



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS I CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**FELIPE SOARES VIEIRA**

**GESTÃO ESTRATÉGICA: O CASO DOS PRODUTORES DE CACHAÇA DA  
CIDADE DE AREIA-PB**

**CAMPINA GRANDE PB**

**2022**

**FELIPE SOARES VIEIRA**

**GESTÃO ESTRATÉGICA: O CASO DOS PRODUTORES DE CACHAÇA DA  
CIDADE DE AREIA-PB**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado em Graduação da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dr. Viviane Barreto Motta Nogueira

**CAMPINA GRANDE**

**2022**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

V657g Vieira, Felipe Soares.  
Gestão estratégica: o caso dos produtores de cachaça da cidade de Areia-PB [manuscrito] / Felipe Soares Vieira. - 2022.  
35 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas , 2022.

"Orientação : Profa. Dra. Viviane Barreto Motta Nogueira ,  
Coordenação do Curso de Administração - CCSA."

1. Gestão estratégica. 2. Produção de cachaça. 3.  
Estratégia. 4. Areia-PB. I. Título

21. ed. CDD 658

FELIPE SOARES VIEIRA

GESTÃO ESTRATÉGICA: CASO DOS PRODUTORES DE CACHAÇA DA  
CIDADE DE AREIA - PB

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado em Graduação da  
Universidade Estadual da Paraíba, como  
requisito parcial à obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Aprovada em: 05/12/2022.

**BANCA EXAMINADORA**

Viviane Barreto Motta Nogueira  
Profª. Dra. Viviane Barreto Motta Nogueira (Orientador)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Jaysa Eliude Aguiar dos Santos  
Profª. Me. Jaysa Eliude Aguiar dos Santos  
Centro Universitário Facisa (Unifacisa)

Angélica Catarine da Mota Araújo  
Profª. Me. Angélica Catarine da Mota Araújo  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

## RESUMO

Areia é uma cidade histórica que é referência na produção de cachaça no brejo paraibano. Diante de sua grande história na cidade, o que ficou de herança foram os grandes engenhos que constituem a economia da cidade e sobreviveram a décadas de existência. A gestão estratégica é fundamental para cada empresa independentemente o setor. Com isso o trabalho tem o objetivo de estudar os casos de empresas de produção de cachaça que fazem parte da cidade de Areia-PB. Metodologicamente a pesquisa é característica qualitativa descritiva de definição exploratória afim de realizar a coleta de dados através de entrevistas. No andamento, foram feitas entrevistas com os empresários de três engenhos da cidade afim de relatar sobre a empresa se conhecem sobre a ferramenta de matriz SWOT e instruí-los. Entretanto, forma formalizadas estratégias baseadas na matriz SWOT que podem ser um meio para a realização de estratégias, verificação do ambiente organizacional de cada empresa e seus métodos de relacionamento com os objetivos das empresas. E com o conhecimento da ferramenta podem-se usufruir de elaborações de estratégias para alcançar os objetivos empresariais. Por fim, duas das três empresas não tinham conhecimento da ferramenta e todas usufruíram da ferramenta afim de diminuir suas fraquezas e ameaças.

Palavras-chave: Areia, Cachaça, Gestão, Matriz, Estratégia

## **ABSTRACT**

Areia is a historic city that is a reference in the production of cachaça in the Paraíba swamp. In view of its great history in the city, what was left were the great mills that make up the city's economy and have survived decades of existence. Strategic management is fundamental for every company, regardless of sector. With this, the objective of this work is to study the cases of cachaça production companies that are part of the city of Areia-PB. Methodologically, the research is a descriptive qualitative characteristic of exploratory definition in order to collect data through interviews. In progress, interviews were conducted with the entrepreneurs of three entrepreneurs from three mills in the city in order to report on the company if they know about the SWOT matrix tool and instruct them. However, formalized strategies were formed based on the SWOT matrix that can be a means for carrying out strategies, verifying the organizational environment of each company and its methods of relationship with the companies' objectives. And with the knowledge of the tool, it is possible to take advantage of the elaboration of strategies to reach the business objectives. Finally, two of the three companies were not aware of the tool and all took advantage of the tool in order to reduce their weaknesses and threats.

**Keywords:** Areia, Cachaça, Management, Matrix, Strategy

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>REVISÃO TEÓRICA</b> .....	<b>8</b>
2.1	<b>Desenvolvimento organizacional</b> .....	<b>8</b>
2.2	<b>Planejamento estratégico</b> .....	<b>9</b>
2.3	<b>Matriz SWOT</b> .....	<b>11</b>
2.4	<b>Análise de concorrência</b> .....	<b>12</b>
2.5	<b>Gestão estratégica</b> .....	<b>13</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>16</b>
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	<b>20</b>
4.1	<b>Associação de Produtores de Cachaça de Areia-PB</b> .....	<b>20</b>
4.2	<b>Cachaça 1</b> .....	<b>20</b>
4.3	<b>Cachaça 2</b> .....	<b>24</b>
4.4	<b>Cachaça 3</b> .....	<b>28</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>32</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>34</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A cidade de Areia, no estado da Paraíba, se localiza no topo do brejo paraibano e apresenta características históricas, seu patrimônio histórico é tombado pelo IPHAN (Instituto dos Patrimônios Históricos e Artísticos Nacional) para que essa cidade permaneça com sua arquitetura intacta como foi no passado. Com essa relevância, seus 176 anos de emancipação trazem diversos tipos de cultura que só engrandece a história e relevância não só para o estado paraibano como também para história do Brasil.(Areia.pb.gov.br)

Diante de tantas culturas que se manteve nesta cidade, uma das que fazem parte da economia e do turismo local são os engenhos de cachaça presente nas intermediações da cidade, que servem como palco para os turistas e movimento da economia local. A produção de cachaça e rapadura no brejo paraibano é um acontecimento histórico que ocorreu diante de uma estratégia econômica, para manter em funcionamento a produção açucareira no nordeste brasileiro (FIÚZA, 1996).

Com o crescimento da produção de cachaça, várias empresas/engenhos se firmaram na cidade e até foram reconhecidas fora da cidade, do estado e do Brasil. Em consequência, a cidade ganha valor e atrai cada vez mais turistas que procuram um lugar para não só visitar e conhecer a história, mas apreciar a produção de cachaça de alambique muito conhecida na região.

A APCA (Associação de Produtores de Cachaça de Areia-PB) foi criada com o objetivo de conseguir o IG (Identificação Geográfica), que serve para registrar características dos produtos ou serviços de uma determinada região que no caso seriam a produção de cachaça, para os onze principais engenhos da cidade. Com essa associação fica mais viável de todas as empresas terem um parâmetro de estratégias e revolucioná-las trazendo um órgão por terceiros capaz de fiscalizar e controlar as estratégias que foram acordadas.

De acordo com a Lei Estadual nº 11.873/21 a cidade de Areia é intitulada como Capital Paraibana da Cachaça pelo seu destaque nacional, a cachaça produzida na cidade tem grande valor tanto na Paraíba como nacionalmente. A lei foi de autoria do deputado estadual Eduardo Carneiro em busca da valorização da produção local e reconhecimento pelos grandes feitos da cachaça tanto na região como na Paraíba.

Neste presente trabalho, diante as problemáticas de uma gestão estratégica, que é de grande importância para a administração de um empreendimento, para que, consigamos ter um meio ou um caminho para conseguir realizar os objetivos organizacionais, teremos a oportunidade de estudar as estratégias que usam ou podem ser usadas ou melhoradas para o futuro desse comércio que vem crescendo desde sempre na região do brejo paraibano. Não só isso, auxiliar os engenhos na estruturação de suas estratégias diante de ferramentas de administração.

A escolha para o estudo dos engenhos da cidade de Areia é de que pelo enorme histórico da cidade de conter os engenhos pela sua estrutura geográfica, muitos engenhos passam a existir e muitos relacionados a produção de cachaça. Com tudo, as concorrências existem, os problemas que norteiam esse comercio podem existir, e com isso, as diferentes estratégias e as diferentes visões empresariais podem ser o diferencial de cada empreendimento relacionado a produção de cachaça da cidade.

As aplicações de estratégias que ajudem no funcionamento da empresa podem trazer benefícios, se forem bem aplicadas, em situações de crise ou de mau funcionamento de outras estratégias vigentes que não aparentam estar alinhadas com o objetivo daquela empresa.

Como grandes empresas na cidade, elas devem ter uma estratégia consolidada e em funcionamento. Porém elas querem o reconhecimento do IG (Identificação Geográfica) para as cachaças da cidade de areia, portanto é necessário criar estratégias que façam com que conquistem esse reconhecimento e engrandecem ainda mais a produção da cidade.

## **2 REVISÃO TEÓRICA**

### **2.1 Desenvolvimento organizacional**

A tendência natural da organização é crescer e desenvolver-se em função de fatores endógenos e exógenos (Chiavenato,2014). Sendo endógenos internos relacionados à própria organização, estruturais ou comportamentais e os exógenos relacionados às demandas e influência do ambiente. O desenvolvimento é um processo lento e gradativo que conduz à realização das potencialidades da organização (Chiavenato,2014).

As organizações possuem várias formas organizacionais em diferentes épocas e ambientes de sua existência e uma dessas fases segundo Chiavenato são as fases de pioneira, expansão, regulamentação, burocratização e flexibilização. Sendo as principais citadas, expansão que é a fase em que a organização expande suas atividades e aumenta o número de participantes, com o foco de aproveitar as oportunidades de acordo com que o ambiente está necessitando. E por conseqüente, a de regulamentação, que é a fase que a organização precisa de definir normas de coordenação entre os departamentos e definir rotinas e processo de trabalho.

A APO (Administração Por Objetivos) é um processo em que gerentes e subordinados identificam e negociar objetivos comuns, definem as áreas de responsabilidade de cada um em termos de resultados esperados e utilizam esses objetivos como guias para sua atividade (Chiavenato, 2014). As estratégias que as empresas devem usar coincidem com os objetivos que elas têm proposto para um determinado período, que são as metas que ela quer atingir. Diante dessas metas, é necessário que a administração entre para que definam as estratégias e responsabilidades de cada um dos subordinados.

Diante da função discutida, a APCA era um grupo formado por onze empresas em um único ambiente de mercado, de cachaças de alambique no brejo paraibano, e foi criada com o intuito de ter estratégias para conseguir um reconhecimento de uma Identificação Geográfica (IG) para a cachaças produzidas na cidade de Areia. Não só isso, aprimoramento do processo produtivo em busca de novos mercados (Presidente da APCA).

Os aspectos da APCA mostram a importância do desenvolvimento organizacional e a APO (Chiavenato,2014), no qual as onze empresas se juntam para realizar uma regulamentação

de um fator exógeno relacionado ao ambiente que é a conquista do IG para a cachaça em uma cidade que culturalmente é sustentada pelos engenhos de produção de cachaça.

## 2.2 Planejamento estratégico

A Teoria Neoclássica inicia a ênfase no planejamento estratégico. Escolhidos e fixados os objetivos organizacionais a serem alcançados na empresa (Chiavenato, 2014) saber como alcançar e estabelecer uma estratégia para que seja traçado um caminho até chegar lá.

Segundo Chiavenato 2008, a formulação de estratégia empresarial é feita por meio de várias e diferentes análises, como veremos a seguir. Na verdade, a formulação faz parte de um todo maior que denominamos gestão estratégica. Ela envolve:

- a definição de missão, visão, valores e objetivos globais: são os ingredientes iniciais da gestão estratégica e que lhe dão base para guiar o negócio;
- os fatores internos da empresa: é a análise interna da empresa, que detecta suas forças e potencialidades — a fim de utilizá-las e aplicá-las —, bem como suas fraquezas e fragilidades — para corrigi-las ou melhorá-las;
- os fatores externos do mercado: é a chamada análise ambiental, que focaliza as oportunidades e as ameaças do ambiente; pode ser feita por meio de uma pesquisa do mercado para identificar os fatores externos sobre quais a empresa não tem controle;
- a compatibilização adequada: de um lado, a visão interna da empresa e, de outro lado, a visão externa do ambiente fornecem uma ideia de como adequar e ajustar a empresa às oportunidades que aparecem no mercado, bem como escapar ou isolar-se das ameaças ambientais.

É de importância de metodologia organizacional, que uma organização trabalhe com suas estratégias diante de suas missões como organização, que venham ter frutos no futuro para a realização de sua visão, projeção da organização diante do tempo pela frente, para que as estratégias tenham capacidade de atingir seus objetivos.

A estratégia é uma vertente da administração que auxilia a organização a atingir seus objetivos e alcançar novos, que possam trazer grandiosidade em sua operação de mercado.

É de bastante conveniência fazer uma análise dos fatores internos e externos diante deste processo de gestão estratégica. É de bastante valia do gestor que tenha em mão informações relevantes e que comprometa a empresa em situações adversas que possam ocasionar benefícios

ou malefícios para a organização. A organização tem que estar preparada tanto para as objeções ruins que podem surgir tanto quanto para as boas.

De acordo com Porter (1980), a estrutura industrial impacta fortemente nas regras competitivas do “jogo” e nas estratégias potencialmente disponíveis para a empresa. As cinco forças competitivas básicas vão determinar o potencial lucro final.

Porter (1980) descreve as cinco forças como sendo elas; Ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos compradores, ameaça de produtos substitutos, rivalidade entre as empresas existentes.

Diante das forças estratégicas competitivas, cabe à indústria encontrar uma posição ou setor que melhor favoreça contra essas forças competitivas (PORTER, 1980). Assim, identificar seus pontos fortes e fracos da empresa e apresentando possíveis potenciais para mudanças estratégicas, oportunidades e ameaças.

As estratégias que as empresas devem adotar, dentro de suas organizações, venham ser de maneira que não afetem a competitividade de sua atividade principal. Para isso, a gestão estratégica de acordo com as cinco forças competitivas de Porter, traz um viés de mercado ou uma especificidade de um produto ou de um segmento de mercado. O conhecimento das cinco forças de Porter é relevante nessa questão de saber o mercado que a empresa está situada e ter uma visão competitiva em relação às demais.

Segundo Carvalho e Laurindo 2010, embora a eficiência operacional seja necessária em um cenário competitivo, tornando-se muitas vezes condicionante para que as empresas possam participar de um mercado, não constitui uma forma de estratégia e tampouco pode substituí-la. Eficiência é a medida do desempenho do processo de conversão das entradas e saídas.

A eficiência está relacionada com “fazer as coisas de maneira correta”, com o bom uso dos recursos, com foco interno nas atividades. Já a eficácia está relacionada com “fazer as coisas certas”, a eficácia é a medida do grau em que as saídas satisfazem, com o foco para o meio externo (LAURINDO,2002).

Com tudo que foi falado, a eficiência operacional traz a ideia de fazer as coisas certas com os determinados recursos que a empresa tem à sua disposição, sem desperdícios ou extrapolção das atividades e dos recursos. É importante estrategicamente falando que qualquer desperdício de recursos ou a falta dele pode gerar problemas em suas operações e causar atrasos nas entregas ou diminuição da qualidade dos produtos e serviços.

A competitividade é um fator que afeta diretamente a margem de participação da empresa diante de um mercado geograficamente localizado, dependendo da cultura de consumo no local é relativamente importante ter um nível adequado de competição. Na cidade de Areia-PB,

a Cachaça da própria cidade é bastante competitiva e isso deixa com que outras cachaças de outras cidades não tenham chances de se firmar na cidade, geralmente as cachaças em Areia produzidas, em Areia são consumidas. As conquistas de outros mercados vêm diante da popularização local. Isso é um fator que torna a competitividade da cachaça bastante forte, pois ela é lembrada pela cidade, e então pela grande fama, possa atingir outros locais a serem comercializadas tornando referências diante as demais cidades que não tem uma produção de cachaça local.

### **2.3 Matriz SWOT**

A matriz SWOT — do inglês strengthness/weakness e opportunitities/threats — fornece uma ideia sobre as forças e as fraquezas empresariais, as oportunidades e as ameaças ambientais (Chiavenato, 2008).

A ferramenta de matriz SWOT exige uma análise de como está a “saúde” da empresa em ambiente externo e interno. É uma ferramenta bastante versátil e pode ser utilizada para qualquer situação da empresa, ela pode ser usada na aplicação de estratégias e tentar inibir alguma eventualidade que possa ser prejudicial à organização.

Ambiente externo é separado em dois quadrantes, Oportunidades e Ameaças. O quadrante de Oportunidades se refere às atratividades e a probabilidade de sucesso que vem do ambiente externo como situação do mercado, impostos, desenvolvimento econômico, necessidade de produtos e/ou serviços. As ameaças se referem aos desafios ou a um desenvolvimento desfavorável que prejudicaria a atividade da empresa. Como o aumento de impostos de produtos do segmento da empresa, maior exigência de produtos de fora. (Kotler, 2008)

Ambiente Interno é separado por dois quadrantes de Forças e Fraquezas. O quadrante de Forças está relacionado às características fortes e boas que a empresa tem diante da sua estrutura organizacional. E o quadrante de Fraquezas são as características que pecam para o desenvolvimento da estratégia dentro da organização. (Kotler,2008)

Tabela 1 - Exemplo de matriz SWOT (Chiavenato,2008)

Matriz SWOT	
Forças Empresariais	Fraquezas Empresariais
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Excelente organização interna da empresa</li> <li>· Atendimento impecável ao cliente</li> <li>· Alta Qualidade do produto/serviço</li> <li>· Custos operacionais baixos</li> <li>· Conhecimento do mercado</li> <li>· Conhecimento e experiência do empreendedor</li> <li>· Criatividade e inovação da empresa</li> <li>· Capacidade financeira da empresa</li> <li>· Talentos e competências dos funcionários</li> <li>· Capacidade para oferecer crédito aos clientes</li> <li>· Máquinas, equipamentos e tecnologia adequados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Pessoal com pouco treinamento e qualificação</li> <li>· Gerenciamento precário</li> <li>· Endividamento exagerado da empresa</li> <li>· Imagem precária do mercado</li> <li>· Falta de fornecedores</li> <li>· Infidelidade dos clientes</li> <li>· Pouco conhecimento do mercado</li> <li>· Falta de experiência do empreendedor</li> <li>· Dificuldade de competir com os concorrentes</li> <li>· Máquinas, equipamentos e tecnologia inadequados</li> <li>· Capital insuficiente</li> </ul>
Oportunidades Ambientais	Ameaças Ambientais
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Economia nacional e global em crescimento</li> <li>· Ambiente político e econômico satisfatório</li> <li>· Aumento de renda per capita da população</li> <li>· Desenvolvimento econômico e social</li> <li>· Nova tecnologia revolucionária a ser usada</li> <li>· Aumento das oportunidades de exportação</li> <li>· Facilidades governamentais para novos negócios</li> <li>· Redução dos impostos</li> <li>· Oferta de créditos e financiamentos oficiais</li> <li>· Incentivo do governo à pequena e média empresa</li> <li>· Aumento do poder aquisitivo da população</li> <li>· Necessidade de produtos/serviços</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Aumento da inflação e do desemprego</li> <li>· Dificuldade de obter crédito e financiamento</li> <li>· Juros elevados e câmbio instável</li> <li>· Entrada de novos concorrentes</li> <li>· Mercado consumidor em baixa</li> <li>· Maior importação de produtos estrangeiros</li> <li>· Aumento de impostos sobre as empresas</li> <li>· Aumento de impostos sobre as pessoas físicas</li> <li>· Perda de poder aquisitivo dos clientes</li> <li>· Substituição de produtos/serviços por outros</li> <li>· Saturação do Mercado</li> </ul>

Fonte: Chiavenato,2008

## 2.4 Análise de concorrência

De acordo com Kotler (2008), as empresas podem identificar seus concorrentes do ponto de vista de mercado. No caso, elas definem os concorrentes como empresas que estão tentando satisfazer as mesmas necessidades dos clientes ou construir relacionamentos com o mesmo grupo de clientes.

A concorrência é um fator que pode um problema na localidade da Cidade de Areia, onde existem diversos engenhos, com produtos semelhantes e que entregam praticamente o mesmo relacionamento com os mesmos clientes, ou seja, o mercado da cidade de areia é saturado de Cachaça e derivados de cana-de-açúcar. Cabe ao consumidor ter algumas nuances de gostos e experiências que teve consumindo os tipos de cachaça que existem no Brejo Paraibano.

Um grupo estratégico é um grupo de empresas em um setor que seguem as mesmas estratégias similares para determinado mercado-alvo (KOTLER,2008). O processo chamado

de benchmarking é basicamente meios de comparação de produtos e processos da empresa com os das outras empresas líderes em outros setores para descobrir meios para aprimorar sua qualidade e desempenho. Essa ferramenta se tornou uma poderosa ferramenta para o crescimento competitivo da empresa (KOTLER,2008).

O processo de Benchmarking acontece frequentemente entre os engenhos, quando a Associação de Produtores de Cachaça da Cidade de Areia tinha um viés de padronizar a qualidade da produção trouxe vários métodos que foram compartilhados entre as empresas que participaram da associação com a finalidade de entregar um produto de melhor qualidade e conseguir uma Certificação Local da produção na Cidade de Areia, eventos de exposição dos produtos foram feitos entre as empresas, com direito a premiação. Com isso, a concorrência acontece de forma natural, porém com o mercado saturado, cheios de tipos e produtos derivados da cana-de-açúcar e da própria cachaça que é produzida na cidade.

## **2.5 Gestão estratégica**

Segundo Oliveira, os tipos de estratégias podem ser estabelecidos de acordo com a situação da empresa; estar voltada à sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento conforme a estrutura da empresa (OLIVEIRA ,2011, p.188).

As estratégias têm que estar de acordo com a situação da empresa, não se pode fazer estratégias em que a empresa não tem capacidade e nem tamanho para tanto. O Gestor tem que ter a situação da saúde da empresa em mãos para que tenha um tipo de estratégia que ela pode adotar, seja ela para sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento organizacional.

A estratégia de desenvolvimento é quando há uma predominância de eventos entre os pontos fortes internos e de oportunidades externas. As combinações desses eixos fazem com que a empresa se dirija para que o executivo que direciona para uma administração corporativa necessitando de uma administração societária para definir suas estratégias e desenvolver ou assumir uma conotação de desenvolvimento dentre as cinco (OLIVEIRA, 2011, p. 193):

Como o desenvolvimento de mercado, ocorre quando a empresa busca a elevação das vendas em busca de novas oportunidades relacionadas a sua atividade fim.

Desenvolvimento de produtos ou serviços, que é a melhoria dos produtos/serviços afim de melhorar a qualidade e alcançar novas vendas. Desenvolvimento financeiro relacionado a situação das finanças da organização afim de melhora-las e alcançar novas oportunidades no

mercado. Desenvolvimento de capacidades é uma associação realizada entre uma empresa com melhor capacitação tecnológica do que outra com menor expressão em relação a outra empresa que tem menos equipamentos tecnológicos relacionados a produção ou execução dos serviços. Desenvolvimento de estabilidade é uma fusão de empresas que buscam tornar suas evoluções uniformes para o estudo do mercado. (OLIVEIRA,2011).

A formulação de estratégia empresarial é complexa, pois depende de inúmeros fatores e condições que se alternam e se modificam incessantemente (OLIVEIRA,2011, p.205).

Para desenvolver uma organização é necessário ter a compreensão de uma complexidade do que é desenvolver uma empresa. E com esses tipos de desenvolvimento em sua posse fica mais fácil de trabalhar com esses desenvolvimentos. O importante é saber qual a área de desenvolvimento a organização está precisando.

Henry Mintzberg (1970, p. 50) apontam as seguintes características da formulação de estratégias:

- A estratégia evolui e muda com o tempo, à medida que os executivos da alta administração tomam decisões significativas para seu futuro, lançando novas ideias sobre o horizonte estratégico da empresa;
- A estratégia resulta de dois tipos diferentes de atividade inteligente, sendo que algumas decisões estratégicas são motivadas por problemas impostos aos executivos, enquanto outras resultam da busca ativa em direção a novas oportunidades. No primeiro caso, ocorrem estratégias de solução de problemas e, no segundo, estratégias de procura de novas alternativas;
- As decisões estratégicas não são programadas e, muito menos, previstas com antecipação. Elas são tomadas quando as oportunidades e os problemas ocorrem. Nesse sentido, as decisões estratégicas são contingenciais e baseadas em juízo de valor;
- Como não é possível prever, com clareza, quando os problemas e as oportunidades surgirão, torna-se extremamente difícil integrar diferentes decisões estratégicas em uma única estratégia explícita e compreensiva;
- Os executivos das altas administração são pessoas preocupadas com muitas demandas e solicitações simultâneas, sendo continuamente bombardeados com informações, ideias e problemas. Além disso, o ambiente de formulação de estratégias é complexo demais, pois os executivos são incapazes de desenvolver, com profundidade, certas análises de questões estratégicas. Assim, o desenvolvimento de alternativas para resolver problemas e a avaliação

das consequências dessas alternativas são, geralmente, conduzidos sem muita precisão;

- Os executivos não têm programas definidos para lidar com assuntos de estratégia. Cada escolha estratégica é feita em diferente contexto, com informações novas e incertas, e o executivo pode assumir estreita e bitolada direção para a qual tende a levar sua empresa, como também pode avaliar, impropriamente, as oportunidades de acordo com sua visão das coisas. Quando surge um problema o executivo costuma preocupar-se em reduzir as pressões que lhe afetam diretamente, o que pode levá-lo apelar para algum outro meio conveniente de resolver o problema; e
- O executivo alterna-se entre a procura de oportunidades e a resolução de problemas à medida que ocorrem com pouca frequência, e sempre que o executivo aproveita eficazmente oportunidades relevantes, sua visão estratégica empresarial torna-se cada vez mais realista.

Quando tem a posse de saber qual a eventualidade que a empresa está passando por dificuldades a seguir monta-se uma estratégia baseada nas dificuldades e fraquezas que ela tem passado naquele setor. As formulações de estratégias acontecem grandes, pequenas ou nenhuma eventualidade que possa atrapalhar o planejamento da estratégia. Que o gestor precisa ficar ciente que nem toda estratégia acontece de maneira prevista, existem problemas que acontecem e é necessário ter precauções diante das eventualidades.

### 3 METODOLOGIA

A presente pesquisa é objetiva de característica qualitativa com o decorrer dos fenômenos e eventos apresentados são ocorrências, realidades objetivas que são dados empíricos apreensíveis pela experiência, observáveis e mensurável (Garnica,1997). A pesquisa se refere a um estudo de caso, das empresas de cachaça da cidade de Areia, Paraíba, afim de relatar e recolher respostas sobre a gestão estratégica das demais empresas.

Nessa situação a pesquisa deve ter como natureza aplicada, pois dessa forma possa gerar conhecimentos passíveis de aplicação prática (GIL, Antônio Carlos, 2002). No caso das empresas produtoras de cachaça a pesquisa pode ser aplicada em outras empresas, o estudo feito de uma parcela das empresas da cidade tem a característica e apresentar algumas informações e métodos que podem ser utilizadas nas estratégias de outras empresas

A pesquisa busca explorar o problema para trazer novas informações, para isso ela tem o caráter de exploratória. “Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições” (Gil, Antônio Carlos, 2002 p.41).

Na pesquisa ora proposto será realizado uma pesquisa de campo, “pode-se dizer que no levantamento tem maior alcance é o estudo de campo, maior profundidade. ” (GIL, Antônio Carlos,2002), no qual será necessário coletar informações sobre as organizações que foram dispostas a trabalhar e a adicionar a esse projeto. Seria realizado uma coleta de dados através de entrevistas semiestruturadas, “a entrevista semiestruturada é uma das formas para coletar dados. Ela se insere em um espectro conceitual maior que é a interação. A entrevista tem a relação de coleta de informações devido ao caráter de comentários e observações feitas tanto pelo entrevistado como o entrevistador.

O estudo de caso e a natureza da pesquisa, tem a importância de apresentar melhor o ambiente operacional da empresa entrevistada, afim de resgatar os objetivos operacionais e suas estratégias usadas.

Perguntas foram elaboradas afim de conhecer melhor cada empresa e ter um melhor conhecimento e capacidade que determinada empresa tem diante dos parâmetros das tabelas.

A primeira parte do roteiro está relacionada ao conhecimento do ambiente da empresa para termos uma relação das capacidades que a empresa teve até chegar nos dias de hoje, como o objetivo da empresa a história criada por ela.

Na segunda parte do roteiro, perguntas relacionadas a ferramenta escolhida para o estudo dos casos da pesquisa a matriz SWOT. Perguntas feitas sobre o conhecimento da ferramenta, caso a resposta seja negativa seria feita uma introdução dessa ferramenta para os entrevistados afim de compartilhar os conhecimentos da ferramenta e para que ela serve.

Terceira fase seria relacionada própria ferramenta com a análise do desempenho das forças e fraquezas e após a análise de desempenho das oportunidades de ameaças relacionadas na tabela 2 e 3 adaptadas de Kotler, 1998.

Na quarta fase do roteiro foram realizadas a confecção da matriz SWOT através das respostas obtidas com das tabelas 2 e 3. E as estratégias propostas por cada empresário

A pesquisa é realizada por entrevistas que estão relacionadas a uma tabela para o uso de parâmetro de desempenho das qualidades de determinadas situações. Diante do processo da ferramenta de administração. Uma tabela é feita com alguns temas relacionados ao empreendedorismo da produção de cachaça, no qual podem existir desafios, qualidades e características da empresa. Contudo, as tabelas apresentadas foram baseadas em algumas situações que podem acontecer em uma empresa produtora de cachaça elaboradas por mim afim de relacionar acontecimentos que podem ou não acontecer em uma empresa de cachaça.

Tabela 2 - Análise de Desempenho das Forças e Fraquezas.

<b>Análise de Desempenho das Forças e Fraquezas</b>								
	Desempenho					Grau de Importância		
	Força Importante	Força sem muita importância	Neutro	Fraqueza Importante	Fraqueza Sem importância	Alta	Média	Baixa
Reputação da Empresa								
Participação de Mercado								
Qualidade do produto								
Eficácia do Preço								
Eficácia da Distribuição								
Eficácia da Força de Vendas								
Cobertura Geográfica								
Custo/Disponibilidade de Capital								
Estabilidade Financeira								
Instalações								
Capacidade								
Habilidade de Força de Trabalho								
Habilidade de Produção pontual								
Habilidade Técnica de Produção								
Visão de Liderança								
Dedicação dos Funcionários								
Orientação empreendedora								
Flexibilidade/ Responsividade								

Fonte: Elaborado por Kotler, 1998 e adaptado para a pesquisa em 2022.

Sendo em vermelho, o desempenho de marketing em relação com o ambiente interno da empresa, se ela tem uma boa reputação e uma reputação considerável ou não, qualidade do produto, vendas, preço eficaz, cobertura geográfica, no qual até onde a empresa consegue chegar com a seus produtos. O verde é a relação financeira da empresa, se ela está ou não estável e se tem ou não a disponibilidade de Capital para ser reinvestida em projetos futuros para a empresa. Azul sendo relacionado a produção, com instalações, capacidade, força de trabalho,

produção pontual e técnicas. Laranja, representa a organização, liderança, funcionários, orientação empreendedora e responsividade. Que foi adaptado do livro de Kotler de 1998, pg. 89.

Os graus de importância se remetem ao quanto daquela característica é importante para a empresa que for pesquisada, relacionada como alta, média ou baixa. Diante dessas métricas relacionadas, pode-se construir uma análise de ambiente interno da empresa. As características usadas algumas estão relacionadas no livro de Kotler de 1998, pg. 89.

Para ser realizada a Matriz SWOT, é necessária uma análise tanto do ambiente interno, como foi apresentada, como do ambiente externo. O quadro para obtenção das respostas foi baseado no mesmo da análise de desempenho das forças e fraquezas, que no caso seriam as oportunidades e ameaças, com eventos de relação com o ambiente externo da empresa de cachaça.

Tabela 3 - Análise de Desempenho das Oportunidades e Ameaças

<b>Análise de Desempenho das Oportunidades e Ameaças</b>								
	<b>Desempenho</b>					<b>Grau de Importância</b>		
	Oportunidade Ótima	Oportunidade Boa	Neutro	Ameaça Crítica	Ameaça Sem Importância	Alta	Média	Baixa
Situação Econômica Atual								
Ambiente Político Atual								
Revolução Tecnológica								
Impostos Deduzidos								
Mercado De Bebidas Local								
Mercado De Bebidas Externo								
Obtenção de Crédito ou Financiamento								
Crescimento de Concorrências								
Custos de Insumos								
Eventos e Festas								
Vendas de Produtos derivados da Marca								
Turismo								
Aumento dos Custos Local								

Fonte: Elaborado por Kotler, em 1998 e adaptado para a pesquisa em 2022.

Os eventos que foram postos para análise são referentes ao ambiente no qual as empresas estão relacionadas como; a economia, política, impostos, tecnologia, turismo e festividades. Com isso, pode ser feita uma análise com as demais empresas relacionadas aos eventos externos que podem acontecer diante de sua responsabilidade como empresa de produção de cachaça.

Os graus de importância referem-se da mesma forma no Quadro I, com isso temos as relações de ambiente externo com o desempenho das Oportunidades e Ameaças, que serão usadas para a Análise SWOT.

As entrevistas serão realizadas no intuito de apresentar a ferramenta de Matriz SWOT, saber se os empresários têm o conhecimento desta ferramenta e realizá-las juntamente com eles em suas devidas empresas de produção de cachaça. Com esta relação das análises de desempenho de cada empresa coletadas. Perante os devidos resultados seria possível realizar a

matriz. Como também ter o conhecimento dos objetivos da organização, sua história e sua ascensão no mercado de produtor de cachaça na cidade de Areia, Paraíba.

Com a Matriz SWOT realizada, foram concebidas as estratégias que cada empresário pode executar para a diminuição ou a extinção de suas fraquezas e ameaças. Diante destas ocasiões pode-se ter uma relação estratégica da empresa e suas capacidades de reação com o mercado de bebidas. Diante de seus objetivos como empresa é concebível ter uma estratégia para alcançá-la.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

### **4.1 Associação de Produtores de Cachaça de Areia-PB**

A cidade de Areia tem 176 anos de emancipação política e ao decorrer de sua história foi presente em diversos movimentos sociais da história do Brasil. O movimento de produção do açúcar foi de grande impacto para a cidade que até os dias de hoje cultivam a cana-de-açúcar. Essa herança deixada pela história, com engenhos que existem há décadas e a arquitetura da própria cidade são uma exemplificação desse produto histórico.

Com diversos engenhos presentes na cidade e em sua grande maioria produzindo cachaça artesanal, foi construindo um mercado de bebidas ou mercado de cachaças na cidade sendo bem relevantes até atingir outras localidades com a fama e qualidade das cachaças produzidas na região. A relação entre a produção da cachaça e o turismo de uma cidade que é uma representação histórica da região, casam-se bem, pois os engenhos também são feitos de material para o turismo.

A Associação dos Produtores de Cachaça de Areia–PB (APCA) é composta por 11 produtores de cachaça associados, que foi fundada em 2017 com o objetivo de trabalharem juntos para a obtenção do reconhecimento de uma Indicação Geográfica (IG) para a cachaça da cidade de Areia. Cresceram além do objetivo inicial e hoje se reúnem para discutirmos sobre os aprimoramentos do processo produtivo e busca de novos mercados

### **4.2 Cachaça 1**

Primeiramente foi realizada a entrevista com o empresário da Cachaça 1. Sobre a Cachaça 1 que se encontra na Área Rural da cidade de Areia a um pouco mais de 10 quilômetros da cidade. Pelo caminho entre a Cidade e o engenho tem o Distrito de Mata-limpa. Sabendo-se que o engenho da cachaça 1 a muito tempo começava a produzir rapadura, depois começou a produzir tanto rapadura como a cachaça e nos dias de hoje só produz a cachaça em alambique.

No início, em 2000, vendia apenas a Cachaça granel no qual se destacou na região de areia em que não tinha rótulo e nem embalagem específica que ficou muito conhecida na época. Com o grande sucesso na região a Cachaça tomou conta da produção do engenho deixando a rapadura de lado, e então toda a produção de cana-de-açúcar estava voltada para a produção de cachaça.

A cachaça é produzida de maneira artesanal e que produz uma cachaça especial na região por motivos de qualidade do solo do brejo e do processo de fermentação que deixa a cachaça com diferencial de sabor e acidez.

O objetivo principal da empresa é aumentar cada vez mais sua consolidação no mercado de bebidas da região, trazendo o seu diferencial na qualidade de seus produtos e

Prontamente, tendo as respostas de que o Empresário da Cachaça 1 não tinha o conhecimento da ferramenta da Matriz SWOT, então lhe foi instruído sobre essa ferramenta, que logo após foi realizada a análise dos desempenhos interno e externo da empresa.

Tabela 4 Respostas da Cachaça 1 Desempenho das Forças e Fraquezas.

<b>Análise de Desempenho das Forças e Fraquezas</b>								
	<b>Desempenho</b>					<b>Grau de Importância</b>		
	<b>Força Importante</b>	<b>Força sem muita importância</b>	<b>Neutro</b>	<b>Fraqueza Importante</b>	<b>Fraqueza Sem importância</b>	<b>Alta</b>	<b>Média</b>	<b>Baixa</b>
Reputação da Empresa								
Participação de Mercado								
Qualidade do produto								
Eficácia do Preço								
Eficácia da Distribuição								
Eficácia da Força de Vendas								
Cobertura Geográfica								
Custo/Disponibilidade de Capital								
Estabilidade Financeira								
Instalações								
Capacidade								
Habilidade de Força de Trabalho								
Habilidade de Produção pontual								
Habilidade Técnica de Produção								
Visão de Liderança								
Dedicação dos Funcionários								
Orientação empreendedora								
Flexibilidade/ Responsividade								

**Fonte:** Elaborado por Kotler, em 1998 e adaptado para a pesquisa em 2022.

Algumas observações a serem feitas pelo empresário é de que algumas respostas no Tabela 4, nota-se a fraqueza em cobertura geográfica, pois, atendem muitas cidades da Paraíba e algumas do Rio Grande Do Norte e Pernambuco, porém pela construção e fama da empresa eles podem conseguir mais.

As instalações que possuem são novas, porém encontram problemas de demanda das garrafas e voltam a usar o engarrafamento manual invés do maquinário automático. Sobre a orientação empreendedora, não teve nenhuma além de aprendizados de seu pai e do senso comum do comércio de bebidas.

Em seguida, realizamos o desempenho das oportunidades e ameaças.

Tabela 5 - Respostas da Cachaça 1 Desempenho das Oportunidades e Ameaças.

<b>Análise de Desempenho das Oportunidades e Ameaças</b>								
	<b>Desempenho</b>					<b>Grau de Importância</b>		
	Oportunidade Ótima	Oportunidade Boa	Neutro	Ameaça Crítica	Ameaça Sem Importância	Alta	Média	Baixa
Situação Econômica Atual								
Ambiente Político Atual								
Revolução Tecnológica								
Impostos Deduzidos								
Mercado De Bebidas Local								
Mercado De Bebidas Externo								
Obtenção de Crédito ou Financiamento								
Crescimento de Concorrências								
Custos de Insumos								
Eventos e Festas								
Vendas de Produtos derivados da Marca								
Turismo								
Aumento dos Custos Local								

**Fonte:** Elaborado por Kotler, 1998 e adaptada para a pesquisa em 2022.

Observações do Tabela 4 com base no Empresário, os impostos deduzidos são bastante prejudiciais para o acréscimo dos custos da empresa, pelo fator engarrafamento, os custos com esses impostos são altos.

O crescimento das concorrências, ele cita que, muitos na região aproveitam de suas cachaças para a realização de falsificação dos produtos, gerando muitos problemas com as vendas e distribuição de sua cachaça. Mas pelo lado positivo, se de maneira legalizada existir uma concorrência competitiva é bom para o comércio de cachaça da região.

De acordo com Empresário, “o custo dos insumos vem crescendo bastante, como o preço das garrafas, que já aproveitam outras que foram utilizadas para diminuir os custos, preço dos adubos para o plantio da cana-de-açúcar. Que podem afetar no preço final do produto.”

Tabela 6 - Matriz SWOT Cachaça 1

Análise SWOT	
Ambiente Interno	<p><b>Forças Empresariais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Reputação da Empresa;</li> <li>· Participação do Mercado;</li> <li>· Qualidade do produto;</li> <li>· Eficácia do Preço;</li> <li>· Eficácia da Distribuição;</li> <li>· Eficácia da Força de Vendas;</li> <li>· Estabilidade Financeira;</li> <li>· Produção Pontual;</li> <li>· Força/Técnica de Produção;</li> <li>· Visão de Liderança;</li> <li>· Dedicção dos Funcionários;</li> <li>· Flexibilidade/Responsividade;</li> </ul>
	<p><b>Fraquezas Empresariais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Instalações;</li> <li>· Cobertura Geográfica;</li> <li>· Capacidade;</li> <li>· Disponibilidade de Capital;</li> <li>· Orientação Empreendedora;</li> </ul>
Ambiente Externo	<p><b>Oportunidades Empresariais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Revolução Tecnológica;</li> <li>· Turismo;</li> <li>· Eventos e Festas;</li> <li>· Vendas de Produtos Derivados da Marca;</li> <li>· Ambiente Político Atual;</li> <li>· Mercado Local;</li> <li>· Mercado Externo;</li> <li>· Obtenção de Crédito ou Financiamento;</li> <li>· Situação Econômica Atual;</li> </ul>
	<p><b>Ameaças Empresariais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Impostos Deduzidos;</li> <li>· Crescimento de Concorrências;</li> <li>· Custos dos Insumos;</li> <li>· Aumento dos Custos Locais;</li> </ul>

Fonte: Resultados da pesquisa, em 2022.

As estratégias de ataque, que são relacionadas a diminuição das fraquezas diante de suas forças empresariais, da Cachaça 1 que apresentam algumas fraquezas como, instalações, cobertura geográfica, capacidade, disponibilidade de capital, orientação empreendedora. Considerando os fatos apresentados pelo empresário, deve-se ter um investimento diante das instalações, usando a força de estabilidade financeira, no qual seria usado para melhorar ou inovar nas instalações de alta qualidade.

A cobertura geográfica é uma constante que é bem difícil de ser atingida, pela grande distância do engenho até a cidade, de 10 quilômetros, é um fator que dificulta para ter o acesso ao seu produto para os varejistas da cidade em comparação às demais cachaças. No caso, um investimento em transportes próprios da empresa podem ajudar a diminuir os custos do transporte do produto e ter maior abrangência geograficamente.

A capacidade de produção do engenho, segundo o empresário, “é relativamente agradável, pegando os parâmetros de outros engenhos que estão mais abaixo do que os

concorrentes. Consequência disso, os investimentos de instalações podem ajudá-la na diminuição dessa fraqueza que possuem.”

A orientação empreendedora é um fator que busca a uma meta ou um objetivo e o empreendedorismo pode ajudar de maneira que o caminho possa ser facilitado, considerando os fatos, é interessante para o gestor ter uma relação empreendedora.

O empresário afirma que a disponibilidade de capital é pouca e pode ser uma fraqueza para ele pois, novos investimentos podem pesar para a empresa, todo o dinheiro que retorna das vendas serve para o pagamento dos funcionários e equalizar as contas da empresa. De maneira sugestiva, interessante seria vender produtos derivados da marca, um mix de produtos que possam ajudar a ter disponibilidade de capital.

As estratégias de defesa, que estão relacionadas ao ambiente externo de maneira que a empresa possa se defender das ameaças do ambiente externo.

Os impostos que são deduzidos da produção são uma das ameaças que não se pode fazer muita coisa para mudar, mas que ele diminua os custos da produção de maneira sustentável, procura-se garrafas que possam ser reutilizadas, e que o preço é 50% de uma garrafa nova, ajuda bastante na diminuição dos custos.

O crescimento de concorrências é relatado que, se as concorrências forem de maneira a usar o produto produzido legalmente e falsificação é uma ameaça bastante crítica para a empresa. Com isso, o empresário da cachaça afirmou que seria necessária uma maior fiscalização dos produtos e que aconteça uma punição justa para os falsificadores.

### **4.3 Cachaça 2**

Em seguida, foi realizada a entrevista no engenho da Cachaça 2, com os empresários. O Engenho da Cachaça 2 se situa na zona rural da cidade de Areia próximo ao sítio de Vaca Brava, onde existem pousadas e restaurantes. O Antigo dono do Engenho, por volta de 1950, o Pai do empresário realizava a produção de Cachaça, porém não era engarrafa e até nos dias de hoje vendem apenas a granel, apenas o líquido, daí então foi passada para o filho o engenho e que realizam o trabalho de produção de cachaça como também de engarrafamento e distribuição de água mineral, muito conhecida na região do brejo.

Apesar de produzir cachaça na zona rural da cidade de Areia-PB, a Cachaça 2 não é muito reconhecida pela cidade, porém existe uma fama dela pelas cidades Vizinhas como Alagoa Grande, Guarabira, Pilões e não só isso existem clientes de outros estados que vêm e compram da cachaça tanto para vender e consumir o produto.

O objetivo como empresa de cachaça é ser reconhecida pelo comércio da cidade e região com a qualidade de sua cachaça.

Ambos não conheciam a ferramenta da Matriz então foram apresentados e assim iniciou-se a realização da matriz SWOT.

Tabela 7 - Respostas da Cachaça 2 Desempenho das Forças e Fraquezas

<b>Análise de Desempenho das Forças e Fraquezas</b>								
	<b>Desempenho</b>					<b>Grau de Importância</b>		
	<b>Força Importante</b>	<b>Força sem muita importância</b>	<b>Neutro</b>	<b>Fraqueza Importante</b>	<b>Fraqueza Sem importância</b>	<b>Alta</b>	<b>Média</b>	<b>Baixa</b>
Reputação da Empresa								
Participação de Mercado								
Qualidade do produto								
Eficácia do Preço								
Eficácia da Distribuição								
Eficácia da Força de Vendas								
Cobertura Geográfica								
Custo/Disponibilidade de Capital								
Estabilidade Financeira								
Instalações								
Capacidade								
Habilidade de Força de Trabalho								
Habilidade de Produção pontual								
Habilidade Técnica de Produção								
Visão de Liderança								
Dedicação dos Funcionários								
Orientação empreendedora								
Flexibilidade/ Responsividade								

**Fonte:** Elaborado por Kotler, em 1998 e adaptada para a pesquisa em 2022.

As observações feitas pelos empresários foram a de reputação da empresa, que muitos da cidade não têm o conhecimento dessa produção da cachaça 2 e que lucram mais com o pessoal de fora com o pessoal da Cidade de Areia. Por isso, então que sua participação é uma força sem importância, pois a participação externa na cidade é menor que a interna.

A eficácia do preço e da distribuição se remetem a terem a venda local e a granel a preço único, decidiram marcar neutro, pois é uma desvantagem para eles a venda local e o preço é fixo de toda forma, pois, não se é cobrado alguns impostos da cachaça se ela não está sendo engarrafada para a venda.

A força de vendas, de acordo com os empresários, é situacional, pois, na maioria das vezes eles vendem para eventos e festas nas cidades ou de clientes. A cobertura geográfica, optaram pelo neutro pois apesar de ser na cidade de areia eles não tem uma fama comparado as outras produtoras.

Tabela 8 - Respostas da Cachaça 2 desempenhos das Oportunidades e Ameaças.

<b>Análise de Desempenho das Oportunidades e Ameaças</b>								
	<b>Desempenho</b>					<b>Grau de Importância</b>		
	Oportunidade Ótima	Oportunidade Boa	Neutro	Ameaça Crítica	Ameaça Sem Importância	Alta	Média	Baixa
Situação Econômica Atual								
Ambiente Político Atual								
Revolução Tecnológica								
Impostos Deduzidos								
Mercado De Bebidas Local								
Mercado De Bebidas Externo								
Obtenção de Crédito ou Financiamento								
Crescimento de Concorrências								
Custos de Insumos								
Eventos e Festas								
Vendas de Produtos derivados da Marca								
Turismo								
Aumento dos Custos Local								

**Fonte:** Elaborado por Kotler, em 1998 e adaptada para a pesquisa em 2022.

De acordo com os empresários, os impostos são um empecilho para eles, pois é uma dificuldade para o engarrafamento de seu produto. E diante disso os insumos para a produção afetam bastante os custos da empresa. O aumento dos custos locais como energia e água são um problema apenas para energia, pois atualmente ainda não implantaram o sistema de energia solar que as demais cachaças já utilizam para evitar maiores custos.

O mercado local atualmente, para eles, é uma ameaça, mas sem muita importância no momento, pois, garantem clientes de outras cidades e deixam os clientes da cidade com os outros tipos de cachaças.

Tabela 9 - Matriz SWOT Cachaça 2

Análise SWOT		
Ambiente Interno	<b>Forças Empresariais</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Qualidade do Produto;</li> <li>· Estabilidade Financeira;</li> <li>· Instalações;</li> <li>· Capacidade;</li> <li>· Força de Produção;</li> <li>· Visão de Liderança;</li> <li>· Orientação empreendedora;</li> <li>· Flexibilidade/Responsividade;</li> </ul>	<b>Fraquezas Empresariais</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Reputação da Empresa;</li> <li>· Participação do Mercado;</li> <li>· Eficácia da Distribuição;</li> <li>· Força das Vendas;</li> <li>· Cobertura Geográfica;</li> <li>· Dedicção dos Funcionários;</li> <li>· Disponibilidade de Capital;</li> </ul>
	<b>Ambiente Externo</b>	<b>Oportunidades Empresariais</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Revolução Tecnológica;</li> <li>· Mercado de Bebidas Externo;</li> <li>· Obtenção de Crédito ou Financiamento;</li> <li>· Crescimento de Concorrências;</li> <li>· Turismo;</li> <li>· Situação Econômica Atual;</li> <li>· Ambiente Político;</li> </ul>

Fonte: Resultados da pesquisa, em 2022.

Na estratégia de ataque, relacionado as fraquezas do ambiente interno, na empresa da cachaça 2 existem várias fraquezas que foram relatadas, como a reputação da empresa, que em relação às demais cachaças ela é que obtém a menor fama na cidade, e isso afeta bastante o desempenho das vendas na cidade.

Diante da problemática, os empresários pensam que seria interessante o engarrafamento, no qual a marca seria mostrada ao público e não teria um desconhecimento da cachaça para o público da cidade. Porém, ambos dizem que não seria uma boa opção no momento, pois os custos de produção que seriam adicionados não compensariam o tamanho do investimento.

Do mesmo modo da cachaça 1, o engenho se encontra distante da cidade, e sua única maneira de vender é presencialmente, ou seja, o cliente tem que ir até o engenho para comprar a cachaça que vende a granel, o cliente leva consigo um recipiente que tenha a capacidade que ele quer comprar. Pouco se foi debatido referente a isso, porém é considerável que relacionado às outras produtoras de cachaça, eles estão um pouco para trás, mas em relação às vendas externas não haveriam um modo que interferisse nas vendas.

Eles citam a dedicação dos funcionários, que muitos não têm a dedicação que era esperado. Como também, citam a dificuldade nos dias de hoje de conseguir funcionários que atendam às funções do engenho, pois muitos vão para o caminho errado, da criminalidade e

buscam dependência do governo. Por consequência disso, eles afirmaram que poderiam ajudar os funcionários mediante a benefícios com a intenção de não desistir da vida justa e correta.

Da mesma forma que a fraqueza da cachaça 1 é a de disponibilidade de capital, na cachaça 2 da mesma forma. O dinheiro que é retornado para a empresa é referido ao pagamento das obrigações e pouco é deixado e disponibilizado para o investimento. Se conseguirem uma estratégia de entrar no mercado local de Areia seria de grande valia para a empresa, pois, conseguindo a participação da força de vendas iria aumentar e por consequência ter maior disponibilidade de capital.

As estratégias de defesa, relacionadas às ameaças do ambiente externo da empresa, referindo-se aos impostos deduzidos, que dificilmente é uma relação que dificilmente seria capaz de realizar mudanças. E é um empecilho para eles começarem o engarrafamento.

O mercado de bebidas local é uma ameaça, pois as grandes cachaças sobrepõem a cachaça 2 no comércio da cidade afetando sua penetração no mercado.

Sobre o aumento dos custos locais, atualmente é um problema para eles, no entanto futuramente eles estão aplicando fonte de energia limpa como placa solar, e com isso diminuiria muito os custos locais.

#### **4.4 Cachaça 3**

Logo após, foi realizada a entrevista na Cachaça 3 com a empresária e seu esposo, não tinham terra para o cultivo da cana-de-açúcar e nem para a produção de cachaça. Mas diante de um sonho de seu marido de produzir cachaça, eles conseguiram comprar uma moenda e um alambique, por volta de 1994. Daí então não sabiam produzir a cachaça ainda.

Depois de muita pesquisa e testes com a produção de cachaça, eles conseguiram achar um método de produção e fazer uma cachaça de qualidade. No início vendiam de porta em porta, até conquistar os bares e restaurantes da Cidade de Areia. O engenho se localiza próximo a cidade, é uma referência de turismo e hoje produz vários tipos de cachaça envelhecidas em barris de diferentes madeiras, aromatizando e criando sabores para a cachaça 3. Além de vários produtos derivados da cachaça, picolé, sorvete, doces que contém a cachaça.

Objetivo da empresa é trazer mais experiências com a marca com sua qualidade de e território e assim continuar fazendo riquezas.

O Empresário tem o conhecimento da ferramenta de Matriz SWOT, que facilitou bastante na coleta de mais informações e características da empresa. Então iniciou-se a análise.

Tabela 10 - Respostas da Cachaça 3 Desempenho das Forças e Fraquezas.

Análise de Desempenho das Forças e Fraquezas								
	Desempenho					Grau de Importância		
	Força Importante	Força sem muita	Neutro	Fraqueza Importante	Fraqueza Sem importância	Alta	Média	Baixa
Reputação da Empresa								
Participação de Mercado								
Qualidade do produto								
Eficácia do Preço								
Eficácia da Distribuição								
Eficácia da Força de Vendas								
Cobertura Geográfica								
Custo/Disponibilidade de Capital								
Estabilidade Financeira								
Instalações								
Capacidade								
Habilidade de Força de Trabalho								
Habilidade de Produção pontual								
Habilidade Técnica de Produção								
Visão de Liderança								
Dedicação dos Funcionários								
Orientação empreendedora								
Flexibilidade/ Responsividade								

**Fonte:** Elaborado por Kotler, em 1998 e adaptada para a pesquisa em 2022.

As observações feitas pela Empresária, são da eficácia da distribuição, considerada uma fraqueza pois, o produto dela muitas vezes não gera um retorno melhor e que as grandes distribuidoras são as mais favoritas do público alvo e seu produto não tem o desempenho esperado.

Tabela 11 - Respostas da Cachaça 3 Desempenho das Forças e Fraquezas.

Análise de Desempenho das Oportunidades e Ameaças								
	Desempenho					Grau de Importância		
	Oportunidade Ótima	Oportunidade Boa	Neutro	Ameaça Crítica	Ameaça Sem Importância	Alta	Média	Baixa
Situação Econômica Atual								
Ambiente Político Atual								
Revolução Tecnológica								
Impostos Deduzidos								
Mercado De Bebidas Local								
Mercado De Bebidas Externo								
Obtenção de Crédito ou Financiamento								
Crescimento de Concorrências								
Custos de Insumos								
Eventos e Festas								
Vendas de Produtos derivados da Marca								
Turismo								
Aumento dos Custos Local								

**Fonte:** Elaborado por Kotler, em 1998 e adaptada para a pesquisa em 2022.

Em relação ao ambiente externo, a empresária afirma que a situação econômica atual está na média e pode ser uma boa oportunidade. Diante do ambiente político atual, afirma que a gestão não está alinhada com seus pensamentos e ideias relacionados ao seu empreendimento considerando como turismo, por isso foi marcado como ameaça crítica.

Os custos dos insumos são uma ameaça para a empresa pois, os custos das garrafas só aumentam e a política da empresa de apenas utilizar garrafas novas, acabam prejudicando os custos dos produtos.

Tabela 12 - Matriz SWOT Cachaça 3

Análise SWOT	
<b>Ambiente Interno</b>	<div style="display: flex;"> <div style="background-color: #00FF00; padding: 5px; flex: 1;"> <p style="text-align: center;"><b>Forças Empresariais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Reputação da Empresa;</li> <li>· Participação do Mercado;</li> <li>· Qualidade do Produto;</li> <li>· Eficácia do Preço;</li> <li>· Eficácia da Força de Vendas;</li> <li>· Cobertura Geográfica;</li> <li>· Disponibilidade de Capital;</li> <li>· Estabilidade Financeira;</li> <li>· Instalações;</li> <li>· Capacidade;</li> <li>· Habilidade de Produção Pontual;</li> <li>· Habilidade Técnica de Produção;</li> <li>· Visão de Liderança;</li> <li>· Dedicção dos Funcionários;</li> <li>· Orientação empreendedora;</li> <li>· Flexibilidade/ Responsividade;</li> <li>· Força de Trabalho;</li> </ul> </div> <div style="background-color: #FF0000; padding: 5px; flex: 1;"> <p style="text-align: center;"><b>Fraquezas Empresariais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Eficácia da Distribuição;</li> </ul> </div> </div>
<b>Ambiente Externo</b>	<div style="display: flex;"> <div style="background-color: #0000FF; color: white; padding: 5px; flex: 1;"> <p style="text-align: center;"><b>Visão de Liderança</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Revolução Tecnológica;</li> <li>· Crescimento das concorências;</li> <li>· Eventos e Festas;</li> <li>· Venda de Produtos Derivados da marca;</li> <li>· Situação Economica Atual;</li> <li>· Impostos Deduzidos;</li> <li>· Mercado de Bebidas Externo;</li> <li>· Aumento dos Custos Locais;</li> </ul> </div> <div style="background-color: #FF00FF; padding: 5px; flex: 1;"> <p style="text-align: center;"><b>Ameaças Empresariais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Ambiente Político Atual;</li> <li>· Custos dos Insumos;</li> </ul> </div> </div>

**Fonte:** Resultados da pesquisa, em 2022.

As estratégias de ataque da empresa cachaça 3, apesar de ter poucas fraquezas, é citado apenas uma que é a eficácia da distribuição, diante disso ela cita que a distribuição é prejudicada pelos grandes varejistas que preferem vender outras cachaças com nome maior e com outras referências. A estratégia sugerida foi de premiar as distribuidoras mediante as metas batidas de vendas do produto. Trazendo uma motivação maior para as distribuidoras venderem os produtos.

As estratégias de defesa, das ameaças do ambiente externo, referindo ao ambiente político a empresária relata tem problemas com a gestão política até que se desvinculou das atividades da gestão pública relacionadas ao engenho da cachaça 3, dificultando políticas públicas sobre o turismo e afetando uma prática da empresa, que está relacionada ao turismo.

Sobre os custos dos insumos, a empresária relata que trabalha apenas com garrafas novas e o preço delas é bastante elevado para a produção, interferindo nos custos finais do produto. Ela não achou uma estratégia ou um método para a diminuição dos custos e isso é facilmente contornado, segundo a empresária.

## 5 CONCLUSÃO

Com tudo, com o objetivo de relatar ou elaborar estratégias para as empresas produtoras de cachaça com o intuito de explorar e conseguir informações das estratégias usadas pelos produtores de cachaça da cidade, tivemos esse sentimento de conquista diante da pesquisa. O diferencial que cada empresa tem relacionado as demais é um ponto para ser observado.

Diante a problemática apresentada no decorrer da pesquisa, de estudar e produzir as estratégias das empresas produtoras de cachaça da cidade de Areia-PB. As situações apresentadas tivemos como exemplo três empresas de cachaças de diferentes tipos e expressão no mercado de bebidas da cidade. As estratégias existem, porém para algumas são formuladas em uma situação de atribuições de senso comum ou de benchmarking, que verem outras realizando uma estratégia e aplicam em sua determinada empresa. Isso pode dar certo como também pode dar errado e trazer um ônus para a empresa.

Com isso, as aplicações de ferramentas podem ajudar a nortear as empresas para quais estratégias elas podem efetuar diante de seus problemas organizacionais.

É considerável, portanto, a relação estratégica nas empresas de cachaça da cidade de Areia relativamente conhecidas por seus gestores, que fizeram o uso da ferramenta apresentada a fim de melhorar ou gerar uma estratégia mediante os problemas que afetam diretamente seus objetivos e suas missões como empresa.

A administração estratégica é importante para a empresa, sem estratégia ela não seria capaz de existir para atingir os seus objetivos. É com a estratégia que se faz o caminho até o objetivo e o sucesso de cada empresa, independente de qual setor seja. As empresas têm a necessidade de ter estratégia em suas operações.

A ferramenta da matriz SWOT é uma ferramenta que ajuda em diversos casos em que são mostrados alguns diagnósticos e uma percepção da empresa visíveis e acessíveis ao gestor. Diante disso, conceber estratégias que façam com que as dificuldades de suas fraquezas e ameaças sejam diminuídas ou extinguidas. Nem sempre pode ter sucesso em suas estratégias, mas é importante ter a noção de que há uma necessidade de pôr uma estratégia mesmo sendo ela espontânea ou não.

As empresas apresentadas, têm objetivos diferentes, porém muitas apresentaram dificuldades semelhantes, a geração de um problema generalizado nas empresas de cachaça da região pode ajudá-las no fortalecimento de suas estratégias.

As concorrências legítimas, podem ser de bastante ajuda para as empresas, no qual a cidade de Areia apresenta dezenas de engenhos e de cachaças diferentes, o benchmarking entre elas existe e que consigam crescer não só no comércio local, como também no Nordeste como todo, alcançando seus objetivos futuros.

No mais, o ambiente organizacional das empresas de cachaça da cidade de Areia é cheio de riquezas que só naquela região tem, as oportunidades que as três empresas de cachaça tiveram, são de bastante valia nesse local, nessa cultura e no movimento que essas empresas trazem para a região.

O comércio da cachaça é riquíssimo de pessoas empreendedoras e que garantem a qualidade de seus produtos, que historicamente faz o nome da cidade como Capital da Cachaça, pela qualidade e tamanho tanto de mercado como de história.

A pesquisa não se refere a todas as empresas de cachaça da cidade, porém pode-se ter uma noção que as eventualidades acontecem na região e pode afetar as outras empresas positivamente ou negativamente.

Em estudos, seria necessário o uso de outras ferramentas além da matriz SWOT, em busca de pegar todo o parâmetro da empresa afim de aconselha-los uma melhoria que tenha maior expressão para a gestão da organização. O tempo de pesquisa e o fator da quantidade de empresa gerou um limitador nas pesquisas sobre o tema. Esse estudo de caso foi em busca de coletar informações de se eles trabalham com as ferramentas, ou não e inseri-las para eles afim de auxilia-los na gestão estratégica.

## REFERÊNCIAS

- BALESTRIN ESPARTEL, Lelis; DUTRA DE BARCELOS, Marcia; HENRIQUE GOULARTE, Juliana. O Mercado de Cachaça Da região Sul do Brasil: Um estudo exploratório. Revista Alcance, vol 18. Num 2 abril-junho, 2011. P.p 219-236. Universidade do Vale do Hajaí. Biguaçu, Brasil.
- CHIAVENATO, Idalberto. Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilidade de novas empresas: um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio/Idalberto Chiavenato. – 2. Ed. Rev. E atualizada. – São Paulo: Saraiva, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração / Idalberto Chiavenato. – 4. Ed. Compacta. – Barueri, SP: Manole, 2014.
- COSTA, Eliezer Arantes da. Gestão Estratégica da empresa que temos para a empresa que queremos, 2. Ed. Editora Saraiva, São Paulo, 2007.
- FIÚZA, Alexandre Felipe; GONÇALVES, Regina Célia; SORRENTINO, Rossana de Sousa; SILVA, Severido Bezerra da; SOUSA, Vilma de Lourdes Barbosa. Uma história de Areia. Editora Universitária: Universidade Federal Da Paraíba, João Pessoa, 1998.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Princípios de Marketing 12. Ed. Câmara Brasileira do Livro, São Paulo, 2008.
- MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph B.; QUINN, James B.; GHOSHAL, Sumantra. The strategy process: concepts, context and cases. New York: Bookman,1970
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico: Conceitos; Metodologia; Práticas. 29.ed. editora Atlas S.A – São Paulo, 2011.
- PORTER, M.E. Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. Rio de Janeiro, Campus, 1980.
- CARVALHO, Marly Monteiro de Estratégia competitiva: dos conceitos à implementação / Marly Monteiro de Carvalho, Fernando José Barbin LAURINDO. – 2. ed. – 2. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2010.
- PREFEITURA MUNICIPAL DE AREIA, [areia.pb.gov.br/historia/](http://areia.pb.gov.br/historia/)