacionais.

Palavras-chave: Plano de Ação. Vantagem Competitiva. Mercado.

ABSTRACT

MELO, Amanda Santos de. **Use of Competitive Strategy in the Craft Beer Brewery – A Case Study**: 2019, 57f. Monografia (Bacharel em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Over time, beer lovers have changed their drinking habits, they have become more demanding in their choice of purchase and are increasingly looking for stronger flavors for this product. In this sense, it is extremely important that companies in this sector work their strategies intelligently to stand out from competitors and stay in the market. This paper aimed to analyze the factors that influence the recognition of the company object of study and to propose improvements through the use of competitive strategy tools. A case study with a qualitative and quantitative approach, in which informal interviews, questionnaires and data collection were conducted from a craft brewery located in western Paraná, in order to leverage the competitive advantage of the enterprise. With the results of the research it was possible to elaborate action plans that would direct the company to its strengthening in the field of activity. For future work, a thorough study of the production process is suggested, in order to make it more efficient and reduce operating costs.

Key-words: Action Plan. Competitive Advantage. Marketplace.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Distribuição de cervejarias por região do Brasil	18
Figura 2 - Processo de planejamento estratégico	22
Figura 3 - Tipos de vantagem competitiva	23
Figura 4 - Matriz SWOT	24
Figura 5 - Estratégias genéricas.....	26
Figura 6 - Perspectivas do BSC	28
Figura 7 - Perspectivas estratégicas do BSC	28
Figura 8 - Ambiente de atendimento aos clientes	29
Figura 9 - Classificação da pesquisa.....	31
Figura 10 - Equipamentos do processo.....	35
Figura 11 - Fluxograma do processo.....	35
Figura 12 - Torneiras de <i>self service</i>	37
Figura 13 - Faixa etária dos clientes participantes da pesquisa	38
Figura 14 - Região em que moram os clientes participantes da pesquisa	38
Figura 15 - Consumo de cerveja artesanal dos clientes em dias por semana	39
Figura 16 - Tempo em que os clientes consomem cerveja artesanal	39
Figura 17 - Primeira característica avaliada pelos clientes na hora da compra	40
Figura 18 - Como os clientes conheceram a empresa	40
Figura 19 - Opinião dos sócios sobre como os clientes conheceram a empresa	41
Figura 20 - Matriz SWOT da empresa.....	42
Figura 21 - Aplicação da vertente finanças da BSC da empresa	43
Figura 22 - Aplicação da vertente processos internos da BSC da empresa	44
Figura 23 - Aplicação da vertente cliente da BSC da empresa	45
Figura 24 - Aplicação da vertente aprendizados e crescimento da BSC da empresa	45

LISTA DE SIGLAS

ABRACERVA - Associação Brasileira de Cerveja Artesanal

B2B - *Business to business*: Comércio estabelecido entre duas empresas

B2C - *Business to consumer*: Comércio estabelecido entre empresa e cliente final

BSC - *Balanced Scorecard*

MAPA - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
2. OBJETIVOS	14
2.1 OBJETIVO GERAL	14
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
3. REVISÃO DE LITERATURA	15
3.1 HISTÓRICO	15
3.2 CERVEJA ARTESANAL.....	16
3.3 MERCADO	17
3.4 <i>BUSINESS TO CONSUMER</i>	19
3.5 ESTRATÉGIA.....	20
3.6 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	21
3.7 VANTAGEM COMPETITIVA	22
3.8 FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS.....	23
3.8.1 Matriz SWOT	23
3.8.2 Estratégias Genéricas de Porter	25
3.8.3 <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	26
4. MATERIAIS E MÉTODOS	29
4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....	29
4.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	30
5. RESULTADOS	34
5.1 PROCESSO PRODUTIVO	34
5.2 RESULTADOS DA PESQUISA.....	37
5.3 APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS COMPETITIVAS	41
5.3.1 Matriz SWOT da Empresa.....	42
5.3.2 Estratégias Genéricas de Porter na Empresa.....	43
5.3.3 <i>Balanced Scorecard</i> da Empresa.....	43
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
REFERÊNCIAS	47
APÊNDICES	53

1.INTRODUÇÃO

Há muito se questiona quais fatores e percepções norteiam as decisões de um empreendedor, bem como as características que o diferenciam das demais pessoas e que determinam seu sucesso nos negócios. Nesse sentido, com o passar do tempo, foi possível identificar semelhanças no perfil dos empreendedores, e percebeu-se que todos possuem características como, perseverança e proatividade, que os movem no desafio de concretizar seus sonhos e objetivos (SEBRAE, 2018).

De acordo com SEBRAE (2018), estima-se que existam cerca de 6,4 milhões de estabelecimentos no Brasil, destes, 99% correspondem a micro e pequenas empresas, sendo estas responsáveis por 27% do PIB brasileiro. Contudo, mesmo com um número significativo destas organizações no país, e com uma perspectiva de crescimento para os próximos anos, tais empresas podem ser muito frágeis, pois cerca de 75% sobrevivem no mercado além de um período de dois anos (SEBRAE 2018). Estima-se que estes números são reflexo de fatores como a falta de experiência em gestão, a inexistência de um planejamento antes e durante a concretização do empreendimento, ou a até mesmo a falta de capital de giro para investimentos.

Mesmo com os índices apresentados anteriormente e com a economia passando por tempos difíceis, o setor de bebidas no Brasil, em específico para a venda de cerveja, ainda movimentava cerca de R\$ 107 bilhões por ano (base 2017), correspondendo a 1,6% do PIB. Com um consumo anual de cerca de 14 bilhões de litros de cerveja (CERVEBRASIL, 2018), os brasileiros colocam o país na terceira posição do ranking mundial de consumo da bebida (PORTAL, 2018).

Neste cenário, as cervejas artesanais, também conhecidas como especiais, que inicialmente vieram para ser uma segunda opção para o consumidor, vêm ganhando força e começam a disputar espaço no mercado com as grandes marcas de cervejas comerciais. É notória a mudança de hábitos dos consumidores, que têm buscado, cada vez mais, por sabores mais acentuados e encorpados da bebida, sendo que hoje o consumo das cervejas artesanais corresponde entre 2,5% a 3% do faturamento do mercado de cervejas (CAETANO, 2018).

Levando-se em consideração fatores que alimentem o posicionamento competitivo de uma organização no mercado, a relevância deste estudo está

fundamentada na aplicação de ferramentas estratégicas que potencializem as técnicas de venda utilizadas em uma empresa, buscando entender o perfil dos consumidores e as características de um produto ou serviço que são avaliados pelos clientes e que exercem influência sobre a sua decisão de compra, alcançando assim, um maior grau de satisfação dos mesmos.

A pesquisa foi desenvolvida em uma empresa do ramo de bebidas, localizada no oeste do Paraná, que produz cervejas artesanais e que busca aumentar o público alvo atingido pelo alto padrão de qualidade dos produtos e pela forma de atendimento diferenciado na região, o *self service*. O levantamento de dados qualitativos e quantitativos que demonstrassem as forças e fraquezas da empresa, se deu pela realização de entrevistas informais com os proprietários e aplicação de questionários com os mesmos e com os clientes. Com os dados obtidos no decorrer deste estudo, e tendo embasamento e apoio de todo o referencial bibliográfico, buscou-se traçar os planos de ação para aumentar o volume de vendas e atingir um nicho maior de mercado da empresa estudada.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Analisar os fatores que geram impacto para o reconhecimento da empresa no mercado por meio de ferramentas de estratégia competitiva.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Descrever o processo produtivo e de vendas na empresa pesquisada;
- b) Levantar os fatores que promovem o reconhecimento da empresa estudada no seu ramo de atuação;
- c) Aplicar as ferramentas de estratégia competitiva;
- d) Propor melhorias para maior eficácia dos fatores identificados.

3. REVISÃO DE LITERATURA

Neste tópico apresenta-se a fundamentação teórica que embasou o estudo realizado, apontando fatores e dados sobre o tipo de produto em questão, mercado, estratégias e ferramentas que auxiliem as empresas a serem mais competitivas diante de seus concorrentes.

3.1 HISTÓRICO DA CERVEJA

A cerveja é uma bebida fermentada, cujo processo de fabricação, mesmo com o passar dos anos, permanece o mesmo desde sua origem. A palavra em si deriva-se do latim, *bibere*, que significa beber. Não se sabe ao certo a data de sua criação, mas acredita-se que sua história já tem cerca de 6000 a 8000 anos (DRAGONE; SILVA, 2010).

Estima-se que a prática da cervejaria tenha se iniciado na região da Mesopotâmia, onde pode ser encontrada a cevada em estado selvagem. Existem indícios de que a cerveja feita de cevada maltada já era produzida na Babilônia no ano 6000 a.C. A cerveja era uma bebida muito consumida no Egito e distribuída ao povo quando aconteciam os ritos religiosos (SILVA, 2005).

Ainda no Egito, existia um tipo de cerveja chamada *Bouza*, que era obtida pelos padeiros por meio da germinação da cevada. Esta era moldada em bolos, aos quais era adicionada a levedura. Esses bolos eram parcialmente assados e desfeitos e depois colocados em jarras com água para fermentar (MARTINS, 1991).

Os ingredientes base para a produção da maioria das cervejas são: a cevada maltada, água, lúpulo e leveduras, sendo a cerveja, então, resultado da fermentação alcoólica de mosto do cereal maltado. Contudo, de acordo com a legislação atual, é permitido a adição de outros cereais como o milho, arroz e sorgo (MARTINS, 1991).

Embora a gama de ingredientes para a produção de cerveja seja pequena, é possível fazer centenas de tipos diferentes da bebida, destacando-se duas grandes famílias, a cerveja tipo *Lager* e a tipo *Ale*. A primeira se caracteriza pela baixa

fermentação, pois as leveduras utilizadas trabalham sob baixas temperaturas e na parte inferior do tanque de fermentação. As cervejas desta família são as mais consumidas no mundo, dentre elas, o tipo pilsen, muito conhecida e consumida no Brasil. A segunda família se caracteriza pelas leveduras que agem em temperaturas mais elevadas e na superfície do líquido, além de possuírem aroma frutado e serem mais perfumadas que as cervejas de baixa fermentação (CERVBRASIL, 2018).

O lúpulo (*Humulus lupulus*) é uma flor responsável por dar amargor e aroma à cerveja e, dentre todas as ervas que exercem a mesma função e que foram usadas ao longo da história, ele é considerado atualmente, e em nível mundial, como a matéria-prima essencial para a produção da bebida. Na Alemanha, desde 1516 vigora a lei de pureza (*Reinheitsgebot*), que define que somente o lúpulo pode ser utilizado para conferir sabor amargo à cerveja produzida no país (DRAGONE; SILVA, 2010).

No Brasil, o hábito de tomar cerveja foi trazido por D. João VI, no início do século XIX, durante a permanência da família real portuguesa em território brasileiro. Nessa época, a cerveja consumida era importada de países europeus. Mais tarde, em 1888, foi fundada na cidade do Rio de Janeiro a “Manufatura de Cerveja Brahma Villigier e Cia.” e poucos anos depois, em 1891 na cidade de São Paulo, a “Companhia Antártica Paulista” (DRAGONE; SILVA, 2010).

3.2 CERVEJA ARTESANAL

American Lager é o nome técnico das cervejas com sabor massificado que, no Brasil, são conhecidas como “tipo Pilsen”. Estas cervejas possuem cor amarelo-palha, e como seu sabor e amargor são bastante suaves, elas são consumidas em qualquer ocasião, se popularizando e dominando o mercado cervejeiro. Tal fato atrelou a ideia do consumo da cerveja ao consumo que visa quantidade e não mais a qualidade (CERVEJEIRO, 2017).

Segundo o mesmo autor, mesmo com a popularização do tipo pilsen, dezenas de outros estilos de cerveja continuaram a ser produzidos e atualmente vêm retomando seu espaço no mercado. Estas cervejas, chamadas de artesanais, especiais, premium ou gourmet, buscam intensificar a variedade de cores, aromas e sabores e, assim como os vinhos, são harmonizadas com diversos pratos da culinária.

Conforme Lara (2018), as cervejas especiais advêm de um processo produtivo mais cuidadoso e têm todas as suas etapas acompanhadas pelo seu produtor, pois o objetivo principal é ter um produto de qualidade e diferenciado. Por outro lado, as cervejas industrializadas têm como objetivo a produção em grande escala, utilizando-se equipamentos de grande porte.

De acordo com o referido autor, as cervejas industrializadas utilizam cerca de 60% de malte e 40% de misturas de outros tipos de cereais, diferentemente das cervejas especiais, que são produzidas com uma quantidade maior de malte e, muitas vezes, este é o único cereal utilizado na produção dessas cervejas. Junto ao malte, os tipos de lúpulo e o tempo de maturação são fatores que influenciam diretamente nas características sensoriais das cervejas artesanais.

Além da quantidade e tipo de malte utilizado da produção das cervejas artesanais, dos tipos de lúpulo e do teor alcoólico, o fato destas serem normalmente produzidas em menor quantidade e por seguir receitas e gerações de famílias, existe também um valor agregado, e tudo isso influencia na diferença de preço de mercado destas para com as cervejas industrializadas (LARA, 2018; BEERBIER, 2012).

3.3 MERCADO CERVEJEIRO

O mercado da indústria cervejeira em 2017 movimentou cerca de US\$ 281 bilhões na economia mundial, com estimativa de que este número chegue a US\$ 309 bilhões em pouco tempo (FORBES, 2018). No Brasil, no mesmo ano, o mercado da bebida faturou R\$ 107 bilhões, valor que corresponde a 1,6% do PIB (Produto Interno Bruto). No ranking mundial dos países produtores e consumidores da bebida, China, Estados Unidos e Brasil ocupam o topo dessa lista respectivamente, sendo a produção nacional de 14 bilhões de litros ao ano (CERVBRASIL, 2018).

Com os registros concedidos em 2017, o Brasil conta com 679 cervejarias legalizadas, e na Figura 1 pode-se observar a distribuição dos estabelecimentos por região do país. Percebe-se que as cervejarias nacionais estão concentradas nas regiões Sul e Sudeste. Ainda segundo MAPA (2018), a distribuição dos estabelecimentos pelos estados mais significativos das principais regiões mencionadas são: Rio Grande do Sul (142), São Paulo (124), Minas Gerais (87), Santa

Catarina (78) e Paraná (67). Vale ressaltar que para os dados apresentados não são levados em consideração as cervejarias “ciganas”, que são negócios constituídos formalmente, mas que terceirizam a produção.

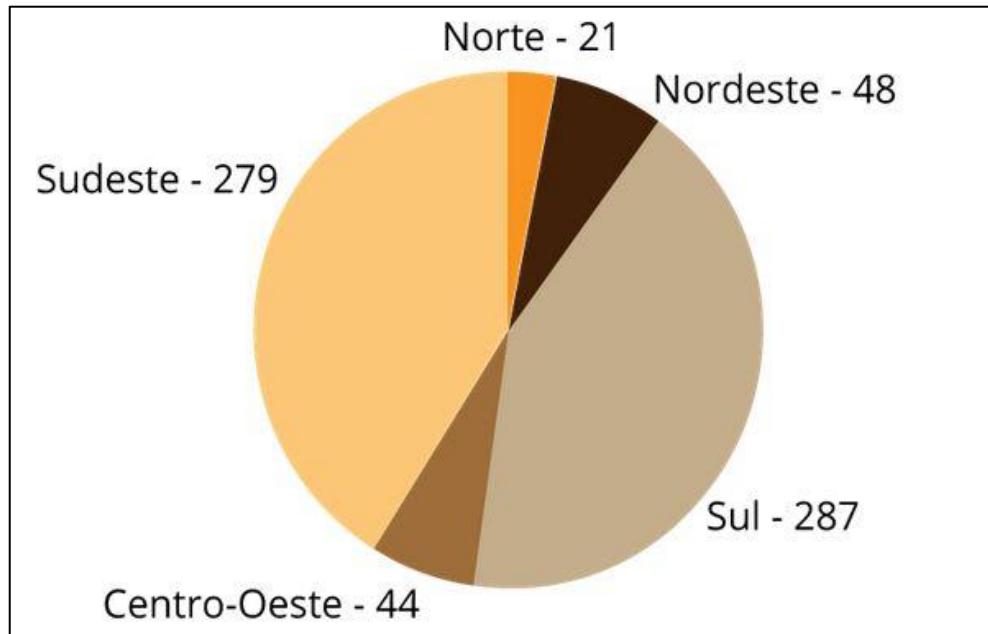


Figura 1: Distribuição de cervejarias por região do Brasil
Fonte: MAPA (2018).

Dentre os principais concorrentes, estão as grandes empresas produtoras de cervejas industriais, como a AmBev, que com uma gama variada de produtos detém 68,2% do mercado de cervejas no Brasil, seguida pela Heineken, com cerca de 20% e pelo Grupo Petrópolis, com aproximadamente 11,3% (OLIVON, 2016).

Contudo, mesmo com a participação entre 2,5% e 3% no mercado (CAETANO, 2018), as cervejas artesanais vêm conquistando seu espaço e, conforme o apresentado por ABRACERVA (2018), no ano de 2017 o número de cervejarias artesanais cresceu 37,7%, número que comprova a projeção do crescimento deste segmento para os próximos anos.

Segundo Silva (2017), as mudanças nos hábitos de consumo vêm como uma das consequências do crescimento da renda da população, que é refletido na busca por produtos diferenciados e de maior sofisticação. No Brasil esse processo acarreta a procura por produtos importados ou de qualidade superior dos que são encontrados nos canais tradicionais de aquisição.

3.4 BUSINESS TO CONSUMER

Junto a todas as dificuldades enfrentadas pelos novos empreendedores, estes também precisam se familiarizar com alguns termos específicos para entender alguns conceitos triviais ao sucesso de um negócio como, por exemplo, o B2B (*“Business to business”*), que na sua tradução é a relação “Empresa para empresa” e o B2C (*“Business to consumer”*), “Empresa para consumidor”. As empresas do modelo B2C têm o grande desafio de trabalhar estrategicamente para conquistar o cliente final (ENDEAVOR, 2018).

O que caracteriza o tipo de comércio de uma organização é o seu tipo de cliente e a forma como realiza as operações de venda para ele. No caso do comércio B2B, o cliente normalmente é outra empresa, que adquire produtos para seu próprio consumo, revenda ou como insumo de sua cadeia de suprimentos. O B2C, por outro lado, estabelece transação comercial da empresa (indústria, distribuidor ou revenda) com o consumidor final (NISSAN, 2014; BINIFACIO, 2015).

No B2C, normalmente as vendas são feitas em menor quantidade, com produtos isolados e com intervalos de tempo maiores. Assim, o preço de mercado dos produtos, a qualidade, a agilidade e eficiência nos prazos de entrega e na assistência para o cliente, contam muito para uma avaliação positiva e predileção do cliente por determinada marca (BONIFACIO, 2015).

Para Neil (2018), uma das maiores dificuldades das empresas que trabalham no modelo de comércio B2C é atrair seu público alvo sem que o processo de venda seja realizado cara a cara com o cliente. Por outro lado, uma equipe bem preparada tem a capacidade de transformar o processo de venda a distância em uma vantagem competitiva utilizando, por exemplo, estratégias de marketing customizadas para um nicho específico, atingindo um número maior de pessoas e em menos tempo.

Segundo o mesmo autor, é essencial para o sucesso da empresa que se priorize a experiência do cliente, ele é o ponto central de todas as atividades desenvolvidas por uma empresa. Dessa forma, personalizar os produtos e a forma de atendimento é crucial para que o cliente se sinta bem, especial, e isto é um forte indício para que este repita sua experiência de compra.

3.5 CONCEITOS SOBRE ESTRATÉGIA

A palavra estratégia significa, literalmente, “a arte do general” que, na Grécia Antiga, remetia às decisões e ações do líder, que buscavam amenizar os impactos do ataque inimigo. Numa empresa, a estratégia visa otimizar a utilização dos recursos e potencializar os resultados (PORTER, 1992).

O mesmo autor enfatiza que as estratégias empresariais consistem em definir quais serão as decisões, caminhos, e ações a serem tomadas para que a empresa alcance seus objetivos, e que a ideia conceitual de estratégia vem da relação estabelecida entre a empresa e seu ambiente, tanto externo quanto interno.

A falta de consciência sobre a importância de se ter uma estratégia bem estruturada e de fazer dela o guia das atividades da empresa, é a razão pela qual grande parte dos empresários acabam fechando as portas e saindo do mercado antes mesmo de atingirem o sucesso. Embora o sucesso de uma empresa esteja além de suas barreiras físicas, ele está diretamente dependente da conduta interna da empresa (MATOS, 1993)

Para Maximiano (2008), as empresas passaram a ter contato com o conceito de estratégia e com as técnicas da administração estratégica no século XX, se definindo nas ações que as destacavam diante dos concorrentes quando seus objetivos eram alcançados.

Desenvolver uma estratégia competitiva, em sua essência, é desenvolver uma fórmula ampla que direciona a empresa para competir no mercado, definindo quais as metas a serem alcançadas e quais políticas devem ser usadas para a concretização de tais metas (PORTER, 1991).

Estratégia competitiva é a busca pelo melhor posicionamento no mercado, de forma que a empresa tenha condições favoráveis para se destacar entre seus concorrentes, alcançando a lucratividade e sustentabilidade em relação aos mesmos. Dessa forma, faz-se imprescindível a determinação de políticas da empresa (PORTER, 1992).

Para Cobra (1991), a ação estratégica de uma organização induz à sua proatividade, pois ela encontra-se preparada para tomar decisões que amenizem o impacto de possíveis eventualidades que venham do ambiente.

3.6 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo Almeida (2010), há muito se desfez a ideia de que o planejamento estratégico servia apenas para as grandes empresas, pois tal planejamento consiste em se determinar previamente a melhor forma de usufruir dos recursos disponíveis na organização.

Ainda, de acordo com Las Casas (2006, p.13) “planejamento estratégico é o processo gerencial de desenvolver e manter uma direção estratégica que alinhe as metas e os recursos da organização com suas mutantes oportunidades de mercado”.

Para Oliveira (2011), o planejamento estratégico consiste na sustentação metódica de direcionar as ações de longo prazo da empresa, buscando otimizar o grau de sua interação com o ambiente, atuando de forma inovadora e diferenciada.

Ainda para o mesmo autor, o planejamento estratégico é de responsabilidade da alta cúpula da empresa, e visa estipular tanto os objetivos quanto os caminhos a serem seguidos para concretizá-los, e levando em consideração os fatores nos âmbitos externo e interno à empresa.

De acordo com Las Casas (2011), o planejamento estratégico tem como objetivo concentrar-se no desenvolvimento das atividades da empresa, da forma mais clara possível, facilitando seu entendimento pelos membros da empresa, e gerando resultados a longo prazo para a mesma.

O planejamento estratégico, conforme prevê Plossl (1993), revela a missão da, seu nicho de mercado e suas metas, estabelecendo as estratégias de ação para todos os setores existentes na empresa e, mesmo não contendo o plano de ação em si, estabelece limites para variações caso ocorram imprevistos.

Pela Figura 2 pode-se perceber que o primeiro passo consiste em fazer uma análise da situação estratégica atual, partindo para uma percepção do ambiente, identificando as ameaças e oportunidades no mercado, seguidos da descrição dos pontos fortes e fracos da empresa e, por fim, definindo-se o plano estratégico (MAXIMIANO, 2008).

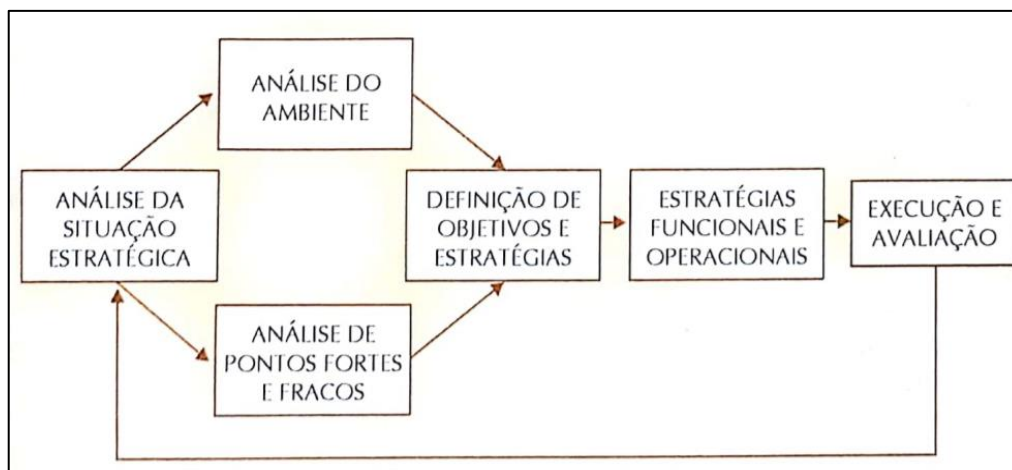


Figura 2: Processo de planejamento estratégico
 Fonte: Maximiano (2008, p. 333).

3.7 VANTAGEM COMPETITIVA

Segundo Maximiano (2008), o estudo das vantagens competitivas permite entender os fatores que levam os consumidores a escolherem determinado produto ou serviço, e as características e ações que possibilitam uma empresa se diferenciar de seus concorrentes. As principais vantagens competitivas que podem ser desenvolvidas pelas empresas são: qualidade de produto ou serviço, preços acessíveis e reduzidos para os clientes, logística eficaz e busca constante por inovação.

Para Porter (1992), para se identificar as características de uma empresa que se destacam como vantagem competitiva, deve-se mudar a visão de uma perspectiva macro para analisar cada setor, cada atividade, pois, cada elemento que constitui a empresa pode ser o ponto chave para sua diferenciação no mercado.

Ainda para o mesmo autor a vantagem competitiva se desenvolve sobre os quesitos que geram ou não valor para os clientes, definindo quanto eles estarão dispostos a pagar por algum produto. Existem dois tipos de vantagem competitiva, que são: liderança de custos e a diferenciação, e estas serão a base para a elaboração das estratégias da empresa.

Quando uma empresa tem a diferença entre os ganhos com a venda de produtos ou serviços e o custo total para a produção dos mesmos maior que a de seus concorrentes, isso é um indicativo de que esta organização está gerando mais valor

econômico no mercado do que seus adversários, logo, ela possui vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2007).

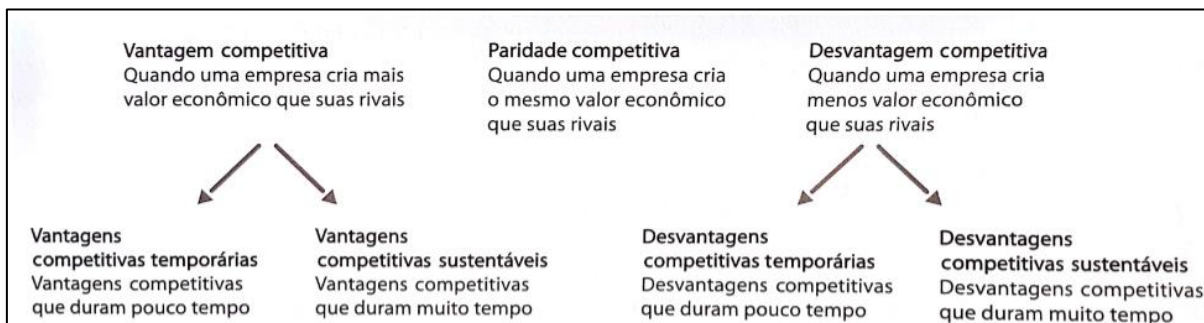


Figura 3- Tipos de vantagem competitiva

Fonte: Barney; Hesterly (2007, p. 11).

Pela Figura 3 pode-se observar que tanto a vantagem quanto a desvantagem competitiva não são duradouras, ou seja, são estados temporários de uma organização, isso implica que as vantagens competitivas têm que ser constantemente renovadas e aperfeiçoadas para que organização esteja sempre a frente de seus concorrentes.

A análise da situação estratégica deve verificar o volume de vendas de cada produto ou serviço de uma organização, e identificar qual exerce maior impacto sobre o faturamento desta. Assim, para serem mais eficientes em suas estratégias, as empresas buscam combinar vantagens para de diferenciarem de seus concorrentes no mercado (MAXIMIANO, 2008).

3.8 FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS

Com o objetivo de aumentar a lucratividade e a competitividade dentre seus concorrentes, as empresas têm a necessidade de desenvolver habilidades de escolha e de utilização de ferramentas estratégicas, buscando alcançar sua visão (BARNEY; HESTERLY, 2007).

3.8.1 Matriz SWOT

A Matriz SWOT é uma ferramenta criada pelos professores Kenneth Andrews e Roland Cristensen da *Harvard Business School*, e busca analisar uma organização seguindo quatro frentes: forças; fraquezas; oportunidades e ameaças. A utilização desta ferramenta serve para identificar os pontos fortes da empresa para que esta direcione sua forma de atuação e supra as oportunidades do mercado (SILVA *et al.*, 2011).

Conforme Kotler (2000), a avaliação global feita sobre os ambientes externo e interno de uma empresa é denominada de análise SWOT. Nesta avaliação, no ambiente externo são consideradas as oportunidades, que são as possibilidades de a empresa atender uma necessidade existente dos consumidores de determinado segmento do mercado, e as ameaças, que são as barreiras impostas pelo mercado por existir uma tendência ou desenvolvimento desfavorável. Já no ambiente interno são consideradas as forças e fraquezas, que são os fatores, atividades e quesitos em que a empresa se destaca de forma favorável.

Para uma melhor visualização a matriz é constituída por um retângulo, no qual estão distribuídas as quatro variáveis: forças e fraquezas, que fazem parte de uma análise interna da empresa, e as oportunidades e ameaças, que analisam a parte externa, como pode ser observado na Figura 4. Na realização da análise externa deve-se verificar os fatores de relevância e que afetam a empresa (DORNELAS, 2001).

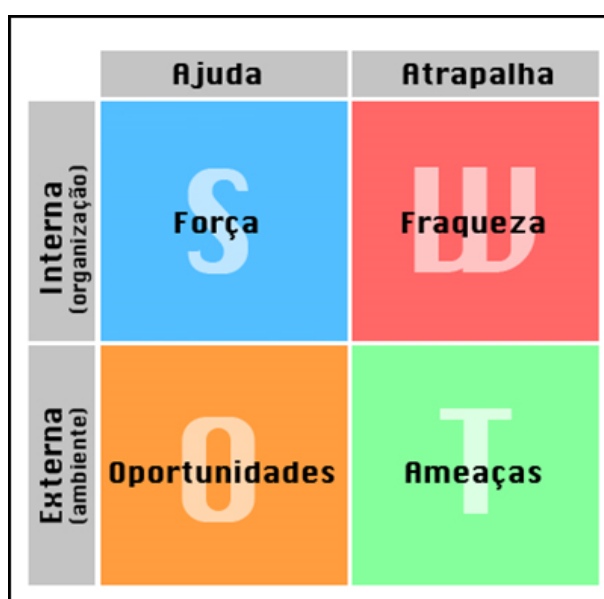


Figura 4: Matriz SWOT genérica
Fonte: Portal Administradores (2018)

3.8.2 Estratégias Genéricas de Porter

Segundo Porter (1992), as estratégias genéricas são ferramentas que as organizações utilizam para se destacarem entre seus concorrentes. Tais ferramentas dão suporte às empresas para que estas obtenham alto desempenho, mas, em alguns casos, elas apenas proporcionam resultados aceitáveis.

Ainda para o mesmo autor, embora uma empresa tenha diversos pontos fortes e fracos, existem dois tipos básicos de vantagem competitiva que ela deve possuir: a de baixo custo e a de diferenciação. Então, tais vantagens competitivas levam a três estratégias genéricas que buscam aumentar o desempenho da empresa, que são: liderança de custo, diferenciação e enfoque.

- a) Liderança de custo: a empresa tem como objetivo se tornar um produtor de baixo custo em sua indústria, ser líder nesse quesito e não estar disputando essa posição com os concorrentes.
- b) Diferenciação: é a busca pela singularidade em algum aspecto que supra alguma necessidade e que seja muito valorizado pelos compradores.
- c) Enfoque: consiste na escolha de um ambiente competitivo dentro da empresa, em que, aquele que enfoca busca obter vantagem competitiva em seus segmentos-alvo.

Para Kotler, Hayes e Bloom (2002), as empresas prestadoras de serviço sempre fazem uso da estratégia de baixo custo, por possuírem vantagem econômica ou técnica que reduzem o custo total do serviço. A estratégia de diferenciação se faz presente quando uma empresa consegue ser exclusiva no mercado com relação a algum quesito e, quanto à estratégia de enfoque, a empresa toma como objetivo os clientes, serviço ou a região de atuação. Na Figura 5 é possível visualizar de forma esquemática as três estratégias genéricas propostas por Michael Porter.



Figura 5: Estratégias genéricas

Fonte: Porter (1991, p 53)

3.8.3 *Balanced Scorecard* (BSC)

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta muito utilizada pelas organizações em suas estratégias competitivas, e surgiu em 1992 nos Estados Unidos pelos professores da Universidade da Harvard Business, Robert Kaplan e David Norton. Dentro do planejamento da estratégico da empresa, esta ferramenta trabalha fatores nas vertentes do setor financeiro, dos processos internos, de aprendizado e crescimento e de clientes (TAVARES, 2005).

Davis; Aquilano; Chase (2001) dividem aos indicadores nas seguintes vertentes: produtividade, capacidade e qualidade. Em tais indicadores são mensuradas a eficiência do processo em transformar os insumos em produtos acabados, o volume de saída de produtos e a taxa de defeitos gerados pelo processo, respectivamente.

Os indicadores e parâmetros utilizados pelas organizações exercem forte influência sobre o comportamento das pessoas, então, as ações destas, estarão de acordo com os resultados que se pretende obter. Tendo em vista a velocidade com que o ambiente organizacional sofre modificações, é necessário a utilização de medidores que exerçam constante monitoramento. Nesse sentido, o *Balanced Scorecard* (BSC) busca o equilíbrio frequente de uma organização, e se baseia nas perspectivas financeira, dos clientes, processos internos e crescimento organizacional (CHIAVENATO, 2011)

Os indicadores de desempenho mostram, de forma quantitativa, a eficiência de um processo e, para Herrero Filho (2006), como o BSC é uma ferramenta de gestão, esta capta dados sobre fatores importantes que exercem forte impacto sobre as atividades das organizações.

Segundo Kaplan e Norton (1997), a ferramenta BSC tem como objetivo identificar os pontos críticos no processo de geração de valor para uma empresa, auxiliando na trajetória para se alcançar suas metas e objetivos, por meio do acompanhamento dos indicadores escolhidos.

Para Kaplan e Norton (1997, p. 24-25) o BSC é:

Ferramenta que materializa a visão e a estratégia da empresa por meio de um mapa coerente, com objetivos e medidas de desempenho, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

O BSC aponta a visão da empresa e a estratégias para se mensurar o desempenho do processo por meio dos indicadores escolhidos (HERRERO FILHO, 2006). Tais estratégias, por sua vez, derivam nas metas e objetivos da organização, os quais devem ser de fácil entendimento e execução e se referir a metas específicas que buscam a melhoria do processo (KAPLAN; NORTON, 1997; CORREA; CORREA, 2012).

Na Figura 6, proposta por Kaplan e Norton (1997), pode-se observar de forma esquemática a ferramenta do *Balanced Scorecard* e como as vertentes de ação para a elaboração de estratégias competitivas diretamente ligadas à organização.

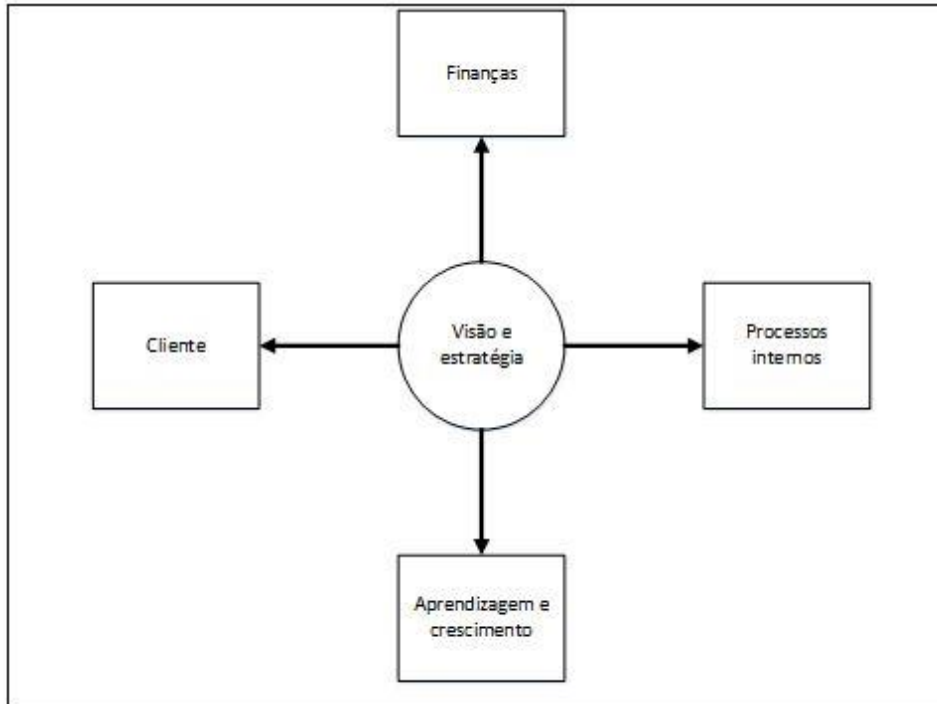


Figura 6: Perspectivas do BSC
Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

Conforme Kaplan e Norton, para uma análise mais eficaz da empresa e para a elaboração dos planos de ação, dentro de cada vertente do BSC são trabalhados quatro pontos distintos: objetivos, indicadores, metas e iniciativas. Tais pontos de foco de trabalho podem ser observados na Figura 7.

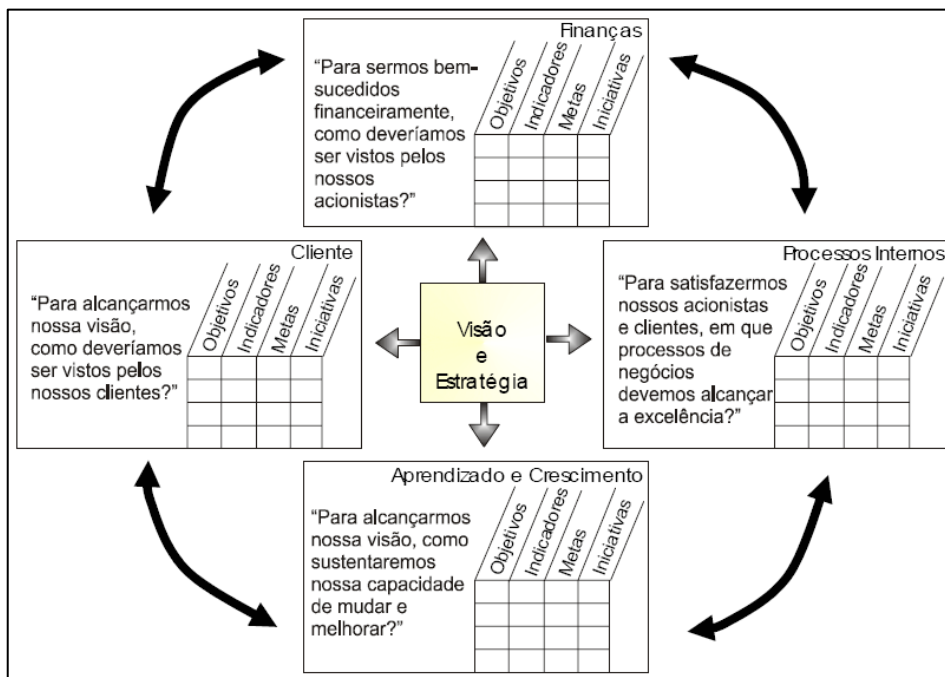


Figura 3- Perspectivas estratégicas do BSC
Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 10).

4. MATERIAIS E MÉTODOS

Neste capítulo buscou-se apresentar as classificações desta pesquisa quanto a sua abordagem, natureza, objetivo e procedimento, bem como a técnica proposta para a coleta de dados.

4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

O estudo foi realizado em uma empresa do setor de bebidas, produtora de cervejas especiais, situada no oeste do estado do Paraná. Hoje, cerca de um ano após sua inauguração, a empresa produz aproximadamente 5 mil litros de cerveja por mês, tendo como um de seus objetivos aumentar esse volume para 50 mil litros por mês, num período de até dois anos. Suas instalações ocupam um espaço de 250 metros quadrados, sendo que a parte da indústria fica situada atrás do bar de atendimento aos clientes, conforme pode-se observar na Figura 8.



Figura 8: Ambiente de atendimento aos clientes
Fonte: Autoria própria (2018)

A empresa não possui nenhum funcionário registrado, mas faz contratações esporádicas para auxílio na limpeza do ambiente de atendimento aos clientes nos dias de venda. Os sócios, quatro ao todo, são os responsáveis pela produção e venda das cervejas e pelo seu gerenciamento, terceirizando o serviço financeiro e de marketing.

4.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Segundo Prodanov e Freitas (2013), uma pesquisa tem como objetivo solucionar um problema, por meio de respostas e informações, utilizando-se de métodos científicos. Para Gil (2009), quando não existem dados para resolver os problemas, a pesquisa científica busca solucioná-los de forma racional e sistemática.

Para Lakatos e Marconi (2007, p. 157), a pesquisa é "... um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui num caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais". A pesquisa parte da existência de um problema, de indagações, dessa forma, busca suprir a carência de conhecimento de determinado fenômeno.

De acordo com Gressler (2003), é uma espécie de inquérito ou exame cauteloso, que enriquece o conhecimento já existente pela busca e aquisição de novas informações. Realizar uma pesquisa, então, é uma forma de observar, verificar e ampliar o entendimento do homem a respeito de fatos ou fenômenos pouco compreendidos por ele.

Na Figura 9 é possível verificar alguns tipos de classificação para o desenvolvimento de pesquisas quanto à abordagem, natureza, objetivo e procedimento, conforme o proposto por Danton (2000), sendo que os quadros em destaque representam as classificações correspondentes a este trabalho.

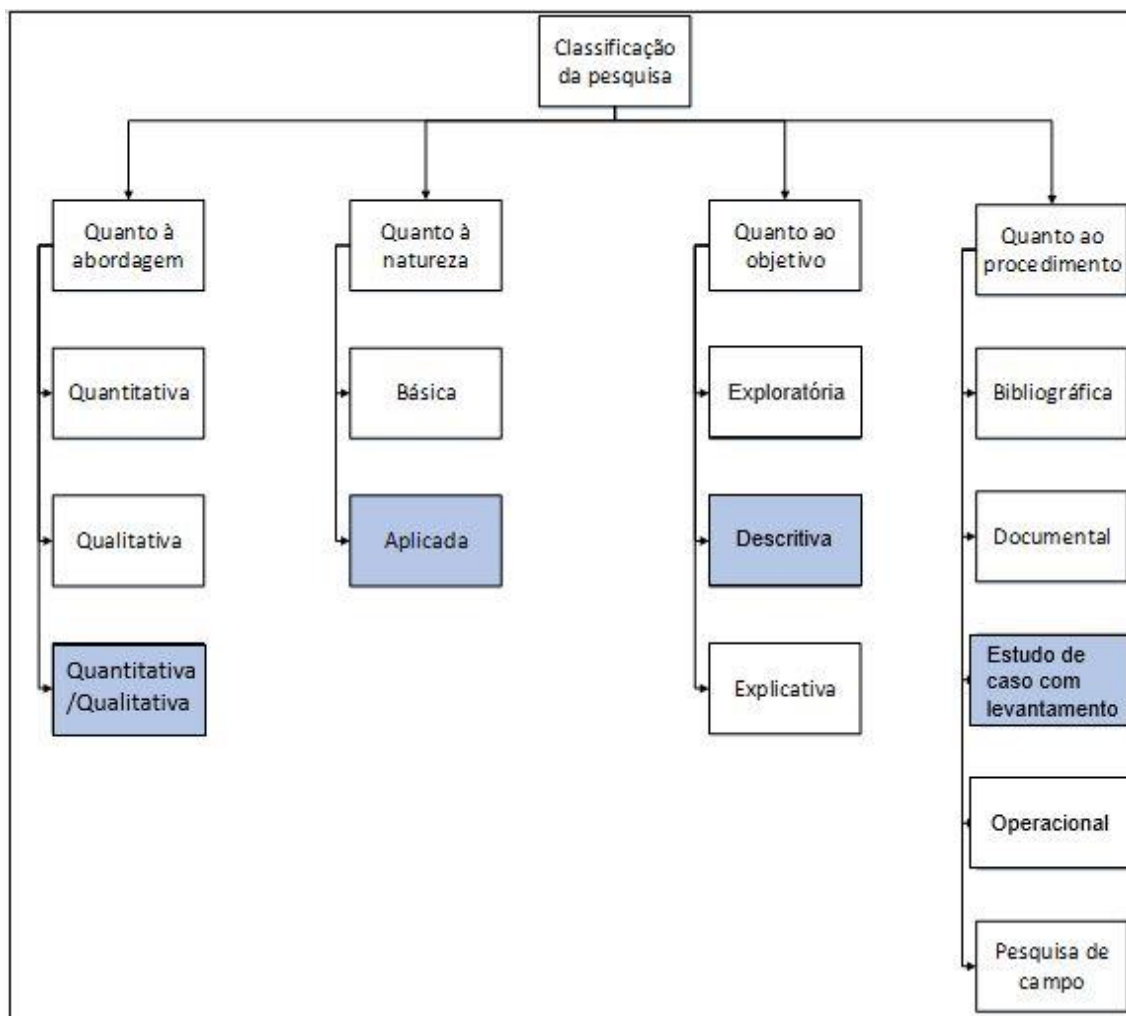


Figura 9: Classificação da pesquisa
Fonte: Adaptado de Danton (2000)

A abordagem qualitativa se define por não utilizar modelos matemáticos para obtenção de resultados, estes, então, são gerados pelo próprio autor após análises dos dados e informações coletadas. Em tal classificação faz-se uso de entrevistas, conversas e aplicação de questionários (KAUARK; MANHÃES; MEDEIROS, 2010).

Para Gressler (2003), a pesquisa que faz uso de uma abordagem qualitativa não toma elementos estatísticos como base de suas análises, e é utilizada quando se tem o propósito de avaliar de forma mais detalhada certo problema, sem que haja manipulação de variáveis e estudos experimentais.

Para Severino (2007), uma pesquisa classifica-se como qualitativa, com relação à abordagem, se esta não fizer uso de números e o ambiente, por sua vez, for o responsável por fornecer os dados necessários e, quantitativa, quando se utiliza métodos matemáticos para, posteriormente, realizar-se uma análise. Desta forma,

esta pesquisa se classifica como qualitativa, pois foram realizadas entrevistas informais com os proprietários e observações no local de estudo, e quantitativa, por utilizar-se de questionários aplicados aos clientes, cujos dados foram quantificados e apresentados graficamente.

Conforme Salomon (2004), com relação à natureza, uma pesquisa se classifica como aplicada quando faz uso de leis, teorias e modelos na resolução de problemas que ocorrem na realidade e que têm a necessidade de serem diagnosticados.

Para Danton (2000); Turrioni; Mello (2012), pesquisas desta natureza tem como foco solucionar problemas pontuais e reais. Então, esta pesquisa se define como aplicada por buscar solucionar questões que englobam os fatores que impactam no alcance e aumento do nicho atingido pela empresa, mercado ainda específico.

Segundo Köche (2011), a pesquisa descritiva se caracteriza por estudar as relações existentes entre duas ou mais variáveis de um fenômeno, sem que ocorra interferência ou manipulação nos dados. A pesquisa descritiva avalia as relações à medida que estas se manifestam espontaneamente no fluxo natural das situações. Dessa forma, este trabalho é descritivo, pois analisou os fatores que geram impacto no volume de vendas e, conseqüentemente, na conquista de um número maior de clientes.

Quanto ao tipo de procedimento, uma pesquisa é classificada como um estudo de caso por tomar como base os fatos ocorridos em determinada situação, da forma como eles acontecem, busca fazer um diagnóstico para o problema e propor medidas de correção e de solução do mesmo (SOLOMON, 2004).

Conforme Kauark; Manhães; Medeiros (2010), um estudo de caso se define pela obtenção de conhecimento a fundo sobre um determinado processo, sendo possível apresentar tais detalhes. Assim, este trabalho se enquadra em tal classificação, pois buscou entender com maior profundidade o processo de venda da empresa, identificando o grau de eficiência dos canais utilizados. Depois da coleta de dados, realizou-se a aplicação das seguintes ferramentas estratégicas para intensificar a competitividade da empresa no mercado:

a) Matriz SWOT, com as análises dos ambientes interno e externo da empresa, levantando, respectivamente, os pontos fortes e fracos da organização e as ameaças e oportunidades para ela, estes dados foram organizados em uma matriz para se ter um rápido parâmetro dos pontos de ação.

b)Estratégias Genéricas de Porter, tomando como base a liderança no custo, a diferenciação e o enfoque no público alvo, com esta ferramenta busca-se atingir os objetivos propostos pela empresa.

c)*Balanced Scorecard*, tendo como foco as perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento, será realizado um diagnóstico da situação atual da empresa e, dessa forma, estabelecer indicadores de desempenho adequados, definir as metas e as melhores estratégias para alcançá-las.

Com intuito de atingir um percentual mais significativo do mercado consumidor de cervejas especiais, esta pesquisa se desenvolveu da seguinte forma: foi realizada a coleta de dados, obtidos por meio de entrevistas informais com os proprietários, e aplicação de questionários aos clientes e aos sócios da empresa, conforme apresentado nos apêndices A e B respectivamente, visando analisar os ambientes interno e externo da organização.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo apresenta os dados e análises realizadas baseadas nos resultados obtidos com os questionários e entrevistas. Dessa forma, primeiro são mostrados os resultados coletados com a pesquisa e, posteriormente, a aplicação das ferramentas estratégicas e as sugestões para melhorias.

5.1 PROCESSO PRODUTIVO

A empresa estudada teve seu início pelo hobby dos quatro sócios de produzir cerveja artesanal para consumo próprio, quando estes viram uma oportunidade no mercado para este tipo de produto, e decidiram fazer do hobby sua empresa.

As cervejas artesanais se diferenciam umas das outras pelo tipo de malte e lúpulo utilizados, pela temperatura que deve estar o mosto, líquido da mistura de água e malte, quando é adicionado o lúpulo ou até mesmo pelo seu tempo de maturação. A cerveja do tipo *Cream Ale* puro malte possui características muito similares as do tipo pilsen, que são as cervejas mais conhecidas e consumidas no mercado, e que corresponde ao maior volume da produção da empresa, além dos outros quatro tipos de cerveja. Por ter aparência mais clara, a cerveja tipo pilsen é chamada pelos proprietários de “a sereia dourada”.

Inicialmente, antes de se começar efetivamente a produção da bebida, é necessário fazer a quebra dos grãos de malte, que são de trigo, de origem alemã, ou de cevada, de origem belga. Com os grãos de malte já triturados, se dá início às etapas do processo que acontecem na Região 1, denominada de cozinha, por ser a parte quente do processo que, tomando como referência a Figura 10, acontece da esquerda para a direita. Nesta região existem três tanques com capacidade de 350 litros. Dando sequência no processo, adiciona-se água no primeiro tanque, que deve atingir uma temperatura entre 50°C e 66°C, para que seja adicionado o malte. A mistura, a partir desse ponto chamada de mosto, permanece neste tanque e nesta faixa de temperatura por cerca de uma hora, para que sejam captadas todas as

propriedades de sabor existentes no malte. Então, o mosto é direcionado para o segundo tanque, no qual ocorre a etapa de filtragem.

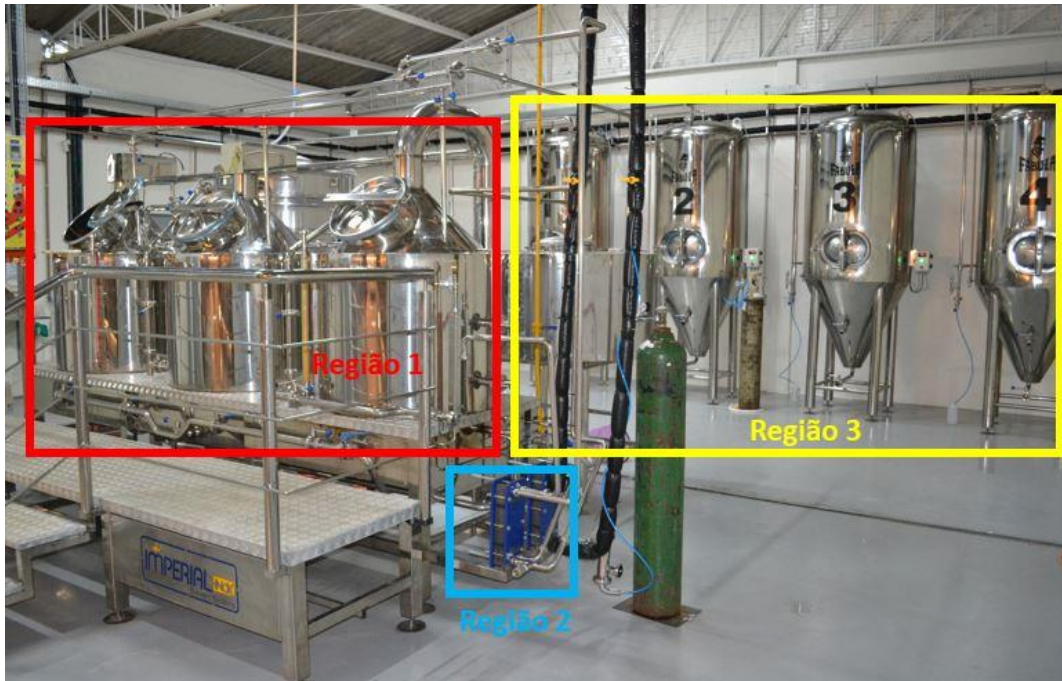


Figura 10: Equipamentos do processo
Fonte: Autoria própria (2018)

Na Figura 10 é possível observar o local e os equipamentos utilizados para a produção de cerveja que, por questões didáticas, dividiu-se em três regiões importantes, que foram delimitadas pelos quadrados vermelho, azul e amarelo. Já na Figura 11 observa-se o fluxograma com as etapas do processo de produção de cerveja artesanal na empresa objeto de estudo.

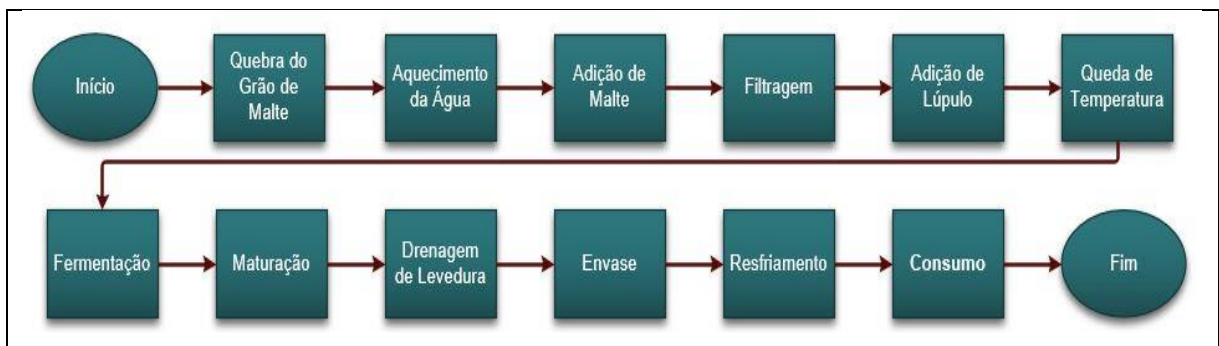


Figura 11: Fluxograma do processo
Fonte: Autoria própria (2018)

Em seguida, com o mosto a uma temperatura entre 45°C e 50°C, ocorre o escoamento do segundo para o terceiro tanque da Região 1. Após aquecer a mistura até uma temperatura de 100°C, é realizada a adição do lúpulo, permanecendo neste tanque por mais uma hora. Então, se inicia a etapa para diminuir a temperatura, provocada pelo trocador de calor existente na Região 2 e que deixa a mistura a uma temperatura de aproximadamente 16°C.

Após atingir os 16°C necessários, o mosto é transferido do terceiro tanque da Região 1 para os tanques da Região 3, que possuem volume de 1000 litros cada, e então são adicionadas as leveduras, importadas dos Estados Unidos e da Bélgica, e que se diferem quanto ao tipo de cerveja. Nesta região do processo ocorre a fermentação da mistura, que dura cerca de dez dias, depois disso ocorre a etapa de maturação. Nesta última etapa mencionada, a mistura permanece a 3°C e no mínimo por cinco dias, variando este tempo de acordo com o grau de amargor e teor alcóolico para a cerveja desejada.

Em seguida é feita a drenagem das leveduras e posteriormente o envase para barris de 30 litros. Já com a produção da cerveja finalizada, os barris são levados e armazenados a 2°C na câmara fria, cujas instalações direcionam a cerveja dos barris para as torneiras existentes no bar, nas quais os próprios clientes se servirão, finalizando, assim, as etapas do fluxograma apresentado.

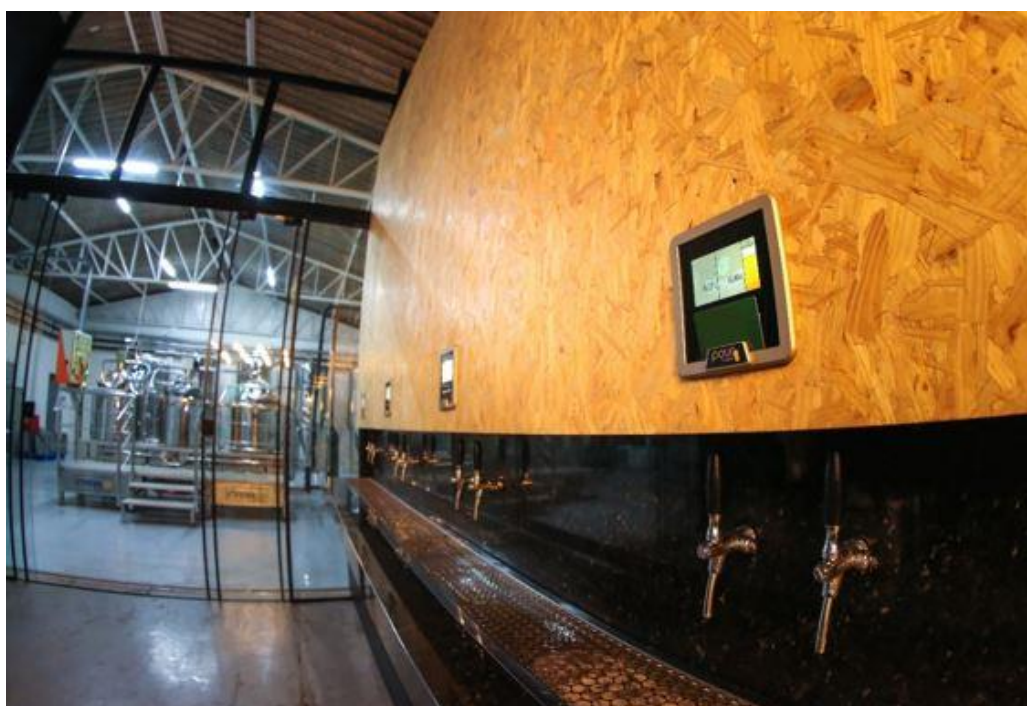


Figura 12: Torneiras de *self service*
Fonte: Aatoria própria (2018)

Na Figura 12, é possível ver as torneiras da parte final do processo produtivo, são nelas que os clientes retiram a cerveja para consumo. Percebe-se também que existem painéis digitais na parte superior das torneiras, nestes, os clientes precisam colocar um cartão magnético para destravá-las e abastecerem seus copos. O cartão magnético é entregue aos clientes quando estes entram no estabelecimento, e possui um saldo inicial de R\$70,00, valor que é reduzido proporcionalmente à quantidade de cerveja que os clientes consomem.

5.2 RESULTADOS DA PESQUISA

A empresa estudada realiza suas vendas duas vezes por semana, sexta-feira e sábado, atendendo em média 200 pessoas por final de semana. O questionário destinado aos clientes, elaborado e aplicado com auxílio de ferramenta do *google drive*, foi respondido por 92 pessoas, 48 do gênero feminino e 44 do masculino, no próprio ambiente da empresa, sendo que os resultados desta pesquisa foram comparados com os do questionário aplicado aos sócios da empresa. Os questionários buscaram traçar o perfil dos clientes da empresa e identificar o que lhes agrega valor, tornando possível que a empresa avalie e configure suas estratégias de venda para o mercado.

Inicialmente, o questionário aplicado aos clientes buscou identificar a faixa etária e a região que estes moram.

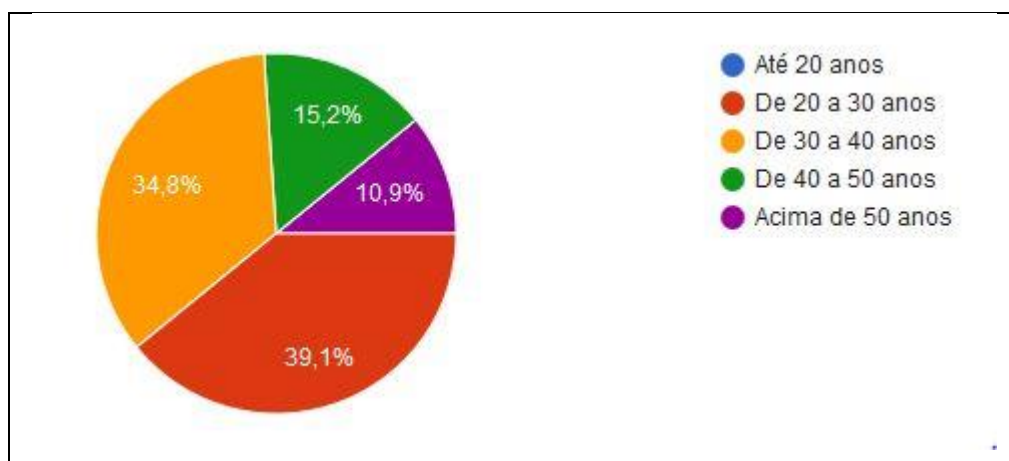


Figura 13: Faixa etária dos clientes participantes da pesquisa
Fonte: Autoria própria (2019)

Conforme pode ser observado na Figura 13, a maior parte do público participante da pesquisa (39,1%) possui entre 20 e 30 anos, e que somado aos clientes que têm entre 30 e 40 anos (34,8%), correspondem a 73,9 % dos clientes da empresa estudada. Já na Figura 14, é possível observar que 84,8% das pessoas que responderam ao questionário moram na cidade de Toledo.

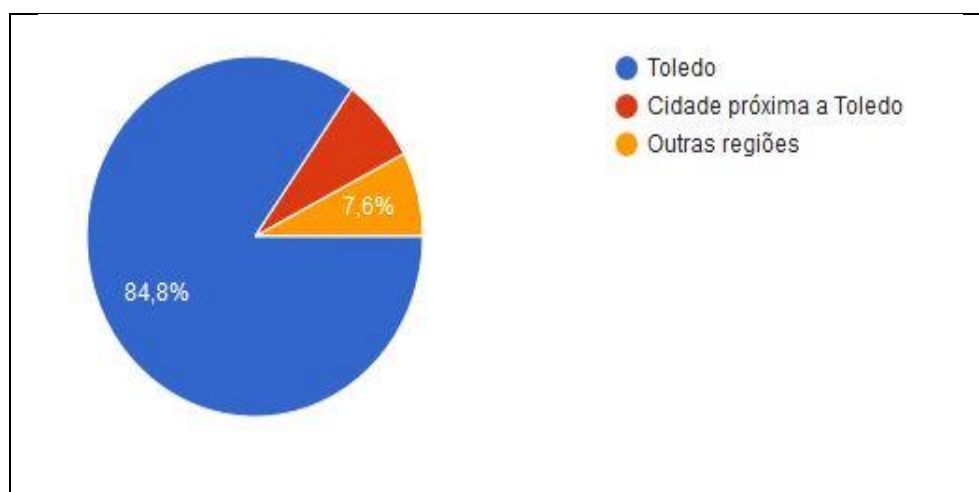


Figura 14: Região em que moram os clientes participantes da pesquisa
Fonte: Autoria própria (2019)

Quanto à frequência de consumo de cervejas artesanais, apenas 8,7% declarou não consumir este produto pelo menos uma vez por semana e, e dos demais, 57,6% já estão familiarizados com a bebida a pelo menos 2 anos, dados que podem ser observados nas Figuras 15 e 16, respectivamente.

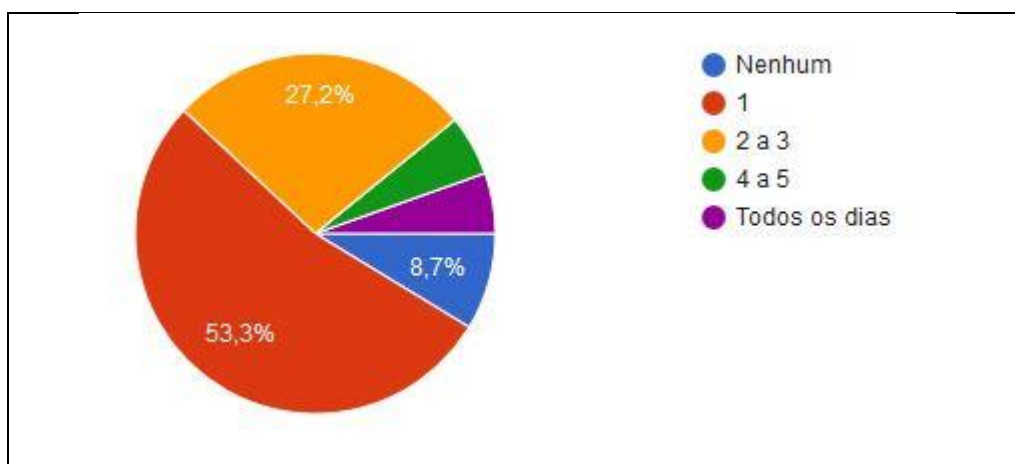


Figura 15: Consumo dos clientes de cerveja artesanal em dias por semana
Fonte: Autoria própria (2019)

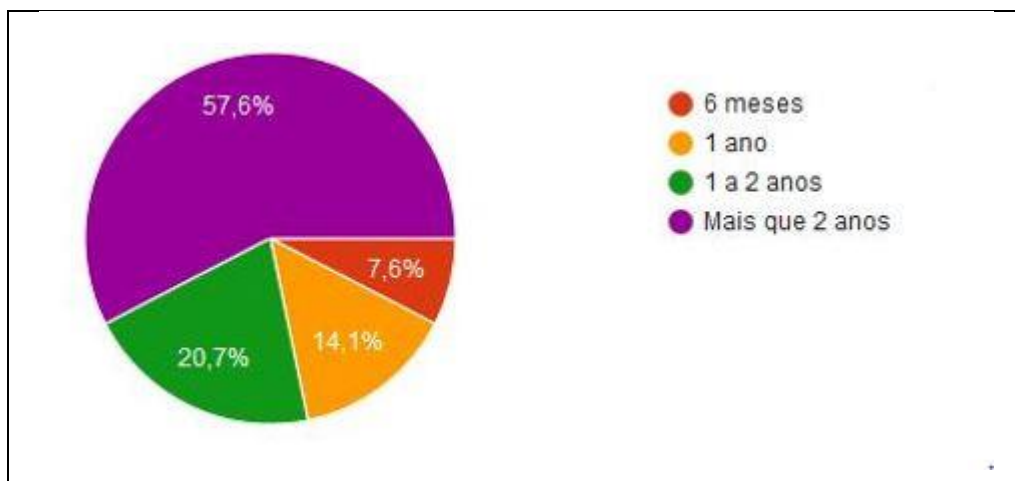


Figura 16: Tempo em que os clientes consomem cerveja artesanal
 Fonte: Autoria própria (2019)

Em seguida, o questionário buscou levantar quais as primeiras características os clientes avaliam para comprar este tipo de produto, e conforme a Figura 17, tem-se que o sabor é o principal fator avaliado inicialmente, correspondendo 83,7%, seguido pelo preço e aroma, com 9,8% e 5,4%, respectivamente.

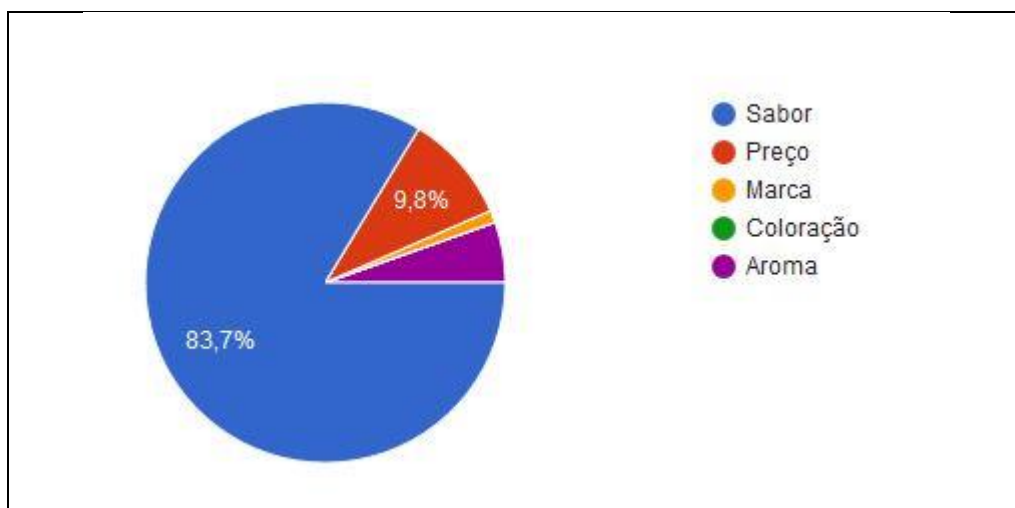


Figura 17: Primeira característica avaliada pelos clientes na hora da compra
 Fonte: Autoria própria (2019)

Depois disso, o questionário buscava levantar a opinião dos clientes sobre a empresa estudada, de forma a ter um *feedback* sobre as estratégias utilizadas pela empresa para aquisição de clientes, que vão desde publicações em redes sociais ao ambiente de atendimento. Conforme pode ser observado na Figura 18, 87% dos clientes responderam que conheceram a empresa por meio de amigos, dado importante para este estudo, principalmente quando comparado com as respostas do

questionário respondido pelos sócios, que acreditam que seus clientes conheceram a empresa por meio do *facebook* e *instagram*, como pode-se perceber na Figura 19.

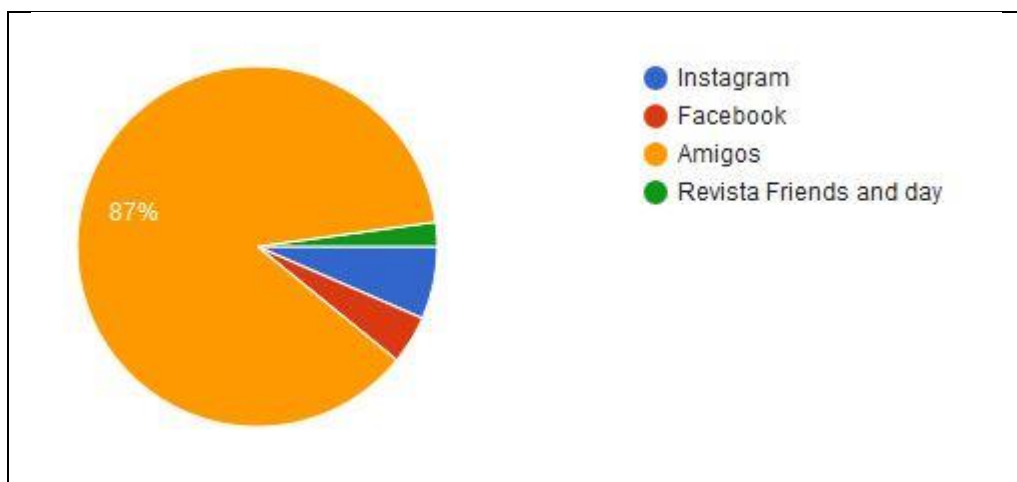


Figura 18: Como os clientes conheceram a empresa
Fonte: Autoria própria (2019)

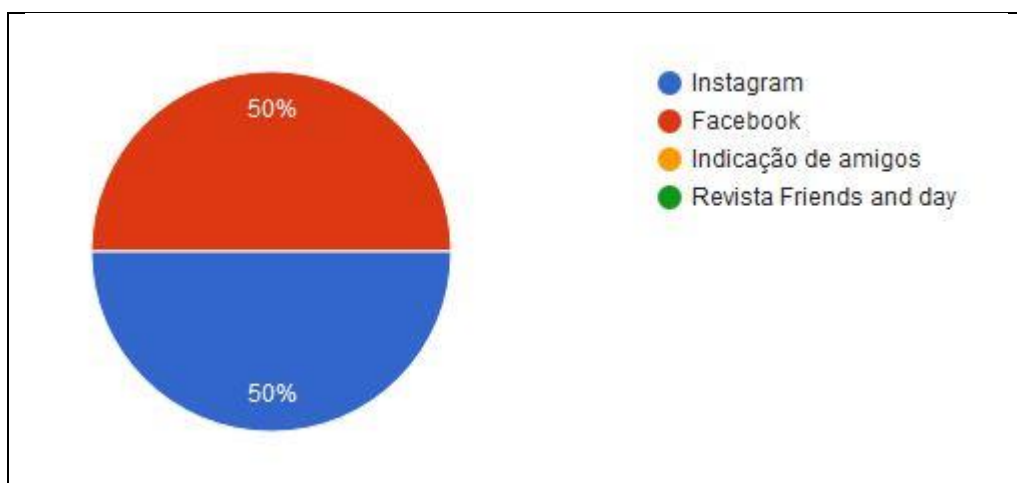


Figura 19: Opinião dos sócios sobre como os clientes conheceram a empresa
Fonte: Autoria própria (2019)

Outro dado importante, é o referente ao interesse dos clientes em adquirir os produtos da empresa em outras formas, por exemplo, em lata ou garrafa, e 92,3% dos clientes que responderam o questionário disseram que comprariam o produto neste tipo de embalagem. Além disso, também foi avaliado o que os clientes mais gostavam na empresa, e 53,3% responderam que é a qualidade dos produtos, seguido pelo preço e variedade das cervejas.

Com os dados apontados no parágrafo anterior, pode-se equiparar com o resultado obtido nos questionários respondidos pelos sócios da empresa, que apontou 100% de interesse em ampliar as formas de distribuição dos produtos, e 75%, três

dos quatro sócios, acreditam que a qualidade dos produtos é a característica que os clientes mais valorizam em seus produtos, seguido pelo preço.

5.3 APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS COMPETITIVAS

Para elaboração deste tópico foram cruzadas as informações coletadas por meio das entrevistas informais, visitas à empresa e os resultados dos questionários aplicados para os clientes e os sócios. A utilização de mais de uma ferramenta permite uma análise sobre focos diferentes, obtendo-se um resultado mais eficaz.

5.3.1 Matriz SWOT na Empresa

Baseando-se nos resultados dos questionários aplicados aos clientes e aos sócios, foi possível elaborar uma Matriz SWOT, conforme pode-se observar na Figura 20, que mostra os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, que acabam gerando impacto sobre as operações da empresa. É válido ressaltar que, como o público alvo da empresa é específico, é importante que se leve em consideração o perfil deste para elaboração das medidas estratégicas competitivas.

MATRIZ SWOT	
Forças	Fraquezas
Qualidade do produto	Produto oferecido apenas em forma de chopp
Preço compatível ao mercado	Aquisição do produto apenas no ambiente da empresa
Variedade de produtos	Baixa capacidade de armazenamento da câmara fria
Música ao vivo e rodízio de <i>food truck</i>	Uso de redes sociais pouco eficiente
Atendimento diferenciado na região	Baixa estabilidade de temperatura dos equipamentos do processo produtivo
Proporciona boa experiência de compra aos clientes	Baixo controle do volume de água utilizado nas etapas de fabricação da cerveja
Marca patenteada	Ambiente de atendimento ainda pequeno
	Apenas uso de copos plásticos
Oportunidades	Ameaças
Ampliar a variedade dos produtos	Qualidade do atendimento ao cliente pelos <i>food trucks</i>
Venda do produto engarrafado ou em lata	
Baixa concorrência	Prazo de entrega dos fornecedores - insumos importados
Uso de copos de vidro	
Aumento do volume de produção	
Expansão do ambiente de atendimento aos clientes	Empresa funciona em imóvel alugado
Abertura de filiais	

Figura 20: Matriz SWOT da empresa
Fonte: Autoria própria (2019)

5.3.2 Estratégias Genéricas de Porter na Empresa

As Estratégias Genéricas de Porter orientam uma empresa a ser competitiva no mercado seguindo três aspectos: diferenciação, enfoque e liderança de custos. Então, tomando como parâmetro os dados coletados com a pesquisa realizada, pode-se entender que a empresa estudada faz uso das estratégias de enfoque e diferenciação, tendo em vista que atende um nicho de mercado específico, que valoriza principalmente sua experiência de compra e a qualidade de produto, e

que é bastante fiel a este nicho, pois, 91,3 % dos entrevistados afirmou consumir cerveja artesanal pelo menos uma vez por semana.

5.3.3 *Balanced Scorecard* da Empresa

Tomando-se como referências todos os dados coletados, unidos ao entendimento do propósito dos sócios para a empresa, estabeleceu-se os objetivos, indicadores, metas e iniciativas para cada uma das quatro vertentes da ferramenta *Balanced Scorecard*. Pelas Figuras 21, 22, 23 e 24 pode-se observar que existe uma forte relação das vertentes como um fator crucial para o sucesso de qualquer empresa, o cliente.

Dessa forma, é fundamental que se escute e entenda o público alvo, pois é ele quem vai direcionar a empresa em suas ações. Também é possível observar o forte interesse em aumentar o volume de cerveja produzido e toda ação que acarrete o aumento dos lucros, assim como pode ser visto na Figura 21.

FINANÇAS			
OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS
1 - Aumentar o lucro	Volume de cerveja vendido	Vender 50 mil litros por mês	Planejamento para venda em latas e garrafas
			Diversificar os canais de distribuição
			Intensificar as mídias para reconhecimento da marca

Figura 21: Aplicação da vertente de finanças da BSC da empresa
Fonte: Autoria própria (2019)

Pela Figura 22, que corresponde a vertente de processos internos da ferramenta *Balanced Scorecard* para a empresa estudada, pode-se observar que existe interesse em tornar o processo produtivo mais eficiente, pois foi levantado pelos sócios o uso excessivo de água e uma possível melhoria na eficiência de refrigeração de alguns equipamentos, fatores que interferem na qualidade do produto e no custo de produção.

PROCESSOS INTERNOS			
OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS
1 - Vender cerveja em lata ou garrafa	Número de pessoas que desejam consumir o produto fora do ambiente da empresa	Dobrar o volume de cerveja produzida	Aquisição de equipamento para pasteurização e envase
		Aumentar o lucro	
2 - Tornar o processo mais eficiente	Consumo de água e energia	Redução de custos	Reuso e reciclagem de água
		Aumento do lucro	Manutenção preventiva de equipamentos
			Pesquisar equipamentos mais eficientes

Figura 22: Aplicação da vertente de processos internos da BSC da empresa
Fonte: Autoria própria (2019)

Pela Figura 23 pode-se observar que, tanto o objetivo de aumentar o público atendido quanto o de satisfação do cliente, requerem certa atenção em realizar *feedbacks* com os clientes, pois assim é possível fazer correções e melhorar cada vez mais as operações da empresa. A mesma questão pode ser vista na Figura 24, que aborda a vertente de aprendizado e crescimento do BSC.

CLIENTES			
OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS
1 - Aumento do público atendido	Novos compradores	Intensificar e direcionar o uso de redes sociais	Postar com antecedência sobre eventos e novidades da empresa
			Averiguar sobre tráfego pago nas redes sociais
	Satisfação dos clientes	Aperfeiçoar experiência de compra	Mais postagens em forma de vídeo
			Qualidade e personalização no atendimento ao cliente
			Realizar novos <i>feedbacks</i>
2 - Satisfação dos clientes	Frequência que os clientes voltam à empresa	Proporcionar boa experiência de compra para todos os clientes dentro do nicho de mercado	Levantar as especificidades do perfil dos clientes e fazer um atendimento mais personalizado
			Realizar novos <i>feedbacks</i>

Figura 23: Aplicação da vertente clientes da BSC da empresa
Fonte: Autoria própria (2019)

APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO			
OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS
1 - Entender mais o perfil dos clientes	Grau de satisfação dos clientes	Avaliar e implementar as sugestões dos clientes	Realizar novos <i>feedbacks</i>

Figura 24: Aplicação da vertente de aprendizagem e crescimento da BSC da empresa
Fonte: Autoria própria (2019)

Com a aplicação das ferramentas de estratégia competitiva pode-se identificar quais fatores e características da empresa estão satisfazendo mais os clientes e, também, aqueles que menos satisfazem. Dessa forma, e tendo em vista os objetivos da empresa, foi possível orientá-la e direcioná-la em suas operações para os próximos meses.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tão importante para o sucesso de uma empresa quanto a persistência e os sonhos dos empreendedores, está a habilidade destes em elaborar e executar um bom planejamento e estratégias que os mantenham competitivos no mercado. Para tal, deve-se fazer uso de ferramentas que explorem os possíveis cenários que contenham a empresa e que a direcionem a planos de ação tangíveis.

Assim, foi possível executar todos os objetivos específicos planejados e, conseqüentemente, alcançar êxito quanto ao objetivo geral, que buscava avaliar quais ações da empresa estudada estavam, de fato, sendo eficazes em satisfazer os clientes, provocando maior visibilidade desta e, posteriormente, sugerir melhorias baseadas na aplicação das ferramentas estratégicas propostas.

Das três ferramentas utilizadas, Matriz SWOT, Estratégias Genéricas de Porter e *Balanced Scorecard*, não se pode concluir que uma seja melhor que as demais, cada uma apenas abrange a mesma situação de uma forma diferente. Assim, o uso em conjunto de tais ferramentas facilitou e contribuiu para um diagnóstico mais preciso.

Com a pesquisa realizada foi possível mapear o perfil dos clientes e constatar que, para estes, o preço do produto não é o principal fator que interfere na decisão de compra, mas, a qualidade do produto, o ambiente do estabelecimento e a forma de atendimento diferenciado. Tais fatores são os responsáveis pelo reconhecimento da empresa no mercado, e direcionarão as operações desta para alcançar os objetivos de aumentar o volume de vendas e atingir um público alvo ainda maior.

Além disto, este estudo possibilitou o conhecimento mais detalhado sobre o processo de produção de cerveja, bem como a percepção da importância de se ouvir a opinião dos clientes e de se estruturar planos de ação no mercado amparadas na utilização de ferramentas de estratégia competitiva.

Para trabalhos futuros, sugere-se um estudo mais aprofundado no processo produtivo em si, pois, tão importante quanto vender mais, é reduzir os custos operacionais já existentes. Também, visto o interesse da empresa em aumentar o volume de produção, focar novos estudos no setor de marketing, a fim de fidelizar os clientes já existentes e captar novos.

REFERÊNCIAS

ABRACERVA – Associação Brasileira de Cerveja Artesanal. **Número de cervejarias artesanais no Brasil cresce 37,7% em 2017**. 16 fev. 2018. Disponível em: <http://abracerva.com.br/2018/02/16/numero-de-cervejarias-artesanais-no-brasil-cresce-377-em-2017/>. Acesso em: 04 dez. 2018.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de planejamento estratégico com a utilização de planilhas Excel**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BEERBIER. **O que são cervejas artesanais**. Disponível em: <https://www.beerbier.com.br/blog/o-que-sao-cervejas-artesanais/2012>. Acesso em: 04 dez. 2018.

BONIFACIO, Mauricio Di. **Diferenças entre B2B e B2C**. 26 ago. 2015. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/diferencas-entre-b2b-e-b2c/89825/>. Acesso em 04 dez. 2018.

CAETANO, Marcela. **Cervejarias avançam pouco, mas artesanais ganham espaço**. Disponível em: <https://www.dci.com.br/impreso/cervejarias-avancam-pouco-mas-artesanais-ganham-espaco-1.688762>. Acesso em: 30 nov. 2018.

CERVBRASIL - Associação Brasileira da Indústria da Cerveja. **O mercado cervejeiro**. Disponível em: http://www.cervbrasil.org.br/novo_site/dados-do-setor/. Acesso em 12 set. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração** - 8. ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

COBRA, Marcos. **Administração estratégica do mercado**. São Paulo: Atlas, 1991.

CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. **Administração da produção e operações**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2012. 680 p.

DANTON, Gian. **Metodologia científica**. Pará de Minas: Virtual Books Online M&m Editores Ltda., 2000. 23 p. Disponível em: <www.virtualbooks.com.br/>. Acesso em: 15 set. 2018.

DAVIS, Mark M.; AQUILANO, Nicholas J.; CHASE, Richard B. **Fundamentos da administração da produção**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman Editora, 2001. Tradução: Eduardo D'Agord Schaan et al.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRAGONE, Giuliano; SILVA, João Batista de Almeida. Cerveja. In VENTURINI FILHO, Waldemar Gastoni. **Bebidas alcoólicas**: ciência e tecnologia. 1. ed. São Paulo: Blucher, 2010. 1234 p. v. 1

ENDEAVOR Brasil (2018). **Negócios B2C e o desafio de conquistar (de verdade) o consumidor**. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/b2c/>>. Acesso em 12 set. 2018.

FORBES. **10 países que mais beberam e compraram cerveja no mundo em 2017**. Disponível em: <<https://forbes.uol.com.br/listas/2018/01/10-paises-que-mais-bebem-e-compram-cerveja/>>. Acesso em 12 set. 2018.

GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à pesquisa: projetos e relatórios**. São Paulo: Edições Loyola, 2003.

HERRERO FILHO, Emílio. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica**. 2006. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=lang_pt&id=10ZCPKhe4C&oi=fnd&pg=PP17&dq=balanced+scorecard+conceito&ots=C2VDwgLQ&sig=VGnlUf4ID5eiryfX4DrdjRcG1Zc#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 04 set. 2018.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KARDEC, Alan. **Gestão estratégica e indicadores de desempenho**. Rio de Janeiro.

KAUARK, Fabiana da Silva; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. **Metodologia da pesquisa**: um guia prático. Itabuna: Via Litterarum, 2010. 88 p.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica**: teoria da ciência e iniciação à pesquisa. 29. ed.- Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. 10. ed.- São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LARA, Carlos. **Cerveja artesanal**: tudo que você precisa saber. Jan. 2018. Disponível em: <https://www.hominilupulo.com.br/cevejas-caseiras/artigos/ceveja-artesanal/>. Acesso em; 04 dez. 2018.

LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing**: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing**: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARTINS, Sílvio de Melo. **Como fabricar cerveja**. 2. ed. São Paulo: Ícone, 1991.

MATOS, Francisco Gomes de. **Estratégia de empresa**. 2. ed. São Paulo: Makron books, 1993.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MAPA - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **A cerveja no Brasil**. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/assuntos/inspecao/produtos-vegetal/a-cerveja-no-brasil>>. Acesso em: 12 set. 2018.

NISSAN, Mauro. **Qual a diferença entre b2b e b2c?**. 09 jan. 2014. Disponível em:<https://ecommercenews.com.br/artigos/cases/qual-e-a-diferenca-entre-b2b-e-b2c/>. Acesso em: 04 dez. 2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVON, Beatriz. **As maiores empresas de bebida do Brasil**. 13 set. 2016. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/as-maiores-empresas-de-bebidas-do-brasil/>. Acesso em: 04 dez. 2018.

PATEL, Neil. **B2C: Tudo que você precisa saber sobre o modelo business-to-consumer**. 2018. Disponível em: <https://neilpatel.com/br/blog/blog-b2c/>. Acesso em 04 dez. 2018.

PLOSSL, George W. **Administração da produção: como as empresas podem aperfeiçoar as operações a fim de competirem globalmente**. São Paulo: Makron Books, 1993.

PORTAL Administração. **Análise SWOT (Matriz): Conceito e aplicação**. Disponível em: <http://www.portal-administracao.com/2014/01/analise-swot-conceito-e-aplicacao.html>. Acesso em 30 nov. 2018.

PORTAL Brasil. **Brasil é o terceiro no ranking mundial de produção de cerveja**. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2017/08/brasil-e-o-terceiro-no-ranking-de-producao-mundial-de-cerveja>. Acesso em: 12 set. 2018.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PRODANOV, C.C; FREITAS, E. C. D. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2 ed. Novo Hamburgo-RS: Universidade Feevale, 2013.

SALOMON, Décio Vieira. **Como fazer uma monografia**. 11. ed.- São Paulo: Martins Fontes, 2004.

SANTOS, Luiz Alberto A. dos. **Planejamento e gestão estratégica nas empresas**. 5. ed. São Paulo: Atlas S.A. 1992

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Pequenos negócios em números**. 07 jun. 2018. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 27 out. 2019.

SEBRAE. **O perfil do empreendedor de sucesso**. 17 jul. 2018. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/artigos/o-perfil-de-um-empendedor-de-sucesso,ebd39fe28a3a4610VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 30 nov. 2018.

SEBRAE. **Pequenos negócios em números**. 07 de jun. 2018. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em 30 nov. 2018.

SEBRAE. **Potencial de consumo de cervejas no Brasil**. 2018. Disponível em: <http://www.sebraemercados.com.br/o-mercado-brasileiro-de-bebidas-alcoolicas/>. Acesso em: 12 set. 2018.

SEBRAE. **Sobrevivência de pequenas empresas**. 2018. Disponível em: <http://www.sebraemercados.com.br/sobrevivencia-de-pequenas-empresas/>. Acesso em: 30 nov. 2018.

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

SILVA, A. A. et al. **A utilização da matriz SWOT como ferramenta estratégica: um estudo de caso em uma escola de idiomas em São Paulo**. VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/26714255.pdf>. Acesso em: 30 nov. 2018.

SILVA, João Batista de Almeida. Cerveja. In VENTURINI FILHO, Waldemar Gastoni. **Tecnologia de bebidas: matéria prima, processamento, BPF/APPCC, legislação e mercado**. 1. ed. São Paulo: Edgard Blücher, 2005.

SLACK, Nigel. **Administração da produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

TURRIONI, João Batista; MELLO, Carlos Henrique Pereira. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção**: estratégias, métodos e técnicas para condução de pesquisas quantitativas e qualitativas. Itajubá: UNIFEI, 2012. 191 p.

APÊNDICES

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS CLIENTES

1) Qual sua idade?

Até 20 anos De 20 a 30 De 30 a 40 De 40 a 50 Mais que 50

2) Qual sua orientação sexual?

Feminino Masculino Outros

3) Onde você mora?

Toledo Cidade próxima a Toledo Outras regiões

4) Quantos dias na semana você consome cerveja?

Nenhum 1 2 a 3 4 a 5 Todos os dias

5) Quantos dias na semana você consome cerveja artesanal?

Nenhum 1 2 a 3 4 a 5 Todos os dias

6) Há quanto tempo você consome cerveja artesanal?

Não consumo 6 meses 1 ano 1 a 2 anos Mais que 2 anos

7) Onde você normalmente consome cerveja?

Nenhum lugar Em casa e na casa de amigos Bares e estabelecimentos comerciais

8) Qual quesito você avalia, em primeiro lugar, para comprar cerveja artesanal?

Sabor Preço Marca Coloração Aroma Outros

9) Qual quesito você avalia, em segundo lugar, para comprar cerveja artesanal?

Sabor Preço Marca Coloração Aroma Outros

10) Qual quesito você avalia, em terceiro lugar, para comprar cerveja artesanal?

Sabor Preço Marca Coloração Aroma Outros

11) Como você ficou sabendo desta cervejaria?

Instagram Facebook Amigos Revista Friends and day Outros

12) Quantas vezes por mês você vem a esta cervejaria?

(..) Primeira vez 1 vez por mês A cada duas semanas Todo semana

13) Você compraria os produtos desta cervejaria se estivessem disponíveis nos supermercados, em garrafa ou lata?

Sim Não

14) O que você mais gosta, em primeiro lugar, nesta cervejaria?

Qualidade dos produtos Variedade dos produtos Forma de atendimento aos clientes Ambiente do estabelecimento

15) O que você mais gosta, em segundo lugar, nesta cervejaria?

Qualidade dos produtos Variedade dos produtos Forma de atendimento aos clientes Ambiente do estabelecimento

16) O que você mais gosta, em terceiro lugar, nesta cervejaria?

Qualidade dos produtos Variedade dos produtos Forma de atendimento aos clientes Ambiente do estabelecimento

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SÓCIOS DA EMPRESA

- 1) Como você acha que a maioria dos seus clientes ficaram sabendo da sua empresa?
() Instagram () Facebook () Amigos () Revista Friends and day () Outros
- 2) O que você acha que seus clientes mais valorizam em sua empresa em primeiro lugar?
() Qualidade dos produtos () Variedade de produtos () Preço () Forma de atendimento () Ambiente do estabelecimento
- 3) O que você acha que seus clientes mais valorizam em sua empresa em segundo lugar?
() Qualidade dos produtos () Variedade de produtos () Preço () Forma de atendimento () Ambiente do estabelecimento
- 4) O que você acha que seus clientes mais valorizam em sua empresa em terceiro lugar?
() Qualidade dos produtos () Variedade de produtos () Preço () Forma de atendimento () Ambiente do estabelecimento
- 5) Pretende aumentar a variedade de cervejas vendidas?
() Sim () Não
- 6) Pretende oferecer o produto em lata ou garrafa?
() Sim () Não
- 7) Possuem patente da fórmula das cervejas?
() Sim () Não
- 8) Possuem patente do nome da empresa?
() Sim () Não
- 9) Tem alguma coisa que pode ser melhorado no processo de produção das cervejas? O quê?

- 10) Tem alguma coisa que pode ser melhorado na parte de resfriamento ou armazenamento das cervejas? O quê?
- 11) Tem alguma coisa que pode ser melhorado na forma de atendimento aos clientes? O quê?
- 12) Tem alguma coisa que pode ser melhorado na forma de divulgação da empresa? O quê?
- 13) Pretende aumentar o volume de produção? Se sim, em quanto tempo?
- 14) Pretende abrir outras filiais? Se sim, em quanto tempo?