

# PLANO DE MARKETING PARA UMA MICROCERVEJARIA

## MARKETING PLAN FOR A MICROBREWERY

Renata Roca Bitencourt\* re.rocab@gmail.com  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, RS  
Ângela de Moura Ferreira Danilevicz\*\* angelamfd@producao.ufrgs.br  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, RS

**Resumo:** O aumento da concorrência conciliado com a crise no cenário atual, impulsionam as empresas a buscarem ferramentas que aumentam a competitividade e auxiliem a traçar um perfil do público-alvo para maior efetividade nos esforços de marketing. O presente artigo tem o objetivo de propor um plano de marketing alinhado com as estratégias organizacionais, de modo que oriente o sócio da microcervejaria estudada para o aumento da lucratividade e crescimento no mercado. Para a formulação do planejamento de marketing, foi realizada uma pesquisa de mercado que serviu de base para análises de *Business Intelligence* da fatia mais promissora dos potenciais clientes para a organização, mostrando hábitos e comportamentos específicos que facilitarão na elaboração de posteriores promoções. Realizou-se a composição da matriz SWOT, que é indispensável para empresas que almejam crescimento no mercado, e permitiu a visualização da atual situação da empresa, além de facilitar a formalização dos objetivos estratégicos. Em seguida, como resultado, foi apresentado um plano estruturado em 6 etapas que auxiliará a empresa na disseminação da marca, no conhecimento e atendimento das expectativas dos clientes, no controle das metas e objetivos organizacionais, e também, no posicionamento estratégico.

**Palavras-chave:** Plano de Marketing. Análise SWOT. *Balanced Scorecard*.

**Abstract:** The increase in competition reconciled with the crisis in the current scenario, prompts companies to seek tools to increase competitiveness and help to draw a profile of the target audience for greater effectiveness in marketing efforts. The purpose of this article is to propose a marketing plan aligned with the organizational strategies, so as to guide the partner of the studied microbrewery to increase profitability and the conquest of the growing market. For the formulation of marketing planning, a market research was conducted and served as the basis for Business Intelligence analysis of the most promising segment of potential clients for the organization, showing specific habits and behaviors that will facilitate the elaboration of subsequent off sale. The composition of the SWOT matrix was developed, which is indispensable for companies seeking growth in the market, and allowed the visualization of the current situation of the company, besides facilitating the formalization of the strategic objectives. Then, as a result, a structured plan was presented in 6 stages that will help the company in the dissemination of the brand, in the knowledge and attendance of the clients' expectations, in the control of the targets and organizational goals, and also in the strategic positioning.

**Keywords:** Marketing Plan. SWOT.Analysis. Balanced Scorecard.

## 1 INTRODUÇÃO

Diversos estudos abordam o tema qualidade de vida e, dependendo do contexto, existem diversas interpretações, algumas vezes relacionadas à saúde (CASTRO; FRACCOLI, 2013; CAMPOS; NETO, 2014; MACEDO, 2012), ao ambiente (MAZETTO, 2014; RANGEL; FARIAS; TEIXEIRA, 2013; SILVA; ROMERO,

2013), ao psicológico (ADEODATO, 2005; VECCHIA, 2005; WAGNER; STANKIEVICH, 2012) entre outros aspectos. O significado de qualidade de vida segundo a Organização Mundial da Saúde, em seu grupo de estudo *The Whoqol Group*, foi definido como "a percepção do indivíduo de sua posição na vida, no contexto da cultura e sistemas de valores nos quais vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações" (WHOQOLBREF, 1996, p.6).

No aspecto psicológico, existem diversas influências e, o trabalho é uma delas. Este, toma um tempo significativo na vida das pessoas e por isso buscam diminuir o estresse do ofício conciliando com atividades que lhe tragam prazer. Surge a motivação de abrir seu próprio negócio com suas próprias ideias, podendo ter início a partir de um hobby ou habilidade específica. Embora seja motivadora essa busca, não se pode esquecer que estes ambientes mercadológicos são de alta competitividade e novos empreendedores devem se valer de ferramentas e métodos que os auxiliem na estruturação do negócio de maneira a ampliar a sua probabilidade de êxito.

No âmbito do lazer, uma das opções que surgem é sair e beber com os amigos. Nestes locais, são comuns cartas de cervejas com uma seleção ampla de rótulos e tipos. O consumo mundial de cerveja em 2014 chegou a marca de 189,06 bilhões de litros e o Brasil ocupou o 3º lugar no ranking mundial, com consumo de 13,146 bilhões de litros e produção de 14 bilhões litros (Kirin Beer University, 2016), resultando em 70 bilhões de reais de faturamento (CervBrasil, 2016). Em 2012 as cervejas especiais representaram 8% do mercado nacional da bebida e em 2014 encerraram com uma participação de 11% e estima-se que alcance 20% em 2020 segundo o Sebrae (2015 apud SINDICERV, 2015).

Com base nesse contexto, este trabalho tem por objetivo propor um plano de marketing, com foco na rede de amigos, a fim de entender as expectativas dos clientes transcrevendo-as ao produto e ao serviço, compreender os diferentes canais de distribuição e informação. Para tal, utilizou-se a ferramenta Power BI para o tratamento e cruzamento dos dados, oriundos da pesquisa de mercado, para que fossem possíveis diversas análises e, ainda, estudar a capacidade da microcervejaria, definir metas e indicadores que devem ser gerenciados.

A elaboração da estratégia, juntamente com seus indicadores, foi baseada em uma ferramenta de gestão que possibilita a criação de metas e, por conseguinte, a

criação de planos de ações para atingir as mesmas, chamada *Balanced Scorecard* (BSC). Utilizar as duas ferramentas de forma sinérgica, possibilita um maior entendimento da posição da empresa e qual o objetivo que se almeja em médio prazo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Esta seção detalha conceitos relacionados à ferramenta utilizada para interpretação dos dados obtidos pela pesquisa, ao plano de marketing e ao planejamento estratégico, necessários para fundamentar o desenvolvimento teórico do estudo.

### **2.1 Plano de Marketing**

O marketing tem uma abrangência considerável, contendo inúmeras ferramentas que, segundo Oliveira e Soffiatti (2016), são necessárias para empresas que querem aumentar sua vantagem competitiva. Kotler (2000) reforça este raciocínio apontando que as empresas devem estar atentas às oportunidades, pesquisar e selecionar o mercado-alvo, delinear estratégias, além de planejar, organizar e implementar o marketing. Complementando, Churchill e Peter (2006) afirmam que para se criar valor para os clientes, pode ser utilizado o composto de marketing, que se trata de uma combinação de ferramentas estratégicas.

O plano de marketing mostra as diretrizes que as empresas devem seguir, de modo que saibam onde e como querem chegar (WESTWOOD, 1996) e, segundo Campomar e Ikeda (2006) é também a consolidação formal do composto ou planejamento de marketing. Adicionando à ideia, Cobra (2011) afirma que os outros planos da empresa devem sobrepor-se a ele, definindo metas e métodos para o futuro. Portanto, o plano de marketing é valorizado pela importância que este remete na tomada de decisões, participação no mercado, estratégias adotadas frente à concorrência (ROCHA, 2016) entre outros aspectos. No desenvolvimento do plano, podem ser empregadas uma série de ferramentas que auxiliam a organização entender suas capacidades, o ambiente que se encontra e o mercado concorrente.

Uma etapa deste planejamento de suma importância é a análise do ambiente em que a empresa está inserida. Segundo Thompson e Strickland III (2000) e Daychouw (2007) pode-se valer de um mecanismo de fácil utilidade, e o resultado é uma visão geral da situação estratégica da empresa. Para tal, uma ferramenta amplamente utilizada na gestão competitiva é a matriz SWOT (SAPIRO; CHIAVENATO, 2003), que analisa a competitividade de um negócio em quatro perspectivas, cujas siglas em inglês significam: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades), *Threats* (Ameaças). Esse mecanismo faz a integração dos principais aspectos e aponta a posição estratégica da empresa interna e externamente (SILVEIRA, 2001).

Na análise do ambiente externo, Kotler e Keller (2006) complementam que devem ser apontadas forças macroambientais e microambientais que podem afetar a capacidade de obter lucro, e dessa forma serem monitoradas, acompanhando mudanças e tendências relacionadas a elas. Thompson e Strickland III (2000) adicionam à essa ideia que as melhores oportunidades de crescimento são captadas e são promovidas ações contra as maiores ameaças. No ambiente interno, Oliveira (2007) argumenta que os pontos fortes da empresa, são vantagens operacionais e que os pontos fracos são situações inadequadas que criam uma desvantagem operacional. O Quadro 1 auxilia nas considerações a serem feitas em cada quadrante para listar os itens, segundo Thompson e Strickland III (2000).

**Quadro 1** – Observações que auxiliam na elaboração da SWOT

<p><b>Pontos Fortes Internos Potenciais</b>            Competência básica em áreas chave            Recursos financeiros adequados            Bem vista pelos compradores            Líder de mercado reconhecida            Tecnologia patenteada            Melhores campanhas de propaganda            Gerência comprovada            Habilidades tecnológicas superiores</p>	<p><b>Pontos Fracos Internos Potenciais</b>            Falta de rumo estratégico claro            Instalações obsoletas            Problemas operacionais internos            Linha de produtos estreita            Custos altos            Rede de distribuição fraca</p>
<p><b>Oportunidades Externas Potenciais</b>            Serve grupos adicionais de clientes            Entra em novos mercados            Entra em novos segmentos            Crescimento mais rápido no mercado            Complacência entre empresas rivais            Diversifica em produtos relacionados</p>	<p><b>Ameaças Externas Potenciais</b>            Entrada de concorrentes            Crescimento mais lento do mercado            Exigências legais onerosas            Mudanças demográficas adversas            Elevação das vendas de produtos substitutos</p>

**Fonte:** Thompson e Strickland III (2000, p. 126)

A estrutura da ferramenta pode ser observada na figura 1. Sua função é cruzar as oportunidades e as ameaças (ambiente externo) à organização com seus

pontos fortes e fracos (ambiente interno), também chamados de forças e fraquezas. Dessa forma, as empresas conseguem entender o seu real posicionamento frente à ambos ambientes, como também ter diretrizes para desenvolver estratégias (CHANG; HUANG, 2006; CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

**Figura 1** - Posicionamento estratégico e estrutura – SWOT.

		ANÁLISE INTERNA	
		PREDOMINÂNCIA DE	
		PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES
ANÁLISE INTERNA	PREDOMINÂNCIA DE	Sobrevivência	Manutenção
	OPORTUNIDADES	Crescimento	Desenvolvimento

**Fonte:** OLIVEIRA (1999).

Existem quatro posições estratégicas resultantes do cruzamento de dados. A estratégia de sobrevivência, segundo Oliveira (2002), deve ser efetuada somente na ausência de outra possibilidade. E, segundo Valadares (2002), é uma opção indesejável, visto que é o resultado da somatória de pontos fracos e de ameaças, e este, é maior que os outros.

Outro posicionamento que a empresa pode se enquadrar é o de manutenção. Este nome se deve ao fato da empresa estar em um ambiente ameaçador, porém também possui muitos pontos fortes e isso ajuda a manter a posição conquistada até o momento, toma-se, então, uma atitude defensiva (OLIVEIRA, 2002). Nesse momento, a empresa não investe em produtos, mantém os existentes e esforça-se para crescer no mercado em que se encontra (VALADARES, 2002).

A posição que indica a estratégia de crescimento tem predominância de oportunidades e de pontos fracos. Porém, melhorando o ambiente interno, essas fraquezas podem ser transformadas, ajudando a alavancar as ocasiões favoráveis à

organização. Nessa fase pode-se buscar novos nichos ou expandir as vendas (OLIVEIRA, 2002; VALADARES, 2002).

A última posição estratégica existente da matriz SWOT refere-se ao desenvolvimento. Localizada no quadrante onde há predominantemente pontos fortes e oportunidades, indicando a possibilidade de desenvolvimento de novos produtos, mercados, tecnologias entre outros recursos importantes para o progresso da empresa (OLIVEIRA, 2002; VALADARES, 2002).

Outra ferramenta muito utilizada é a pesquisa de mercado, que traz diversos benefícios de acordo com o enfoque e estratégia da empresa. Se o objetivo for desenvolver um novo produto a partir de um nicho ou problema específico (MOREIRA, 2014; MACEDO, 2014) ou até mesmo se for determinar a segmentação dos consumidores a partir de um produto (ALVES, 2016; SOUZA et. al, 2008; REZENDE, 2015; RIBEIRO, 2015).

Para atingir um determinado nicho, a segmentação de mercado torna o marketing mais preciso por conhecer melhor seus consumidores, verificando quais são suas necessidades, desejos e características em comum (KOTLER, 1994; KOTLER, 2000; MCCARTHY; PERREAULT, 1997; SCHIFFMAN; KANUK, 2000). Complementando, Engel, Blackwell e Miniard (2000) afirmam que a partir dessa divisão, deve-se concentrar esforços de exploração comercial nos alvos capazes de satisfazer a demanda. Segundo Kotler (2000) e Cobra (1991) um segmento bem definido oferece diversos benefícios, permitindo uma melhor adaptação do produto ao mercado com preço competitivo, tornando mais eficaz os instrumentos de marketing, otimizando recursos, entendendo os melhores canais de distribuição e facilitando a divulgação do produto.

Existem diversas divisões que podem ser feitas. A segmentação demográfica segundo Kotler (2000), agrupa indivíduos de acordo com idade, sexo, ocupação, nível de instrução, nacionalidade, classe social, etc. Grupos com o mesmo perfil, têm alta probabilidade de ter comportamento de compra e necessidades parecidos. Esses dados são os mais fáceis de serem identificados e medidos.

O autor, ainda, define a segmentação psicográfica, afirmando que para a aglutinação do público alvo são baseados em estilo de vida, valores e suas personalidades. Esses dados variam muito culturalmente e podem apresentar

mesmos perfis demográficos e ao mesmo tempo psicográficos distintos (KOTLER; KELLER, 2012).

Kotler (2000) explica, também, a divisão pelo comportamento das pessoas, baseados em costumes, hábitos, e também em relação ao uso ou resposta a um determinado produto. Algumas empresas consideram que essa divisão é o ponto de partida ótimo para definir os segmentos de mercado (KOTLER, 1994).

Kotler e Keller (2006), afirmam que a representação dos 4 P's é uma das principais ferramentas utilizadas no plano de marketing, pois analisa a abrangência e influência entre os elementos dentro e fora da organização, e são compostas pelos seguintes elementos: produto, preço, promoção e praça. A partir das análises são definidas estratégias de atuação para garantir um diferencial estratégico.

Quando se trata de promoção, o enfoque deve-se na comunicação com os clientes. O preço é o único dos 4 compostos que é capaz de gerar receita, portanto é fundamental para análise estratégica de participação de um produto no mercado, desde a liderança por qualidade ou sobrevivência. A praça tem enfoque principal nos canais de distribuição e no canal de marketing para divulgação (KOTLER; KELLER, 2006). Atualmente criou-se o quinto elemento, designado para as pessoas, e, segundo Chiavenato (2004) é o elemento chave para o êxito dos outros elementos, fornecendo vantagem competitiva, sendo os parceiros principais do negócio.

## **2.2 Balanced Scorecard**

As estratégias das empresas têm início desde o desenvolvimento e definição da visão, missão e valores (KAPLAN; NORTON, 2008). As elaborações dessas táticas são importantes para organizações que querem estar preparadas em um ambiente de ampla concorrência, conferindo vantagens competitivas, transformando a missão em realidade e sendo uma ferramenta imprescindível para obtenção do sucesso empresarial (ANSOFF; MCDONNELL, 1993). Conforme Porto (2011), qualquer organização, independentemente de suas características, deve compreender sua missão, e a partir dela, criar sucessivos novos parâmetros de visões, estimulando o desempenho da mesma.

O planejamento estratégico permite definir objetivos futuros factíveis e propor ações para atingi-los (MULLER, 2003). Uma ferramenta que possibilita que os

executivos alcancem esses objetivos, segundo Kaplan e Norton (1997) é o *Balanced Scorecard* (BSC). Segundo os autores, é indicado para empresas competitivas por ser um instrumento flexível que auxilia na visualização de metas e métodos necessários, e traduz a missão e estratégia da empresa em um sistema de medidas de desempenho para posterior sistema de medição e gestão estratégica. O que não é medido não é gerenciado (KAPLAN; NORTON, 1997).

O BSC é composto por quatro perspectivas que segundo Kaplan e Norton (1997) são as seguintes:

- Financeira: o indicador responsável deve ser gerado a partir de uma cadeia de causa e efeito, sendo a consequência dos demais;
- Clientes: as organizações devem identificar os segmentos de clientes mais promissores, a fim de aumentar o lucro;
- Processos Internos: deve-se localizar os processos críticos para o alcance dos objetivos os acionistas e clientes;
- Aprendizado e Crescimento: busca alinhar mentes e capacidades criativas dos funcionários com os objetivos organizacionais, conquistando o crescimento organizacional.

## **2.3 BUSINESS INTELLIGENCE**

O *Business Intelligence* (BI) envolve técnicas, métodos e ferramentas que facilitam a tomada de decisões, utilizando diversas fontes de dados e buscando correlações e fatos escondidos através do tratamento das informações (BARBIERI, 2011; SANTOS, 2009). Dentre as principais vantagens dessa ferramenta, pode-se citar o acesso interativo das informações e dados, a manipulação dos mesmos fornecendo aos gestores *insights* importantes para a tomada de decisão mais acurada (TURBAN; SHARDA; ARONSON; KING, 2009). Um bom recurso criado pela *Microsoft* que possibilita a exploração visual dos dados de formato livre, interativo, em tempo real e disponibiliza respostas rápidas para análise denominado Power BI (MICROSOFT, 2016).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Esta seção contém o detalhamento do cenário de aplicação, a classificação da pesquisa, bem como o método utilizado para o seu desenvolvimento.

#### **3.1 Cenário Foco de Estudo**

O foco de estudo é uma microempresa que realiza a fabricação e a comercialização de cervejas artesanais. Atualmente, não possui funcionários, sendo que o sócio proprietário é responsável também pela produção. O portfólio de produtos varia de acordo com o interesse do proprietário e a sazonalidade, não tendo um *mix* pré-determinado. Os principais canais de venda são os círculos de amizades do proprietário.

A empresa tem pretensões de expansão e conhecimento de mercado e ampliação do reconhecimento da marca, o que justifica a realização de um plano de marketing.

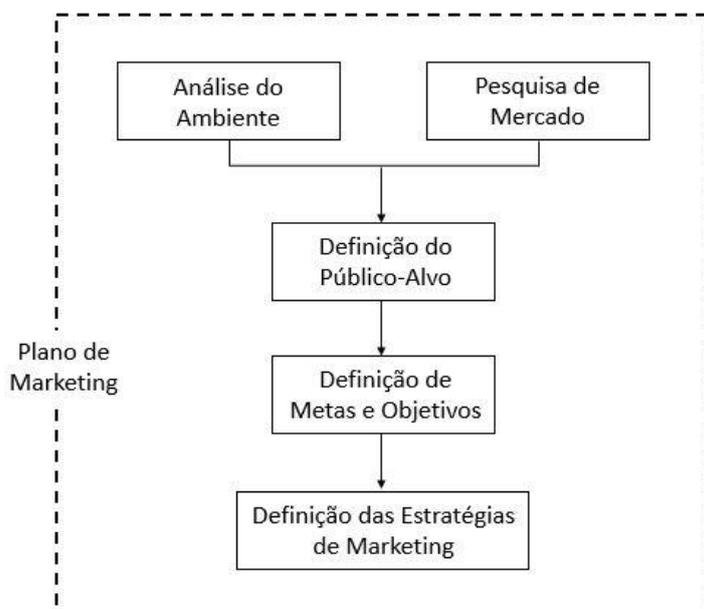
#### **3.2 Classificação da pesquisa**

Este trabalho pode ser classificado como uma pesquisa exploratória, uma vez que o objetivo principal se torna o aprimoramento das ideias, sendo bastante flexível. Sua natureza é aplicada, visto que ao gerar o conhecimento permite um plano de marketing compatível com a microempresa, apontando soluções para o problema existente (GIL, 2002). Caracteriza-se também por uma abordagem tanto qualitativa quanto quantitativa. A primeira considera a interpretação e reflexão no andamento do trabalho, enquanto que a segunda realiza a coleta de dados quantitativos para posteriores análises (GIL, 2002; FLICK, 2004; YIN, 2005). Trata-se também de um estudo de caso, em razão do objeto de estudo ser uma situação da vida real com circunstâncias específicas e estabelecendo a aplicação de soluções para determinada situação, sem interferência do mesmo (GIL, 2002; DOOLEY, 2002).

### 3.3 Método de Pesquisa

O trabalho foi desenvolvido com base nas etapas metodológicas do plano de marketing do SEBRAE (2005) associadas às etapas de outros autores (KOTLER; KELLER, 2006; KOTLER, 2000). Para tal, o presente estudo foi desdobrado em cinco etapas: (i) Análise do Ambiente; (ii) Pesquisa de Mercado; (iii) Definição do Público-Alvo; (iv) Definição de Metas e Objetivos; (v) Definição da Marca e (vi) Definição das Estratégias de Marketing. As duas primeiras etapas realizam-se concomitantemente, uma vez que as duas são necessárias para a etapa (iii), não importando a ordem de realização. A Figura 2 resume o plano de marketing.

**Figura 2** - Etapas do método de trabalho.



**Fonte:** Adaptado de SEBRAE (2005).

A etapa (i) consiste em uma análise do cenário atual por meio da aplicação da matriz SWOT, cujo levantamento de dados foi obtido através de três reuniões entre o sócio proprietário e consultores externos. Após o levantamento dos dados, cruzou-se as informações de modo que resultasse no posicionamento da empresa e, assim, definir a estratégia que deve ser seguida. Essa etapa permitiu maior compreensão do ambiente no qual o negócio se insere e fundamenta, a *posteriori*, o processo de tomada de decisão da empresa.

A etapa (ii), pesquisa de mercado de cervejas artesanais, constituiu-se na realização de entrevistas por meio de um formulário estruturado, conforme apêndice I, com a finalidade de coletar dados referentes ao perfil dos consumidores, bem como informações que podem ser utilizadas na composição do produto. Essa pesquisa foi construída e definida juntamente com o sócio, determinando o objetivo principal das perguntas e, assim, possibilitando a tabulação eficiente dos dados. O formulário foi disponibilizado através de mídias sociais e permitiu a tabulação dos dados.

A etapa (iii), análise dos resultados das etapas anteriores, permitiu definir um público alvo. Foi, então, segmentado o mercado, conforme os resultados da entrevista. A primeira e principal segmentação foi a demográfica, verificando o sexo, idade e em que faixa de renda se encontra o maior dispêndio em relação as cervejas artesanais. Para cálculo do dispêndio, foram utilizadas as informações de frequência de consumo informadas no questionário. Com a informação resultante do nicho, a empresa poderá determinar as características psicográficas, bem como as comportamentais. E, dessa forma, atender as expectativas dos clientes e fornecer produtos com maior aceitação no mercado, afim de evitar o desperdício de quaisquer esforços.

Na etapa (iv), para a definição de metas, utilizou-se o *Balanced Scorecard*. É fundamental utilizar a matriz SWOT para a conclusão dessa etapa, pois cada fraqueza/ameaça resultará em uma ação que visa minimizar os seus impactos sobre a empresa. De forma semelhante acontece com as forças/oportunidades, porém as atividades correspondentes foram determinadas de modo que usufrua esse benefício em prol da cervejaria. Essas ações, ou objetivos estratégicos, foram distribuídos em quatro perspectivas: Financeira, Mercado/Cliente, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento. Foram traçados ações e indicadores para que as metas definidas sejam cumpridas, e dessa forma, permitam ao sócio ter a visão sistêmica de onde e como chegar a médio prazo.

Na etapa (v) definiram-se as estratégias de marketing. Essas fundamentam-se na ferramenta 4 P's de Kotler, que analisa os quatro compostos mercadológicos em que a empresa deve estar preparada para firmar seu posicionamento no mercado.

## 4 RESULTADOS

Esta seção compila os resultados provenientes da aplicação dos procedimentos citados anteriormente.

### 4.1 Análise do Ambiente

Primeiramente foram apresentadas ao sócio proprietário as etapas do plano de marketing sugerido para a microcervejaria. Após mostrar as fases, foi iniciada a análise do ambiente com a matriz SWOT. Para a análise, cada envolvido pontuou as características que deveriam ser ressaltadas e debateu-se o porquê da colocação, e os participantes da reunião deveriam estar de acordo com a explicação para que o critério fosse incluído na matriz. No Quadro 2, podem ser vistos os pontos colocados com a argumentação, peso e classificação de cada item.

Foi adotada uma ponderação de 1 a 4 (em ordem crescente de relevância), de modo a diferenciar a criticidade de cada ponto observado. Os pesos foram então consolidados em uma matriz na qual cada elemento consiste da importância do item da sua linha somada à importância do item de sua coluna. O resultado pode ser observado no Tabela 1.

**Tabela 1** – Resultado das Somas das Importâncias dos Itens Observados

		Oportunidade						Ameaças							
		Item	7	8	9	10	11	12	20	21	22	23	24	25	26
	Item	Peso	4	2	4	1	1	4	4	1	2	1	2	1	4
<b>Pontos Fortes</b>	1	4	8	6	8	5	5	8	8	5	6	5	6	5	8
	2	2	6	4	6	3	3	6	6	3	4	3	4	3	6
	3	1	5	3	5	2	2	5	5	2	3	2	3	2	5
	4	2	6	4	6	3	3	6	6	3	4	3	4	3	6
	5	4	8	6	8	5	5	8	8	5	6	5	6	5	8
	6	1	5	3	5	2	2	5	5	2	3	2	3	2	5
<b>Pontos Fracos</b>	13	1	5	3	5	2	2	5	5	2	3	2	3	2	5
	14	1	5	3	5	2	2	5	5	2	3	2	3	2	5
	15	2	6	4	6	3	3	6	6	3	4	3	4	3	6
	16	4	8	6	8	5	5	8	8	5	6	5	6	5	8
	17	1	5	3	5	2	2	5	5	2	3	2	3	2	5
	18	2	6	4	6	3	3	6	6	3	4	3	4	3	6
	19	1	5	3	5	2	2	5	5	2	3	2	3	2	5

Fonte: Elaboração da autora.

A partir do somatório dos elementos de cada quadrante, como pode ser visto na Tabela 2, é possível definir a estratégia de posicionamento de mercado que mais se enquadra com a empresa.

**Tabela 2** – Resultado do Somatório

	<b>Oportunidade</b>	<b>Ameaça</b>
<b>Pontos Fortes</b>	180	203
<b>Pontos Fracos</b>	184	189

**Fonte:** Elaboração da autora.

Entre os escores encontrados, o de maior expressividade se deu no quadrante Ameaças/Pontos Fortes, subsidiando a escolha por uma estratégia de manutenção. Para tanto, a empresa deve evitar esforços excessivos dispendiosos, mantendo um equilíbrio e estabilidade.

## **4.2 Pesquisa de mercado**

O questionário (apêndice I) foi estruturado de forma a identificar o público alvo em termos demográficos, psicográficos e comportamentais. A pesquisa foi então veiculada nas redes sociais durante dois meses, e direcionada aos potenciais consumidores, atingindo um total de 244 pessoas. As respostas foram então extraídas em planilhas eletrônicas, os dados tratados e transferidos para visualização em Power BI. Este *software* torna possível a visualização integrada dos dados facilitando sua interpretação, bem como a correlação existente entre as variáveis.

O tratamento e interpretação dos dados tem como objetivo responder as seguintes perguntas:

- quais as demandas do mercado?
- destas, quais tem um maior poder de compra?

**Quadro 2** – Classificação, Peso e Argumentação dos Itens Observados.

Classificação	Item Observado	Peso	Argumentação
Forças	1. Facilidade em alterar/criar <i>mix</i> de produtos	4	Domínio de diferentes receitas e autonomia na produção, permitindo rápida reação às preferências do mercado.
Forças	2. Utilização de insumos de primeira linha	2	Para a criação das receitas, são utilizados produtos de qualidade garantindo a satisfação do cliente quanto à qualidade do produto.
Forças	3. Marca diferenciada (posicionamento)	1	O bom resultado do investimento inicial em construção da marca permitiu um posicionamento diferenciado entre as microcervejarias de investimento similar.
Forças	4. Colaboradores dinâmicos e engajados	2	Espírito empreendedor aliado à paixão do sócio proprietário.
Forças	5. Flexibilidade devido ao porte	4	<i>Setup</i> de produção fácil, permitindo rápida reação às demandas do mercado e diminuindo os estoques.
Forças	6. Localização	1	A produção está em um ponto estratégico da cidade, reduzindo custos de escoamento e possibilitando a retirada do produto pelo cliente.
Oportunidades	7. Mercado em expansão	4	A crescente demanda observada no mercado de cervejas artesanais nos últimos anos torna esse nicho atraente para investimento.
Oportunidades	8. Prestígio pela diferenciação do mercado cervejeiro	2	O mercado é bem receptivo de novas ideias e receitas referentes às cervejas.
Oportunidades	9. Aumento dos canais de consumo e escoamento	4	Aumento no número de estabelecimentos que vendem cerveja artesanal no varejo.
Oportunidades	10. Fidelização de clientes	1	Possibilidade de criação de um público cativo, baseado na qualidade e custo benefício do produto.

Classificação	Item Observado	Peso	Argumentação
Oportunidades	11.Possibilidade de criação de novas parcerias	1	Possibilidade de fazer parcerias com bares, pubs, restaurantes, sendo benéfico para ambas as partes.
Oportunidades	12.Mídias sociais de baixo custo para divulgação	4	Disponibilidade de canais de baixo custo e de grande abrangência para divulgação da marca e produto.
Fraquezas	13.Falta de controles internos	1	Não existe controle dos processos, facilita a perda da informação e não estimula a disseminação do conhecimento, porém é de fácil resolução.
Fraquezas	14.Necessidade de endividamento	1	Alto custo fixo imprescindível para o ganho de escala.
Fraquezas	15.Sem conhecimento de mercado	2	Existe a necessidade de investimento na capacitação da equipe envolvida na produção.
Fraquezas	16.Marca sem tradição	4	Existe a necessidade de investimento em construção de marca.
Fraquezas	17.Equipe reduzida e altamente dependente	1	Indisponibilidade de tempo do fundador compromete o desempenho da empresa.
Fraquezas	18.Pouco poder de barganha	2	Necessidade da prospecção de fornecedores.
Fraquezas	19.Poucas parcerias	1	Necessidade de investimento do desenvolvimento de parcerias comerciais.
Ameaças	20.Crise econômica	4	A diminuição do crescimento deste mercado devido à crise econômica, prejudica empresas com pouco capital de giro.

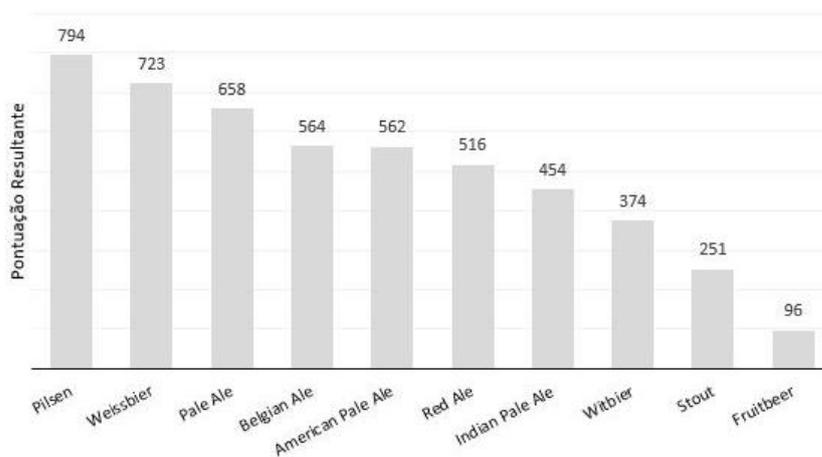
Classificação	Item Observado	Peso	Argumentação
Ameaças	21. Altos impostos	1	Altos impostos 'obrigam' a empresa a diminuir a margem para manter os preços competitivos.
Ameaças	22. Alta taxa de juros	2	Dificuldade de alavancagem inerente ao alto custo de capital.
Ameaças	23. Instabilidade do mercado	1	A falta de competitividade dos fornecedores nacionais, torna o negócio muito suscetível às flutuações cambiais.
Ameaças	24. Produtos concorrentes importados	2	Presença de <i>players</i> estrangeiros que produzem num mercado menos hostil e que são competitivos no mercado nacional.
Ameaças	25. Agência reguladora e fiscalizadora	1	Os custos para adequação as regulamentações vigentes são proibitivas para o pequeno empreendedor.
Ameaças	26. Entrada de grandes <i>players</i> no mesmo nicho	4	Acesso facilitado para novos entrantes, principalmente de grandes empresas quando comparadas ao microempreendedor.

Fonte: Elaboração da autora.

- quais decisões estratégicas devem ser tomadas pela empresa para satisfazer tais demandas?

Para tanto, atribuiu-se um peso para cada classificação dos tipos de cerveja: “Não Gosto” (-3), “Não Conheço” (0), “Gostaria de Experimentar” (1), “Gosto” (3) e “Gosto Muito” (5). Esta ponderação foi implementada para considerar o apreço do mercado por cada variedade de cerveja (levando em consideração inclusive o desconto por rejeição) em um único indicador, como pode ser observado na Figura 3.

**Figura 3** – Resultado da pontuação de cada tipo de cerveja.

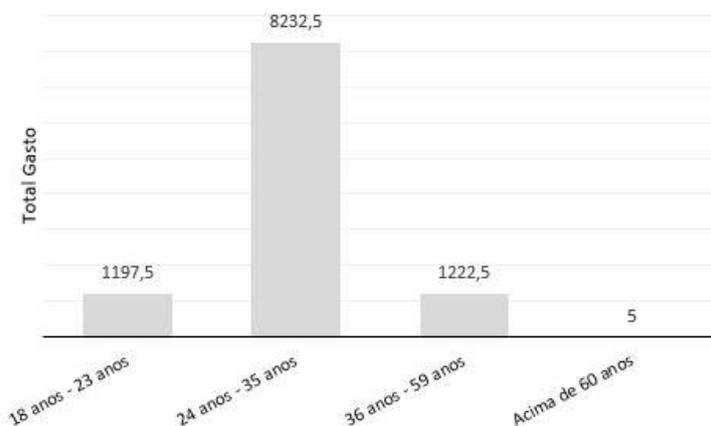


**Fonte:** Resultados obtidos através da Pesquisa de Mercado

Ao analisar o gráfico apresentado na Figura 3, os tipos de cervejas mais representativos para o consumidor final são, em ordem decrescente: Pilsen, Weissbier e Pale Ale. Tornando-se as mais indicadas para investimento inicial de produção, insumos e marketing.

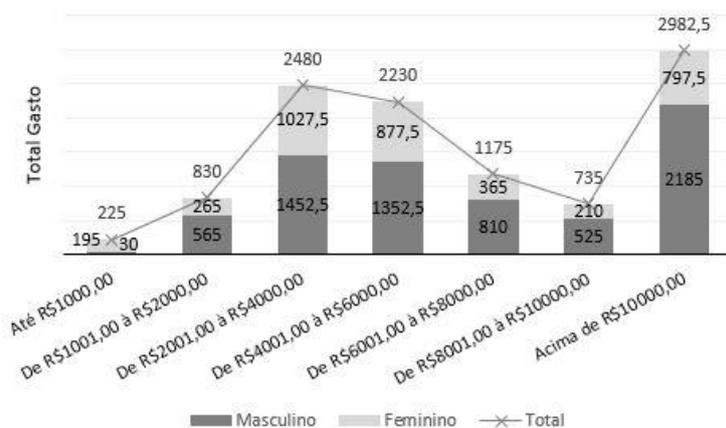
Para estimar o potencial de compra do público alvo, multiplicou-se o valor médio da faixa de dispêndio informada no questionário pela frequência de compra semanal, gerando um dado correspondente à estimativa do ‘total gasto’. Este dado possibilita a visualização da segmentação demográfica sob ponto de vista de faixa etária (Figura 4) e de renda familiar (Figura 5).

**Figura 4** – Estimativa do ‘total gasto’ estratificado por faixa etária



**Fonte:** Resultados obtidos através da Pesquisa de Mercado

**Figura 5** – Estimativa do ‘total gasto’ estratificado por renda familiar



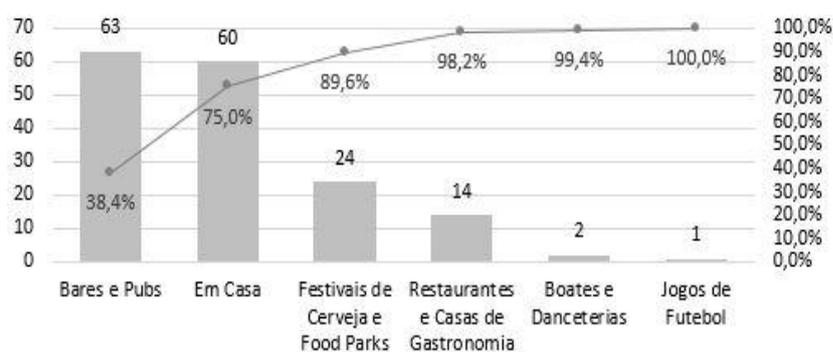
**Fonte:** Resultados obtidos através da Pesquisa de Mercado

Dada a significativa predominância de respondentes na faixa de ‘24 anos – 35 anos’ sobre as outras, as demais foram desprezadas. A faixa ‘Acima de R\$10.000,00’ apresenta o resultado mais expressivo da pesquisa, seguido pelas faixas compreendidas entre R\$2.000,00 e R\$6.000,00. Estrategicamente decidiu-se direcionar os esforços de marketing para essa faixa intermediária. As justificativas desta escolha são: (i) quando somadas estas faixas, que são adjacentes, o resultado é superior à faixa ‘Acima de R\$10.000,00’; e (ii) esta faixa também é a que mais se ajusta com o ambiente organizacional da microcervejaria, facilitando assim a

compreensão das estratégias de marketing pretendidas. O resultado devido a segmentação demográfica descrita anteriormente será o foco das próximas análises.

Observa-se na Figura 6 um consumo localizado principalmente em bares e pubs, aliado a um forte consumo domiciliar. No entanto, o investimento necessário para disponibilizar o produto em bares e pubs, representa um custo proibitivo para este canal de venda, justificando um foco no consumo em casa. Vale ressaltar que para a obtenção desses dados, permaneceu-se a segmentação demográfica antes realizada.

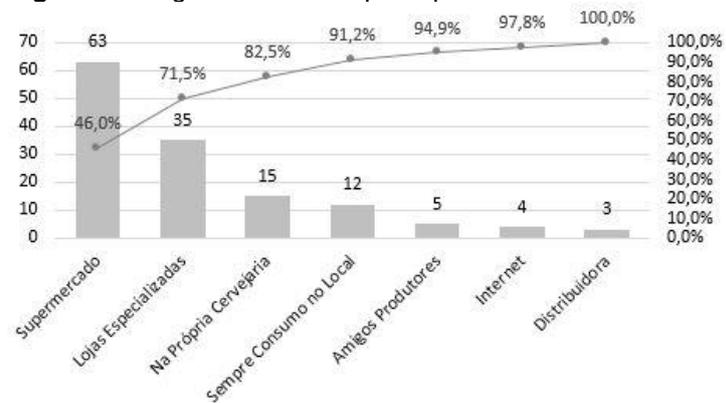
**Figura 6** – Lugares onde costumam beber cerveja artesanal



**Fonte:** Resultados obtidos através da Pesquisa de Mercado

Pelo mesmo motivo, os resultados mostrados na Figura 7, supermercados e lojas especializadas, são canais de venda inacessíveis a curto prazo aos clientes que compram da microcervejaria, focando-se principalmente na recepção na empresa para consumo no local.

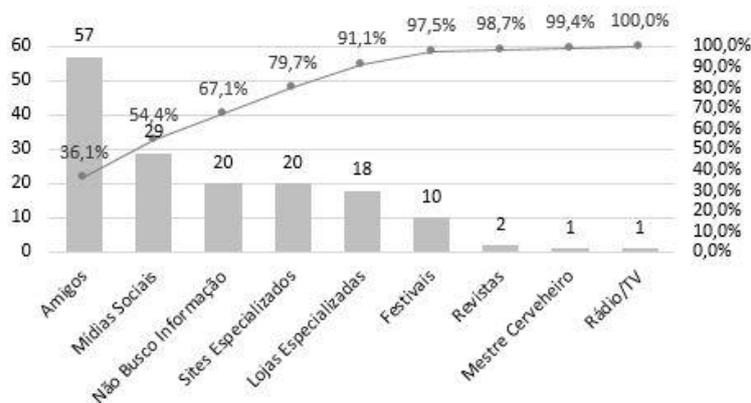
**Figura 7** – Lugares onde compram para consumo em outro lugar



**Fonte:** Resultados obtidos através da Pesquisa de Mercado

Na análise comportamental dos dados segmentados, mostrados na Figura 8, percebe-se a influência que os amigos exercem sobre a opinião dos curiosos em relação à cerveja. Portanto, deve-se estar atento em atender as expectativas dos clientes, de forma que dissemine rapidamente as opiniões positivas sobre o produto. Outro aliado na propagação de *feedbacks* são as mídias sociais, bem como expositores de promoções de fácil acesso.

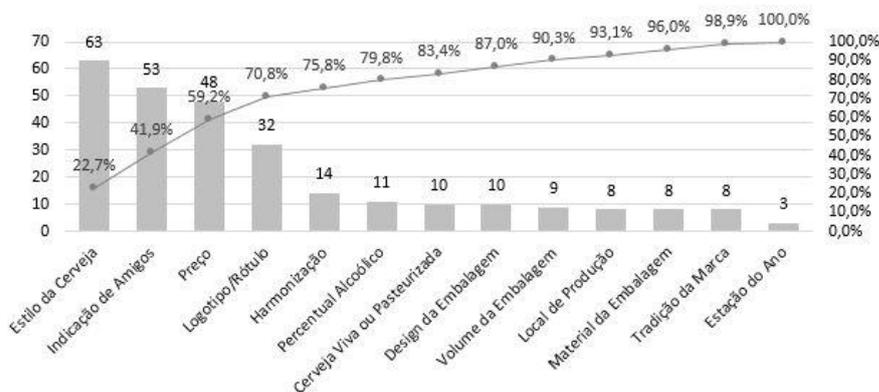
**Figura 8** – Como busca informação sobre cervejas artesanais



**Fonte:** Resultados obtidos através da Pesquisa de Mercado

A análise psicográfica dos elementos que levam potenciais clientes a experimentar novas marcas de cerveja artesanal (Figura 9) corrobora a importância da oferta do *mix* correto dos tipos de cerveja e evidencia a indicação de amigos como um canal de venda eficaz.

**Figura 9** – O que mais chama a atenção na hora de experimentar uma nova cerveja



**Fonte:** Resultados obtidos através da Pesquisa de Mercado.

Ainda, mostra uma preocupação do público alvo quanto ao preço e a apresentação da marca.

#### 4.3 DEFINIÇÃO DE METAS E ESTRATÉGIAS

Realizou-se outra reunião com o sócio para primeiramente definir a missão, visão e valor, com o auxílio dos questionamentos-chave, como pode ser observado no Quadro 3.

**Quadro 3** – Definição de Missão, Visão e Valor.

Missão	Produzir cerveja de excelência.
Visão	Ser uma empresa reconhecida no mercado gaúcho de cerveja em dez anos.
Valor	Qualidade do produto, valorização do cliente, responsabilidade socioeconômica, comprometimento e ética, crescimento colaborativo e trabalho em equipe.

**Fonte:** Elaboração da autora.

Com essa definição e com a matriz SWOT finalizada, foi possível a determinação dos objetivos estratégicos referentes a cada item. Essas ações definidas devem minimizar ameaças e pontos fracos, e, usufruir das oportunidades e pontos fortes. No Quadro 4, encontra-se o item observado da matriz com seu respectivo objetivo estratégico.

**Quadro-4** – Objetivos estratégicos oriundos da matriz SWOT

	ITEM OBSERVADO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
<b>FORÇAS</b>	Facilidade em alterar <i>mix</i> de produtos	Aumentar MIX de produtos
	Utilização de insumos de primeira linha	-
	Marca diferenciada (posicionamento)	Ampliar o reconhecimento da marca
	Colaboradores dinâmicos e engajados	Manter a cultura organizacional
	Flexibilidade devido ao porte	Otimizar produção
	Localização	-

<b>OPORTUNIDADES</b>	Mercado em expansão	Conquistar participação de mercado
	Prestígio pela diferenciação do mercado cervejeiro	Aumentar receita
	Aumento dos canais de consumo e escoamento	Ampliar canais de distribuição
	Fidelização de clientes	Manter clientes
	Possibilidade criação de novas parcerias	Elevar rentabilidade
	Mídias sociais de baixo custo para divulgação	-

<b>FRAQUEZAS</b>	Falta de controles internos	Mapear controles internos
	Necessidade de endividamento	Obter formas alternativas de financiamento
	Sem know-how de mercado	Instituir programas de treinamento
	Marca sem tradição	Aumentar tradição da marca
	Equipe reduzida e altamente dependente	Padronizar processos
	Pouco poder de barganha	-
	Poucas parcerias	Criar novas parcerias

<b>AMEAÇAS</b>	Crise econômica	Manter preços competitivos
	Altos impostos	-
	Alta taxa de juros	Redução de custos
	Instabilidade do mercado	Identificar melhores formas de créditos
	Produtos concorrentes importados	Conquistar clientes indiretos
	Agência reguladora e fiscalizadora	Realizar revisões periódicas de conformidade
	Entrada de grandes <i>players</i> no mesmo nicho	Ressaltar vantagens da marca (artesanal)

Fonte: Elaboração da autora.

Procurou-se reduzir ao máximo o número de atividades para que, na transcrição para o Quadro 5, não resultasse em muitos indicadores dispersando, muitas vezes, o real objetivo. Após essa determinação, distribuiu-se os objetivos de acordo com as visões do BSC e definiu-se uma meta para controle do cumprimento das ações. Vale ressaltar que foram estimadas métricas coerentes, porém sem embasamentos de dados históricos, uma vez que a empresa se encontra em estágio inicial de mercado. Posteriormente, foram criados indicadores que serão medidos e controlados e, também, foram preenchidos os planos de ações que serão diretrizes para cumprimento das metas, conforme o Quadro 5.

#### **4.4 ESTRATÉGIAS DE MARKETING**

Para desdobramento das estratégias, foi dividido em curto e longo prazo. Para curto, quando se trata de produto, a cerveja Barbarian prioriza a qualidade que se enquadra em cada estilo produzido, como aroma e sabores típicos de cada variedade. Atualmente, devido ao porte da empresa, não disponibiliza muitos estilos de cerveja. O resultado é uma cerveja tipicamente artesanal e com design que transmite uma personalidade rústica e medieval. Há uma preocupação por parte da empresa na experiência sensorial que o seu produto final irá fornecer para os clientes. A disponibilização da mercadoria se dá em garrafas de vidro de diferentes tamanhos e formatos e, também, em barris para uso comercial, eventos e outros. Se tratando de produto a longo prazo, a empresa pode ampliar o portfólio de produtos, para atender as expectativas do cliente

Em relação ao preço, a curto prazo, este, varia de acordo com o estilo e volume da cerveja. Não existe, ainda, um controle eficaz para a precificação da mesma. Atualmente o valor é estimado em relação aos concorrentes, para manter a competitividade, posicionando-se um pouco abaixo dos valores médios. O pagamento é à vista, comprando diretamente do produtor. Em longo prazo, a empresa terá controle efetivo de custos e perdas para determinar o preço com maior acurácia, viabilizando a operação e controle da margem. Poderá buscar também, outras facilidades de cobrança para os clientes, de forma que a indisponibilidade de dinheiro em espécie não seja um impeditivo para a concretização da compra.

A curto prazo, a empresa está situada (praça) na casa do sócio, não tendo custos extras de aluguel. O consumo do produto pode ser concretizado no local, mas o objetivo da empresa é estimular o cliente a beber em outros locais. A armazenagem das garrafas encontra-se no próprio ambiente de produção, com temperatura controlada para manter a qualidade. Atualmente o transporte do produto é feito exclusivamente por veículos rodoviários não-terceirizados, exceto quando adquiridos na própria cervejaria. Em longo prazo, a cervejaria pretende comercializar para bares, supermercados, pubs e outros estabelecimentos, bem como ter seu próprio lugar de produção, sem ter que utilizar o domicílio. Outra meta, é aumentar a produção, comprando equipamentos para atender elevada demanda e com maior controle de qualidade, não havendo variação significativa no padrão do produto.

**Quadro 5 – Objetivos estratégicos oriundos da matriz SWOT**

<b>Perspectivas</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Metas</b>	<b>Indicadores Gerenciais</b>	<b>Ações</b>
<b>Financeiro</b>	Aumentar receita	30% a.a	Receita do ano/Receita do ano anterior	
	Elevar rentabilidade	5% a.a	Lucro líquido do ano/Lucro líquido do ano anterior	
<b>Mercado/Cliente</b>	Ampliar canais de distribuição	30% a.a	Número de canais do ano/Número de canais do ano anterior	Negociar com novos canais
	Ampliar o conhecimento da marca	50% a.a	Número de curtidas da página no ano/Número de curtidas da página no ano anterior	Investir em mídias digitais
	Conquistar clientes indiretos	5 a.a	Número de novos clientes indiretos/ano	Negociar com clientes indiretos
	Aumentar participação de mercado	30% a.a	Índice de conhecimento da marca (%)	Investir em marketing
	Criar novas parcerias	5 a.a	Número de novas parcerias/ano	Negociar com possíveis parceiros
	Manter clientes	75% a.a	Índice de Satisfação em relação a cerveja (%)	Ofertar programas de fidelização
	Manter preços competitivos	-15%	Percentual de diferença da média do preço dos principais concorrentes (%)	Realizar pesquisas de mercado
<b>Processos Internos</b>	Aumentar MIX de produtos	3 a.a	Quantidade de novos sabores lançados/ano	Investir em desenvolvimento de produto
	Identificar novas formas de créditos	mín. 3 a.a	Número de opções de crédito disponibilizadas/ano	Pesquisar opções de crédito
	Implementar controles internos	30% a.a	Tempo de processo do ano/Tempo de processo do ano anterior	Investir em um S.I
	Redução de estoque de segurança	30% a.a	Estoque de segurança do ano/Estoque de segurança do ano anterior	Ajustar a produção à sazonalidade
	Aumentar número de processos padronizados	70% proc. totais	Número de processos mapeados/Número de processos totais	Mapear processos/Contratar consultoria
	Redução de custos	15% a.a	Custo por unidade do ano/Custo por unidade do ano anterior	Diminuir desperdício
<b>Aprendizado e Crescimento</b>	Instituir programas de treinamento	100 h.a	Horas de treinamento/pessoa/ano	Contratar consultoria
	Manter a cultura organizacional	80%	Nível de Clima Organizacional	Realizar pesquisas de clima organizacional
	Realizar revisões periódicas de conformidade	mín. 80%	Índice de conformidade do produto/ano	Aplicar mensalmente a auditoria

A curto prazo, a promoção deve-se principalmente pelos amigos, que, mesmo sendo uma forma efetiva de alavancar as vendas, não é suficientemente forte para gerar altos lucros. Há uma priorização de atingir o público alvo utilizando meios mais baratos como as mídias sociais, que, além de possuir elevado grau de disseminação das informações permite, ainda, criar inúmeras parcerias e promoções. Porém sistematicamente a empresa carece de outros veículos de marketing. Uma preocupação latente é em relação a fidelização do consumidor desde a primeira experiência com o produto. A longo prazo, pretende-se criar programas de fidelidade, compras em grande volume em troca de benefícios, participar frequentemente em ações alimentícias como *food trucks*.

A curto prazo, o maior enfoque se dá ao cliente e na experiência que este tem quando experimenta a cerveja. A longo prazo, além de aprimorar

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo teve como objetivo a proposição de um plano de marketing, de maneira que estivesse alinhado com os objetivos estratégicos da microcervejaria. Os *insights* gerados pelo presente trabalho, auxiliam na tomada de decisão em nível gerencial. Entretanto para maior efetividade do plano, futuramente pode-se desdobrar as ações de níveis táticos, e posteriormente, operacionais.

A pesquisa de mercado gerou dados importantes para a definição do perfil do consumidor como suas características, seus hábitos e comportamentos. Existe uma limitação associada às respostas, os dados podem ser tendenciosos uma vez que a divulgação foi feita em mídias sociais, havendo a probabilidade de atingir um público semelhante aos divulgadores da pesquisa. Outra limitação observada, foi a falta de dados históricos para servir de base na determinação das metas. Portanto, é de extrema importância que, ao decorrer do tempo, os parâmetros utilizados e seguidos sejam revistos e, se for o caso, redefinidos, ajustando-os de forma que fiquem coesos com a realidade. A longo prazo, pode-se transformar o negócio de B2C (*business to consumer*) para B2B (*business to business*) aumentando a penetração no mercado.

Com essa proposição, a empresa teve informações não analisadas anteriormente e poderá direcionar seus esforços de marketing diretamente para o público em potencial. Foram elaborados também, planos de ações, indicadores e metas que nortearão estrategicamente a organização, tornando-a mais competitiva, assertiva e objetiva no mercado concorrente. Para posteriores trabalhos, pode-se divulgar a pesquisa de mercado em ambientes e públicos diferentes, de modo a analisar o novo perfil e verificar se segue uma tendência.

## REFERÊNCIAS

ADEODATO, Vanessa Gurgel et al. Qualidade de vida e depressão em mulheres vítimas de seus parceiros. **Revista de Saúde Pública**, v. 39, n. 1, p. 108-113, 2005.

ALVES, Carina Isabel Rodrigues. **O lançamento de novos produtos no mercado alimentar: o caso dos salames de sabores**. 2016. Tese de Doutorado.

AMBRÓSIO, Vicente. **Planos de Marketing: passo a passo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007

ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. Atlas, 1993.

BARBIERI, Carlos. **BI2: business intelligence: modelagem e qualidade**. Campus, 2011.

CAMPOS, Maryane Oliveira; RODRIGUES NETO, João Felício. Qualidade de vida: um instrumento para promoção de saúde. **Revista Baiana de saúde pública**, v. 32, n. 2, p. 232, 2014.

CASTRO, Danielle Freitas Alvim de; FRACOLLI, Lislaine Aparecida. Qualidade de vida e promoção da saúde: em foco as gestantes. **Mundo saúde (Impr.)**, v. 37, n. 2, p. 159-165, 2013.

CervBrasil Anuário 2015. Disponível em:  
<[http://www.cervbrasil.org.br/arquivos/ANUARIO\\_CB\\_2015\\_WEB.pdf](http://www.cervbrasil.org.br/arquivos/ANUARIO_CB_2015_WEB.pdf)>: Acesso em 15 de setembro de. 2016.

CHANG, Hsu-Hsi; HUANG, Wen-Chih. Application of a quantification SWOT analytical method. **Mathematical and computer modelling**, v. 43, n. 1, p. 158-169, 2006.

COBRA, Marcos. - **Plano estratégico de marketing**. 3a. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

CORRÊA, Jonathan Saidelles et al. Fatores que influenciam na qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso na Di Marzari Panetteria. **Revista Acadêmica São Marcos**, v. 5, n. 2, p. 221-243, 2016.

DAYCHOUW, Merhi. **40 Ferramentas e técnicas de gerenciamento**. Brasport, 2007.

DOOLEY, Larry M. Case study research and theory building. **Advances in developing human resources**, v. 4, n. 3, p. 335-354, 2002.

FLICK, UweUwe Flick et al. **Introducción a la investigación cualitativa**. Córdoba (Argentina: Provincia). Hospital Neuropsiquiátrico Provincial, 2012.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Gulf Professional Publishing, 1997.

Kirin Beer University. Report Global Beer Consumption. Disponível em: <<http://www.kirinholdings.co.jp/>>. Acesso em 23 de agosto de 2016.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. Atlas, 1994.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 2006.

MACEDO, Christiane de Souza Guerino et al. Benefícios do exercício físico para a qualidade de vida. **Revista Brasileira de Atividade Física & Saúde**, v. 8, n. 2, p. 19-27, 2012.

MAIA, Janize Silva et al. Educação em saúde e qualidade de vida. **Revista Científica de Enfermagem**, n. 11, p. 5-9, 2014.

MAZETTO, Francisco de Assis Penteado. Qualidade de vida, qualidade ambiental e meio ambiente urbano: breve comparação de conceitos. **Revista Sociedade & Natureza**, v. 12, n. 24, 2014.

McCARTHY, E. Jerome, PERREAULT JR., William D. **Marketing Eessencial**. São Paulo: Atlas, 1997.

MOREIRA, Rafael Tesmann. Pesquisa de mercado para produção de uma nova embalagem térmica no comércio delivery de pizzas. 2014.

MACEDO, Jaqueline Carlucci. Desenvolvimento de novo produto em indústria de salgado congelado pré-assado. 2014.

MICROSOFT. O que é Power BI. Disponível em:<<https://powerbi.microsoft.com/pt-br/>>. Acesso em 27 de outubro de 2016.

MULLER, Claudio Jose. Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO-Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações). 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 1999

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas. 23.ed. São Paulo: Atlas, 2007

PORTO, Marcelo Antoniazzi. Missão e visão organizacional: orientações para a sua concepção. 2011.

RANGEL, Tauã Lima Verdan; FARIAS, Karina Dos Reis; TEIXEIRA, Eriane Araújo. Análise dos Direitos Humanos Ambientais na Constituição de 1988: O Direito ao Meio Ambiente Ecologicamente Equilibrado como reflexo dos Direitos de Terceira Geração. **Lex Humana**, v. 5, n. 2, p. 154, 2013.

REZENDE, Daniel Carvalho de. Estratégias de marketing para o mercado de queijos finos: um estudo no varejo de Belo Horizonte-MG. 2015.

RIBEIRO, Carla Vaz dos Santos; LÉDA, Denise Bessa. O significado do trabalho em tempos de reestruturação produtiva. **Estudos e pesquisas em psicologia**, v. 4, n. 2, p. 0-0, 2004.

RIBEIRO, Milene Moreira et al. Estudo de mercado de iogurte da cidade de Belo Horizonte/MG. **Ceres**, v. 57, n. 2, 2015.

ROCHA, João Paulo da. Plano de marketing para a empresa Barão do açaí em Campina Grande-PB. 2016.

SANTOS, M. R. (2009). Aplicação de Business Intelligence para Análise de Indicadores das Redes de Referência no Estado do Paraná. Universidade Estadual de Londrina

SAPIRO, Arão; CHIAVENATO, Idalberto. Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações. **Rio de Janeiro**, 2003.

SEBRAE [online]. Disponível em:<<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/microcervejarias-ganham-espaco-no-mercado-nacional,fbe9be300704e410VgnVCM1000003b74010aRCRD>> Acessado em: 15 de setembro de 2016

SILVA, Geovany Jessé Alexandre da; ROMERO, Marta Adriana Bustos. Cidades sustentáveis: uma nova condição urbana a partir de estudos aplicados a Cuiabá, capital do estado de Mato Grosso, Brasil. **Ambient. constr.**, Porto Alegre, v. 13, n. 3, p. 253-266, Sept. 2013

SOUZA, Renato Santos de et al. Comportamento de compra dos consumidores de frutas, legumes e verduras na região central do Rio Grande do Sul. **Cienc. Rural**, Santa Maria, v. 38, n. 2, p. 511-517, Apr. 2008

THOMPSON JR, Arthur A & A. J. STRICKLAND III. **Planejamento Estratégico**. São Paulo. Pioneira, 2000.

TURBAN, Efraim et al. **Business Intelligence: um enfoque gerencial para a inteligência do negócio**. Bookman Editora, 2009.

VALADARES, Maurício Castelo Branco. **Planejamento Estratégico Empresarial: Foco em clientes e Pessoas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

VALENTIN, Erhard K. Away with SWOT analysis: use defensive/offensive evaluation instead. **Journal of Applied Business Research (JABR)**, v. 21, n. 2, 2011.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira et al. Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas. **Caderno de pesquisas em Administração**, v. 8, n. 1, p. 23-35, 2001.

VECCHIA, Roberta Dalla et al. Qualidade de vida na terceira idade: um conceito subjetivo. **Revista brasileira de epidemiologia**, p. 246-252, 2005.

WAGNER, Luciane Carniel; STANKIEVICH, Rosiani Angélica Paim; PEDROSO, Fleming. Saúde mental e qualidade de vida de policiais civis da região metropolitana de Porto Alegre. **Rev Bras Med Trab**, v. 10, n. 2, p. 64-71, 2012.

WORLD HEALTH ORGANIZATION et al. WHOQOL-BREF: introduction, administration, scoring and generic version of the assessment: field trial version, December 1996. 1996.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso-: Planejamento e Métodos**. Bookman editora, 2015.

## APÊNDICE I

### Pesquisa de Mercado

**Se você bebe cerveja, está convidado a participar do nosso questionário!  
Nossos sinceros agradecimentos pelo seu tempo!**

1. Sexo;
  - Feminino;
  - Masculino;
2. Idade;
  - 18 anos - 23 anos;
  - 24 anos - 35 anos;
  - 36 anos - 59 anos;
  - Acima de 60 anos;
3. Grau Instrução:
  - Ensino Fundamental Incompleto
  - Ensino Fundamental Completo
  - Ensino Médio Incompleto
  - Ensino Médio Completo
  - Ensino Superior Incompleto
  - Ensino Superior Completo
  - Pós-graduação concluído ou em andamento (Especialização/Mestrado/Doutorado)
4. Qual das faixas abaixo, se enquadra a sua renda familiar?
  - Até 1000,00 reais;
  - De 1001,00 a 2000,00;
  - De 2001,00 a 4000,00;
  - De 4001,00 a 6000,00;
  - De 6001,00 a 8000,00;

De 8001,00 a 10000,00;

- Acima de 10001,00;
5. Você bebe cerveja artesanal?
    - Sim;
    - Não;
  6. Se considera um conhecedor de cerveja?
    - Sim;
    - Não;
  7. Você produz cerveja?
    - Sim;
    - Não;
  8. Qual a frequência de consumo de cerveja artesanal de 2<sup>a</sup> à 6<sup>a</sup> feira?
    - 1 dia;
    - 2 dias;
    - 3 dias;
    - 4 dias;
    - 5 dias;
    - Não bebo durante a semana;

9. Qual a frequência de consumo de cerveja artesanal no final de semana?
- 1 dia;
  - 2 dias;
  - Não bebo no final de semana;
10. Qual(is) o(s) local(is) onde costuma beber cerveja artesanal (marcar até 2 opções)?
- Bares e Pubs;
  - Restaurantes e Casas de Gastronomia;
  - Boates e Danceterias;
  - Festivais de Cerveja e Food Parks;
  - Em casa;
  - Outro. Qual? \_\_\_\_\_
11. Quando você consome cerveja artesanal, em média, quanto você investe?
- Até 10 reais;
  - 10 - 15;
  - 15 - 20;
  - 20 - 30;
  - Acima de 30;
12. Quando você compra cerveja artesanal para consumo em outro local, onde costuma comprar?
- Sempre consumo no local;
  - Supermercado;
  - Lojas Especializadas;
  - Distribuidora;
  - Na própria cervejaria;
  - Internet;
13. Quais são os aspectos mais relevantes que o levam a comprar cerveja artesanal (marcar até 3 alternativas)?
- Paladar;
  - Custo-benefício;
  - Modismo;
  - Tradição;
  - Fomentar mercado regional;
  - Possui amigos\conhecidos que produzem;
  - Para acompanhar os amigos;
14. Quando você vai experimentar um novo tipo/marca de cerveja artesanal, quais os aspectos que chamam mais a sua atenção (marcar até 4 alternativas)?
- Logotipo/Rótulo;
  - Indicação de amigos;
  - Preço;
  - Volume da Embalagem;
  - Percentual Alcoólico;
  - Estação do Ano;
  - Estilo da Cerveja;
  - Tradição da Marca;
  - Material da Embalagem (vidro, metal, cerâmica...);
  - Design da Embalagem;
  - Armonização;
  - Local de Produção;

- Cerveja viva ou pasteurizada;
15. Como você busca informações sobre cerveja artesanal?
- Mídias sociais;
  - Sites especializados;
  - Amigos;
  - Lojas Especializadas;
  - Festivais;
  - Rádio\TV
  - Revistas;
  - Outro. Qual? \_\_\_\_\_
  - Não busco informação.

16. Classifique os tipos de cerveja abaixo:

	Não conheço	Não Gosto	Gostaria de Experimentar	Gosto	Gosto Muito
Pilsen	<input type="checkbox"/>				
Pale Ale	<input type="checkbox"/>				
American Pale Ale	<input type="checkbox"/>				
Indian Pale Ale	<input type="checkbox"/>				
Stout	<input type="checkbox"/>				
Weissbier	<input type="checkbox"/>				
Red Ale	<input type="checkbox"/>				
Witbier	<input type="checkbox"/>				
Fruitbeer	<input type="checkbox"/>				
Belgian Ale	<input type="checkbox"/>				

17. Se você estivesse em um pub, quanto acharia justo pagar por um pint (aproximadamente 500ml)?
- R\$5 a R\$10;
  - R\$10 a R\$13;
  - R\$13 a R\$16;
  - R\$16 a R\$19;
  - R\$19 a R\$22;
  - R\$22 a R\$25;
  - Acima de R\$25;
18. Caso queira fazer alguma consideração, este espaço é livre.