



## DESENVOLVIMENTO DE UM EMPREENDIMENTO CERVEJEIRO E SEUS DESAFIOS ESTRATÉGICOS

### DEVELOPMENT OF A BREWING ENTERPRISE AND ITS STRATEGIC CHALLENGES

Elizandra Machado Follmann, UTFPR, Brasil, [emachado@utfpr.edu.br](mailto:emachado@utfpr.edu.br)  
Liliane Canopf, UTFPR, Brasil, [lilianec@utfpr.edu.br](mailto:lilianec@utfpr.edu.br)  
Norma Brambilla, UTFPR, Brasil, [norma@utfpr.edu.br](mailto:norma@utfpr.edu.br)  
Neimar Follmann, UTFPR, Brasil, [follmann@utfpr.edu.br](mailto:follmann@utfpr.edu.br)  
Denise Raubber, UTFPR, Brasil, [deniserauber@utfpr.edu.br](mailto:deniserauber@utfpr.edu.br)

#### Resumo

Este artigo tem por objetivo avaliar o planejamento, execução e os adequação das estratégias de uma microcervejaria (brewpub) localizada no interior do Paraná, durante o período de pandemia. Foi realizado um estudo de caso, operacionalizado por meio de entrevistas com os três sócios fundadores e observação participante com coleta de informações no local em que os fatos e fenômenos aconteceram. A partir da análise do caso, foram identificadas particularidades que envolveram a abertura do negócio em um cenário de restrições econômicas e de crise financeira vivenciada no país, principalmente no que tange os serviços de alimentação com atendimento presencial. Neste cenário pandêmico, evidenciou-se que boa administração dos recursos e marketing eficiente possibilitaram a abertura do empreendimento com significativo sucesso. Observou-se que o planejamento contribuiu para que decisões acerca da estratégia pudessem ser tomadas de forma mais rápida. Conclui-se, portanto, que a estratégia, adotada pelos empreendedores permitiu superar as dificuldades impostas pela pandemia e alcançar, sobretudo suas metas e objetivos estabelecidos. Entretanto, também foi possível observar o papel do processo de gestão que ao mesmo tempo foi capaz de superar desafios iniciais da pandemia, mas que está tendo dificuldades em atuar em um mercado menos volátil.

Palavras-chave: Estratégia; planejamento; empreendimento; empreendedores; pandemia.

#### Abstract

*This article aims to evaluate the planning, execution and direction of the strategies of a microbrewery (brewpub), during the pandemic period, located in the interior of Paraná. A case study was carried out, operationalized through interviews with the three founding partners and participant observation with the collection of information in the place where the facts and phenomena happened. We identified from the analysis of the case particularities that involved the opening of the business in a scenario of inhibition and financial crisis experienced in the country, mainly with regard to food services with face-to-face service. In this pandemic scenario, it was evident that good management of resources and efficient marketing made it possible to open the venture with significant success. We notice that planning contributed to*

*making decisions about strategy more quickly. It is concluded, therefore, that the strategy adopted by the entrepreneurs overcame the difficulties imposed by the pandemic and achieved, above all, its goals and objectives. However, it was also possible to observe the role of the management process, which at the same time was able to overcome the initial challenges of the pandemic, but that is now having difficulties in operating in a less volatile market.*

**Keywords:** *Strategy; planning, enterprise, entrepreneurs, pandemic*

## 1. INTRODUÇÃO

A criação de um novo negócio surge através da identificação de uma oportunidade, com reflexões e planejamento acerca da ideia. Adquirir conhecimento sobre o negócio é um fator importante para o sucesso do empreendimento. É nessa fase que se deve reunir as informações e conhecimentos necessários para alavancar o futuro empreendimento (Dornelas, 2008; Bernardi, 2014). Essa fase de criar o negócio é uma tarefa desafiadora por envolver incerteza, é o momento de definir estratégias e pensar na forma como será estruturado o negócio é a lógica da empresa, a forma como ela funciona e como ela cria valor para seus *stakeholders* (Casadeus, Masanell & Ricart, 2010).

Novos empreendedores estão se destacando na criação de novos negócios, percebendo as oportunidades e as explorando. Um ramo que tem se destacado é o ramo cervejeiro, o potencial econômico e mercadológico do segmento cervejeiro em termos de produção mundial de cerveja o ranking está formado em 1º lugar pela China com 48,9 bilhões de litros; Estados Unidos 22,5 bilhões; Brasil 13,3 bilhões, Rússia 9,8 bilhões e Alemanha 9,5 bilhões (Araújo, 2023).

O empreendedor ao visualizar uma oportunidade no mercado e querendo explorá-la, necessita da realização de uma modelagem de negócio e a criação de um Plano de Negócio. Esse plano irá desenhar uma nova empresa para atender a um determinado nicho de mercado. Porém, levando-se em consideração o contexto mercadológico encontrado, os conhecimentos adquiridos acerca do negócio e sua visão estratégica influenciarão o sucesso do empreendimento.

Segundo Dornelas (2008), o Plano de Negócio é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócio que sustenta a empresa. A elaboração do plano envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento, permitindo o empreendedor situar-se no seu ambiente de negócio que irá abrir. A estrutura de um plano de negócio consiste principalmente na pesquisa de mercado, plano operacional e financeiro, criação de cenários e análise estratégica do novo empreendimento.

Cabe destacar que no plano de negócio possui uma seção de análise estratégica, que já direciona o novo empreendimento para a importância de pensar estrategicamente. As organizações precisam olhar estrategicamente e planejar suas estratégias para identificar as oportunidades do mercado, seja de forma mais subjetiva ou mais objetiva.

Os estrategistas e suas equipes traçam metas e objetivos estratégicos para o direcionamento das atividades das empresas. Os praticantes são os estrategistas que “desenvolvem, dão forma e executam” estratégias, podendo estar dentro ou fora da organização como os consultores externos, são os conselheiros denominados de “gurus” da estratégia (Whittington, 2006, p. 619).

Diante desse cenário o empreendedor deve ter entendimento e ferramentas para olhar o mercado e identificar as oportunidades, e assim pensar em estratégias para uma modelagem de negócios. Gerir as empresas nascentes é complexo e exige um adequado estudo prévio, planejamento, gestão estratégica do negócio.

As múltiplas perspectivas de pesquisa em gestão estratégica, concentram-se principalmente em observar, analisar, classificar e descrever os modelos de negócios. As organizações enfrentam dificuldades em relação às questões estratégicas de seus modelos de negócios, e sua evolução não é escolher entre vários modelos de negócios conhecidos em uma indústria – isso exigiria uma atitude de decisão, que os gerentes já dominam. Em vez disso, o problema central que muitas organizações enfrentam é a falta de um processo que lhes permita criar alternativas de modelo de negócios totalmente novas e viáveis para escolher e gerir (Osterwalder & Pigneur, 2013).

Nesta perspectiva o objetivo geral do presente trabalho consiste em avaliar o planejamento, execução e estratégias de uma microcervejaria (brewpub) localizada no interior do Paraná, durante o período de pandemia. Especificamente, busca-se: a) caracterizar o empreendimento estudado; b) apresentar as fases da concepção, planejamento e execução para abertura do empreendimento; c) verificar as dificuldades impostas pela pandemia (COVID-19).

Na sequência do texto está apresentada a revisão teórica dos conceitos que norteiam as análises deste estudo, a descrição dos procedimentos metodológicos usados na coleta e análise das informações, a descrição das fases componentes do alinhamento estratégico ocorrido em três fases: sendo que na primeira fase acontece a concepção da cervejaria; na segunda fase o planejamento, que se dividiu em três momentos até chegar à terceira fase, a fase da execução. Para finalizar, são apresentadas as considerações finais sobre o tema e as referências.

## **2. PLANEJAMENTO, ESTRATÉGIAS E EXECUÇÃO DE NEGÓCIOS**

Ao criar um negócio o empreendedor precisa pensar estrategicamente e analisar as possibilidades de iniciar uma empresa por meio do processo de modelagem do negócio. Vários pesquisadores de administração têm investigado a noção de “modelo de negócios”. A maior parte da pesquisa nesta área concentra-se em economia, finanças, desempenho da empresa e processos de inovação (Osterwalder & Pigneur, 2013).

Para Osterwalder; Pigneur (2013), modelo de negócio pode ser visto como a descrição do valor oferecido por uma empresa para um ou vários segmentos de clientes, bem como a estrutura da organização e sua rede de parceiros, para a criação, comercialização e distribuição desse valor, com o fim de gerar receitas lucrativas e sustentáveis.

Para Alexander Osterwalder, que foi o criador do Business Model Canvas, esta é uma ferramenta que ajuda na ideação, criação de novos produtos ou negócios, ele é composto por nove Blocos que são: Segmentos de Clientes, De acordo com Proposições de Valor, Canais, Relacionamento com Clientes, Fontes de Receita, Recursos-Chave, Atividades-Chave, Parcerias-Chave e Estrutura de Custos (Osterwalder; Pigneur, 2013).

Na Proposta de Valor, são descritos o pacote de produtos e serviços que criam valor para um segmento de clientes específico. A proposta de valor é o motivo pelo qual os clientes escolhem determinada empresa, ela resolve um problema ou satisfaz uma necessidade do consumidor. Algumas propostas de valor podem representar uma oferta inovadora, outras similares a outras já existentes no mercado, mas com características e atributos adicionais (Osterwalder; Pigneur, 2013). Na Figura 1 demonstra-se um esquema do Modelo Canvas com seus componentes. Observa-se que a oferta de valor fica no centro, até como forma de destacar que esse é o elemento central de um negócio.



Figura 1- Estrutura do Canvas  
Fonte: Osterwalder & Pigneur (2013, p.44).

O componente canais descreve como uma empresa se comunica e alcança seus segmentos de clientes para entregar sua proposta de valor. Os Canais de Comunicação são o ponto de contato dos clientes e desempenham um importante papel na sua experiência geral. O componente relacionamento com clientes descreve os tipos de relação que uma empresa estabelece com segmentos de clientes específicos. A empresa deve definir o tipo de relação que quer estabelecer com cada segmento de cliente, que podem variar desde relacionamento pessoal até um sistema automatizado. O relacionamento com os clientes pode ser guiado pelas seguintes motivações: conquista do cliente; retenção do cliente e ampliação de vendas. O componente Fontes de Receita representa o dinheiro que a empresa gera a partir de cada segmento de clientes.

Na figura 2 demonstra-se uma relação sobre as interações dos componentes, com destaque especial para o relacionamento e comunicação com os clientes.

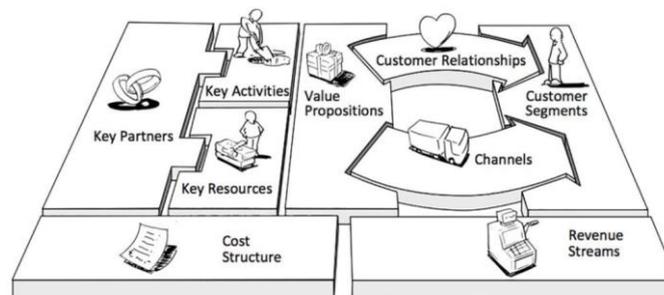


Figura 2- Estrutura do Canvas  
Fonte: Osterwalder & Pigneur (2013, p.42).

O lado esquerdo do Modelo Canvas é focado nos elementos necessários para que o Valor seja criado. Dessa forma, o componente Recursos Principais descreve os recursos mais importantes exigidos para fazer o modelo de negócio funcionar. Deve-se pensar em termos de recursos-chave para a proposta de valor estabelecida e para que esta chegue aos clientes. Se o relacionamento com o cliente é considerado importante, os recursos necessários podem ser incluídos na lista (Osterwalder; Pigneur, 2013).

As Atividades-chave descrevem as ações mais importantes que uma empresa deve realizar para fazer seu modelo de negócios funcionar. Todo modelo de negócios tem um número delas e são necessárias para operar com sucesso (Osterwalder; Pigneur, 2013). No mesmo sentido, Parcerias principais descreve a rede de fornecedores e os parceiros que põem o modelo de negócios para funcionar. As empresas formam parcerias por diversas razões e elas se tornam uma peça fundamental em muitos modelos de negócios. As empresas criam alianças para otimizar seus modelos, reduzir riscos ou adquirir recursos.

Por fim, a Estrutura de custos descreve os custos envolvidos na operação de um modelo de negócio, descreve os custos mais importantes envolvidos na operação de um modelo de negócio específico (Osterwalder & Pigneur, 2013). Dessa forma, subtraindo-se os custos das receitas, é possível visualizar a possibilidade de o negócio gerar o lucro (Osterwalder & Pigneur, 2013).

Após a modelagem o empreendedor poderá fazer um estudo mais detalhado sobre o empreendimento, de acordo com Ceconello e Ajzentel (2008), é fundamental ampliar o conhecimento sobre o novo negócio para diminuir e reduzir as dúvidas que podem surgir ao tomador de decisão. O desenvolvimento de um Plano de Negócio contribui para isso conduzindo o empreendedor a se concentrar na análise do ambiente de negócio, objetivos, estratégias, competências, estruturas, organização, investimentos e recursos necessários além do estudo da viabilidade do modelo de negócio. Plano de Negócio é considerado um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e projeções de despesas, receitas e resultados financeiros. Apoiar a existência do Plano de Negócio é uma contribuição para o sucesso da empresa (Salim et al., 2005).

Os Planos de Negócios são considerados uma ferramenta eficaz na gestão de um projeto de negócio, os quais possuem inúmeras vantagens, por exemplo, o conhecimento adquirido no processo de elaboração. Dessa forma é necessário focar, desde seu princípio, em alguns critérios que no futuro possam ser um diferencial competitivo.

Para Bernardi (2009. p.3) um planejamento propicia:

- Melhor entendimento do negócio;
- Determinação e compreensão das variáveis vitais e críticas;
- Clareza quanto ao que fazer e ao que não fazer;
- Visão de oportunidade;
- Abordagens criativas e inovadoras;
- Definição de objetivos e observação da congruência dos elementos do modelo.

A partir desta perspectiva o Quadro 1 apresenta diferentes autores e seus conceitos de Planos de Negócios.

Autores	Conceito de Plano de Negócio
Williams (2002)	Plano de Negócio constitui-se em inestimável fonte de informação para quem deseja fazer um planejamento com máxima segurança, a fim de obter pleno êxito no mundo empresarial.
Hochman & Ramal (2005)	Planos de Negócios é um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia de mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros.
Dornelas (2005)	O Plano de Negócio é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócio que sustenta a empresa. Sua elaboração envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento e, ainda, permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócio.
Lacruz (2008)	O Plano de Negócio é um documento vivo, que deve ser revisto constantemente, muitas vezes ele pode passar por várias mudanças no decorrer do percurso, estas mudanças devem estar de acordo com o ambiente econômico, tecnológico ou ambiente interno ao empreendimento.
Bernardi (2009)	Um Plano de Negócio é um projeto específico, desenvolvido para produzir determinado resultado.

Quadro 1- Conceitos de Planos de Negócios  
Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Na visão dos autores citados no Quadro 1, o Plano de Negócio é um documento de planejamento com informações e conhecimento do futuro negócio. Para Bernardi (2009) desenvolver um Plano de Negócio envolve cinco etapas: a ideia e concepção do negócio; coleta, preparação de dados; análise dos dados; montagem do plano; e avaliação do plano. O passo a

passo de um plano de negócios inicia por um sumário executivo, análise de mercado, plano operacional, plano financeiro, elaboração de cenários e análise estratégica (SEBRAE, 2013).

Concomitante ao desenvolvimento do Plano de Negócio está o estabelecimento da estratégia. Estabelecer a estratégia de um negócio é imprescindível para seu êxito pois é neste processo que são desenvolvidos planos para o futuro e também extraídos padrões de seu passado. A estratégia que apresenta planos para o futuro pode ser chamada de estratégia pretendida e a que extrai padrões do passado de estratégia realizada. A questão crucial que precisa ser respondida é se as estratégias realizadas foram as pretendidas (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2010). Os mesmos autores respondem que as estratégias pretendidas nem sempre são realizadas e assim, apresentam a discussão sobre estratégias deliberadas e emergentes, estabelecendo três formas de análise de estratégia a) estratégias intencionais que são realizadas, chamadas de estratégias deliberadas; b) estratégias intencionais que não são realizadas, chamadas de estratégias não realizadas; c) estratégias realizadas que não foram intencionais ou que surgiram a partir da não realização de outras, chamadas de estratégias emergentes.

Para Nogueira e Morreira (1998) as principais dimensões de uma estratégia consistem em conter os mais importantes objetivos e metas organizacionais, as políticas da empresa, as mais relevantes ações a serem executadas. A estratégia deve ser concebida através de um pequeno conjunto de conceitos e forças que lhe dão coesão, equilíbrio e foco, preparar o negócio para enfrentar tanto os imprevistos quanto o desconhecido. A essência da estratégia é a construção de uma postura que, embora potencialmente flexível, seja tão forte em seletividade que permita a organização atingir seus objetivos a despeito da ação imprevista ou desconhecida de forças externas.

Uma estratégia bem-sucedida precisa de métodos. Neste sentido o método clássico para a formulação de estratégia e o seu desenvolvimento é o modo como a empresa competirá, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se a cabo essas metas. Já a estratégia competitiva é uma combinação dos fins, as metas que a empresa busca, e dos meios utilizados para tal, suas políticas (Porter, 2004).

Embora a teoria da estratégia tradicional possa ser credível na área da administração, a visão econômica limitada da disciplina, voltada ao nível macro de organização e operações, posteriormente teve pouco foco na realidade da estratégia. Com as mudanças no ambiente de negócio no século XXI os pesquisadores passaram a investigar o 'DNA' da criação de estratégias para descobrir como uma organização pode se adaptar, alinhar e alterar seu 'DNA' para emergir com sucesso do ambiente externo dinâmico (Stander & Petorius, 2016).

Frente a este contexto o estudo da estratégia como prática apresenta-se como uma possibilidade concreta, pois procura o detalhe das atividades que constituem o dia a dia da vida nas organizações. Olhar a estratégia como uma prática social é buscar entender como os estrategistas/praticantes executam o *strategizing*, analisando a interação entre eles e deles com os recursos físicos (objetos, artefatos, ferramentas) e sociais (práticas, comunidade, divisão do trabalho e regras) disponíveis em um determinado contexto sócio histórico e cultural (Jarzabkowski & Wolf, 2010).

A estratégia é um fluxo de atividades em constante processo de construção e reconstrução que precisa considerar que: i) as pessoas fazem estratégia dentro de um contexto social, histórico e cultural; ii) as pessoas possuem intencionalidades, motivos e desejos que merecem ser conhecidos e identificados e; iii) a compreensão do sujeito social oferece uma base ontológica para estudar o que os estrategistas fazem. Ao estudar a estratégia nesta perspectiva é possível observar e compreender as interações dos sujeitos estrategistas com o plano estratégico, promovendo a análise das várias modificações do instrumento, dinâmicas de poder e as relações sociais envolvidas na execução da atividade (Jarzabkowski & Wolf, 2010).

Para Fernandes (2012, p.57) “o planejamento estratégico, uma das tecnologias de gestão que tem frequentado rotineiramente o palco das organizações, tem sido base para o estabelecimento das estratégias organizacionais”. Na realização do planejamento estratégico são analisadas as características inerentes ou intrínsecas da empresa, nelas são listadas as forças (Strengths) e fraquezas (Weaknesses) e as características extrínsecas, oportunidades (Opportunities) e ameaças (Threats) do ambiente externo da organização. Com isso se forma a matriz SWOT que representa, no final, o resultado das percepções sobre o ambiente em que a organização está inserida possibilitando a realização da análise e execução da matriz SWOT ou matriz FOFA, que passa ser considerada elemento crucial para o estabelecimento da estratégia (Fernandes, 2012; Neis & Pereira, 2015).

A elaboração de uma estratégia organizacional é complexa e desafiadora, a literatura dessa área já está consolidada e possui várias ferramentas para criar e implementar uma estratégia. Pacagnan & Rubo (2012, p.78) “tem constatado é que na perspectiva do estrategista em ação, a realidade prática e cotidiana, tem sido das mais complexas e dinâmicas possíveis, onde os modelos nem sempre se mostram adequados e eficazes”.

Para demonstrar a aplicação dos conceitos apresentados, a próxima seção tratará sobre os procedimentos metodológicos adotados neste trabalho.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este artigo consiste em um estudo de caso com abordagem qualitativa, realizado em uma cervejaria localizada no interior do Paraná. Trata-se de um estudo aprofundado, amplo e detalhado Yin (2015) visando conhecer o alinhamento estratégico para abertura de uma cervejaria que ocorreu em período de pandemia (início de janeiro de 2020).

O estudo de caso refere-se à estratégia de pesquisa voltada à análise de uma determinada comunidade ou organização, para examinar aspectos variados de sua trajetória (Yin, 2015). Essa modalidade pode ser dividida em várias etapas como: formulação do problema, elaboração do protocolo de dados, avaliação e análise dos dados (Gil, 2002).

Para viabilizar o desenvolvimento da pesquisa e a investigação do caso selecionado, foram selecionados os seguintes instrumentos de pesquisa: entrevista realizada com os três sócios fundadores (sendo um deles o mestre cervejeiro), observação participante com coleta de informações no local natural em que os fatos e fenômenos aconteceram.

A técnica de entrevista apresenta versatilidade, compreensão em maior profundidade já que pode obter informação contextual valiosa para explicar alguns fenômenos e processos observados no contexto organizacional (Bauer, Gaskell, 2017). A entrevista seguiu um roteiro; a) levantar informações do empreendimento b) compreender as fases da concepção, planejamento e execução para abertura do empreendimento; e c) levantar as dificuldades impostas pela pandemia (COVID-19).

Na observação participante os pesquisadores participaram das atividades diárias do processo de produção da cerveja artesanal, bem como das atividades administrativas que envolveram a abertura e operação do negócio. O objetivo, nesse caso, é justamente observar costumes, rituais e hábitos (Gil, 2002). Costuma-se dizer que esse tipo de observação tem a finalidade de observar com os olhos dos sujeitos participantes. Além disso, significa que a observação participante foi a técnica de coleta de dados assertiva para pesquisa qualitativa.

A escolha do caso foi porque na pandemia o segmento de bares e restaurantes foi fortemente impactado pelas restrições necessárias. Ao mesmo tempo, trata-se de um modelo de negócio que envolve também a produção da cerveja que é revendida no bar, o que exigiu grande investimento ao mesmo tempo em que o atendimento ao consumidor tem grande importância estratégica. Dessa forma, viabilizou uma análise estratégica mais completa.

Quanto ao ramo, no Brasil o responsável pelo controle e regulamentação do setor cervejeiro é o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). Em seu Anuário da Cerveja de 2019 indica que existiam 1.209 cervejarias registradas no país, apenas o estado do Acre não possuía registros, já o levantamento do ano de 2020 apontou 1.383 e 2021, 1.549 cervejarias, observando que o Acre passava a ter 2 unidades. Os empreendimentos deste ramo se concentram mais no Sul e Sudeste, conforme pode ser observado na Tabela 1 que apresenta as dez primeiras posições das Unidades Federativas em número de cervejarias.

Nº	UF	2017	2018	2019	2020	2021	CRESCIMENTO
							MÉDIO ANUAL%
1	São Paulo	124	166	241	285	340	29,2
2	Rio Grande do Sul	142	184	236	258	285	19,4
3	Santa Catarina	78	104	148	175	195	26,3
4	Minas Gerais	87	116	163	178	189	22,3
5	Paraná	67	93	131	146	158	24,8
6	Rio de Janeiro	57	62	78	101	105	17,0
7	Espírito Santo	11	17	34	41	57	53,5
8	Goiás	21	25	28	33	35	13,7
9	Bahia	7	12	20	26	27	43,0
10	Rio Grande do Norte	6	9	20	20	19	41,8

Quadro 2 - Número de cervejarias por Unidade da Federação.  
Fonte: MAPA, 2022.

É interessante observar que mesmo no período de pandemia houve crescimento, com 200 novos registros. Ao mesmo tempo houve cancelamento de 34 registros, um aumento líquido foi de 166 cervejarias (MAPA, 2022).

O mercado de cervejas artesanais é elevadamente competitivo devido à crescente quantidade de entrantes nos últimos anos, com rótulos, sabores e estratégias diferenciadas. O número de produtos registrados até 2021 soma 35.741 o que representa uma média de 23,1 registros por estabelecimento (MAPA, 2022).

A cidade em questão, neste estudo, segundo os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) para o ano 2020, possuía a população estimada em pouco mais de 82.881 habitantes, sendo 62.391 eleitores e 39.966 pessoas economicamente ativas. Com 6 cervejarias artesanais na cidade, tem-se uma densidade de 10.398 eleitores por ou, 6.661 pessoas por cervejaria se considerar as pessoas economicamente ativas (IBGE, 2020). Diante dessas informações os empresários perceberam um nicho de mercado relevante, mas bastante competitivo, no qual é necessário um bom planejamento estratégico, como é descrito nas próximas seções.

#### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Segue relato das fases que compuseram o alinhamento estratégico dividido em três fases: a primeira a fase da concepção da cervejaria; a segunda foi a fase do planejamento, que se dividiu em três momentos até chegar à terceira fase, a fase da execução.

##### 4.1 Fase da concepção da cervejaria

A concepção do negócio iniciou-se em 2013 por três sócios, todavia foi em 2019 que o projeto começou a ganhar forma, sendo realizadas visitas técnicas em possíveis fornecedores e concorrentes, bem como realizado um levantamento de informações sobre o setor cervejeiro nacional e internacional.

A empresa foco do estudo é uma cervejaria artesanal, instalada em uma cidade do interior do Estado do Paraná. O empreendimento permaneceu com três sócios até julho de 2022, mas

devido a necessidade de crescimento, a empresa vendeu 25% para um quarto sócio, isso possibilitou a quitação de financiamentos. Um dos sócios é o mestre-cervejeiro, formado em uma renomada escola alemã e com experiência em produção de cervejas no país. O segundo sócio possui formação e experiência em administração. E o terceiro e o quarto sócios são empresários do ramo moveleiro e com experiência na criação e gestão de novos negócios.

Dentre as informações sobre as cervejarias artesanais, encontrou-se que o diferencial dos empreendimentos deste ramo é a oferta de um produto especializado, imbuído de estilo para atender a um consumidor exigente, que almeja ser surpreendido pelo sabor. Sabor este que é buscado pelo mestre cervejeiro em razão de uma história sociocultural, de experiência ímpar trazida muitas vezes por séculos de história, como é o caso das cervejas alemãs. Desde 23 de abril de 1516, comemora-se na Alemanha o dia da Cerveja Alemã, instituído pelo Duque alemão Wilhelm IV e Ludovico 10º da Baviera, que decretaram a Lei da Pureza da Cerveja Alemã (Reinheitsgebot), pautada na produção de cerveja através de três ingredientes, o malte, o lúpulo e a água. Essa mistura na dose certa é que garante o sabor, qualidade e uma experiência única da cerveja artesanal com estilo alemão (HOFBRAUBH, 2023).

## 4.2 Fase do Planejamento

O percurso de planejamento da empresa foi dividido em 2 planos: Modelo Canvas e Plano de Negócios.

### Plano 1: modelagem de negócio (Metodologia Canvas)

O primeiro passo foi realizar um planejamento para definir as metas e objetivos estratégicos (janeiro de 2019). A modelagem do negócio foi realizada com a metodologia Canvas (Figura 3), que em inglês significa quadro, uma forma de expor o empreendimento em um quadro.

Parcerias principais	Atividades principais	Proposta de valor	Relacionamento com clientes	Segmentos de clientes
Fornecedor de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Malte</li> <li>• Lúpulo</li> <li>• Levedura</li> </ul>	Produzir cerveja Vender Distribuir	Cerveja de qualidade e estilo alemão ao gosto brasileiro (praia, calor e inverno)  Oferecer ao cliente a certeza de estar comprando a melhor cerveja disponível por um preço justo.	Marketing: facebook, copos, veículos, guarda-sóis, coolers Vendas: representantes Serviços: cursos, limpeza, promoções e produção com marca personalizada	Moradores locais e turistas que frequentam o litoral norte, com poder aquisitivo e interesse em cervejas diferenciadas. Frequentadores de bares e restaurantes. Promovem festas em que é consumida a cerveja em barril.
	<b>Recursos principais</b> Equipamentos para produção de cervejas Barris para distribuição Pessoas para venda e distribuição Equipe para atendimento em eventos		<b>Canais</b> Venda para bares e restaurantes Distribuidores Eventos (festa alemã, exposições, festas de chopp etc.) Franqueados	
<b>Estrutura de custos</b> Mão de Obra de produção Matéria-prima Transporte Depreciação e manutenção de equipamentos Despesa financeira Mão de Obra de vendas em eventos			<b>Fontes de Receita</b> Venda de cerveja para bares Venda de cerveja pra eventos e festas	

FIGURA 3 – Canvas do Brewpub  
Fonte: a empresa pesquisada (2023).

A modelagem do negócio faz com que a empresa tenha uma visão geral de como o negócio irá funcionar e como ele irá criar valor aos clientes, como pode ser visto na figura 3 a proposta de valor consistiu em oferecer uma cerveja de qualidade e estilo alemão ao gosto brasileiro (verão e inverno). Para a empresa entregar esse valor aos clientes é necessário a realização detalhada de um plano de negócios, com pesquisa de mercado, plano financeiro, plano operacional, construção de cenários e análise estratégica. Para abertura do negócio a empresa realizou o passo a passo de como elaborar um plano de negócios do SEBRAE.

## **Plano 2: Plano de negócio**

Nesta fase foi realizado um plano de negócios. Assim, determinou-se a escolha de local, orçamentos de equipamentos, de tributos, de matéria prima, de luz, água, mão de obra e outros.

A cidade escolhida, localizada no interior do estado do Paraná, revelou ser uma oportunidade de negócio viável para a produção de cerveja artesanal. Como os custos mostraram-se elevados, os empreendedores precisaram adotar uma estratégia de comercialização com maior agregação de valor ao produto.

A estratégia planejada foi de valorização do ambiente de atendimento ao público, trazendo a cultura alemã para o bar. A expressão desta seria a comercialização de canecos de um litro de cerveja e a replicação da tradição de tocar um sino instalado junto ao bar a cada pedido deste produto. A utilização de grandes mesas com bancos com espaços para grupos de pessoas e um espaço externo com o conceito de Biergarten, que na língua alemã significa jardim da cerveja. Em paralelo ao desenvolvimento destas estratégias foi trabalhada a concepção da marca pela área de marketing.

De acordo com Toaldo e Luce (2006) a formulação se refere à concepção da estratégia, bem como as atividades desenvolvidas para definir a estratégia que será colocada em prática. Esse processo envolve a identificação e avaliação delineada das oportunidades e ameaças no ambiente externo, bem como dos pontos fracos e fortes da organização, com isso definindo ações estratégicas para a escolha da opção que melhor se adapte ao contexto e aos objetivos traçados.

Em reação ao local escolhido pela empresa para a implantação da cervejaria para atender especificações estabelecidas como produção e bar no local, não fica na região central da cidade, mas, com fácil acesso e estacionamento perto do estabelecimento. Em relação a aprovação de financiamentos, o processo foi demorado e a compra dos equipamentos necessários só ocorreu após várias negociações. A entrega dos equipamentos atrasou em 3 meses e culminou com o início da pandemia.

O plano de produção envolveu desde a definição da capacidade, passando pela compra dos equipamentos, preparação da estrutura, compra dos insumos e materiais de apoio. Entretanto, houve atrasos na entrega dos equipamentos e da instalação da energia elétrica, item não previsto inicialmente. Por consequência também houve atrasos liberação do Alvará e do MAPA.

O plano de produção foi importante porque os sócios acreditavam que a capacidade limitada pudesse impactar o negócio. Inicialmente havia 4.000 litros de tanques que, considerando-se um ciclo médio de 30 dias entre a produção do mosto e o envase, permitiam a empresa vender aproximadamente os mesmos 4.000 litros. A lógica inicialmente planejada seria manter todos os tanques cheios. Em outras palavras, a produção era empurrada até o tanque, depois passava a ser puxada pela demanda.

### **4.3 Fase de Execução**

Inicialmente, a empresa tinha prevista a inauguração para dezembro de 2019, mas devido a atrasos na entrega, ela seria feita na segunda quinzena de abril. Com isso, considerando-se o ciclo de abertura do negócio, o primeiro lote de cerveja foi produzido dia 20 de março de 2020, mas os órgãos públicos determinaram que as pessoas permanecessem em casa em função da pandemia, que foi decretada mundialmente pela Organização Mundial da Saúde (OMS), no dia 11 de março de 2020. A maior preocupação, além da letalidade da doença causada pelo Coronavírus SARSCOV-19, era sua rápida disseminação. No Brasil os primeiros casos foram divulgados em fevereiro de 2020 em centros como São Paulo, Brasília e Rio de Janeiro. No

final de março o estado do Paraná se mobilizou para implementar ações visando a contenção do vírus e contaminação da população.

A cidade em questão suspendeu as atividades comerciais e serviços não essenciais por duas semanas, através de decreto Municipal de 20 de março de 2020. Foi neste cenário de bares e restaurantes fechados que os empreendedores do referido estudo precisaram replanejar o início das atividades da empresa. Nem mesmo a mais detalhada análise de risco incluiria um cenário tão extremo no planejamento de um novo negócio.

Durante esse período, os tanques foram sendo enchidos e a cerveja foi avaliada como de alta qualidade, semelhante as produzidas pelo mestre cervejeiro durante sua permanência na Alemanha. Devido a experiência do cervejeiro e apesar de seu alto nível de exigência, nenhum lote do produto precisou ser descartado. Ainda assim, as vendas não ocorriam, já que as pessoas continuavam em casa.

Na fase de planejamento, haviam sido identificados, como potenciais canais de distribuição o próprio bar, os franqueados, outros bares e restaurantes, distribuidores e supermercados (com garrafas). Entretanto nenhum deles foi viável naquele momento, já que com exceção dos supermercados, os demais estavam todos fechados. Entretanto, os supermercados eram vistos como um futuro, quando a capacidade de produção e os equipamentos fossem adequados para um trabalho em maior escala.

Muitos bares e restaurantes optaram pelo delivery, mas o negócio era novo e a leitura era de que o contexto não favorecia o consumo de álcool e nem a venda de cerveja isoladamente. A comida (lanches, pizzas) que normalmente é vendida por delivery não fazia parte do cardápio da empresa. Além do mais, até certo momento não havia equipamento para envase de garrafas ou de growlers.

Por isso os empreendedores consideraram a possibilidade de envasar a cerveja em garrafas PET (growler), mas a equipe responsável pelo marketing da empresa não aprovou esta estratégia como uma alternativa viável, alegando que o PET depreciaria o valor do produto. Sendo assim, adotaram-se as garrafas de vidro, pois davam uma imagem de maior qualidade. Em função desta opção estratégica foi necessário realizar um novo financiamento para aquisição de uma máquina envasadora, além de barris e garrafas. Essa estratégia ajudou na agregação de valor da marca, tanto que um dos sócios destacou que quando as pessoas vinham comprar as garrafas com rótulos personalizados e com uma imagem bem trabalhada achavam que eram uma franquia e ficavam admirados que a produção era no local.

Conforme foi sendo possibilitada a abertura de bares e restaurantes, foi necessário finalizar a preparação do ambiente e da cozinha. A escolha dos pratos e confecção dos cardápios foi realizada pela esposa de um dos sócios, que também residiu na Alemanha. Ela estruturou a cozinha, elaborou o cardápio, contratou a equipe de garçons e o chef de cozinha.

Também devido à pandemia, o lançamento da marca foi 100% online, com estratégias voltadas ao Instagram e Facebook e utilizando influenciadores digitais e no esforço individual dos sócios, no uso da sua rede de relacionamento para levar as pessoas para conhecerem a cervejaria, mesmo que ainda com as portas fechadas. Segundo um dos sócios, era praticamente um tour fechado na fábrica, podendo beber diretamente do tanque.

O início da comercialização foi uma operação complexa e, ao mesmo tempo, satisfatória aos olhos dos sócios. A experiência adquirida por eles relatada foi de agir com o inesperado e ter uma visão de colocar em prática e/ou ajustar as estratégias inicialmente estabelecidas. Mesmo com todas as limitações, no primeiro ano o faturamento foi de mais de um milhão de reais, no segundo ano chegou perto de dois milhões. Um dos fatores que impactaram positivamente as vendas, foi ter um amplo espaço aberto, o que gerava mais segurança nas pessoas.

Naturalmente, os clientes voltavam a frequentar o Biergarten também pela qualidade da cerveja e da cozinha.

Uma característica presente na gestão era aproveitar as oportunidades. Num dado momento, a vigilância começou a reduzir as restrições, possibilitando apresentações musicais. A empresa foi a primeira da cidade a aproveitar essa possibilidade de diferencial, dando ainda mais destaque para o negócio.

Com isso a cervejaria adotou mais fortemente o apelo de entretenimento, uma vez que as festas particulares, formaturas, bailes, ainda estavam proibidas devido às restrições sanitárias. Tudo isso ajudou a empresa na conquista e manutenção de uma clientela considerável, exigindo do marketing estratégias para fidelizar e manter esse público fiel.

Aliado a isso, foram adotadas como estratégias de marketing a realização de eventos comemorativos, lançamento de cervejas sazonais e especiais. Foram feitas garrafas de edição especial no aniversário e para empresas. Uma das edições especiais envolveu a impressão do nome do cliente no rótulo da cerveja de aniversário de um ano.

De acordo com Assis & Medeiros (2015) o sucesso de uma organização depende não apenas de clientes satisfeitos, mas também de clientes fidelizados. As empresas devem optar por ações que envolvam as necessidades de seus clientes, visto que os consumidores estão buscando não apenas produtos de qualidade, mas também produtos que vão ao encontro de suas necessidades individuais e de serviços verdadeiramente voltados para eles.

Por outro lado, o aumento expressivo das vendas, mesmo com investimentos feitos na capacidade de produção, levou à suspensão da produção das garrafas. Adotou-se o growler, com a justificativa de que o envase era mais simples e não exigia maiores ajustes e, claro, menores investimentos.

Em 2023 a empresa conquistou 2 prêmios significativos. Teve uma medalha de ouro no Concurso Brasileiro de Cervejas de Blumenau e foi eleita a melhor cervejaria da cidade por uma entidade promotora de pesquisas e de eventos no Prêmio de Qualidade Profissional e Empresarial. Esses destaques passam a gerar um impacto benéfico e notoriedade para a marca, mas, ao mesmo tempo, aumenta a responsabilidade e desafios do negócio. De acordo com o relato dos sócios, muitos objetivos planejados para 2023 estão difíceis de serem alcançados. Em seu planejamento estratégico a empresa já tinha uma visão da ameaça do cenário econômico devido às eleições e mudança de governo. Mas, principalmente, há uma redução no consumo das pessoas, ocasionado pela perda do poder aquisitivo e a entrada de novos concorrentes, alguns inclusive inspirados na empresa em estudo.

Las Casas (2007) destaca que as quedas e crescimentos da economia ajudam ou prejudicam certos negócios, motivos pelos quais as variáveis incontroláveis devem ser analisadas por setores ou até mesmo por empresas individuais e se possível mudar as estratégias planejadas por outras emergenciais. Lembrando, que as ameaças e oportunidades causadas por essas variáveis dependerão do tipo de negócio. Mas, quando se trata do ramo de entretenimento, cervejarias, bares e restaurantes, em momento de crise, são os primeiros a serem cortados pelos consumidores.

Dessa forma, uma das mudanças que a empresa fez foi a comercialização direta de barris para os clientes, presença maior em eventos locais e regionais. Além disso, há a busca de parcerias com distribuidores na cidade e região. Ou seja, a intenção passa a ser diversificar os canais.

Por fim, é possível reforçar que o planejamento se mantém importante mesmo em um ambiente altamente dinâmico. Ainda que fatores pouco ou nada previsíveis interferiam no negócio, tem-se no planejamento a base para uma análise da estrutura, das finanças do mercado etc.. É a partir disso que um novo direcionamento poderá ser dado.

No caso da empresa estudada, observa-se que inicialmente algumas ações tiveram que ser antecipadas, como o lançamento de garrafas e adaptadas para a realidade do momento. Por outro lado, a abertura de novos canais pode estar sendo feita de forma tardia, em resposta a um problema econômico ou de concorrência.

Por fim, os empreendedores enfrentaram o desafio inicial da pandemia, com um negócio, inicialmente, totalmente voltado para o bar, modelo também conhecido como Brewpub. Com isso, foi necessário criar alternativas, como a das garrafas. No decorrer do tempo, as vantagens competitivas baseados no produto e no ponto foram relevantes para o negócio e permitiram a empresa prosperar. Entretanto, nos últimos meses, observa-se um aumento da concorrência, menor interesse do cliente pela cervejaria, apesar de os elementos essenciais não terem sido alterados.

## CONCLUSÃO

Os resultados do estudo demonstram que os empreendedores ao longo das etapas de planejamento e execução do empreendimento aproximaram-se da estratégia como prática, pois diante dos acontecimentos e dos recursos disponíveis, alteraram as estratégias e as ajustaram ao novo contexto, de modo a obter o melhor desempenho de acordo com o cenário apresentado.

Percebeu-se que ter planejamento e ferramentas para auxiliar no processo de criação de um negócio contribuíram para o êxito do negócio, isto ficou demonstrado no caso estudado uma vez que os sócios da cervejaria realizaram um canvas, uma modelagem do negócio, uma análise no plano de negócio e em seguida uma análise estratégica em relação aos cenários. Mesmo assim, não foi possível prever o cenário pandêmico ocorrido, algo histórico em nosso século.

Evidenciou-se também que a estratégia como prática se destacou por seus participantes estarem envolvidos na análise e na compreensão dos diferentes pontos e situações da realidade, extrapolando o planejamento inicial e adaptando-se aos desafios apresentados pelo mercado que vivia uma situação sem precedentes. A mudança de cenário foi fator decisivo para a alteração das estratégias e as ações foram sendo ajustadas de acordo com a percepção dos envolvidos de que é necessário estar atento e sensível às mudanças de cenário para refazer o planejamento estratégico e avaliar os resultados.

O cenário apresentado demonstra que os negócios precisam estar preparados para reagir rapidamente devido às mudanças impostas por uma pandemia ou qualquer outro fenômeno do gênero. Ao longo do processo foi necessário revisar as ações e modificar as estratégias para se adequar ao cenário e possibilitar concretizar o que havia sido definido, assim pode ser classificada a estratégia como prática.

Conclui-se, portanto, que a estratégia, adotada pelos empreendedores permitiu superar as dificuldades impostas pela pandemia e alcançar as metas e objetivos estabelecidos. O que fica evidenciando no caso é um olhar para o futuro da empresa como possibilidades de abrir o bar em outras cidades ou transformar-se em uma rede de franquia.

## REFERÊNCIAS

- Araújo, G. (2023). Vai uma cervejinha ou um chope aí? *Diário de Pernambuco*. Disponível em: <http://www.impresso.diariodepernambuco.com.br/noticia/cadernos/economia/2016/10/vai-uma-cervejinha-ou-um-chope-ai.html>. (21 jun. 2023).
- Bauer, M. W., & Gaskell, G. (2017). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Editora Vozes Limitada.
- Bernardi, L. A. (2014). *Manual de Plano de Negócios: Fundamentos, Processos e Estruturação*. São Paulo–SP, Editora Atlas, 213p.

- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, JE (2010). *Da estratégia aos modelos de negócios e às táticas*. Planejamento de longo alcance, 43 (2-3), 195-215.
- DECRETO MUNICIPAL (2020). *Decreto Municipal de número 8.641 de 20 de março de 2020*. Disponível em: [https://patobranco.pr.gov.br/wp-content/uploads/2022/06/Decreto\\_03202020\\_8641.pdf](https://patobranco.pr.gov.br/wp-content/uploads/2022/06/Decreto_03202020_8641.pdf)>. Acesso em: 20 set. 2022.
- De Assis, F. M. F., & de Lima Medeiros, M. (2015). Satisfação de consumidores empresariais: um estudo de caso da Algar Telecom de Ituverava. *Revista ADMPG*, 8(1).
- Dornelas, J. C. A. (2008). *Empreendedorismo*. Elsevier Brasil.
- Fernandes, D. R. (2012). Uma visão sobre a análise da Matriz SWOT como ferramenta para elaboração da estratégia. *Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais*, 13(2).
- FIOCRUZ. Fundação Oswaldo Cruz. *Página Institucional* (2020). Disponível em: <https://portal.fiocruz.br>>. (11 set. 2022).
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (Vol. 4, p. 175). São Paulo: Atlas.
- Hofbraubh Belo Horizonte. *Seguimos a lei da pureza*. Disponível em: <https://hofbraubh.com.br/lei-da-pureza-da-cerveja/>. Acesso em: 21 jun. 2023.
- IBGE. Instituto Brasileiro De Geografia E Estatística (2023). *Cidades e Estados* (2020, 2021, 2022). Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados>>. (25 de junho de 2023).
- Jarzabkowski, P., & Wolf, C. (2010). An activity-theory approach to Strategy as Practice. In: Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., Vaara, E. *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. Cambridge University Press.
- MAPA. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. *Anuário da cerveja 2019, 2020 e 2021*. Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/inspecao/produtos-vegetal/publicacoes/anuario-da-cerveja-2021.pdf>. (25 junho 2023).
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2010). *Safári da estratégia*. Porto Alegre: Bookman Editora.
- Nogueira, A. R. R., & Moreira, P. C. (1998). O alinhamento estratégico e a construção do futuro: um estudo exploratório. *Revista de Administração Contemporânea*, 2, 103-125.
- Neis, D., Pereira, M.F. (2015). *Planejamento Estratégico: a Contribuição da Estrutura Organizacional para o processo da implementação da estratégia*. São Paulo: Atlas.
- Oliveira Moritz, GD, Nuner, R., & Fernandes Pereira, M. (2008). *Os Métodos De Prospecção De Cenários E Sua Aplicação Nas Organizações: Um estudo de caso no período 1998-2008*. *Revista de Administração Revista FACES*, 7 (2), 68-83.
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2013). *Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2013.
- Pacagnan, M. N., Gimenez, F. A. P., & Rubo, M. (2012). Estratégia como prática: uma alternativa de pesquisa a partir do paradigma interpretativista e suas categorias. *Revista ADMPG*, 5(1).
- Porter, M. E. (2004). *Estratégia Competitiva-Técnicas Para Análise De*. Elsevier Brasil.
- Stander, K., & Pretorius, M. (2016). O próximo passo na evolução da estratégia como prática: uma matriz de tipologia comparativa. *Acta Commercii*, 16 (1), 1-11.
- TRE. Tribunal Regional Eleitoral do Paraná. *Estatísticas*. Disponível em <https://www.tre-pr.jus.br/eleicoes/estatisticas>. (06 de julho de 2023).

- Toaldo, M. M. A. & Bins, L. F. (2006). Estratégia de marketing: contribuições para a teoria em marketing. *Revista de Administração de Empresas*, 46, 1-11.
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27 (5), 613-634.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre, Bookman Editora.