

# Diretrizes Estratégicas da Cadeia Produtiva da Cachaça

CÂMARA SETORIAL DA CADEIA PRODUTIVA DA CACHAÇA  
MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO – MAPA

Foto: APAR

EVITE O CONSUMO EXCESSIVO DE ALCOOL - SE BEBER NÃO DIRIJA.

**T&S ACADEMY**  
CONSULTORIA EMPRESARIAL

MINISTÉRIO DA  
AGRICULTURA, PECUÁRIA  
E ABASTECIMENTO



## Sumário

1. Palavras da Presidente
  2. Apresentação
  3. Introdução
  4. A Cachaça
  5. As Diretrizes Estratégicas da Cadeia Produtiva da Cachaça
  6. Metodologia de Trabalho
  7. Desenvolvimento das Diretrizes Estratégicas da Cadeia Produtiva da Cachaça
  8. Desdobramentos na Cadeia Produtiva da Cachaça
  9. Execução e Monitoramento
  10. Aprendizado e Inovação
  11. Considerações Finais
- Anexo I – Diretrizes Estratégicas da Cadeia Produtiva da Cachaça

## Palavras da Presidente

A Câmara Setorial da Cadeia Produtiva da Cachaça, como órgão consultivo do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA, além de se configurar como organismo de consulta dos órgãos de governo acerca de temas relacionados ao produto e a sua cadeia de valor, é o fórum democrático para endereçamento das demandas do setor privado.

Me sinto muito honrada em presidir esse organismo e ter ajudado na sua evolução que tem com a criação das Diretrizes Estratégicas da Cadeia Produtiva da Cachaça um marco significativo na Razão de Ser, Visão, Propósito e Ambição para a Cachaça, nosso símbolo nacional.

Embora seja considerado o primeiro destilado das Américas, o nosso destilado verde e amarelo e reconhecido como Indicação Geográfica do Brasil, a Cachaça ainda possui uma longa jornada rumo a alcançar patamares iguais a outros destilados também reconhecidos por seus países como é o caso da tequila.

As Diretrizes Estratégicas da Cadeia Produtiva da Cachaça vem ser mais uma ferramenta de apoio para se trilhar essa longa caminhada dando orientações para que tanto o setor público como setor privado possam mover a Cachaça para uma única direção com objetividade, assertividade e, sobretudo, responsabilidade.

Trabalho de alta relevância que certamente contribuirá para que todos os atores integrantes da Cadeia Produtiva da Cachaça caminhem unidos numa única e acertada direção, as Diretrizes Estratégicas foram resultado de meses de trabalho de um grupo de voluntariados integrantes da Câmara Setorial coordenados pelo Prof. Jairo Martins que, além de coordenar o Grupo de Trabalho das Diretrizes Estratégicas, cedeu, *pro bono*, à Câmara Setorial da Cadeia Produtiva da Cachaça, juntamente com sua sócia na T&S Academy – Consultoria Empresarial, Silvia Trein, o direito de uso da Metodologia ASP – *Agile Strategic Planning*, para a facilitação das dinâmicas e organização das contribuições.

Certa de que a construção dessas diretrizes é um passo importante da caminhada do nosso destilado genuinamente brasileiro rumo a ser um dos destilados mais importantes do mundo, agradeço especialmente ao Prof. Jairo Martins que, movido pela paixão por nosso símbolo nacional, contribuiu significativamente para a consecução desse trabalho e parabeno os envolvidos, desejando a todos uma ótima leitura e um profícuo usufruto das Diretrizes Estratégicas da Cadeia Produtiva da Cachaça.

Cordialmente,

**Alexsandra Machado**

Presidente da Câmara Setorial da Cadeia Produtiva da Cachaça

## Apresentação

Para estimular, apoiar e acompanhar ações para o desenvolvimento estrutural das atividades das Cadeias Produtivas do Agronegócio Brasileiro, o MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento criou as Câmaras Setoriais e Temáticas, assim como o Conselho do Agronegócio, órgão consultivo, tendo como missão a articulação e a negociação entre o poder público e a iniciativa privada, com o objetivo de implementar os mecanismos, as diretrizes e as respectivas estratégias competitivas do agronegócio brasileiro, no médio e longo prazos.

Aqui é apresentada a metodologia utilizada, com o detalhamento das suas etapas, até a formulação das Diretrizes Estratégicas, conforme mostrado no ANEXO I deste documento.

## Introdução

As Câmaras Setoriais e Temáticas são, portanto, foros de interlocução, criados pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), para a identificação de oportunidades de desenvolvimento das cadeias produtivas e definição das ações prioritárias de interesse para o agronegócio brasileiro e seu relacionamento com os mercados interno e externo. Esse elo entre governo e setor privado resulta em um mecanismo democrático e transparente de participação da sociedade na formulação de políticas públicas.

As Câmaras Setoriais, que representam as cadeias produtivas, e as Câmaras Temáticas que tratam de serviços, temas ou áreas de conhecimento relacionados às diversas cadeias produtivas, são constituídas por representantes de entidades, de caráter nacional e estadual, de produtores, trabalhadores, consumidores, empresários, autoridades do setor privado e de órgãos públicos, técnicos governamentais e instituições financeiras.

As **Agendas Estratégicas** são fruto do trabalho coletivo do conjunto de entidades,

representantes do setor privado em seus diversos elos da Cadeia Produtiva, e representantes do Governo que compõem as respectivas Câmaras Setoriais do MAPA. Têm o objetivo de proporcionar o ordenamento dos trabalhos, organizando, sistematizando e racionalizando as ações e objetivos estabelecidos, com uma visão de futuro.

A agenda de trabalho de cada Cadeia Produtiva proporciona condições de ampliar as discussões além das questões conjunturais do dia a dia da Cadeia. Permite pensar no futuro, construir planos e projetos estruturais, de médio e longo prazo, que desenvolvam a Cadeia como um todo, com foco na competitividade e sustentabilidade do agronegócio nacional.

As Agendas permitem, assim, que cada Câmara contribua para a elaboração de políticas públicas e privadas, como orientadora da ação executiva do MAPA, demais órgãos governamentais e da iniciativa privada envolvidos nas cadeias produtivas.

## A Cachaça

O início da plantação de cana de açúcar no Brasil teve início nos primeiros anos da Colonização Portuguesa a partir de 1504. Além da intenção de explorar o comércio do “Ouro Branco” – o açúcar-, os portugueses sabiam do valor dos destilados na época das navegações, inclusive, como moeda de troca.

Com a implantação das Feitorias na costa nordeste e a seguir com as Capitânicas Hereditárias, teve início a Época Áurea, batizada como a Civilização do Açúcar. Como produto agregado à produção do açúcar, destilou-se a Cachaça, provavelmente em 1516. A frase cunhada por Luiz da Câmara Cascudo – “Onde mói um engenho, destila um alambique”- é uma possível evidência deste fato.

Testemunha ocular das transformações históricas, culturais e socioeconômicas do Brasil, a história de mais de 500 anos da Cachaça confunde-se com a própria história brasileira, tendo ainda o privilégio de ostentar o título de o “1º Destilado das Américas”.

Sendo produzida em quase todo o território brasileiro, com uma capacidade instalada de 1,2 bilhão de litros anuais<sup>1</sup>, responsável pela manutenção do homem no campo, gerando mais de 600 mil<sup>1</sup> empregos diretos e indiretos, além de ser um ícone do “jeito de ser brasileiro”, tão admirado no mundo, a Cachaça está entre os principais setores do Agronegócio Brasileiro.

Segundo o anuário da Cachaça 2021 (dados de registro de 2020) do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), o Brasil possui 955 produtores devidamente registrados no órgão espalhados por todo o Brasil, com exceção dos Estados do Amapá e Roraima.

Foi pela sua importância socioeconômica e ambiental para o Brasil, que a Cachaça tem uma Câmara Setorial exclusiva – A Câmara Setorial da Cadeia Produtiva da Cachaça

<sup>1</sup> Fonte: Instituto Brasileiro da Cachaça - IBRAC

# Composição da Câmara Setorial da Cadeia Produtiva da Cachaça

**Presidente:** Alexsandra Machado -  
SINDBEBIDAS/CE - Sindicato das Indústrias de Bebidas em Geral no Estado do Ceará

**Secretário:** Marconi Lopes de Albuquerque

**Consultor Especial:** Jairo Martins

## Membros

- ABIVIDRO - Associação Brasileira das Indústrias de Vidro
- ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas
- ABRABE - Associação Brasileira de Bebidas
- ABRTB - Associação Brasileira dos Responsáveis Técnicos de Destilados,
- ACAPACQ - Associação Catarinense de Produtores de Cachaça e Aguardente de Qualidade
- AGOPCAL - Associação Goiana de Produtores de Cachaça de Alambique
- Entidade: ANPAQ - Associação Nacional dos Produtores de Cachaça de Qualidade
- APACERJ - Associação de Produtores e Amigos da Cachaça do Estado do Rio de Janeiro
- APACS - Associação dos Produtores Artesanais de Cachaça de Salinas MG
- APAR - Associação Pernambucana dos Produtores de Aguardente de Cana
- Apex-Brasil - Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos
- APRODECANA - Associação dos Produtores de Cana de Açúcar e Seus Derivados do Estado do Rio Grande do Sul
- ASPECA - Associação Paraibana dos Produtores de Cachaça de Alambique
- BFBA - Associação Brasileira dos Exportadores e Importadores de Alimentos
- CBRC - Centro Brasileiro de Referência da Cachaça
- CCCF - Confraria de Cachaça Copo Furado
- CNA - Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil
- CONAB - Companhia Nacional de Abastecimento
- COPACESP - Cooperativa dos Produtores de Cana, Aguardente, Açúcar e Álcool do Estado de São Paulo.
- Cúpula da Cachaça

- EMBRAPA - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
- FEPLANA - Federação dos Plantadores de Cana do Brasil
- GS1 Brasil - Associação Brasileira de Automação
- IBRAC - Instituto Brasileiro da Cachaça
- IMA - Instituto Mineiro de Agropecuária
- INMETRO - Instituto Nacional de Metrologia, Normatização e Qualidade
- INPI - Instituto Nacional da Propriedade Industrial
- SAF/MAPA - Secretaria de Agricultura Familiar e Cooperativismo
- SDA/MAPA - Secretaria de Defesa Agropecuária/ Ministério da Agricultura
- SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
- SINDBEBIDAS/CE - Sindicato das Indústrias de Bebidas em Geral no Estado do Ceará
- SINDBEBIDAS/MG - Sindicato das Indústrias de Cerveja e Bebidas em Geral no Estado de Minas Gerais
- SINDIBEBIDAS/SP - Sindicato da Indústria de Bebidas em Geral no Estado de São Paulo
- SPA/MAPA - Secretaria de Política Agrícola/ Ministério da Agricultura
- UFLA - Universidade Federal de Lavras

## As Diretrizes Estratégicas da Cadeia Produtiva da Cachaça

À luz da dinâmica dos cenários, cada vez mais acelerados, voláteis e imprevisíveis, para garantir o ordenamento dos trabalhos, organizando, sistematizando e racionalizando as ações e objetivos estabelecidos, com uma visão de futuro, a Câmara Setorial da Cadeia Produtiva da Cachaça elaborou, de forma coletiva e colaborativa, as suas Diretrizes Estratégicas, em substituição a sua antiga Agenda Estratégica 2010-2015. O principal objetivo é proporcionar condições para identificar as necessidades e trazer à discussão, de forma transparente, além das questões pontuais do dia a dia da Cadeia Produtiva, as questões conjunturais e estratégicas com visão de futuro. Assim, se viabiliza, de forma sistêmica, a construção de planos, projetos e ações, de curto, médio e longo prazos, que permitam o desenvolvimento, competitivo, sustentável e ético, da Cadeia como um todo, evitando ações desalinhadas e isoladas, sem anuência colegiada.

Construída de forma coletiva, com participação voluntária de representantes dos diversos elos da Cadeia Produtiva, as Diretrizes Estratégicas da Cadeia Produtiva da Cachaça constitui o principal instrumento de trabalho de todos os integrantes. As Diretrizes Estratégicas têm caráter dinâmico, pois além de considerar os cenários vigentes, quando da sua construção, levarão em conta novas ocorrências e oportunidades, sempre observando o caráter consultivo e de espaço de diálogo proporcionado pela Câmara Setorial.

## Metodologia de Trabalho

Após consultas aos representantes dos integrantes da Cadeia Produtiva da Cachaça, foi formado o Grupo de Trabalho – GT Diretrizes Estratégicas 2021 – 2025, sob a coordenação do Consultor Técnico da Câmara Setorial. Como premissas e dados foram considerados a EFD 2020-2031, o Plano Estratégico do MAPA 2020 – 2031, o Plano ABC+ MAPA, assim como dados, informações e cenários do setor.

Diante da dinâmica transformação dos cenários, que mudam de forma incontável, acelerada e imprevisível, com responsabilidades sociais, ambientais e econômicas cada vez mais crescentes, a formulação das estratégias é essencial para que as organizações e setores cumpram os seus propósitos e não se desviem dos mesmos, pois determinam onde se quer chegar e como o fará, ou seja, de forma

ambientalmente correta, socialmente justa, economicamente viável e eticamente limpa, redirecionando ações de forma flexível e proativa.

Nessa linha, foi sugerida, e posteriormente aprovada, ao GT Diretrizes Estratégicas da Cadeia Produtiva da Cachaça, devido às exigências de tempo e objetividade, a utilização da Metodologia T&S ASP – *Agile Strategic Planning*, de propriedade da T&S Academy – Reinvente o Futuro, cedida sem ônus à Câmara Setorial da Cadeia Produtiva da Cachaça. A Metodologia T&S ASP estabelece a construção das Diretrizes Estratégicas por etapas sequenciais, abrangendo de forma flexível, objetiva e simplificada, os níveis estratégico, tático e operacional, que se diferenciam, entre si, pelo viés evolutivo, da estratégia até a execução.

### T&S – ASP (Agile Strategic Planning) – Framework de Referência

Metodologia de propriedade da T&S Academy – Consultoria Empresarial



## **Etapa 1**

Considerando que as Lições Aprendidas são ativos importantes para a Inovação, à luz das Tendências e Cenários e também das Responsabilidades corporativas, é imprescindível que sejam levadas em conta para o levantamento dos Cenários Externo e Interno.

## **Etapa 2**

Os elementos da Etapa 1 são decisivos para o mapeamento fidedigno dos cenários a serem enfrentados (Análise SWOT), os quais precisam ser monitorados constantemente, face às mutações à que estão sujeitos. Uma SWOT bem elaborada será a base para se definir os Planos Ofensivo e Defensivo.

## **Etapa 3**

O mapeamento ofensivo e defensivo é fundamental na definição das prioridades estratégicas a serem endereçadas na execução. Está baseado na tradicional análise de forças e fragilidades setoriais versus oportunidades e ameaças do ambiente competitivo. Uma vez identificadas todas as variáveis em cada um dos quadrantes, realiza-se a análise vertical correlacionando forças e oportunidades (quais oportunidades podem ser alavancadas por quais forças?) e fragilidades e ameaças (quais ameaças podem ser letais em que fragilidades?), bem como a análise diagonal correlacionando forças e ameaças (quais ameaças podem ser neutralizadas por quais forças?) e fragilidades e

oportunidades (quais oportunidades podem ser desperdiçadas por conta de quais fragilidades?). As duas correlações baseadas nas oportunidades resultam no Plano Ofensivo, enquanto as correlações baseadas nas ameaças resultam no Plano Defensivo. Esse mapeamento é a base para a definição das Diretrizes Estratégicas de forma consistente e aderente à realidade setorial.

## **Etapa 4**

As Diretrizes Estratégicas fornecerão os elementos para a construção do Mapa Estratégico, cujo objetivo é a integração das estratégias do setor, sincronizando quatro perspectivas (Clientes e Sociedade, Processos Internos, Aprendizado e Pessoas e Sustentação Financeira) ilustradas em uma única fotografia que contém as estratégias gerais e como cada área deverá contribuir, de forma sincronizada, para o sucesso do resultado final planejado.

## **Etapa 5**

Após a definição das Diretrizes Estratégicas e a estruturação do Mapa Estratégico, há elementos suficientes para revisar a Identidade Setorial: Aspiração e Razão de Ser; Valores; Partes Interessadas; e Branding.

## **Etapa 6**

De posse das Diretrizes Estratégicas, Mapa Estratégico e da Identidade Setorial ajustada, deverá ser feita uma análise organizacional, verificando se a Organização Setorial está

alinhada ao Propósito e à Proposta de Valor do Setor. É fundamental rever a Cadeia de Valor, os Processos Primários e de Suporte, as Competências e as Pessoas, assim como a Governança, cuja principal missão é protagonizar as transformações necessárias, respeitando os limites da Ética e da Sustentabilidade.

### Etapa 7

Definidas a Identidade e a Estrutura Organizacional, necessárias para a execução das Diretrizes Estratégicas estabelecidas e desdobradas por meio do Mapa Estratégico e suas perspectivas, baseadas no Balanced ScoreCard, deverão ser definidos Planos Estratégicos individuais, contendo Projetos, Ações, Prioridades e Cronograma de Trabalho, sob responsabilidade das entidades representativas dos integrantes da Cadeia Produtiva.

### Etapa 8

Desdobradas as Diretrizes Estratégicas em Planos Estratégicos dos integrantes da Cadeia Produtiva, entra-se na fase de **Execução** dos Projetos e Ações de responsabilidade das entidades nacionais e estaduais representativas da cadeia do setor produtivo da Cachaça, que devem gerar Encaminhamentos, outros Desdobramentos, Redirecionamentos e, face à dinâmica dos cenários, Novos Projetos e Ações

### Etapa 9

As entidades nacionais e estaduais representativas da cadeia produtiva da Cachaça **poderão** compartilhar seus Planos Estratégicos a fim de que seja feito o mapeamento do status das execuções e análises para monitorar se os resultados esperados e projetados foram ou serão alcançados. Nesta etapa o principal ativo é o Aprendizado, que será a fonte para a geração da Inovação, garantindo a melhoria constante do setor, de forma coletiva e coordenada.

### Etapa 10

A Governança da Cadeia Produtiva deve ser exercida de forma sistêmica, cíclica e dinâmica para garantir o desenvolvimento evolutivo e sustentável de todo o Setor, tendo a Inovação como força impulsionadora da Evolução Setorial, sempre com o olhar no futuro, a ser construído por meio de ações de curto e médio prazos.

## **Desenvolvimento das Diretrizes Estratégicas da Cadeia Produtiva da Cachaça**

Seguindo a Metodologia ASP – *Agile Strategic Planning*, cumprindo as 10 Etapas do processo, de forma colaborativa e voluntária por todos os integrantes do GT Diretrizes Estratégicas, foram desenvolvidas as Diretrizes Estratégicas da Cadeia Produtiva da Cachaça. O trabalho resultante está integralmente apresentado no Anexo I.

## **Desdobramentos na Cadeia Produtiva da Cachaça**

Para garantir bons resultados e um ótimo desempenho setorial, as Diretrizes Estratégicas podem ser utilizadas como sugestões balizadoras para os Planos Estratégicos dos diversos atores da Cadeia Produtiva da Cachaça.,

## **Execução e Monitoramento**

A Execução e o Monitoramento dos correspondentes Planos Estratégicos pelos diversos atores da Cadeia Produtiva da Cachaça, respeitando os seus limites de atuação, é condição essencial para que o Setor cumpra a sua Razão de Ser, e como o fará para alcançar a sua Aspiração, implementando os Programas, Projetos e Ações estabelecidos.

## **Aprendizado e Inovação**

É o resultado da constante busca e alcance de novos patamares de competência para o Setor e seus integrantes, por meio da percepção dos cenários e tendências, reflexão, avaliação do desempenho e compartilhamento de conhecimentos, promovendo um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias, capazes de gerar ganhos sustentáveis para todas as partes interessadas.

## Considerações Finais

A leitura atenta e a compreensão da linha de raciocínio utilizada para a elaboração das Diretrizes Estratégicas da Cadeia produtiva da Cachaça, constante do ANEXO I, facilitará o seu desdobramento em ações efetivas, no âmbito de toda a Cadeia de Valor Setorial, de forma homogênea e agregadora.

Movidas por uma Razão de Ser inspiradora, as Diretrizes Estratégicas, elaboradas de forma coletiva e consensual, têm caráter Setorial. Expressam as orientações para o Setor da Cachaça, de forma a garantir o ordenamento, a organização e a sistematização das Ações, Projetos e Programas para que o setor se desenvolva, sistemicamente, cumprindo com o seu propósito, transformando-se constantemente para alcançar a sua Aspiração, sempre com o olhar no futuro, para que a Cachaça, por meio de uma cadeia produtiva coesa, inovadora e unida por um propósito comum, esteja entre os três principais destilados do mundo em 2025.

# Diretrizes Estratégicas da Cadeia Produtiva da Cachaça (2021 – 2025)

17/12/2021

**T&S ACADEMY**  
CONSULTORIA EMPRESARIAL

T&S Academy – Consultoria Empresarial  
Copyright © - Todos os direitos reservados

EVITE O CONSUMO EXCESSIVO DE ÁLCOOL - SE BEBER NÃO DIRIJA.

MINISTÉRIO DA  
AGRICULTURA, PECUÁRIA  
E ABASTECIMENTO



## Grupo de Trabalho

**Alexsandra Machado Cerqueira**  
Presidente Câmara Setorial da Cachaça

**Benjamim de Almeida Mendes**  
ANPAQ

**Carlos Lima**  
**Luciana Fernandes**  
IBRAC

**Gustavo Reis Melo**  
SEBRAE

**José Otávio Lopes**  
ANPAQ

**Kátia Alves Espirito Santo**  
APARCERJ

**Manoel Agostinho Lima Novo**  
Cúpula da Cachaça

**Margareth Cesar Rezende**  
APAR

**Tatiana Carlos dos Santos**  
SindBebidas MG

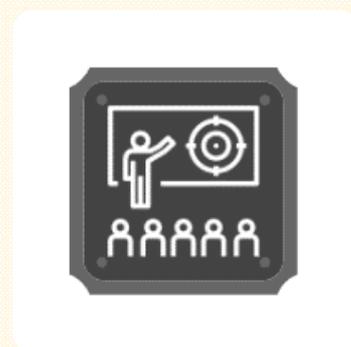
Coordenação  
**Jairo Martins da Silva**  
Consultor Técnico da Câmara Setorial da Cachaça

## Referências

- ❖ <https://www.gov.br/agricultura/pt-br>
- ❖ EFD 2020-2031 (Decreto Nº 10.531 de 26 de outubro de 2020)
- ❖ Plano Estratégico MAPA 2020 - 2031
- ❖ 20º CBA – Congresso Brasileiro do Agronegócio
- ❖ Plano SAFRA 2021
- ❖ Plano ABC+ | MAPA
- ❖ Agenda Estratégica 2010 – 2015 | CACHAÇA
- ❖ Anuário da Cachaça 2021
- ❖ Reuniões da Câmara Setorial da Cadeia Produtiva da Cachaça
- ❖ Notas de Reuniões do GT MPE Cachaça
- ❖ Diversas *Lives* de promoção e debates sobre a Cachaça
- ❖ El Tequila forja su historia – D.O. y su CRT
- ❖ PEC Cachaça, 2014 – USP/CORS – Projeto Setorial Promoção às Exportações de Cachaça (2014 – 2016) – Parceria IBRAC – Apex-Brasil

## Razão de Ser

Viabilizar o desenvolvimento da Cadeia Produtiva da Cachaça, de forma socialmente responsável e inclusiva, ambientalmente correta, economicamente viável e eticamente transparente.



## Aspiração

Por meio de uma cadeia produtiva coesa, inovadora e unida por um propósito comum, a Cachaça estará entre os três principais destilados do mundo em 2025.



## Valores

- ❖ A nossa **União** nos fortalece.
- ❖ A **Ética** é o nosso patrimônio.
- ❖ A **Colaboração** nos faz excelentes.
- ❖ O **Respeito** mútuo nos desenvolve.
- ❖ O **Conhecimento** nos impulsiona.
- ❖ A nossa **Responsabilidade** nos torna únicos.



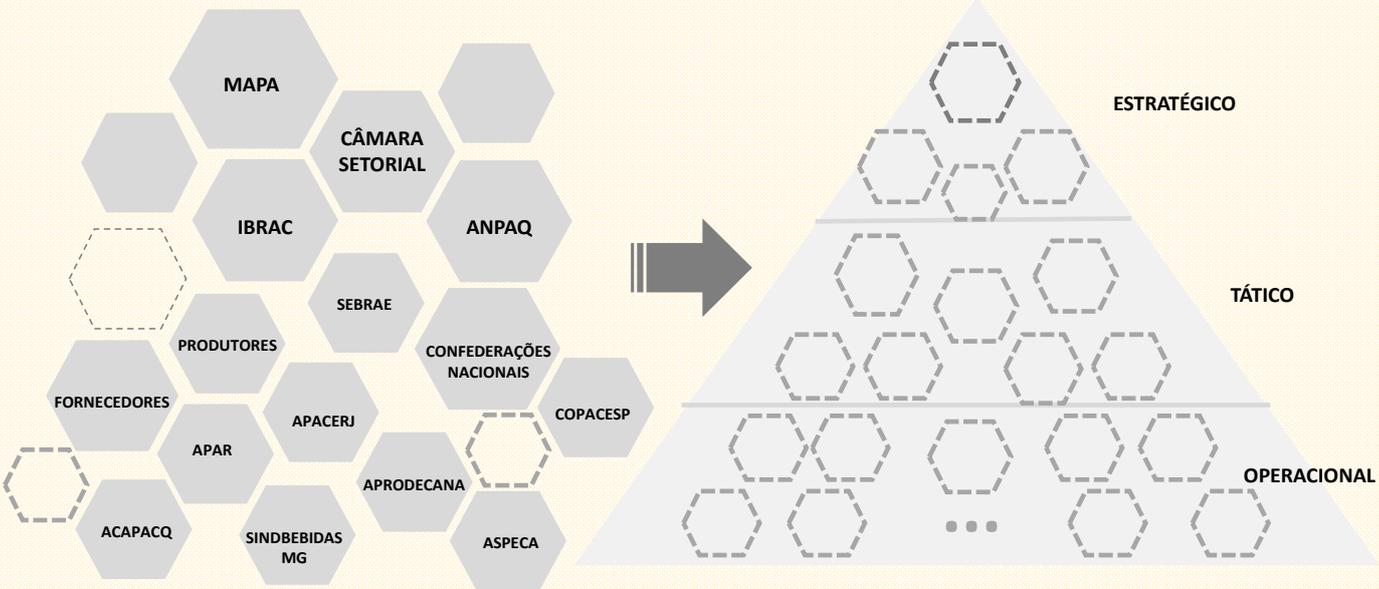
## Partes Interessadas Stakeholders

- ❖ Academia
- ❖ Associações
- ❖ Clientes
- ❖ Comerciantes
- ❖ Confederações
- ❖ Consumidores
- ❖ Distribuidores
- ❖ Empregados
- ❖ Engarrafadores
- ❖ Estabelecimentos de A&B
- ❖ Estandarizadores
- ❖ Fornecedores
- ❖ Governança
- ❖ Governo
- ❖ Instituições de Fomento
- ❖ Instituições Públicas
- ❖ Produtores
- ❖ Responsáveis Técnicos

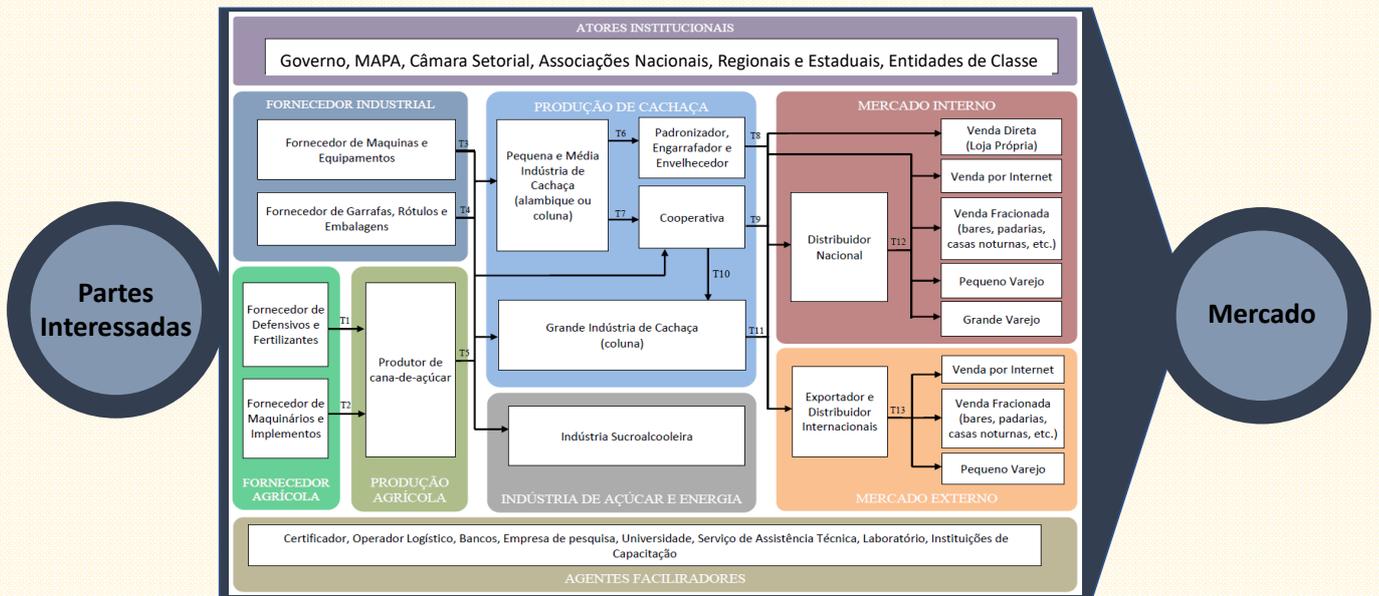


# Organização Setorial

Relações, hierarquia e unidade



# Cadeia de Valor da Cachaça



Fonte: PEC Cachaça, 2014 – USP/CORS – Projeto Setorial Promoção às Exportações de Cachaça (2014 – 2016) – Parceria IBRAC – Apex-Brasil

## Diretrizes Estratégicas

As Diretrizes Estratégicas, elaboradas de forma coletiva e consensual, têm caráter Setorial.

Expressam as orientações para o Setor da Cachaça, de forma a garantir o ordenamento, a organização e a sistematização das Ações, Projetos e Programas para que o setor se desenvolva, sistemicamente, cumprindo com a sua razão de ser, sempre com o olhar no futuro.

## Diretrizes e Planos Níveis Estratégico, Tático e Operacional



### Diretrizes Estratégicas

Desenvolvimento com Visão de Futuro



### Desdobramento das Diretrizes Estratégicas

Estruturação do Plano Estratégico



### Implementação do Plano Estratégico

Execução dos Programas, Projetos e Ações

# T&S – ASP (Agile Strategic Planning) – Framework de Referência



Metodologia de propriedade da T&S Academy – Consultoria Empresarial

## Aprendizado Agenda Estratégica da Cachaça 2010-2015 – Temas

Nº	Tema	Status
1	Estatísticas	●
2	PD&I	●
3	Assistência Técnica: Capacitação, Difusão e Extensão	●
4	Defesa Agropecuária	●
5	Marketing e Promoção	●
6	Gestão da Qualidade	●
7	Governança da Cadeia	●
8	Legislação	●
9	Negociações Internacionais	●

## **Aprendizado** Agenda Estratégica da Cachaça 2010-2015 (I)

Nº	Tema/Diretrizes	Status
1	<b>Estatísticas</b> a. Levantamento das áreas de produção agrícola b. Levantamento da produção e estoques de aguardente de cana e cachaça	● ●
2	<b>PD&amp;I</b> a. Rede de PD&I da Cachaça b. Programa Nacional de PD&I da Cachaça	● ●
3	<b>Assistência Técnica: Capacitação, Difusão e Extensão</b> a. Plano Nacional de Assistência Técnica da Cachaça	●

## **Aprendizado** Agenda Estratégica da Cachaça 2010-2015 (II)

Nº	Tema/Diretrizes	Status
4	<b>Defesa Agropecuária</b> a. Fiscalização e Controle b. Revisão de Marcos Regulatórios	 
5	<b>Marketing e Promoção</b> a. Programa Integrado de Marketing	
6	<b>Gestão da Qualidade</b> a. Indicação Geográfica b. Processos de Certificação	 

## Aprendizado Agenda Estratégica da Cachaça 2010-2015 (III)

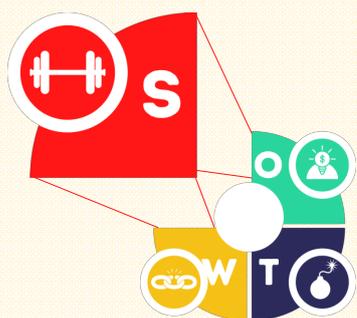
Nº	Tema/Diretrizes	Status
7	<b>Governança da Cadeia</b> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Concorrência Desleal</li><li>b. Políticas de apoio ao micro e pequeno produtor</li><li>c. Serviço de Inteligência Competitiva</li><li>d. Consolidação do IBRAC</li><li>e. Criação de Comissão na CNA</li></ul>	    
8	<b>Legislação</b> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Diagnóstico da Estrutura Tributária</li><li>b. Legislação Tributária</li><li>c. Lei da Cachaça *É consenso da Câmara Setorial que não deve haver uma "Lei da Cachaça".</li></ul>	  

## **Aprendizado** Agenda Estratégica da Cachaça 2010-2015 (IV)

Nº	Tema/Diretrizes	Status
9	<b>Negociações Internacionais</b> a. Mercosul b. TTB – EUA c. União Europeia	

# SWOT

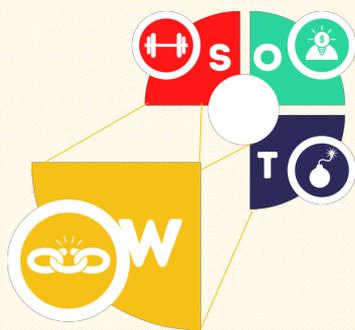
## Forças



- 1 Credibilidade e representatividade da Câmara Setorial.
- 2 Organização em Associações Nacionais e Estaduais.
- 3 Cachaça IG do Brasil.
- 4 Legislação alinhada às tendências internacionais.
- 5 Competência e Apoio do Ministério da Agricultura (MAPA).
- 6 Evolução em qualidade e apresentação dos produtos.
- 7 Ações junto ao Itamaraty, Embaixadas e Apex-Brasil e Acordos Bilaterais.
- 8 Disseminação por diversas entidades: confrarias, clubes, rankings etc.
- 9 Campanhas Cachaça Legal e Consumo Responsável.
- 10 Publicação regular do Anuário da Cachaça pelo MAPA.
- 11 História e Cultura de 500 anos – a Civilização do Açúcar.
- 12 Conceito Triple Helix: Empresas – Academia - Governo.
- 13 Iniciativas ENAGRO, PANAGRO, SIPEAGRO e SAPCANA para organizar o Setor.
- 14 Uso de tecnologias digitais e processos sustentáveis.
- 15 Capacitações, manuais e ampla literatura disponíveis.
- 16 Tributação pelo Simples e GT MPEC – Micro e Pequenas Empresas – Cachaça.
- 17 Qualidade e organização das Feiras e Eventos Promocionais.

# SWOT

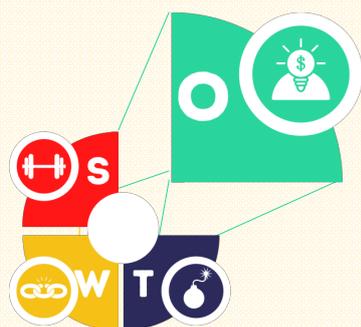
## Fraquezas



- 1 Heterogeneidade, desunião e divergências no setor.
- 2 Desequilíbrio entre as Associações Estaduais.
- 3 Baixo nível das exportações: < 2% da produção.
- 4 Estrutura da carga tributária.
- 5 Alta taxa de informalidade.
- 6 Fiscalização insuficiente pelos órgãos responsáveis.
- 7 Dados e informações oficiais sobre o setor ainda incompletos.
- 8 Baixa captação de recursos públicos e privados para PD&I.
- 9 Falta de alinhamento nas narrativas de comunicação no mercado nacional.
- 10 Falta aplicar o conceito já definido para a promoção comercial no exterior.
- 11 Falta de linhas de crédito e desconhecimento dos incentivos fiscais.
- 12 Falta de mentorias para orientação aos produtores iniciantes.
- 13 Falta de regulamentação dos Responsáveis Técnicos.
- 14 Deficiência de assistência técnica: informações e orientações divergentes.
- 15 Lobby político unilateral prejudica o alinhamento setorial.
- 16 Problemas estruturais que não se resolvem há mais de 10 anos.
- 17 Falta de inteligência competitiva perante o consumidor interno e externo.

# SWOT

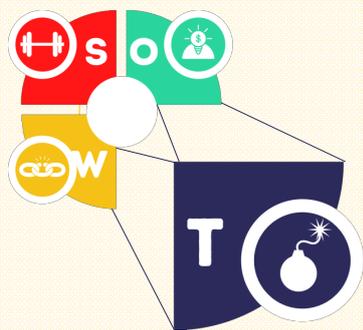
## Oportunidades



- 1 Plano ABC+ 2020-2030 do MAPA: Sustentabilidade Setorial.
- 2 Novos modelos com a Cana de Açúcar: Arranjos Produtivos e Cooperativas.
- 3 Convênio IBRAC – Apex-Brasil e Acordos Internacionais Comerciais Bilaterais.
- 4 Ganho de maior expressão mundial – aumento das exportações.
- 5 Parcerias efetivas com Sebrae, Senar, Senac, Senai, SESCOOP, MTur, etc.
- 6 Preservação e uso racional das madeiras de armazenamento.
- 7 Turismo criativo cultural e cicloturismo.
- 8 Embaixadas Brasileiras como ponto de apoio no exterior.
- 9 Diversidade das características sensoriais decorrentes das madeiras.
- 10 Inovação na Gastronomia e na Coquetelaria.
- 11 Campanhas de benefícios do registro e riscos da informalidade.
- 12 Marketing e comunicação coletivos (Exemplo: Café Colombiano).
- 13 Comércio Eletrônico e Uso das Mídias Sociais.
- 14 Ajustes na legislação com foco no Consumidor Interno e Externo.
- 15 Reorganização Setorial para fortalecer o posicionamento no mercado.
- 16 Ações coletivas e eficazes para fortalecer a denominação “Cachaça”.
- 17 Promoção do Agronegócio Brasileiro e da Cachaça como IG do Brasil.

# SWOT

## Ameaças



- 1 Interferências políticas e legais em temas técnicos sem consenso setorial.
- 2 Falta de capacitação e gestão dos pequenos produtores.
- 3 Falta de reconhecimento pelos Governos de que a Cachaça é do Brasil.
- 4 O rótulo “Cachaça Artesanal” mascara ilícitos na produção e comercialização.
- 5 Cizânia setorial – falta de unidade setorial.
- 6 Demonização do álcool e Iniciativa SAFER da OMS.
- 7 Ausência de consenso: “Alambique-Coluna” e “Cachaça-Cachaça de Alambique”.
- 8 Multiplicidade de denominações – dúvidas para o consumidor interno e externo.
- 9 Falta de isonomia na tributação de bebidas alcoólicas.
- 10 Produção de outras bebidas que ganham espaço com jovens e público feminino.
- 11 Infraestrutura Rural deficiente: acessos viário, tecnológico e à energia.
- 12 Confusão de papéis, responsabilidades e ações entre duas Associações Nacionais.
- 13 Crescimento da Informalidade: estímulo à produção caseira como hobby.
- 14 Oligopólio das garrafas: barreiras para a competitividade, produção e inovação.
- 15 Consumo irresponsável e preconceitos pelo próprio brasileiro sobre a Cachaça.
- 16 Dificuldade em estabelecer e implementar ações coletivas.
- 17 Desconhecimento dos processos de produção gera desinformação.

## Plano Ofensivo Foco no Mercado

1	Seguir rigorosamente os Padrões de Identidade e Qualidade, de forma inequívoca, com foco no Consumidor dos mercados nacional e internacional.
2	Elaborar e operacionalizar programa único de promoção e comunicação, nacional e internacional, fortalecendo a “Cachaça” como IG do Brasil.
3	Desenvolver Inteligência Competitiva da Cachaça, inovando em toda a Cadeia Produtiva e explorando a gastronomia, a coquetelaria e o turismo criativo.
4	Combater o consumo irresponsável, assim como atuar, junto aos órgãos fiscalizadores, para coibir efetivamente o ilícito e a informalidade.
5	Atuar junto aos Ministérios, Receita Federal, Confaz, Estados e Congresso, para revisar a carga tributária da Cachaça, com isonomia para as bebidas alcoólicas.

## Plano Defensivo Foco no Setor

- 1** Fortalecer as associações e instituições nacionais, regionais e estaduais, definindo claramente os seus papéis para o desdobramento das estratégias.
- 2** Unir o setor, de forma orquestrada, estabelecendo e executando ações prioritizadas de forma colegiada, olhando o Setor como um todo.
- 3** Explorar e adotar novos modelos de negócios, reorganizando a cadeia de valor setorial e fazendo o uso das tecnologias adequadas e acessíveis.
- 4** Desenvolver programa de capacitação em gestão e assistência técnica para micro e pequenas empresas, com foco em qualidade e sustentação financeira.
- 5** Identificar, analisar e orientar as empresas da cadeia de valor da Cachaça sobre linhas de crédito, verbas de PD&I e incentivos aplicáveis ao setor.

## Vetores para as Diretrizes Estratégicas

Cachaça: Razão de Ser e Proposta de Valor

Padrões de  
Qualidade

Diferenciação  
e Inovação

Cachaça  
IG Brasil

Foco no  
Consumidor

Identidade  
e Branding

Organização Setorial

Atuação Harmoniosa

Inteligência Competitiva

Capacitação do Setor

Carga Tributária

# Diretrizes Estratégicas

# Vetores para as Diretrizes Estratégicas

## Cachaça: Razão de Ser e Proposta de Valor

Padrões de  
Qualidade

Diferenciação  
e Inovação

Cachaça  
IG Brasil

Foco no  
Consumidor

Identidade  
e Branding

Organização Setorial

CS  
Clientes e  
Sociedade

Identificação dos elementos que compõem a inteligência competitiva da Cachaça e elaboração um plano consistente de comunicação coletiva e relacionamento com os mercados, nacional e internacional, explorando a "Cachaça" como IG do Brasil.

Atuação Harmoniosa

PI  
Processos  
Internos

Atendimento à legislação, seguindo rigorosamente os Padrões de Identidade e Qualidade, os preceitos da Ética e da Sustentabilidade, as Boas Práticas, com base na ciência, na tecnologia e no conhecimento para ganhar respeito e credibilidade em nível global.

Inteligência Competitiva

AP  
Aprendizado  
e Pessoas

Com urbanidade e harmonia, a Unidade Setorial das organizações e instituições integrantes da Câmara Setorial da Cadeia Produtiva da Cachaça, movidas por um propósito comum, é fundamental para que cumpra a sua missão e alcance a sua visão de futuro.

Capacitação do Setor

SF  
Sustentação  
Financeira

Exploração de novos modelos de negócios para a reorganização da cadeia de valor setorial, incluindo arranjos produtivos, fiscalização, fornecedores, competências, autogestão, governança, plataformas, exportação, tributação, linhas de crédito e incentivos oficiais.

Carga Tributária

## CS Clientes e Sociedade

Identificação dos elementos que compõem a inteligência competitiva da Cachaça e elaboração um plano consistente de comunicação coletiva e relacionamento com os mercados, nacional e internacional, explorando a “Cachaça” como IG do Brasil.

### CS1 – Consumo Responsável

Realização de campanhas de conscientização, dirigidas ao público em geral, alertando para as consequências do consumo nocivo de bebidas alcoólicas para saúde, comportamento e convivência social, assim como para o marketing irresponsável.

### CS2 – Comunicação Nacional

Elaboração de Manual Comunicação consistente para valorização da Cachaça, exaltando aspectos culturais do “jeito de ser brasileiro”, as madeiras de maturação, as formas de apreciação, o preparo de coquetéis e as possibilidades de harmonização.

### CS3 – Comunicação Internacional

Disseminação e uso de narrativa setorial existente de Comunicação Internacional da Cachaça e, com apoio do Itamaraty, das Embaixadas Brasileiras e da APEX, estabelecendo agenda célere para o reconhecimento da Cachaça como IG – Indicação Geográfica do Brasil.

### CS4 – Denominação “Cachaça”

Consolidação da denominação “Cachaça” por meio de ações coordenadas coletivamente, atrelando-a ao Agronegócio Brasileiro, à Sustentabilidade, à Preservação, à Segurança Alimentar, ao Consumo Responsável, à Ética e à Legalidade.

# PI Processos Internos

Atendimento à legislação, seguindo rigorosamente os Padrões de Identidade e Qualidade, os preceitos da Ética e da Sustentabilidade, as Boas Práticas, com base na ciência, na tecnologia e no conhecimento para ganhar respeito e credibilidade em nível global.

## PI1 – Capacitação do Setor

Definição e oferta de programa de capacitação em gestão, tecnologias, legislação, responsabilidade técnica, exportação, consumo responsável e boas práticas de produção e serviços, para toda a Cadeia de Valor, para reforçar a unidade, a coerência e a credibilidade do setor.

## PI2 – Ilícitos e Informalidade

Exigência aos órgãos fiscalizadores, para a intensificação de programa, com abrangência nacional, de combate à ilicitude e à informalidade, com aplicação rigorosa de sanções, para a produção, comercialização e serviço de bebidas alcoólicas ilícitas.

## PI3 – Inteligência Competitiva

Benchmarking com os principais destilados mundiais, para evidenciar os atributos que diferenciam a Cachaça, assim como oportunidades de experimentações e inovação, para a criação da Inteligência Competitiva, que deverá evoluir constantemente à luz das mutações de cenários.

## PI4 – Dados e Informações

Definição, compilação e complementação dos dados sobre o setor, para que se tenha indicadores oficiais e fidedignos, atualizados periodicamente, na forma de um “Dashboard”, que possibilite o diagnóstico do setor e a tomada de decisões com base em fatos e dados.

## AP Aprendizado e Pessoas

Com urbanidade e harmonia, a Unidade Setorial das organizações e instituições integrantes da Câmara Setorial da Cadeia Produtiva da Cachaça, movidas por um propósito comum, é fundamental para que cumpra a sua missão e alcance a sua visão de futuro.

### AP1 – Harmonia Setorial

Trabalho de forma coesa e integrada entre todos os integrantes da Cadeia Produtiva, pois a excelência de qualquer iniciativa está relacionada com a sua capacidade de perseguir os seus propósitos, em completa harmonia com os ecossistemas, com os quais interage e depende.

### AP2 – Cultura Organizacional

Estabelecimento e implantação, por meio de cursos e workshops, de programa de Desenvolvimento da Cultura Organizacional, para promover a união do setor em torno de um propósito comum, sem cizânias, buscando sempre fortalecer a identidade institucional da Cachaça.

### AP3 – Câmara Setorial da Cachaça

Reforço e reconhecimento do papel consultivo da Câmara Setorial da Cadeia Produtiva da Cachaça como fórum de discussão, alinhamento e encaminhamento das entidades representativas de produtores, empresários, parceiros do setor, órgãos públicos e técnicos governamentais.

### AP4 – Marcos Regulatórios

Compilação e revisão dos Marcos Regulatórios da Cachaça, atualizando-os à luz dos cenários e tendências globais, simplificando a linguagem e os processos, de forma a garantir os Padrões de Identidade, Qualidade e Segurança e as Boas Práticas de Produção e Serviço.

## SF Sustentação Financeira

Exploração de novos modelos de negócios para a reorganização da cadeia de valor setorial, incluindo arranjos produtivos, fiscalização, fornecedores, competências, autogestão, governança, plataformas, exportação, tributação, linhas de crédito e incentivos oficiais.

### SF1 – Modelos Produtivos

Estímulo para a organização dos produtores de forma solidária, em diversas formas de Arranjos Produtivos, envolvendo as Associações Nacionais e Estaduais, definindo conceito, escopo, governança, execução, orçamento e resultados.

### SF2 – Exportação da Cachaça

Com base em diagnóstico Causa – Efeito sobre a baixa exportação da Cachaça, identificando os ofensores, as barreiras, a falta de competitividade, assim como as deficiências de comunicação e organizacionais, elaborar plano para reverter esta situação no curto prazo.

### SF3 – Carga Tributária

Análise detalhada da Política Tributária aplicada ao Setor, os seus efeitos para a sustentação financeira da Cadeia de Valor, e apresentação consensada às Entidades Executivas e Legislativas, Federais e Estaduais, agenda propositiva de ações claras, envolvendo os Ministérios.

### SF4 – Competitividade Setorial

Mapeamento da Cadeia Produtiva e de Valor do Setor, identificando os principais ofensores da Competitividade, tais como insumos, carga tributária, logística, embalagens, pontos de venda, clandestinidade, e implantação de plano setorial com abrangência nacional.

## **CACHAÇA** Branding e Denominação

O conceito de Branding engloba as ações necessárias para se construir a percepção das pessoas sobre uma marca, produto e serviço, fazendo com que façam as suas escolhas repetidamente. Pode ser caracterizado por um símbolo, uma figura ou um nome, distintivo e inequívoco, visualmente perceptível, que identifique e distinga conceitos, produtos e serviços, bem como certifique a sua conformidade com determinadas normas ou especificações técnicas.

Para se ter um Branding forte, que permaneça vivo na mente das pessoas, é preciso alinhar a estratégia com todos os pontos de contato do cliente, criando experiências multissensoriais que gerem alto impacto emocional. É portanto um conjunto de expectativas, memórias, histórias e relacionamentos que respondem pelas escolhas e decisões do consumidor por um produto ou serviço.

Assim, a Denominação **CACHAÇA**, IG do Brasil, parte integrante do seu Conceito de Branding, deve ser forte, inequívoca, respeitada e reconhecida, para fixar e consolidar a sua imagem de confiança e credibilidade perante o mercado, nacional e internacional, transformando-se em referência para cancelar a geração constante de novos negócios.

A **CACHAÇA** deve ser entendida como símbolo e expressão de Brasilidade - atributo de uma herança ancestral compartilhada, lema e emblema de todo um povo.

# Diretrizes Estratégicas Desdobramentos e execução



# Execução dos Planos Estratégicos

A Câmara Setorial da Cadeia Produtiva da Cachaça é um foro neutro e consultivo para os temas que promovem o desenvolvimento, agregação de valor e aumento de competitividade do Setor.

A Execução dos correspondentes Planos Estratégicos pelos Integrantes da Cadeia de Valor é a condição essencial para que o Setor cumpra a sua Razão de Ser, e como o fará para alcançar a sua Aspiração, implementando os Programas, Projetos e Ações estabelecidos. Para tanto, é preciso definir responsabilidades, envolver pessoas de vários níveis, comunicar claramente, garantir que todos conheçam os seus objetivos e coordenar as atividades para que as coisas aconteçam: Construção, Consolidação e Crescimento.



# SOMOS TODOS PELA CACHAÇA!