

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS
Faculdade de Administração e Turismo
Faculdade de Agronomia Eliseu Maciel
Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Territorial e Sistemas
Agroindustriais



Dissertação

Dimensões estratégicas das microcervejarias
estudo de caso no Rio Grande do Sul

Ox Sias D'avila

Pelotas, 2017

Ox Sias D'avila

Dimensões estratégicas das microcervejarias

estudo de caso no Rio Grande do Sul

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais da Faculdade de Administração e Turismo e da Faculdade de Agronomia Eliseu Maciel da Universidade Federal de Pelotas, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais.

Orientador: Prof. Dr. Fabio Clasen Chaves
Coorientador: Prof. Dr. Mario Duarte Canever

Pelotas, 2017

Ox Sias D'avila

Dimensões estratégicas da microcervejarias:
estudo de caso no Rio Grande do Sul

Dissertação aprovada, como requisito parcial, para obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais, Faculdade de Administração e Turismo e da Faculdade de Agronomia Eliseu Maciel, Universidade Federal de Pelotas.

Data da Defesa: 21/02/2017

Banca examinadora:

Prof. Dr. Mario Duarte Canever (Coorientador)
Doutor em Administração pela Wageningeng University.

Prof. Dr. Alisson Eduardo Maehler
Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Livia Castro D'Avila
Doutora em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Prof. Dr. Volnei Krause Kohls
Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Dedico este trabalho à todos empreendedores do Brasil, aos professores que apesar de tanta dificuldade lutam por um país melhor e à minha família.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a minha amada mãe, Vera, por todo o apoio e amor que me deu, não só no período de mestrado, mas em toda a minha vida. Sem teus ensinamentos, conselhos e carinhos não conseguiria chegar até aqui. Muito obrigado por acreditar nos meus sonhos e colocar a educação dos teus filhos em primeiro lugar, permitindo a construção de uma base sólida de conhecimentos e aprendizados e que assim, nos tornássemos pessoas melhores e dignas. Sem ti nada disso seria possível.

À minha irmã, Mariana, pelas verdades sinceras ditas nos momentos certos. Pelo amor e carinho que sempre depositou em mim e por sempre confiar que eu conseguiria prosperar. Por entender a minha ausência e pela paciência que sempre teve comigo. Tu és um exemplo a ser seguido, minha irmã.

Ao meu irmão, Ted, que me ensina diariamente o valor da vida, que é possível ser feliz diante de adversidades diárias e que seremos sempre eternas crianças. Realmente, a felicidade se encontra em coisas pequenas.

À minha companheira e namorada Esther, que soube partilhar o seu amor e afeto, nos quais ajudou-nos a enfrentar os momentos difíceis e as diversas mudanças que aconteceram no período do mestrado. Obrigado por sempre estar ao meu lado, acreditar em mim e compreender que isso era importante pra mim e que nos faria crescer como casal. Obrigado por ser meu porto-seguro e me confortar em todos momentos que precisei. Eu te amo.

À minha sogra querida Berenice, pelo apoio quase que diário nessa caminhada. Foi muito importante todo esse carinho. Muito obrigado.

Aos outros familiares, como meu pai, minha dinda e meu dindo, primos e cunhadas. Vocês também são responsáveis por essa façanha, pois tornaram isso mais tranquilo e me ajudaram sempre quando precisei.

À CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) pela concessão da bolsa durante boa parte do período de realização deste mestrado. Também, ao povo brasileiro, por defenderem ensinos públicos superiores de forma gratuita e com qualidade. Através disso podemos prosperar como nação.

À UFPel, pela oportunidade e pelas condições em realizar do mestrado.

Ao professor e orientador Dr. Fabio Clasen Chaves, pelas ensinamentos, sugestões, trocas de conhecimentos, por topar esse desafio e que mesmo estando longe no último período da dissertação, confiou em mim.

Ao professor e coorientador Dr. Mario Duarte Canever, pelo ávido esforço de querer me fazer um pesquisador melhor, questionador, pela paciência, pelo companheirismo, pelos elogios e críticas, e o auxílio na realização do trabalho e suas orientações.

Ao professor Dr. Elvis Silveira Martins, por ter despertado o gosto pela pesquisa em mim, por suas relevantes trocas de conhecimento, conselhos e pela parceria em alguns artigos. Que venham muitos outros estudos.

Ao professor Dr. Alisson Maehler, pela ajuda fundamental em boa parte do trabalho.

Aos meus colegas de laboratório do NEA, Marco, Marina e Ana, os quais me auxiliariam em muitas análises e me mostraram que a vida acadêmica pode ser divertida.

Aos gestores das microcervejarias contidas nesse estudo, por entenderem a importância dessa pesquisa, pela contribuição com diferentes pontos de vista e pelo tempo dedicado a mim em meio a suas atribuladas rotinas diárias.

A todos os meus bons amigos, pelos momentos de felicidade que me proporcionam em toda a minha vida, por seu apoio incondicional e por nunca me deixarem esquecer o significado da amizade. Essa conquista também é de vocês.

Em cada escolha arriscas a vida que poderias ter; em cada decisão, perdê-la. (Richard Bach)

RESUMO

D'AVILA, Ox Sias. **Dimensões estratégicas das microcervejarias**: Estudo de caso no Rio Grande do Sul. 160f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais) – Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais, Faculdade de Administração e Turismo e da Faculdade de Agronomia Eliseu Maciel, Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2017.

Durante os últimos anos o setor cervejeiro brasileiro teve um crescimento significativo e sofreu algumas mudanças. Essas mudanças foram acompanhadas pela emergência de novos hábitos de consumo e pelo surgimento de produtos diferenciados, exaltando características superiores que propiciaram o desenvolvimento de um novo segmento de mercado, o das cervejas especiais. Assim, tem se instalado no país nos últimos anos, um grande número de microcervejarias especializadas em produzir cervejas com alto grau de diferenciação. A entrada de novas empresas nesse segmento de mercado promove o aumento da concorrência e torna fundamental que os gestores formulem um escopo de estratégias focado na competência para garantir a sobrevivência e a competitividade aos seus negócios. O Rio Grande do Sul é um dos estados que conta com o maior número desses empreendimentos, cerca de 25%. Neste contexto o presente trabalho teve o intuito de acessar e avaliar as preferências estratégicas dos gestores das microcervejarias no Rio Grande do Sul. Para tal, far-se-á uso do modelo estratégico delineado por Keblan e Nickerson (2012), as quais em seu conjunto definem o desempenho competitivo da indústria de cervejas especiais norte-americana. Foram avaliadas oito microcervejarias no Bairro Anchieta, em Porto Alegre, no Rio Grande do Sul através de um questionário semi-estruturado aberto. Procedeu-se uma análise de conteúdo com as informações coletadas utilizando o software Maxqda®. Determinou-se seis dimensões estratégicas, com foco em qualidade, gestão do processo produtivo, portfólio de produtos, cadeia logística, marketing e vendas. Como resultado principal, as microcervejarias julgam ser primordiais aos seus negócios ampliar a oferta de estilos de cervejas para atingir os clientes mais críticos e atender as demandas de mercado. Também, observou-se como conclusão desse estudo que as estratégias determinadas nesse estudo são mutuamente dependentes e complementares.

Palavras-Chave: Estratégia; Microcervejaria; Cerveja Especial.

ABSTRACT

D'AVILA, Ox Sias. **Strategic dimensions of microbreweries**: Case of study in Rio Grande do Sul. 160f. Dissertation (Masters in Territorial Development and Agribusiness Systems) - Graduate Program in Territorial Development and Agribusiness Systems, Faculty of administration and tourism, Faculty of Agronomy Eliseu Maciel, Federal University of Pelotas, Pelotas, 2017.

During the last years the Brazilian brewing sector has grown significantly and underwent some changes. These changes were accompanied by the emergence of new consumption habits and the appearance of differentiated products, exalting superior characteristics that allowed the development of a new segment of the market, the one of the special beers. Thus, a great number of microbreweries specialized in producing beers with a high degree of differentiation have settled in the country in recent years. The entry of new companies in this segment of the market promotes an increase in competition and makes it essential for managers to formulate a scope of strategies focused on competence to ensure the survival and competitiveness of their businesses. Rio Grande do Sul is one of the states with the largest number of these enterprises, around 25%. In this context, the present work aimed to access and evaluate the strategic preferences of managers of microbreweries in Rio Grande do Sul. For this purpose, the strategic model outlined by Keblan and Nickerson (2012) will be used. Set the competitive performance of the US specialty beer industry. Eight microbreweries were evaluated in the Anchieta neighborhood, in Porto Alegre, Rio Grande do Sul, through an open semi-structured questionnaire. A content analysis was performed with the information collected using Maxqda® software. Six strategic dimensions were identified, focusing on quality, production process management, product portfolio, logistics chain, marketing and sales. As a key result, microbreweries find it paramount in their business to expand the range of beer styles to reach the most critical customers and meet market demands. Also, it was observed as a conclusion of this study that the strategies determined in this study are mutually dependent and complementary.

Keywords: Strategy; Microbreweries; Specialty Beer.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fluxograma do processo de produção de cerveja.....	23
Figura 2 – Procedimentos adotados para a coleta de dados.....	47
Figura 3 – Diagrama das dimensões estratégicas voltadas a qualidade adotadas pelas microcervejarias.....	50
Figura 4 – Diagrama das dimensões estratégicas de gestão do processo produtivo observada nas microcervejarias.....	52
Figura 5 – Diagrama das dimensões estratégicas do portfólio de produtos observada nas microcervejarias.....	53
Figura 6 – Diagrama das dimensões estratégicas da cadeia logística observada nas microcervejarias.....	54
Figura 7 – Diagrama das dimensões estratégicas do marketing observada nas microcervejarias.....	56
Figura 8 – Diagrama das dimensões estratégicas de vendas observada nas microcervejarias.....	58
Figura 9 – Apanhado geral das estratégias de cada dimensão.....	59
Figura 10 – Posicionamento de cada empresa nas seis dimensões estratégicas.....	63
Figura 11 – Ciclo de interação das estratégias das microcervejarias.....	126

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Dimensões estratégicas empregadas nas microcervejarias.....	35
Quadro 2 – Perfil das microcervejarias.....	47
Quadro 3 – Situação dos pressupostos de pesquisa analisado.....	135

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	6
RESUMO.....	8
ABSTRACT	9
LISTA DE FIGURAS	10
LISTA DE QUADROS	11
SUMÁRIO.....	12
1 INTRODUÇÃO	13
2 REVISÃO DA LITERATURA	19
2.1 Indústria cervejeira	19
2.1.1 História da cerveja.....	19
2.1.2 Processo de fabricação de cerveja	20
2.1.3 Microcervejarias	23
2.3 Adoção de estratégias.....	25
2.3.1 Estratégias competitivas de Porter.....	27
2.3.2 Capacidades Dinâmicas.....	29
2.4 Dimensões Estratégicas das Microcervejarias	31
2.4.1 Estratégia competitiva segundo Keblan e Nickerson	34
2.4.1.1 Qualidade superior das cervejas	35
2.4.1.2 Linha de produtos diversificada.....	37
2.4.1.3 Estratégias com fornecedores e distribuidores parceiros.....	39
2.4.1.4 Gestão da produção.....	40
2.4.1.5 Alvo de vendas e os esforços em marketing	42
3. METODOLOGIA.....	45
3.1 Seleção da amostra e coleta de dados	45
3.2 Procedimentos analíticos e de interpretação dos dados	46
3.3 Perfil das microcervejarias	47
4. RESULTADOS	50
4.1 Qualidade.....	50
4.2 Gestão do Processo Produtivo.....	51
4.3 Portfólio de Produtos.....	52
4.4 Cadeia Logística.....	53

4.5 Marketing.....	54
4.6 Vendas	56
4.7 Análise conjunta das dimensões	58
4.8 A ênfase estratégica de cada empresa	60
5. DISCUSSÃO	64
5.1 Qualidade	64
5.2 Gestão do processo produtivo.....	70
5.3 Portfólio de produtos	78
5.4 Cadeia logística.....	87
5.4.1 Fornecimento	87
5.4.2 Distribuição.....	92
5.5 Marketing.....	99
5.5.1 Marketing com foco no relacionamento.....	99
5.5.2 Marketing com foco no produto	102
5.6 Vendas	111
5.6.1 Venda direta ao cliente final	111
5.6.2 Venda indireta	115
5.7 O ciclo estratégico.....	123
5.8 Discussão dos pressupostos de pesquisa.....	128
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	136
REFERÊNCIAS	143
APÊNDICES.....	152
Apêndice A	152
Anexo	153

1 INTRODUÇÃO

A cerveja é uma bebida amplamente conhecida e consumida mundialmente e sua produção se constitui em uma atividade desenvolvedora de emprego e capital, que impacta na economia de muitos países (VARNAM; SUTHERLAND, 1997). O setor cervejeiro responde por 2% do PIB brasileiro. A cada ano, o setor emprega 2,7 milhões de pessoas, paga R\$ 28 bilhões em salários e recolhe mais de R\$ 21 bilhões em tributos em todo país (SINDCERV, 2015).

Em 2015, no Brasil, a produção de cerveja aumentou de 8,2 bilhões para 13,4 bilhões de litros produzidos por ano, cerca de 64%, se tornando um dos quatro maiores produtores de cerveja do mundo, atrás de China, Estados Unidos e Alemanha (SINDCERV, 2015). Mundialmente, em média, aproximadamente 90% da produção de cerveja é feita por grandes cervejarias que produzem cervejas *mainstream* com pouca variação de estilos e sabores. Microcervejarias, são caracterizadas por produzir até 1,76 milhões de litros por ano, nos Estados Unidos, ou até 3 milhões de litros por ano no Brasil e seus produtos são caracterizados pela diversidade de estilos e sabores sendo consideradas cervejas especiais (BREWERS ASSOCIATION, 2016).

O mercado microcervejeiro está em expansão, nos Estados Unidos, por exemplo, do final da década de 80 até 2011, foram fundadas mais de 1500 microcervejarias e recentemente esse número é de mais de 4000 microcervejarias (BREWERS ASSOCIATION, 2016). Já no Brasil, segundo a Associação da Indústria da Cerveja, no ano de 2014 foram produzidos cerca de 1,4 bilhão de litros de cervejas especiais (CERVBRASIL, 2016). O Brasil em 2014 tinha em torno de 250 microcervejarias e atualmente, esse número aumentou para mais de 400 (MAPA, 2016). Segundo a ACERVA (2015), o crescimento do mercado de cervejas especiais em 2015 foi cerca de 20%, enquanto o mercado de cervejas comuns foi de 5%. Em 2016, a projeção de crescimento do mercado das cervejas especiais é de 10% (ABRACERVA, 2016). Ainda que tenha apresentado um crescimento nos últimos anos, a representatividade do segmento de cervejas especiais no Brasil ainda é baixo (3%) quando comparado à média mundial, que é de 11%.

Em relação ao consumo per capita, O Brasil é o quarto país em média anual, com 47,6 litros atrás de Estados Unidos, China e Alemanha (CERVBRASIL, 2016). Também, atualmente no país, percebe-se a emergência de um padrão de consumo

que busca por sofisticação, diferenciação e qualidade, seja no mercado de vinhos finos, cafés ou cervejas especiais, independente dos altos preços (STEFENON, 2012). As cervejas especiais são produtos com um grande valor agregado, e isso se deve principalmente ao alto grau de diferenciação e qualidade desses produtos (AQUILANI et al., 2016), associadas ao seu *status* de exclusividade e distinção que elas transmitem (GIACALONE et al., 2015). Essas cervejas parecem estar parcialmente substituindo as cervejas comuns produzidas em larga escala que atendem a uma demanda de mercado normalmente voltada ao baixo preço (MURRAY & O'NEILL, 2012). Essas transformações nos padrões de consumo exercem influência direta na conduta do setor produtivo que, ao interpretar os sinais emitidos pela demanda, tem se reinventado nas suas formas de produção, na elaboração e apresentação de seus produtos, podendo atender diferentes nichos de mercado.

A evolução que vem acontecendo no mercado de cervejas sugere aceitação pelo consumidor brasileiro das cervejas especiais de caráter artesanal produzidas por microcervejarias. A maioria das grandes cervejarias está dedicada a produzir cervejas leves e de menor preço, ou seja, commodities. Elas não possuem diferenciação de sabor, cor, aroma e diminuindo o valor agregado que o produto apresenta como um todo. Contudo, no mercado brasileiro, novas cervejas com aromas e sabores diversos, apesar do preço elevado, tem se destacado por satisfazer a demanda de um segmento de mercado até recentemente desabastecido (ARAÚJO et al., 2003). Essa satisfação está relacionada ao conceito de que a produção em pequena escala resulta em qualidade superior (STEFENON, 2012). As microcervejarias focam mais em produzir produtos diferenciados, que ressaltem a qualidade, os atributos sensoriais mais perceptíveis e um grande apelo a imagem da marca (CARDELLO et al., 2016).

Uma sugestão de denominação alternativa adotada neste trabalho que independe do volume de produção, mas tem sua origem etimológica na diferenciação, é o termo 'cerveja especial', que significa aquilo que não é geral. Cabe ressaltar que não existe nenhuma terminologia definitiva e utilizada como regra geral para este segmento de mercado. Na literatura, além dos termos artesanais e especiais, algumas cervejas são denominadas como sendo 'premium' ou 'gourmet' (STEFENON, 2012). A ausência de uma terminologia definitiva e

consistente para este segmento deve-se ao fato do conceito e da tendência de mercado serem ainda recentes no país.

Diante do potencial de crescimento e expansão do mercado das cervejas especiais, torna-se oportuno estudar as dimensões estratégicas adotadas pelos gestores das microcervejarias. Keblan e Nickerson (2012), ao realizar um estudo sobre microcervejarias norte-americanas, identificaram a existência de cinco dimensões estratégicas que definem o desempenho competitivo da indústria de cervejas especiais nos Estados Unidos. Essas estratégias são: qualidade superior da cerveja; diversificação da linha de produtos; estratégias com distribuidores parceiros; controle de produção; e alvo de vendas e esforços de marketing. Algumas pesquisas sobre a indústria norte-americana apontam que o mercado das cervejas especiais visam atingir uma ampla gama de clientes, atuando em um segmento restrito de mercado (WESSON & FIGUEIREDO, 2001), também, que a tomada de decisão dos gestores é influenciada pela competição de mercado, onde as microcervejarias competem entre si e com as grandes cervejarias (TREMBLAY et al., 2005). As microcervejarias precisam adotar estratégias que gerem vantagens competitivas, que promovam a marca e que ampliem o número de consumidores (CLEMONS et al., 2006). Assim, a diferenciação é um dos objetivos estratégicos de muitas das microcervejarias (STEFENON, 2012). Além disso, a localização da empresa pode representar vantagem competitiva, pois contribui para o desenvolvimento de parcerias e facilita a cadeia logística (BARNEY & HESTERLY, 2008). Estratégias de marketing também são fundamentais para identificar os clientes potenciais e para atendê-los com eficácia. Com isso as estratégias de marketing permitem aproximar o cliente da marca, geram maior confiabilidade e um maior número de clientes dispostos a aderir o produto (BENTIVEGNA, 2002).

O presente trabalho acessou as preferências dos gestores das microcervejarias gaúchas no estabelecimento de estratégias competitivas.

1.1 Problema de Pesquisa

O consumidor brasileiro, nos últimos cinco anos, despertou para o consumo de cervejas especiais. Dentre os fatores que contribuíram para este despertar estão a disponibilidade de insumos para a produção de cervejas em casa e o aumento das viagens internacionais, em especial para países europeus, e o contato com outros estilos de cervejas (ACERVA, 2014). Assim, surgiu recentemente no país um novo nicho de mercado, o qual se caracteriza por consumidores que preferem cervejas mais elaboradas, encorpadas, de sabor e aroma diferenciados.

A competitividade de uma empresa de cervejas especiais passa essencialmente pelo direcionamento do consumo, assim como pelas estratégias de qualidade, linhas de produtos, organização da cadeia de suprimentos e distribuição, controle de produção, marketing e alvo de venda. Estas estratégias competitivas são fortemente condicionadas pelo ambiente externo, a qual estas empresas estão inseridas, em especial, pelo novo cliente que ora observa-se presente no Brasil. O consumidor de cerveja especial passa a ser um fiel apreciador da mesma, pois, além de estar entregue as satisfações que a percepção sensorial das cervejas especiais traz, à exemplo, do sabor, do aroma e da cor, ele estuda os seus estilos, o processo de produção, os constituintes da cerveja e a história por trás da fabricação da mesma.

O presente estudo visa analisar as estratégias competitivas adotadas pelos gestores das microcervejarias. O problema de pesquisa é descrito na forma de uma pergunta: Quais são as dimensões estratégicas adotadas pelas microcervejarias no Rio Grande do Sul?

Esta é uma questão ainda não resolvida que ao ser respondida permitirá identificar padrões e preferências do comportamento estratégico de uma indústria nascente no Brasil e ainda pouco estudada.

1.2. Pressupostos da Pesquisa

Pressuposto 1: As dimensões estratégicas sugeridas por Keblan e Nickerson (2012) para a indústria microcervejeira americana são válidas para as microcervejarias brasileiras.

Pressuposto 2: O conhecimento do processo produtivo está relacionado positivamente à obtenção de qualidade a partir da mão de obra, equipamentos de alto padrão tecnológico e matéria prima de qualidade.

Pressuposto 3: O planejamento e o controle da produção são os fatores de maior importância dentro da gestão do processo produtivo.

Pressuposto 4: As empresas tem maior facilidade de relacionamento e resolução das adversidades na cadeia de fornecimento do que na cadeia de distribuição.

Pressuposto 5: A diferenciação da linha de produtos visa atender o cliente mais exigente e a expansão da área de comercialização.

Pressuposto 6: A expansão de vendas é limitada pelas restrições de infraestrutura produtiva da empresa.

Pressuposto 7: A dimensão estratégica com foco no portfólio de produtos é mais importante do que a dimensão estratégica vendas.

Pressuposto 8: A dimensão estratégica marketing é mais importante do que a dimensão estratégica em vendas.

Pressuposto 9: As dimensões estratégicas abordadas no estudo são mutuamente dependentes.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Identificar e avaliar as dimensões estratégicas adotadas pelos gestores da microcervejarias do bairro Anchieta em relação as dimensões estratégicas descritas por Keblan e Nickerson (2012).

1.3.2 Objetivos específicos

- Acessar e avaliar as preferências estratégicas dos gestores das microcervejarias no Rio Grande do Sul;
- Verificar se as dimensões estratégicas sugeridas por Keblan e Nickerson (2012) também são válidas para as microcervejarias brasileiras;
- Identificar e entender quais os principais fatores que levam os gestores a adotarem dimensões estratégicas mais convenientes a seus negócios;
- Identificar qual é a estratégia mais utilizada pelos gestores das microcervejarias;
- Identificar a existência de pontos convergentes e divergentes dentro do processo de produção de cervejas especiais pelas microcervejarias.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura aborda os principais estudos sobre estratégias aplicadas às microcervejarias e os principais autores e modelos que tratam das estratégias nas organizações em relação as tipologias de estratégias. A revisão iniciará com o posicionamento da indústria cervejeira e o nascedouro das microcervejarias. Posteriormente, se apresenta os principais modelos de estratégias competitivas para finalmente ser apresentado o modelo de Keblan e Nickerson (2012), utilizado para caracterizar as dimensões estratégicas das microcervejarias norte-americanas.

2.1 Indústria cervejeira

2.1.1 História da cerveja

A primeira fabricação de cerveja supostamente ocorreu por volta de 7000 a.C pelo o povo sumério (atualmente Irã, Iraque e parte da Síria). Uma parte do pão de cevada fora umedecido e passado algum tempo em condições de temperatura conducentes, ocorreu a sua fermentação produzindo o que viria a se desenvolver na cerveja dos dias de hoje. A produção de cerveja na Suméria era mantida pelas mulheres, o que na época era uma profissão muito respeitada (MORADO, 2009).

O segundo povo a tomar conhecimento do processo de fabricação de cerveja foi babilônico. Após a derrocada do império sumério, os povos babilônicos incorporaram a cultura suméria e com isso, a cultura cervejeira. Foram eles os primeiros a diferenciar as cervejas, criando novos estilos. E foi o 6º rei babilônio, chamado Hamurabi, por volta de 1700 a.C que implantou as primeiras leis sobre as cervejas, chamado de “código de Hamurabi”. Dentre essas leis, havia uma que determinava o afogamento do cervejeiro em sua própria bebida, caso fosse intragável. Outra lei previa que o pagamento pela venda de cerveja não poderia ser em dinheiro, mas apenas em grãos de cereais. Também nessa época, existia uma quantidade diária máxima de consumo para cada casta da sociedade, e se descumprida, era passível de punições por parte do rei (MORADO, 2009).

Produções em maior escala foram realizadas por monges, no século VI, o que derivou em um estilo de cerveja chamado de cervejas de abadia (MORADO, 2009).

Os monges em seus períodos de dieta só podiam se alimentar de pão, e então, começaram a produzir cerveja para acompanhar o pão em suas refeições. Pode-se dizer que eles foram os primeiros cientistas a estudar as cervejas e seus processos de fabricação, pois a cerveja passou a ter um perfil sensorial mais apurado e um período de conservação mais longo com o emprego do frio.

No século XVI, o Duque Guilherme IV da Baviera promulgou a lei Reinheitsgebot, mais conhecida como a Lei da Pureza Alemã. Segundo a lei os constituintes básicos da cerveja deveriam ser o malte de cevada, o lúpulo e a água. Naquela época ainda não se conhecia as leveduras, portanto não faziam parte da lei. A Lei da Pureza Alemã garantia um padrão de identidade da cerveja. Essa lei é um dos decretos alimentares mais antigos da Europa que vigora até os dias de hoje (MORADO, 2009).

A revolução industrial, no século XIX, trouxe muitas inovações, como a máquina a vapor, melhoria dos sistemas de refrigeração, o surgimento de meios de transporte como os carros, e com isso, começaram a surgir as primeiras indústrias cervejeiras. A industrialização, ampliou a escala de produção e propiciou a implementação de inovações no processo de fabricação de cervejas, como por exemplo o controle de temperatura (REICHHOLF, 2008)

A cerveja começou a ser consumida no Brasil no século XIX. Em 1836, surgiu a produção industrial de cerveja no Rio de Janeiro. Aos poucos, as cervejas nacionais foram substituindo as estrangeiras com preços mais acessíveis (SUZIGAN, 2000). Atualmente o Brasil conta com mais de 400 cervejarias. Grandes grupos de investidores detém cerca de 97 % do mercado (SINDICERV, 2015) e o restante se situa com as microcervejarias.

2.1.2 Processo de fabricação de cerveja

A cerveja produzida nas microcervejarias é obtida a partir de quatro constituintes básicos: malte de cevada, lúpulo, água e levedura.

O processo de maltagem, realizado em maltarias, inicia na maceração pelo fornecimento de água à semente de cevada, despertando-a da dormência e preparando-a para a etapa seguinte, a germinação. Durante a germinação ocorre a formação de radícula e a produção de enzimas amilolíticas e proteolíticas responsáveis por quebrar o amido e as proteínas da semente. Estas enzimas são

importantes para o processo de produção de cerveja pois elas servirão para transformar o amido em açúcares que serão consumidos pelas leveduras. O processo de germinação é então interrompido para que as enzimas sejam preservadas. As radículas que foram expostas na germinação são eliminadas e o malte (cevada germinada) é seco. O malte seco pode ser torrado e essa etapa leva a produção de tipos de malte com colorações e aromas variados (MORADO, 2009).

Existem diferentes classificações para a definição dos tipos de maltes. Parte do malte *Pilsen* utilizado em muitas microcervejarias no Brasil é produzido nacionalmente. Enquanto os maltes especiais (caracterizados por dar coloração e aromas diferenciados a cerveja), são oriundos de países da Europa, entre eles a Alemanha, Bélgica e Inglaterra. O Brasil não produz lúpulo pois não possui condições climáticas ideais para essa cultura. Apesar disso, há iniciativas de produção nacional de lúpulo, mas ainda são incipientes. Assim, o lúpulo utilizado pelas microcervejarias brasileiras é importado de países como Argentina, Estados Unidos, Alemanha, República Tcheca e Austrália.

A maioria das leveduras utilizadas pelas microcervejarias brasileiras também vem de fora do país, principalmente dos Estados Unidos. Porém, já existem empresas brasileiras e universidades trabalhando em processos inovadores para produzir e propagar leveduras tipicamente brasileiras. A água utilizada no processo de produção é oriunda dos consórcios de água de cada município. No caso de Porto Alegre, a água é fornecida pela Corsan e as microcervejarias tratam esse insumo, retirando suas impurezas através de um processo de filtração e em algumas vezes, corrigindo também o seu pH.

Cada insumo utilizado no processo produtivo representa um custo. Os maltes, pela quantidades utilizadas, são os que mais incidem custo no processo, seguido do lúpulo, água e levedura. A levedura é um dos insumos menos custosos pois podem ser reaproveitadas em até 5 processos de fermentações, o que acaba diminuindo consideravelmente o custo produtivo (MORADO, 2009).

O processo de fabricação de cerveja começa na moagem do malte. Esse processo tem como objetivo a quebra do grão e a exposição do amido contido no seu interior. Então se inicia a brassagem ou mostura, na qual o malte moído é embebido em água sob controle de temperatura. Nesta etapa uma serie de enzimas produzidas na malteação e ou adicionadas nesta etapa são ativadas e inativadas alterando pH da mistura de malte e agua, quebrando proteínas e amido e formando

aminoácidos e açúcares. O líquido rico em açúcares denominado de mosto é filtrado através da própria casca do malte. Os resíduos sólidos ou bagaço são lavados, com a adição de mais água para promover a extração de nutrientes ainda retidos. O mosto filtrado é fervido eliminando micro-organismos indesejáveis. Durante a fervura acontece a adição de lúpulo ao líquido. O lúpulo tem propriedades que conservam a cerveja e ainda conferem amargor e aromas diferenciados a ela (MORADO, 2009).

No final da fervura acontece a separação do *trub* (proteínas indesejáveis que podem afetar a cerveja), o que confere a estabilização da cor e do sabor.

Após a fervura o mosto é resfriado a 8-12°C (cervejas de baixa fermentação – Lager), ou a 18-23°C (cervejas de alta fermentação – Ales), para a adição das leveduras que vão proceder a fermentação e transformar o açúcar em etanol e gás carbônico (MORADO, 2009).

Concluído o processo de fermentação as leveduras são removidas por decantação. O líquido fermentado passa por um período de maturação a baixas temperaturas quando a cerveja desenvolve seus últimos aromas e sabores. É nesse momento também que muitas especiarias podem ser adicionadas as cervejas, conferindo sabores e aromas desejados ao produto. O produto pode passar por filtração, conforme o estilo da cerveja, antes de ser envasado ou embarrilado (MORADO, 2009).

A cerveja pode ser pasteurizada (aquecimento do líquido em altas temperaturas) com o objetivo de eliminar micro-organismos deteriorantes, aumentando a vida de prateleira do produto que pode ser então armazenado a temperatura ambiente. Se a cerveja não passar por pasteurização ela deve ser mantida refrigerada (4°C) e sua vida de prateleira é comparativamente curta.

Por fim, a cerveja é rotulada para posteriormente ser entregue ao seu destino final. A síntese do processo pode ser observado na figura 1.

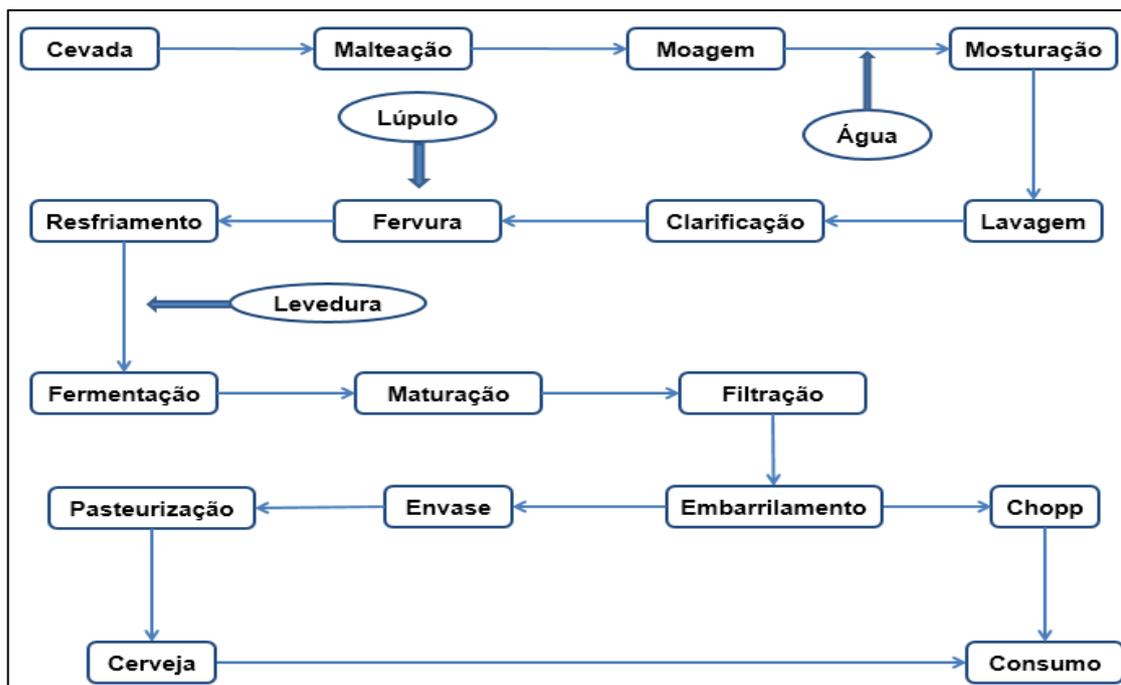


Figura 1 – Fluxograma do processo de fabricação de cerveja.

Fonte: Adaptado de Morado (2009).

2.1.3 Microcervejarias

As primeiras microcervejarias brasileiras foram fundadas na década de 80, advindas de um movimento inglês de fundação de microcervejarias, e se multiplicaram em diversas regiões do país (KALNIN, 1999). As microcervejarias são indústrias ou empreendimentos cujo objetivo é a produção de um produto dotado de diferencial, que é influenciado pela tradição e qualidade (MORADO, 2009). Geralmente, essas empresas carregam traços culturais da região onde estão inseridas, ou ainda, são influenciadas pela cultura dos seus gestores. Na visão de Morado (2009), a expansão das microcervejarias é um fenômeno justificado pela reação natural ao domínio de grandes empresas em um setor. As iniciativas empreendedoras aparecem para oferecer alternativas em um mercado carente de atributos de valor, como qualidade e diferenciação.

Segundo o MAPA (2016), são consideradas microcervejarias as empresas com uma produção anual de cerveja e chope artesanal correspondente ao somatório da produção de todos os seus estabelecimentos, inclusive os de coligadas e o da controladora, e não deve ser superior a 3.000.000 litros (três milhões de litros). Caso

aconteça produção acima disso, a empresa não deverá ser denominada microcervejaria.

Para o Institute for Brewing Studies (IBS) as microcervejarias são empresas que produzem cerveja para a comercialização fora do local de produção, atendendo área restrita a com baixa capacidade produtiva. A associação dos cervejeiros do Estados Unidos define como microcervejarias os estabelecimentos caracterizados por produzir em pequena escala (menos de 17,6 mil hectolitros por ano), sendo que, no mínimo, 75% da produção devem ser vendidas para fora do estabelecimento (BREWERS ASSOCIATION, 2016).

Suzuki (2010) afirma que as microcervejarias não podem ser caracterizadas apenas por sua escala de produção, mas devem abranger também características que podem ser encontradas em cervejarias brasileiras como: produção de cerveja com 80 % de teor de malte; fabricação de produtos com ingredientes especiais; criação de receitas tradicionais seguindo a lei da pureza alemã; a distribuição ser focada na região; e, em sua maioria, as empresas serem familiares.

Na sua estrutura organizacional, as microcervejarias procuram centrar-se na diferenciação pois não podem competir com as grandes cervejarias no preço devido a suas vantagens com maiores economias de escala (STEFENON, 2012). Segundo Keblan e Nickerson (2012), a concorrência que ocorre dentro do segmento das cervejas especiais é baseada na qualidade do produto, aroma e sabor.

Outro fator considerável nesses empreendimentos refere-se a diferenciação de seus produtos e serviços. As microcervejarias buscam diferenciar os produtos para preservar sua identidade frente aos clientes, a fazem isso através da utilização de táticas promocionais, programas de satisfação do cliente, custos de distribuição e preço. Caso contrário, elas seriam considerados produtos normais e portanto, iriam competir com licores, vinhos e outras bebidas aromatizadas (KEBLAN; NICKERSON, 2012).

Nos Estados Unidos a facilidade para a obtenção de crédito por empreendedores e as baixas taxas de juros contribuíram para o segmento das microcervejarias tornar-se altamente competitivo nos últimos anos. Esses benefícios levaram a um aumento no número de microcervejarias no país. A competição por parte das microcervejarias varia de acordo com os mercados regionais, dependendo das preferências do mercado local e técnicas de distribuição (KEBLAN; NICKERSON, 2012).

Além da concorrência com as grandes cervejarias e entre si, as microcervejarias também competem com cervejas artesanais importadas advindos de diversos locais do mundo. O segmento de cerveja importada tem uma grande fatia de mercado e por serem mais tradicionais e já estabelecidos, são mais fortes economicamente do que a maioria das cervejeiras artesanais nacionais (KEBLAN; NICKERSON, 2012).

O acesso dos consumidores as cervejas especiais geralmente ocorre por intermédio de distribuidores. Existem cervejarias que comercializam no próprio local de produção no entanto isso é pouco comum (KEBLAN; NICKERSON, 2012). O ponto positivo dessa intermediação é a ampliação do alcance de comercialização e expansão para diferentes regiões. Desta forma, mesmo varejistas de pequeno porte distantes das cervejarias artesanais, podem oferecer uma grande gama de cervejas artesanais no seu negócio.

Segundo Keblan e Nickerson (2012), um ponto negativo das ações dos distribuidores é a alta taxa cobrada pelo transporte e posterior comercialização das cervejas artesanais. As microcervejarias muitas vezes tem um percentual de lucro menor nas negociações com distribuidores, pois algumas cervejas (não pasteurizadas) tem de ser refrigeradas durante todo o transporte até o destino final, o que acarreta num maior valor de frete.

2.3 Adoção de estratégias

As estratégias de uma indústria, empresa ou ambiente organizacional podem ser divididas em duas etapas: a formulação e a implementação. A formulação diz respeito às atividades que desenvolvem a estratégia que será colocada em prática. É realizada através de uma análise das forças e fraquezas da organização e das ameaças e oportunidades no ambiente externo e com isso, formula-se a estratégia ou um conjunto delas que mais se adequa para a realidade enfrentada pela organização (MINTZBERG et al., 2001). A etapa da implementação está relacionada às ações da organização para execução das ações estabelecidas e inclui: mobilização dos recursos internos necessários; adaptação da estrutura da organização às atividades que serão implementadas; sistema de informações e fluxo de comunicações entre os grupos; valores pessoais, como o envolvimento e o

comprometimento de todos os funcionários da organização; e a existência de uma liderança durante o processo (MINTZBERG et al., 2001; PIERCY, 1998).

O sucesso na formulação e posterior implantação de uma nova estratégia é resultado da capacidade da empresa em mobilizar os recursos internos necessários e em realizar mudanças em sua estrutura organizacional. Ainda, Whittington (1992) afirma que a racionalidade afeta na formulação das estratégias, e elas são elaboradas a partir de um planejamento a longo prazo que tem influência sobre o modo de pensar dos gestores e objetiva não só o aumento dos lucros, mas também, intensificar a vantagem competitiva.

Pode-se dizer que existem trabalhos significativos que mudaram o cenário das organizações a partir de suas estratégias. Em seu estudo seminal, Miles e Snow (1978), descrevem as estratégias como ações que possuem grande importância no planejamento e que oferecem melhores qualidades conceituais para um grupamento específico de empresas.

Os autores responsáveis pela elaboração da “visão baseada em recursos”, afirmam que as estratégias advêm das características presentes nos recursos disponíveis em cada organização, e com isso, podem gerar ou não vantagem competitiva. Foram estudadas as características existentes nos recursos necessárias para que a geração de uma vantagem competitiva sustentável, a influência da imitabilidade dos recursos sobre as diferenças de rentabilidade entre as empresas, a diferença da rotina organizacional que explica as distintas rentabilidades entre concorrentes, entre outros (BARNEY, 1991; PENROSE, 1959).

Ansoff (1979) defende que a estratégia é mais um processo que compõe a empresa, possui controle, é consciente e formal de interação entre o ambiente interno e externo, acompanhado pela alteração dinâmica dos aspectos que compõe a empresa, que visa a maximização dos lucros da organização. Segundo Mintzberg (1987), as estratégias são decisões tomadas pelas empresas, analisadas racionalmente, que podem sofrer influências negativas a partir das limitações cognitivas de seus gestores e das imperfeições existentes no mercado.

Outro autor bastante renomado no quesito das estratégias organizacionais é Michael Porter. Porter deu uma outra caracterização para as estratégias e passou a chama-las de estratégias competitivas. Segundo Porter (1989), cada estratégia é caracterizada por um número de atividades que a sustenta e fortalece, assim, sendo o responsável por gerar vantagem competitiva. Ainda, Porter (1989) defende que as

estratégias competitivas consistem em esforços da organização a optar por ações defensivas e ofensivas que resultem uma posição favorável frente a seus concorrentes, garantindo um rendimento superior para a empresa.

A partir daí, outros autores abordam as estratégias sob a ótica da competição. Para Prahalad e Hamel (1990), as estratégias competitivas surgem a partir das oportunidades do ambiente competitivo e as empresas precisam ser capazes de mobilizar um conjunto de recursos para operacionalizar e formular essas ideias de modo que virem estratégias.

Chandler (1990) afirma que a estratégia é responsável por uma série de processos dentro da organização como a determinação de objetivos e metas no longo prazo e também a alocação de recursos e definições de linha de ações necessárias para atingir esses objetivos. A formulação e implementação de uma estratégia necessita uma análise prévia do ambiente externo e do ambiente organizacional, adequando a estrutura à estratégia a ser elaborada. As estratégias possuem um ciclo, que sobrevivem através dos recursos que darão origem as competências organizacionais e são influenciadas por processos de aprendizagem das empresas (FLEURY; FLEURY, 2003).

A seguir, abordaremos a teoria das estratégias sob a ótica da competitividade, bem como a importância da criação e do direcionamento estratégico.

2.3.1 Estratégias competitivas de Porter

A estratégia competitiva está ligada ao comportamento de uma empresa à qual compete em um mercado como resposta ao posicionamento e as estratégias adotadas por seus concorrentes. Assim, a empresa garante uma vantagem competitiva sustentável, que é a base fundamental do seu desempenho, no longo prazo, acima da média (PORTER, 1989). Segundo Porter, a estratégia competitiva pode ser definida como “ações ofensivas e defensivas de uma empresa para criar uma posição sustentável dentro da indústria” (1989, p.123).

Ainda que apresentem pontos positivos e negativos quando comparados a seus concorrentes no mercado, a ponto de classificação, uma empresa pode possuir dois tipos de estratégia competitiva: baixo custo ou diferenciação. Porter (1989) define que a existência de três tipos de estratégias competitivas: diferenciação,

liderança no custo e enfoque. A estratégia denominada como enfoque ou foco, divide-se em enfoque na diferenciação e enfoque no custo.

A estratégia de diferenciação imposta por uma empresa tem como objetivo a liderança em seu segmento de mercado a partir de um produto único oferecido pela empresa, cujos atributos o diferenciem daqueles oferecidos pelos concorrentes, fornecendo uma defesa contra as forças do ambiente. Ela monitora as necessidades dos compradores e seleciona atributos que julguem importantes para satisfazê-las. A diferenciação só será efetiva para a empresa que concentrar seus recursos visando a especialização e a valorização dos produtos com características distintas de suas concorrentes, com um grande número de clientes. A opção por esta estratégia implica que as empresas invistam mais pesado em imagem, publicidade, adesão a tecnologia, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, qualidade e desempenho (PORTER, 1980).

Porter (1989) destaca que a estratégia de liderança em custos pode ser obtida a partir de um conjunto de fatores dentro da organização, como um controle rigoroso visando uma maior eficiência produtiva. E isso é obtido a partir da diminuição de gastos variáveis e fixos e investimento em publicidade, visando um ganho de escala eficiente, tendo um maior poder de competição frente a seus concorrentes já que seus custos são menores. As empresas que optam por esta estratégia possuem pouca diferenciação, um alto número de produtos e atendem a muitos segmentos industriais. As fontes desta liderança em custos pode ser através de tecnologia patentada, na procura por economias de escala e acesso preferencial a matérias-primas.

A estratégia de enfoque caracteriza-se por ser uma combinação da estratégia de liderança em custo e da diferenciação. Essa estratégia baseia-se na ação da empresa em fornecer um produto ou serviço “excelente” ou de alta qualidade a um segmento de mercado específico. O alvo que a organização direciona suas forças pode ser determinado através de algumas dimensões, como: tipo ou grupo de consumidores, linha de produtos, variedade do canal de distribuição, mercado geográfico. Empresas que optam por essa estratégia se diferenciam ao atender um grupo seleto de clientes com produtos e serviços de preço menor do que se tem no mercado. Na dimensão do enfoque no custo, a empresa procura uma vantagem de custo no seu segmento-alvo, explorando diferenças no comportamento dos custos em alguns segmentos. Na dimensão do enfoque em diferenciação, a empresa busca

a diferenciação em seu segmento-alvo, explorando as necessidades especiais dos compradores em certos segmentos (PORTER, 1989).

Em algumas ocasiões, uma mesma empresa pode adotar estratégias simultâneas. Ainda que seja raro, este tipo de posicionamento é possível. Porter classifica a posição destas empresas como “meio-termo” ou “*stuck in the middle*”. A busca simultânea das estratégias de liderança em custo e de diferenciação somente daria resultados positivos caso se observasse uma ou mais de algumas situações raras: (01) quando todos os demais competidores estivessem competindo no meio-termo; (02) quando o custo fosse fortemente determinado pela parcela de mercado ou pelas interrelações entre indústrias que um concorrente pode explorar e outros não; (03) quando a empresa fosse pioneira em uma inovação tecnológica importante e detivesse direitos exclusivos sobre ela (PORTER, 1989). A empresa compreendida neste tipo de posicionamento apresenta uma situação estratégica estável, que, possivelmente, ocasionará baixa rentabilidade, assim como pode vir a perder inúmeros negócios não conseguindo competir com empresas que adotem outro tipo de estratégia PORTER (1980).

As contribuições de Porter trazem uma reflexão das vantagens competitivas à partir da teoria da Organização Industrial, contudo esta abordagem não aprofunda e nem valoriza os aspectos dinâmicos das capacidades que são fundamentais no processo competitivo. Na próxima subseção apresentaremos esta abordagem visto ser importante no bojo da estrutura competitiva das microcervejarias.

2.3.2 Capacidades Dinâmicas

O principal aporte teórico empregado para definir as capacidades dinâmicas advém da visão baseada em recurso (BARNEY, 1991; PENROSE, 1959; WERNEFELT, 1984), onde toda a empresa possui um conjunto de recursos e que se transforma em competências quando utilizados para a realização de alguma função organizacional (BARNEY, 1991). Segundo Barney (1991), os recursos de uma organização podem fornecer vantagem competitiva e incluem todos os ativos, processos organizacionais, informações, conhecimentos, capacidades criadoras de valor, difíceis de imitar e insubstituíveis, que a permite conceber e implementar estratégias capazes de melhorar a sua eficiência e eficácia.

Existem diversas definições para o termo capacidades dinâmicas, e muitas são semelhantes, outras opostas e ainda existem as que convergem teoricamente. Nelson e Winter (1982), ao analisarem as capacidades dinâmicas, concentraram suas análises nos aspectos internos da firma, afirmando que as capacidades dinâmicas estão diretamente relacionadas com os processos estratégicos e organizacionais. As capacidades dinâmicas estão relacionadas com a competência que a empresa possui em agilizar o processo de desenvolvimento de novas estratégias frente à seus concorrentes através do reconhecimento de diferentes recursos de valor, ou seja, a necessidade de desenvolver novas estratégias mais rápido que seus concorrentes frente às necessidades ambientais (COLLIS, 1994). O valor de mercado e os lucros não podem ser afetados pela concorrência, portanto, as capacidades dinâmicas precisam ser direcionadas ao mercado, atendendo as exigências dos clientes (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Eisenhardt e Martin (2000) definem capacidade dinâmica como recursos de uma empresa, que são resultados dos processos organizacionais e suas estratégias utilizadas em resposta as mudanças constantes do ambiente. As capacidades dinâmicas podem ser definidas como o desenvolvimento de habilidades organizacionais que promovam competências em resposta às exigências promovidas pelas mudanças ambientais (ANDREEVA; CHAIKA, 2006).

As capacidades dinâmicas tratam da tomada de decisão instantânea de estratégias por parte da empresa frente ao dinamismo do ambiente. Em outras palavras, as capacidades dinâmicas, podem ser definidas como a exploração das competências organizacionais que uma empresa possui ao longo do tempo, para responder rapidamente ao dinamismo ambiental e que lhe conferem uma vantagem competitiva frente aos seus concorrentes e a incerteza ambiental (TEECE, 2007).

Wang e Ahmed (2007) definem capacidades dinâmicas como um comportamento organizacional que integra, reconfigura, renova e recria seus recursos e capacidades, e para sustentar as vantagens competitivas, melhoram e reconstróem as capacidades fundamentais frente as mudanças do ambiente. Ainda, esses autores afirmam existir três tipos de capacidades dinâmicas: a capacidade adaptativa, a capacidade absorativa e a capacidade de inovação. A capacidade adaptativa corresponde a habilidade que a empresa possui em identificar e capitalizar as oportunidades emergentes de mercado; a capacidade absorativa é definida como uma habilidade que a empresa possui em reconhecer e assimilar

oportunidades externas, aplicando-as comercialmente; e, por fim, a capacidade de inovação é uma habilidade da empresa em desenvolver novos produtos e mercados a partir dos recursos disponíveis.

As capacidade de gerações de ideias, de introdução de novas rupturas de mercado, desenvolvimento de serviços e produtos inovadores e de novos processos também podem ser compreendidas como capacidades dinâmicas (MCKELVIE; DAVIDSON, 2009). Para Gupta (2014), as capacidades dinâmicas são competências das empresas em se adaptar ou formar, intencionalmente, ambientes que garantam a realização de objetivos, melhores resultados e que sustente a organização.

A partir dessa breve introdução referente a adoção de estratégias e seus desdobramentos a partir de autores que conduzem essa linha teórica nas organizações, passamos a próxima seção que apresenta a parte central do trabalho, as estratégias em microcervejarias.

2.4 Dimensões Estratégicas das Microcervejarias

As pesquisas acerca das estratégias das microcervejarias são recentes, e datam no máximo 20 anos. Alguns estudos demonstram a importância do posicionamento estratégico desse nicho de mercado¹ frente aos grandes grupos cervejeiros.

Kalnin et al. (1999), ao descreverem as estratégias competitivas para o segmento das microcervejarias, atestam o fato de que algumas estratégias devem ser elaboradas a partir da diferenciação do produto e do foco no mercado. Também, salientam que a estratégia de produção é essencial, pois além de investir em equipamentos de alto padrão tecnológico, o gestor precisa de mão-de-obra qualificada, alguém que detenha o conhecimento do sistema produtivo.

Wesson e Figueiredo (2001), ao analisarem a performance das microcervejarias norte-americanas na perspectiva de serem 'entrantes de mercado', afirmam que as microcervejarias estão propensas a atuar de forma ampla, atendendo a uma grande gama de consumidores, e não de forma restritiva.

¹ Porção específica de mercado onde uma parcela de clientes e consumidores podem encontrar uma grande quantidade de produtos e serviços que geralmente as empresas inseridas nos grandes mercados não produzem.

Também, que o posicionamento estratégico deve ser elaborado visando a ampla concorrência, principalmente com as cervejas importadas. Em relação aos novos entrantes na indústria microcervejeira, Wesson e Figueiredo (2001) afirmam o sucesso dos empreendimentos deve-se ao direcionamento único de seus negócios e suas ações a um restrito segmento de mercado, pois assim não dispersam suas forças em outros segmentos e podem priorizar a atenção a um determinado público.

Tremblay et al. (2005), analisaram as dinâmicas de concentração da indústria macrocervejarias (acima de 100 mil litros/mês) e microcervejeira (abaixo de 100 mil litros/mês) norte-americana, e ressaltam que as microcervejarias competem entre si, com as macrocervejarias e com as cervejas importadas. A comercialização local pode auxiliar na competitividade das microcervejarias, já que possui identidade com o território onde está localizado. A expansão dos grandes grupos cervejeiros podem ameaçar a atividade das microcervejarias, e uma possível saída para elas seria investir em nichos de mercados locais e a produção de diferenciados estilos de cervejas.

Clemons et al. (2006), analisaram o fenômeno das microcervejarias americanas através das estratégias de diferenciação com base nas teorias de hiperdiferenciação e marketing. Esta teoria preconiza que as empresas podem produzir produtos diferenciados que sempre haverá procura por parte de uma certa gama de clientes. Relataram que as empresas devem adotar estratégias voltadas à diferenciação de seus produtos para fornecerem a grupos de consumidores ávidos por exclusividade e novidade. Para este autor, as empresas têm uma certa dificuldade na escolha das estratégias competitivas, pois analisam apenas o ambiente externo, deixando de lado suas forças e fraquezas organizacionais. As microcervejarias precisam adotar estratégias que gerem vantagens competitivas, que promovam a marca e que os consumidores tenham acesso a informações confiáveis acerca do produto através de propagandas (veículos de comunicação) e que, se possível, atinjam uma grande gama de consumidores (CLEMONS et al., 2006).

Em uma análise sobre a cadeia de distribuição da indústria cervejeira brasileira, Rodrigues e Colmenero (2009), sustentam a afirmação de que a indústria cervejeira é dependente de intermediários para distribuir seu produto até o consumidor. As microcervejarias buscam a redução de custos através da otimização das cargas e o fortalecimento da marca é realizado através da publicidade. Portanto,

as estratégias devem ser elaboradas em cima da publicidade da marca e também dos canais de distribuição. Stefenon (2012), ao analisar as vantagens competitivas sustentáveis na indústria cervejeira sob a ótica da visão baseada em recursos, voltado às cervejas especiais, afirma que a mudança no comportamento do consumidor transforma os padrões de consumo e influencia a conduta do setor produtivo. O setor produtivo ao interpretar os sinais emitidos pela demanda, precisa se reinventar em termos de tomada de decisão, e quanto ao seu posicionamento estratégico.

Lima et al. (2013), analisa o papel das mídias sociais em uma cervejaria e destaca que a empresa utiliza de forma significativa, as redes sociais para propagar seus produtos e ações. Sob a perspectiva da capacidade de formação de redes entre empresas, Mcgrath & O'Tolle (2013) sustentam alguns fatores contribuintes para o desenvolvimento dessas redes, como os eventos cervejeiros e a experiência de gestão, e fatores impeditivos a esse desenvolvimento, como a falta de compartilhamento de conhecimento e a resolução conjunta de problemas dentro da cadeia. Moreira (2014), ao analisar a competitividade do segmento de cervejas no Brasil entre os anos de 1997 a 2012, afirma que a estratégia de diferenciação é a mais utilizada pelas microcervejarias e que pode garantir maior competitividade de mercado. As microcervejarias brasileiras não competem com os grandes grupos cervejeiros, mas competem entre si, apesar da competitividade nesse segmento ser baixa. Ainda, o ato de produzir um produto local e o apego a regionalidade é essencial a criação de uma identidade por parte da microcervejaria (MOREIRA, 2014).

Rocha et al. (2015), sobre a análise de uma microcervejaria do Rio Grande do Sul, ressalta que a partir da criação de novas fontes de conhecimento, pode-se gerar e sustentar uma vantagem competitiva dentro de um segmento de mercado, e também, proporcionar ganhos à empresa. Isso é confirmado através de sua pesquisa, onde o domínio do conhecimento do processo produtivo por parte dos trabalhadores da empresa pode gerar uma inteligência competitiva, o que dará origem a uma vantagem competitiva de mercado.

Segundo Coelho-Costa (2015), com a contemporaneidade da temática, as microcervejarias podem formular estratégias voltadas ao turismo cervejeiro, adentrando na divulgação de festivais e eventos. Ainda, recomenda-se investir em roteiros cervejeiros, como já acontece em alguns estados do Brasil, similar ao

enoturismo brasileiro e o turismo cervejeiro em alguns países da Europa. O que, no seu entendimento, impactaria na valorização do local (território) e no apelo do 'produto local'.

Para Coelho-Costa (2015), o preço não é o fator determinante para competitividade no mercado de cervejas especiais, e sim a atenção ao processo tradicional e artesanal, a alta qualidade das matérias-primas e um produto final diferenciado. Gardelin et al. (2016), analisou algumas microcervejarias e constatou que as empresas buscam diferenciar seus produtos através da inovação, porém, não investem muito em sua produção pois priorizam o baixo custo produtivo. Aquilani et al. (2016) bem como Cardello et al. (2016), ao analisarem o segmento das cervejas especiais bem como as atuações das microcervejarias, defendem que as microcervejarias devem ter como foco principal produzir cervejas que possuam uma alta diferenciação dos produtos em relação aos atributos sensoriais (cor, aroma e sabor) e qualidade, que conferem um maior valor agregado do produto.

Embora os estudos acima sejam relevantes e amplos, nenhum estudo abordou um conjunto de estratégias de toda a cadeia produtiva das microcervejarias, como o efetuado por Keblan e Nickerson. Assim, na próxima subseção apresentaremos um detalhamento deste estudo, visto a importância dele como criador de estratégias por parte dos gestores das microcervejarias.

2.4.1 Estratégia competitiva segundo Keblan e Nickerson

Para a ascensão de seus negócios e a expansão de suas operações, as microcervejarias adotaram táticas frente a algumas questões que são impostas no seu dia a dia. Ao analisar a cadeia de cervejarias artesanais dos Estados Unidos, Keblan e Nickerson (2012), destacam cinco estratégias de negócios referentes às microcervejarias e suas táticas. As estratégias de negócios são referentes a: qualidade superior das cervejas; linha de produtos diversificada; estratégias com distribuidores parceiros; controle de produção; e alvo de vendas e esforços de marketing. Estas dimensões podem ser observadas no quadro 1 e serão detalhadas na sequência.

Quadro 1 – Dimensões estratégicas empregada nas microcervejarias

Estratégia	Tática
Qualidade Superior das Cervejas	Utilizam equipamentos automatizados e tecnológicos para a produção de cervejas. Utilizam apenas os melhores ingredientes disponíveis (cevada, lúpulo, etc.). A maioria dos fabricantes de cerveja obtém os seus insumos para a produção através de revendas.
Linha de produtos diversificada	A fidelidade à marca pode ser difícil de alcançar na indústria. A fim de atrair e manter clientes fiéis, cervejeiros artesanais oferecem uma variedade de cervejas sob a mesma marca emblemática. Por exemplo, cervejas sazonais ou festivas.
Estratégias com distribuidores parceiros	A maioria das microcervejarias são propensas a estarem afastadas dos grandes centros e alcançam uma área limitada de comercialização. Eles não tem a mão-de-obra necessária para distribuir a cerveja, buscando assim, relacionamentos estratégicos com os distribuidores locais bem-sucedidos.
Controle de Produção	Ao fazer isso, os cervejeiros artesanais mantem a eficiência operacional e a consistência na qualidade do produto. A produtividade dos funcionários também é otimizada.
Alvo de vendas e os esforços de marketing	Microcervejarias geralmente tem como alvo restaurantes locais, bares, pubs e lojas de bebidas. Também estão envolvidos na criação de diferentes estilos de cerveja. A publicidade é feita para aumentar as vendas e disseminar a marca. Para divulgar a marca, as microcervejarias também estão envolvidas em eventos promocionais, em festivais locais e nacionais, etc. As relações com os atacadistas e varejistas são fundamentais, pois além de garantir lealdade para com a microcervejaria, também servem como promotores da marca e dos produtos que comercializam.

Fonte: Keblan e Nickerson (2012).

2.4.1.1 Qualidade superior das cervejas

O termo qualidade é abrangente e pode ter diversas conotações dependendo do meio que está inserido. De maneira geral, segundo o dicionário Michaelis (2009) a palavra qualidade significa:

Atributo, condição natural, propriedade pela qual algo ou alguém se individualiza, distinguindo-se dos demais; maneira de ser, essência, natureza; Excelência, virtude, talento; Caráter, índole, temperamento; Grau de perfeição, de precisão, de conformidade a um certo padrão.

O significado da palavra qualidade geralmente está atrelado a algum meio. A qualidade de um produto ou serviço é aquele que garante, de forma perfeita, segura, confiável, acessível e disponível as necessidades dos clientes. Assim, entende-se como qualidade em produto ou processo, o resultado de um projeto seguro, sem defeitos, baixo custo, na quantidade certa e com prazo de entrega compatível às

exigências do cliente (CAMPOS, 1992). Ainda nas concepções de qualidade, acerca do produto ela pode ser definida como:

Primordialmente, com o processo pelo qual os produtos ou serviços são materializados. Se o processo for bem realizado, um bom produto final advirá naturalmente. A qualidade reside no que se faz, alias em tudo o que se faz disso. (LOBOS, 1991, p.14).

Em um processo produtivo, a qualidade também é fundamental. Segundo Junior (2009), a qualidade em um processo é definido pela satisfação das características do produto e consiste em um fator essencial para que a empresa se diferencie e tenha sucesso, sendo componente chave para a competitividade das empresas. Dentro da abrangência da definição de qualidade, pode-se trazer para a questão de alimentos, especificamente para a qualidade dos alimentos de origem vegetal. Segundo o MAPA (2016), alimentos de origem vegetal que possuam qualidade são aqueles livres de doenças, patógenos, exposição a condições climáticas desfavoráveis ou fora da faixa de cultivo e outros fatores que poderiam causar danos ao produto. Ainda segundo o MAPA (2015), a garantia de qualidade na produção de bebidas só será obtida a partir de matérias-primas que forem selecionadas e cultivadas de forma a eliminar substâncias nocivas à saúde.

A suposta qualidade superior das cervejas especiais, talvez seja a característica mais almejada para distinção dessas cervejas. A qualidade do produto vai depender de vários fatores incluindo a utilização de equipamentos automatizados e tecnológicos para a produção de cervejas, além da utilização dos melhores ingredientes disponíveis (cevada, lúpulo, levedura, etc.) (KEBLAN; NICKERSON, 2012). A automação do processo produtivo pode ser um dos fatores que garante a empresa um aumento da produtividade (FLEURY, 1990). A automação diminui o tempo do processo produtivo, as perdas, e também, o coeficiente investimento versus produção. De outro lado, a automação aumenta a qualidade dos produtos, pois propicia menor contato e exposição à contaminação, a partir de processos de engenharia simultâneos (PRASAD, 1996), com a utilização de softwares e técnicas inovadoras que auxiliam processo de fabricação das cervejas (ZANCUL; MARX; METZKER, 2006). Portanto, a automação do processo produtivo proporciona um maior controle de produção e eleva a qualidade do produto final (FARIA, 2003).

Fleury (1990) afirma que a adoção de tecnologias no processo produtivo, via a automação, pode gerar um diferencial competitivo. Segundo Freeman e Soete (1997), a introdução de tecnologia em uma organização além de incrementar e expandir a produção e desenvolvimento no setor industrial, resulta em maiores ganhos de produtividade e o surgimento de novas formas de concorrências, também modifica os procedimentos da engenharia de produção, os métodos de venda, o treinamento industrial e as técnicas administrativas. A aplicação e o conhecimento de determinadas tecnologias aumentam os resultados referentes à inovação e influenciam as estratégias (FREEMAN; SOETE, 1997).

A aquisição de insumos de qualidade é a porta inicial para a composição de qualquer produto e pode afetar diretamente o desempenho das organizações. A empresa, para ser competitiva frente a seus concorrentes, precisa adotar estratégias que forneçam segurança de mercado. Para isso, todas suas ações precisam ser bem elaboradas durante todo o processo produtivo, desde a aquisição de insumos até a distribuição e comercialização do produto. Caso os insumos possuam alta qualidade, os produtos terão maior valor agregado e isso será repassado aos consumidores, dispostos a adquiri-los em razão de sua elevada qualidade (MOURA, 1996).

A obtenção de insumos através de revendas certificadas é outra característica descrita como importante na obtenção de estratégias que resultem em qualidade superior nas cervejas (KEBLAN; NICKERSON, 2012). Para Chopra e Meindl (2001), clientes e fornecedores precisam adotar certos tipos de estratégias que garantam a formação de parcerias, para a troca de informações entre ambos e propicie o crescimento e desenvolvimento mútuo. Gadde, Hakansson e Persson (2010), afirmam que uma cadeia só se desenvolve bem através do bom relacionamento e do envolvimento de seus atores. Quando bem feitas, as parcerias com fornecedores podem trazer rentabilidade para a empresa, bem como a redução dos custos internos.

2.4.1.2 Linha de produtos diversificada

Algumas empresas tem como estratégia para gerar competitividade, investir na linha de produtos. Os objetivos de tal estratégia visam ampliar a aceitação da marca, diminuir custos produtivos e/ou aumentar a fatia de comercialização da

empresa. Segundo Gimenez et al. (1999), a estratégia de se utilizar uma linha de produtos extensa ou restrita é dependente dos tipos de produto com que se está trabalhando, do grau de qualidade, do preço do produto e dos recursos financeiros disponíveis

A estratégia de diversificação da linha de produtos visa a fidelização de clientes junto a marca (KEBLAN; NICKERSON, 2012). Ainda que seja difícil de alcançar na indústria essa fidelidade, algumas microcervejarias, a fim de atrair e manter clientes fiéis, oferecem uma variedade de cervejas sob a mesma marca. Por exemplo, cervejas sazonais ou festivas, feitas em apenas uma época do ano ou para um evento específico (KEBLAN; NICKERSON, 2012).

A empresa que possui um amplo escopo de produtos e não desvirtua seu foco pode gerar maior competitividade através de ganhos de economias de complementaridades, o que reduz custo (ALVIM, 1998). Segundo Robbins (2002), vantagens também são obtidas pelas empresas que focam no desenvolvimento de novos produtos, e na diferenciação do escopo produtivo, via a criação de valor para o cliente e também pela acumulação de competências via a aprendizagem em processos produtivos ágeis, curtos e inovadores Kotler e Keller (2006) afirmam que o lançamento de novos produtos por parte da empresa torna-se uma estratégia e pode gerar vantagem competitiva frente a concorrentes, aumentando a parcela de mercado da empresa e assim, influenciando sua lucratividade e rentabilidade. Ter uma linha de produtos diversificada torna-se essencial para garantir uma prosperidade e o sucesso da marca (VAN TRIJP & VAN KLEEF, 2008)

O principal fator de diferenciação entre as microcervejarias e as grandes indústrias cervejeiras é em relação aos estilos de cervejas que cada uma produz. Enquanto as grandes cervejarias, geralmente, utilizam insumos diferentes (não-malteados) com o objetivo de baratear o custo de sua produção e produzem um único estilo de cerveja, as microcervejarias investem na aquisição de insumos com alta qualidade e produzem uma grande quantidade de estilos que possuem características únicas e sabores distintos. Para Cardello et al. (2016), as microcervejarias investem tanto em diferenciar sua linha produtiva e lançar ano após ano novidades de mercado pois os consumidores pertencentes a esse segmento de mercado anseiam por isso. Valentim et al. (2007), afirmam que os atributos sensoriais que as cervejas especiais possuem, derivados de diferentes estilos, é o fator mais relevante nesse segmento de mercado. As cervejas especiais possuem

sabores diversos e distintos que são originados das receitas que cada estilo de cerveja possui e do conhecimento do cervejeiro acerca do processo produtivo (KEBLAN; NICKERSON, 2012). Alguns estilos seguem receitas tradicionais, enquanto outros são resultados de inovações de produtos (insumos diferenciados) e/ou de processos (métodos diferenciados) aperfeiçoados ao longo dos anos. Assim, parece notório que as grandes cervejarias usam a estratégia da massificação, enquanto microcervejarias estão mais preocupadas com a qualidade e prezam pela diferenciação na produção de seus produtos (STEFENON, 2012). Portanto, as cervejas artesanais se diferenciam das cervejas comuns através do sabor, aroma e potencialmente na qualidade.

2.4.1.3 Estratégias com fornecedores e distribuidores parceiros

A maioria das microcervejarias são propensas a estarem afastadas dos grandes centros e alcançam uma área limitada de comercialização (KEBLAN; NICKERSON, 2012). Contam com reduzida mão de obra para distribuir a cerveja, necessitando, assim, estabelecer relacionamentos estratégicos com os distribuidores locais. As microcervejarias, geralmente, tendem a operar localmente no que tange a comercialização. Geralmente, possuem identificação com o local onde estão instalados e, através disso, criam uma publicidade que pode ser reproduzida em seus diversos produtos (KEBLAN; NICKERSON, 2012).

A localização na qual a empresa está inserida é um recurso físico e pode representar algum tipo de vantagem competitiva, pois pode contribuir para o desenvolvimento de parcerias e dar mais suporte aos seus negócios (BARNEY; HESTERLY, 2008). Empresas localizadas em grandes metrópoles, por exemplo, e que estão mais próximas de centros distribuidores detém uma maior facilidade no aprimoramento de suas práticas organizacionais, facilidade de escoamento da produção e na prospecção de seus negócios futuros (SANCHES; MACHADO, 2014).

A maioria dos fabricantes de cervejas obtém os seus insumos, através de revendas, com isso, muitas microcervejarias utilizam a tática de ter um bom relacionamento com distribuidores, trabalhando com cargas grandes e preços atrativos (KEBLAN; NICKERSON, 2012). Para Levy e Weitz (2000) empresas que se tornam parceiras estratégicas, são mutuamente beneficiadas, pois compartilham metas, partilham e aceitam suas formas de agir e se dispõe a assumir, a trocar

informações e a investir para a continuidade da parceria. Rosenbloom (2002) afirma que a importância de um canal de distribuição é a facilidade de que o mesmo opera para com os produtos do parceiro, poupando tempo e agindo como uma espécie de mecanismo de articulação, auxiliando no fluxo de produtos. Ainda, os canais de distribuição tem o objetivo de fornecer e tornar disponíveis aos consumidores produtos e serviços (BERMAN, 1996; ROSENBLOOM, 2002).

Ainda, no que tange a estratégia referente a distribuição, o tamanho do escopo produtivo é importante para o direcionamento da produção da empresa e, assim, influência nas parcerias estratégicas da cadeia de fornecimento e distribuição. Porter (1986), afirma que o escopo estratégico de uma empresa deve ser estreito de modo que supra toda a demanda de maneira eficiente e eficaz, e pode ser definido sob várias dimensões, tais como: tipo de clientes, linha de produtos, variedade do canal de distribuição, área geográfica. Um escopo amplo ou estreito depende dos objetivos da empresa, pois um escopo amplo, por exemplo, pode atender a diversos segmentos de mercado, enquanto um escopo estreito permite uma maior adequação da oferta a um determinado segmento de mercado, gerando custos baixos e maior diferenciação a empresa (FROEHLICH; BITENCOURT, 2008).

2.4.1.4 Gestão da produção

A gestão do processo produtivo serve para aperfeiçoar os produtos e os serviços, tornando-os mais competitivos e assim perpetuando-os no mercado. É necessário também, para que haja uma gestão do processo de produção eficiente, o treinamento interno e externo de funcionários da linha de produção, ou seja, qualificar cada vez mais a mão-de-obra (DEMING, 1990). Para Melo (1995), a gestão da produção incorpora muitas funções da empresa e objetiva que os produtos da empresa propiciem uma maior participação de mercado.

Diante da elevada concorrência que existe no setor produtivo, é viável discutir sobre a gestão do processo produtivo e como ela vem se tornando um dos fatores essenciais na formulação de estratégias competitivas pelas empresas (MACEDO, 2012). Segundo Slack et al. (2009), uma produção eficiente, o aumento das receitas e a diminuição dos custos produtivos só são obtidos com uma gestão de produção competente.

Os efeitos resultantes da gestão da produção podem ser notados nos produtos que a empresa insere no mercado, e também, no retorno financeiro que ela terá. É necessário que dentro da gestão do processo produtivo exista um conjunto de estratégias definidos pelos gestores, que viabilizem uma melhora e uma otimização em seus processos produtivos (MACEDO, 2012).

A gestão do processo de produção pode ser caracterizada de diversas formas, mas ultimamente, a mais abordada tem sido o modelo *plan* (planejar), *do* (executar), *check* (verificar), *act* (atuar) - (PDCA), cujo objetivo é padronizar e auxiliar na melhoria dos processos produtivos das empresas. Entre várias aplicações a ferramenta PDCA pode ser utilizada para o planejamento da produção e posterior controle de produção e qualidade. Segundo Suzuki (2010), entre outras coisas, o PDCA tem como função, através de suas quatro ações, incorporar qualidade ao produto final.

Segundo Keblan e Nickerson (2012) o controle de produção influencia positivamente nos resultados de eficiência operacional e na consistência da qualidade do produto. Ainda, a produtividade dos funcionários também é otimizada. O controle do processo produtivo pode ser atingido a partir de diferentes processos. Como o modelo JIT (*just-in-time*), descrito por Ohno (1998), que tem como um de seus princípios a regularização da produção, com a redução do desperdício e a produção com o um menor número possível de funcionários. Para Bonney (2000), o controle do processo produtivo auxilia a empresa a atingir uma produção mais eficiente. Buseti e Santos (2008), afirmam que o ponto central do controle produtivo de uma manufatura é a coordenação existente no sistema, onde as tarefas individuais e conjuntas ocorrem de maneira correta, garantindo o funcionamento global do processo.

A produção otimizada é outro fator a ser considerado dentro do processo produtivo. Para Fleury (1989), a otimização da produção gera uma maior produtividade e só é atingida a partir da união de qualificação da mão-de-obra e da utilização de equipamentos tecnológicos adequados no processo produtivo. Segundo Guerreiro (1996), a otimização da produção em todos os processos tem por objetivo reduzir custos, aumentar o lucro, diminuir o tempo de trabalho e facilitar o desenvolvimento de produtos. A consistência da qualidade dentro do processo produtivo, pode ser obtida através do controle da produção. Algumas indústrias, para garantir vantagens competitivas, procuram o equilíbrio entre a ampliação da

produtividade sustentando a qualidade dos processos e produtos. A busca por produtos e processos de qualidade tem reflexos durante toda a cadeia produtiva. Os produtos de qualidade elevada implicam em matéria-prima e outros insumos de qualidade (FARIA, 2003). A manutenção da qualidade nos processos produtivos, segundo Carvalho e Paladin (2005), é obtida através da gestão da qualidade da empresa, que resulta em clientes mais satisfeitos e possibilita a transformação de clientes em consumidores.

Como destacado anteriormente, a qualificação da mão-de-obra é característica fundamental para o controle produtivo dentro desse setor de cervejas especiais (KEBLAN; NICKERSON, 2012), assim como nas demais indústrias. Segundo Gunn (1987) a qualificação de mão-de-obra pode satisfazer as necessidades que uma empresa possui, pois este fator incorporado ao processo produtivo, pode garantir um bom rendimento dentro do processo e ainda gerar competitividade, respondendo assim de forma ágil e de maneira econômica as novas exigências do mercado.

2.4.1.5 Alvo de vendas e os esforços em marketing

As microcervejarias, geralmente, focam seu alvo de vendas em ambientes específicos, como restaurantes locais, bares, pubs e lojas de bebidas (KEBLAN; NICKERSON, 2012). As formas de comercialização e alvo de vendas, seja os estabelecimentos citados ou diretamente para pessoas físicas, está ligada ao seu escopo competitivo. Porter (1986), afirma que a definição do tamanho do escopo é definido pela atratividade e oportunidade que potenciais mercados competitivos demonstram. Um mercado se torna mais atrativo pelo seu grau de crescimento, aliado com seu tamanho, nível de concorrência e da capacidade que a empresa possui para desenvolver estratégias sustentáveis. Outro fator que influencia a ação de compra dos clientes é ambiente, o atendimento e disposição dos produtos dos locais de venda. Um local apazível, com produtos disponíveis e de qualidade podem interferir no ato da compra do consumidor sobre determinado produto ou serviço (ENGEL; MINIARD; BLACKWELL, 2002). Solomon (2007) afirma que apenas a venda do produto pela marca, diretamente para a pessoa física e sem nenhum valor intrínseco vinculado ao produto, não fideliza o cliente.

O processo de propagação da marca, por parte da indústria, é fator importante para garantir vantagem competitiva. As microcervejarias utilizam como propagação da marca, a criação de diferentes estilos de cerveja. Além disso, divulgam seus produtos e serviços em meios de comunicação, como internet, televisão, jornais e rádios. Participar de eventos promocionais, em festivais locais e nacionais também são estratégias de marketing utilizadas pelas microcervejarias (KEBLAN; NIKCERSON, 2012). A forma como a empresa divulga a marca é um fator importante, uma vez que possibilita que a empresa expanda sua capacidade mercadológica para novos nichos de mercado (BOULDING, 1978).

A divulgação dos produtos via internet e outros veículos de comunicação, se tornou fundamental para propagar a marca, pois muitos consumidores trocam informações e opiniões sobre determinados produtos e serviços de maneira mais rápida e eficiente (KOTLER, 1997). Bentivegna (2002) afirma que com o acesso da tecnologia por parte de diversos consumidores, o marketing pelas empresas feito via internet ou por outros tipos de veículos de comunicação, aproxima o cliente da marca, o que gera maior confiabilidade e um maior número de clientes dispostos a aderir o produto.

O marketing “boca a boca” propicia a divulgação dos produtos de maneira interpessoal e ainda é muito utilizada, pois segundo Cuneo (1994), muitas empresas ao adotar técnicas de divulgação, utilizam esse tipo de marketing para acelerar a promoção de seus produtos e serviços. A maneira interpessoal é fundamental para a divulgação de determinados produtos, pois existem redes de relacionamentos e um grande número de pessoas que são influenciadas e seguem conselhos de pessoas próximas ao adquirirem um produto ou serviço (CAFFERKY, 1999).

Diante da grande quantidade de produtos disponíveis, algumas saídas estratégicas para a maior visibilidade do produto podem ser tomadas, como por exemplo: o produto ter uma boa apresentação, ter um preço baixo, possuir uma identidade e um rótulo que chame a atenção do consumidor, o produto no qual se está comercializando possuir uma qualidade elevada, assim ele compensará o preço a ser pago. Mas segundo Santiago (2002), nem sempre isso funciona, pois o produto para ser comercializado deve se comunicar com o cliente. Para Kotler e (2006), os gerentes das organizações tem a percepção de que os consumidores admiram seus produtos pela qualidade e desempenho do mesmo, não se importando com o preço. Com isso, o produto pode se perpetuar no mercado. A

organização não pode atender todos os clientes em um mercado, assim ela necessita identificar os clientes potenciais para atendê-los com eficácia. Com isso, a empresa concentra suas estratégias de marketing (KOTLER; KELLER, 2006).

Keblan e Nickerson (2012) ainda destacam como estratégia importante para divulgação da marca as relações com os atacadistas e varejistas, pois além de garantir lealdade para com a microcervejaria, ambos servem como promotores da marca e dos produtos que comercializam. Segundo Chopra e Meindl (2001), é necessário haver entre parceiros, além de um bom relacionamento, uma forma de adoção de estratégias viáveis para que, tanto cliente como empresa, possam se beneficiar mutuamente dessa condição. Para Rosenbloom (2002), os varejistas estão ganhando notoriedade e atuando como protagonistas da transferência de poder nas relações entre membros dos canais de distribuição, pois controlam o que é comercializado no mercado e influenciam no acesso de mercado de determinadas commodities.

3. METODOLOGIA

Para a elaboração dessa pesquisa, foi adotada uma abordagem qualitativa. As pesquisas qualitativas propiciam uma análise mais aprofundada do fenômeno estudado, ressaltando o nível de realidade que não pode ser quantificado (MINAYO et al., 2013).

A presente pesquisa se caracterizou por ser exploratória e descritiva, permitindo estudar aspectos referentes as dimensões estratégicas das microcervejarias, através da abordagem metodológica do estudo de caso. O estudo de caso busca retratar a realidade completa e profunda, bem como, através de um questionamento empírico, busca investigar um fenômeno dentro de sua realidade, além de representar os diferentes e muitas vezes conflitantes pontos de vistas (YIN, 2001).

3.1 Seleção da amostra e coleta de dados

A pesquisa abrangeu apenas microcervejarias formalizadas, com registro de operação emitido pelo MAPA. A amostra foi constituída por oito microcervejarias situadas no bairro Anchieta, na cidade de Porto Alegre. Juntas, essas microcervejarias são responsáveis por produzirem cerca de 110 mil litros/mês de cerveja.

O bairro Anchieta, localizado na cidade de Porto Alegre, no estado do Rio Grande do Sul, caracteriza-se por ser um bairro altamente industrial e recentemente em função da presença das empresas cervejeiras tem ganhado notoriedade. Atualmente existem nove microcervejarias formalizadas no bairro, porém, existem projetos para novas instalações. Das indústrias abordadas para fazer parte do estudo, apenas uma não concordou em participar das entrevistas. Os questionários foram aplicados apenas com os gestores das microcervejarias e todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas.

As perguntas utilizadas na coleta de dados foram originadas do estudo de Keblan e Nickerson (2012). Para garantir o sigilo dos entrevistados as empresas na amostra foram designadas aleatoriamente por números de 1 a 8 (Quadro 2).

3.2 Procedimentos analíticos e de interpretação dos dados

Foi realizada uma análise de conteúdo com as informações contidas nas transcrições das entrevistas. Para Bardin (1997), a análise de conteúdo é um conjunto de instrumentos metodológicos utilizados para facilitar o entendimento e interpretação de dados qualitativos coletados a partir de entrevistas, através do método de dedução. Segundo Malhorta (2006), a análise de conteúdo é uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa dos dados observados e de seu conteúdo. Ainda, ele destaca que existem algumas formas de unidades de análise, como temas, tópicos, palavras e caracteres.

Segundo os preceitos da análise de conteúdo, foram construídas seis dimensões, onde cada dimensão continha um ou mais objetivos, uma ou mais táticas e um ou mais motivadores estratégicos. Para a interpretação e análise desses dados, foi elaborado um nível hierárquico, seguido pela dimensão, seus objetivos, suas táticas e seus motivadores estratégicos. As dimensões referem-se a 'o que é necessário para competir'. Enquanto os objetivos respondem a pergunta: 'para que?'. Já as táticas referem-se a 'como competir'. E por fim, os motivadores estratégicos relacionam-se as 'razões para a utilização das táticas' e o que é feito para a estratégia se materializar. Ainda, os motivadores estratégicos incluem a combinação de mais de um dos fatores ou ações (mix), que influenciam ou que justificam a escolha de certa tática da dimensão estratégica. As dimensões abordadas nessa pesquisa originaram-se da teoria de Keblan e Nickerson (2012), enquanto os objetivos, táticas e motivadores estratégicos derivaram da análise de conteúdo a partir do referencial empírico oriundo das entrevistas.

A análise de conteúdo, segundo Bardin (1977), é dividida em três etapas: começando com uma pré-análise do material obtido; categorização e codificação dos dados e; por fim, o tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Para facilitar a análise de conteúdo, foi realizada a técnica de categorização, através do software 'Maxqda®', que separou os dados obtidos em categorias e subcategorias. Também, com o auxílio deste software, foi possível chegar em alguns dados conclusivos acerca do comportamento de marketing das empresas que serão apresentados na próxima seção. A figura 2 mostra como foi o procedimento adotado para a coleta de dados, desde a coleta e análise de documentos até a conclusão para o modelo proposto, no qual propõe uma ferramenta metodológica para a

análise estratégica identificando como transformar (materializar) estratégias genéricas em objetivos, táticas e motivadores estratégicos no “mundo” das microcervejarias.

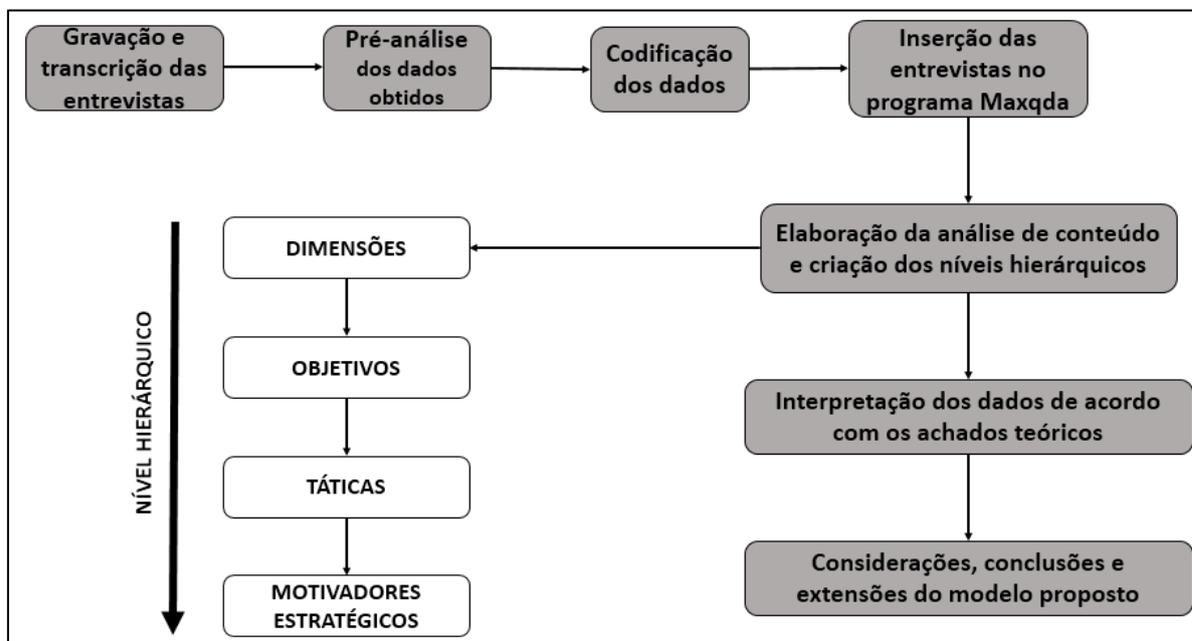


Figura 2 – Procedimentos adotados para a coleta de dados e interpretação dos dados.

3.3 Perfil das microcervejarias

As empresas eram compostas por até oito funcionários. Os gestores entrevistados eram todos homens com idade entre 20 e 60 anos. Conforme o quadro 2, no geral, as microcervejarias que fazem parte do estudo tem poucos anos de atuação. O número de sócios fundadores variou entre um e cinco. O volume produzido por cada microcervejaria variou ente 2 e 70 mil litros/mês.

Quadro 2 – Perfil das microcervejarias entrevistadas.

Empresa	Nº de sócios fundadores	Ano de fundação	Volume mensal produzido	Área ocupada	Nº de funcionários
1	5	2014	70 mil	220 m ²	8
2	2	2010	15 mil	200 m ²	7
3	4	2014	4 mil	500 m ²	2
4	2	2014	2 mil	280 m ²	3
5	3	2012	4 mil	280 m ²	2
6	3	2013	13 mil	330 m ²	5

7	2	2011	10 mil	560 m ²	6
8	1	2012	6 mil	480 m ²	5

A microcervejaria 1, inicialmente produzia suas cervejas em outra fábrica, mas em 2014 inauguraram sua própria fábrica. É uma empresa com cervejas premiadas nacional e internacionalmente. Seu volume de produção atual é cerca de 70 mil litros/mês, mas já existe um projeto de expansão da empresa que possibilitaria uma produção de aproximadamente 180 mil litros/mês. Atualmente, conta com mais de 40 rótulos em sua linha de produção e exporta seus produtos para os Estados Unidos e Europa.

A microcervejaria 2 é a mais antiga do bairro Anchieta e foi a que impulsionou o mercado de cervejas especiais na região. É altamente reconhecida em âmbito nacional e suas cervejas também possuem diversas premiações dentro e fora do Brasil. A empresa está adquirindo equipamentos novos para dar conta da demanda, então o volume de produção tende a aumentar.

A microcervejaria 3 foi inaugurada no início de 2015. Seus equipamentos são altamente automatizados e sistematizados. A área ocupada da empresa possui além dos equipamentos para a produção, um depósito para guardar os produtos, um escritório e uma área de convivência onde os consumidores podem conhecer e comprar seus produtos.

A microcervejaria 4 foi fundada em 2014, mas a empresa só começou suas atividades na metade de 2015. Sua produção é altamente manual, o que restringe muito seu volume de produção. Distribui sua produção apenas para Porto Alegre e região. Sua área ocupada está dividida em escritório, parte produtiva e uma área de lazer, onde realizam eventos para divulgar a marca.

A microcervejaria 5 antes de se transformar em microcervejaria, era reconhecida como um pub, onde produziam e comercializavam suas cervejas. Com a ampliação do mercado de cerveja artesanais, os três sócios fundadores resolveram abrir uma microcervejaria em 2014 no bairro Anchieta. Com isto, se inseriram de vez no mercado, começando a envasar parte de sua produção, além de continuar abastecendo o bar.

A microcervejaria 6 é muito reconhecida no estado do Rio Grande do Sul e a cada ano conquista mais espaço no cenário cervejeiro. Suas cervejas possuem algumas premiações oriundas dos festivais de cervejas brasileiros. Seu volume de

produção pode chegar, dependendo da demanda, a 16 mil litros/mês. Existe um projeto para introduzir novos equipamentos na linha produtiva e com isso aumentar a capacidade de produção. Em sua área ocupada existe um escritório, uma área de convivência e a parte de produção.

Por seu direcionamento de vendas ser em grande parte para região de Porto Alegre, a microcervejaria 7 é basicamente conhecida nessa região, mas está buscando ampliar seu escopo mercadológico a nível nacional. Suas cervejas possuem algumas premiações em eventos cervejeiros nacionais. Geralmente, seu volume de produção é de 10 mil litros/mês, mas oscila dependendo da demanda em 2 mil litros/mês. A área ocupada da microcervejaria 7 é de 560 m², o maior espaço entre todas as microcervejarias que compõe este estudo, e se divide em área produtiva, estoque e escritório. Existe um projeto de expansão da área ocupada da empresa, onde colocariam um local para comercialização de seus produtos.

A microcervejaria 8 tem um fundador e foi inaugurada em 2012. Suas cervejas são reconhecidas no estado do Rio Grande do Sul, ganhando concursos dentro e fora do estado. A área que a empresa ocupa é composta por escritório, estoque e parte produtiva.

4.2 Gestão do Processo Produtivo

A dimensão gestão dos processos produtivos foi direcionada para a gestão da produção e foi subdividida em quatro táticas: produtividade da mão-de-obra, automação dos equipamentos, controle da produção e planejamento da produção.

A produtividade da mão-de-obra (tática) foi subdividida nos seguintes motivadores (razões para o uso da tática): “para reduzir os gastos”, “por conferir maior qualidade final ao produto” e “por aumentar a eficiência operacional”. Destes motivadores estratégicos, os mais citados pelos gestores foram a “redução de custos” e o “aumento da eficiência operacional”.

A automação (tática) foi subdividida nos seguintes motivadores estratégicos: “redução do tempo de produção”, “gerar eficiência operacional” e “diminuir a mão-de-obra”. Destes motivadores estratégicos, os mais citados foram “gerar eficiência operacional” e “redução da mão-de-obra”.

O controle da produção (tática) foi subdividida nos seguintes motivadores estratégicos: para a “obtenção de qualidade”, para a “diminuição de custos” e para o “aumento da eficiência da operação”. Destes, o motivador estratégico (o porquê da utilização da tática) “para a obtenção de qualidade” foi o mais destacado.

O planejamento da produção (tática) foi dividida em quatro motivadores estratégicos: “auxilia na redução dos custos de produção”, “influencia na qualidade do produto”, “realizado de acordo com a demanda” e a “demanda não influencia no planejamento”. Dentre eles, o mais abordado foi a “relação existente entre o planejamento produtivo com a influência na qualidade do produto final”.

No geral para a estratégia gestão do processo produtivo, o planejamento da produção foi a tática mais citada (Figura 4).

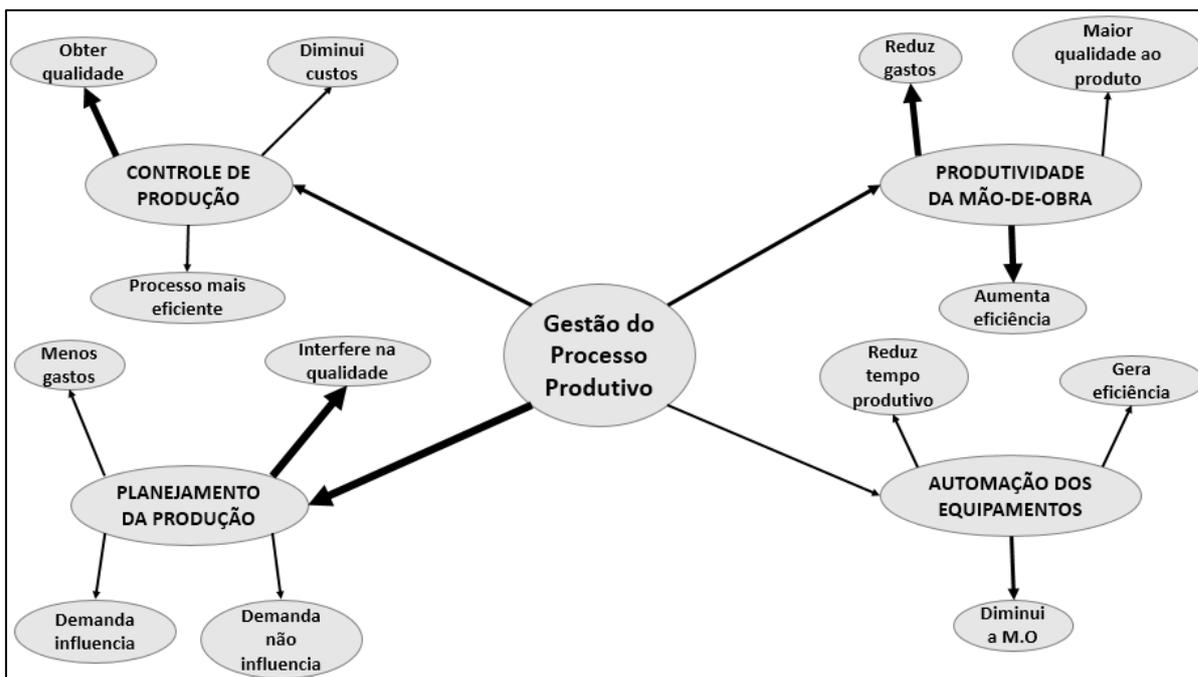


Figura 4 - Diagrama da dimensão estratégica de gestão do processo produtivo observado nas microcervejarias

Nota: A espessura das setas de ligação entre a dimensão e as categorias e subcategorias é igual a $\frac{1}{4}$ ponto para cada vez que estas foram mencionadas nas entrevistas.

4.3 Portfólio de Produtos

A dimensão portfólio de produtos foi direcionada ao objetivo denominado linha de produtos e foi subdivida em duas táticas: portfólio restrito e portfólio diversificado. A tática mais citada foi a diversificação da linha produtiva.

O portfólio restrito (tática) foi subdividido nos motivadores estratégicos que representam efeitos de sua adoção: “maior aceitação de mercado”, “maior rentabilidade” e a “adequação ao volume produzido”. Entre estes, o motivador estratégico referente a maior aceitação de mercado foi o predominante.

Já o portfólio diversificado (tática) foi subdividido nos motivadores estratégicos que representam efeitos de sua adoção: “aumenta o custo de produção”, “visa atingir qualquer cliente”, “visa atingir os clientes mais críticos”, “aumenta o raio de comercialização”. Entre estes, o motivador estratégico mais citado foi o “aumento da área de comercialização”, como pode ser observado na figura 5.

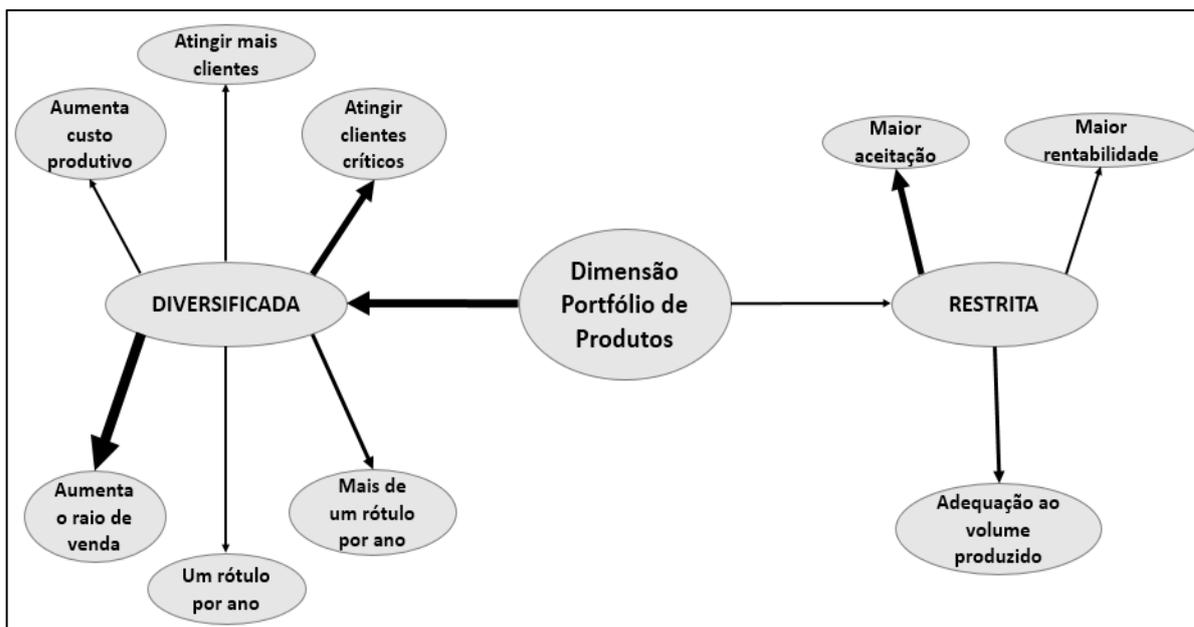


Figura 5 - Diagrama da dimensão estratégica de portfólio de produtos observado nas microcervejarias

Nota: A espessura das setas de ligação entre a dimensão e as categorias e subcategorias é igual a $\frac{1}{4}$ ponto para cada vez que estas foram mencionadas nas entrevistas.

4.4 Cadeia Logística

A dimensão estratégica cadeia logística foi desmembrada em dois objetivos, fornecimento e distribuição. O objetivo denominado como fornecimento foi mais priorizado pelas empresas amostradas.

O objetivo fornecimento foi separado em duas táticas: dentro do estado e fora do estado. Em relação ao objetivo fornecimento, a tática mais citada foi a dentro do estado.

A cadeia logística de fornecimento dentro do estado (tática) foi subdividido nos seguintes motivadores estratégicos: “maior confiabilidade nos fornecedores”, “menores preços”, “melhores condições de pagamentos” e “menor prazo para entrega dos insumos”. O motivador estratégico que mais se sobressaiu nesta categoria foi a “maior confiabilidade nos fornecedores”.

A cadeia logística de fornecimento fora do estado (tática) foi subdividida nos seguintes motivadores estratégico: “preço mais acessível”, “preço menos acessível”, “insumos de qualidade elevada”, “alto custo de transporte” e “prazo de entrega longo”. Destes o preço menos acessível foi preponderante.

O objetivo denominado distribuição também foi dividido em duas táticas: própria e terceirizada. Em relação ao objetivo distribuição, a tática que mais se destacou foi a distribuição terceirizada.

A cadeia logística de distribuição própria (tática) foi subdividida em quatro motivadores estratégicos, como: “mais rentável”, “possibilita maior abrangência de mercado”, “fácil controle” e “difícil controle”.

A cadeia logística de distribuição terceirizada (tática) foi subdividida em: “amplia a área de comercialização” e “margem elevada do transporte”.

O fator de maior destaque dentro da categoria cadeia logística de fornecimento de insumos foi a localização das empresas fornecedoras (Figura 6).

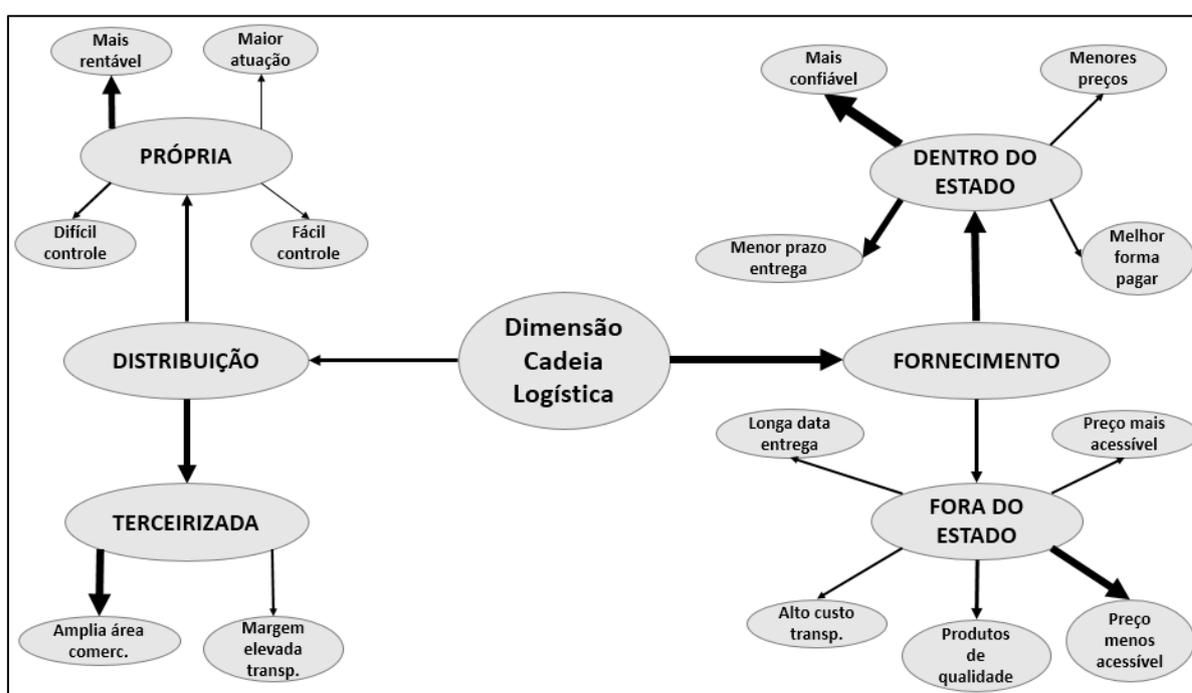


Figura 6 – Diagrama da dimensão estratégica da cadeia logística observada nas microcervejarias

Nota: A espessura das setas de ligação entre a dimensão e as categorias e subcategorias é igual a $\frac{1}{4}$ ponto para cada vez que estas foram mencionadas nas entrevistas.

4.5 Marketing

A dimensão estratégica marketing foi dividida em dois objetivos estratégicos, que refletem os “para que”, ou seja, os objetivos da dimensão estratégica marketing. Os objetivos que emergiram das análises foram o relacionamento com clientes e

produto. Assim a estratégia genérica “marketing” objetiva a construção de relacionamentos e para a produção de produtos superiores, com distintividade.

O objetivo denominado relacionamento com clientes por sua vez foi subdividido em apenas uma tática, a qual denominamos cliente final. Esta tática diz respeito as formas de comunicação e de relacionamento com os clientes que são mais relevantes. O relacionamento com os clientes finais (tática), dividiu-se nos seguintes motivadores estratégicos: “importância do relacionamento e feedback com do cliente final”, “acesso aos produtos em bares e lojas”, “realização do marketing via redes sociais (internet)”, “realização do marketing via outros meios de comunicação”, e o “marketing boca-a-boca como meio de propagar o produto”.

Dos cinco motivadores estratégicos do relacionamento com foco nos clientes, o que mais se sobressaiu foi a utilização das redes sociais para propagar a marca.

O objetivo denominado marketing com foco no produto foi subdividido em quatro táticas: foco em qualidade, foco em premiações, o foco no rótulo e o foco nos estilos. A tática com foco nos estilos das cervejas especiais foi a mais citada.

O marketing baseado nas premiações (tática) foi subdividida nos seguintes motivadores estratégicos: “aumenta o reconhecimento do produto” e “fator irrelevante para esse segmento de mercado”. O motivador estratégico mais citado pelos gestores do marketing com foco nas premiações refere-se ao “aumento do reconhecimento do produto”.

O marketing baseada na qualidade do produto (tática) foi dividida nos seguintes motivadores estratégicos: “busca de maior reconhecimento para o produto”, “reforçar a qualidade para o aumento das vendas”, “a combinação das duas táticas anteriores (mix das duas)” e o “registro no MAPA”. Dentro dessa tática, o motivador estratégico mais ressaltado pelos gestores foi a “combinação do reconhecimento do produto com a ampliação das vendas”.

Para o marketing com foco no rótulo do produto (tática) haviam duas opções de motivadores estratégicos: “a identidade do rótulo com o lugar que a empresa está inserida” e a “identidade do rótulo com os estilos produzidos”. A análise da categoria referente ao marketing com foco no rótulo teve como motivador estratégico mais citada a referente a “identidade com os estilos produzidos”.

O marketing voltado ao produto com foco no estilo (tática) apresentou cinco motivadores estratégicos: “estilos diferenciados para atingir clientes mais críticos”, “estilos básicos e mais aceitos pelo público”, “investir em novidades”, “atender as

exigências de mercado” e “não atender as exigências de mercado”. Os motivadores estratégicos mais citados foram: “estilos diferenciados para atingir clientes mais críticos” e “atender as exigências de mercado”. Tais resultados podem ser melhor visualizados na figura 7, a seguir.

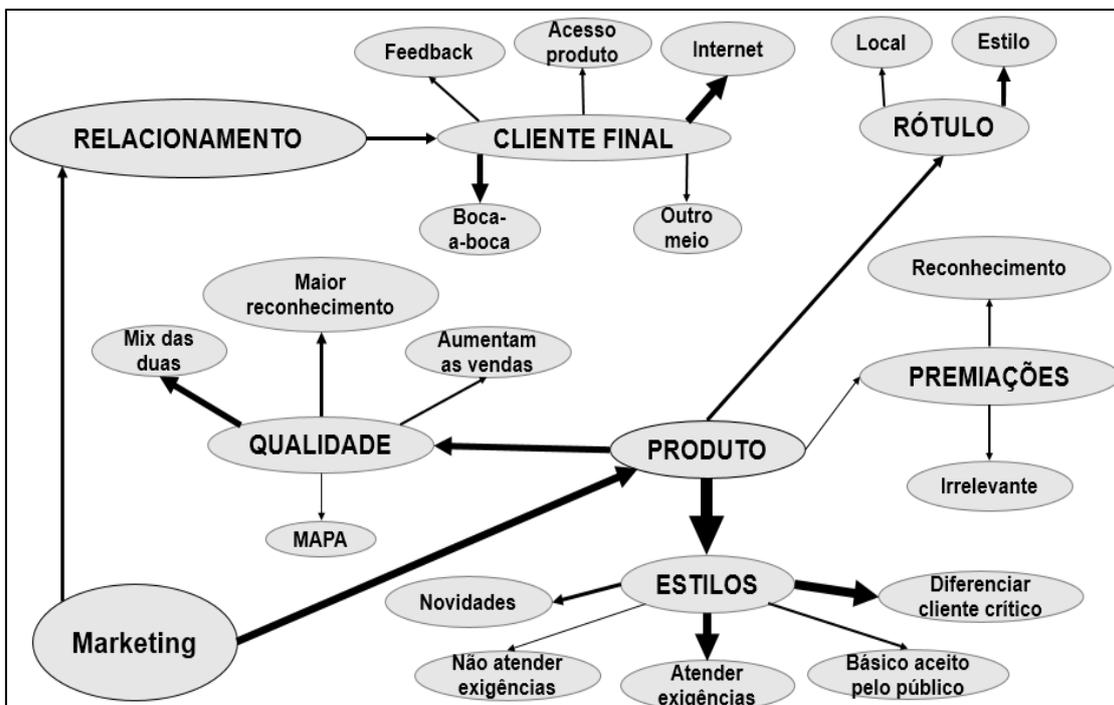


Figura 7 – Diagrama da dimensão estratégica do marketing observada nas microcervejarias

Nota: A espessura das setas de ligação entre a dimensão e as categorias e subcategorias é igual a $\frac{1}{4}$ ponto para cada vez que estas foram mencionadas nas entrevistas.

A dimensão estratégica marketing foi tida como a mais citada na análise de conteúdo realizada nesta pesquisa.

4.6 Vendas

As microcervejarias utilizam dois tipos principais de canais de venda. O canal indireto, via a utilização de distribuidores e o direto através da venda direta ao cliente final em festivais, eventos ou na própria fábrica.

A dimensão estratégica vendas foi subdividida em dois objetivos: venda direta e a venda indireta.

O objetivo denominado como venda direta foi subdividida em duas táticas: a venda realizada em eventos e a venda realizada na fábrica. A tática mais abordada pelos gestores foi a venda realizada em eventos.

A venda realizada em eventos (tática) foi subdividida nos seguintes motivadores estratégicos: “forma mais rápida de promover a marca”, “ótimo retorno financeiro”, “combinação das táticas anteriores (mix das duas)”, “não gera o lucro esperado”, “a empresa participa de poucos eventos”. O motivador estratégico mais citado refere-se a “combinação das táticas denominadas forma mais rápida de promover a marca e ótimo retorno financeiro (mix das duas)”.

Para a venda direta na fábrica (tática) foram abordadas dois motivadores estratégicos: “maneira mais prática de conhecer clientes” e a “fábrica é utilizada apenas para produzir”. O motivador estratégico predominante para a venda direta realizada na fábrica foi “a maneira prática de conhecer os clientes”.

O objetivo venda indireta foi subdividido nas seguintes táticas: lojas especializadas, bares e restaurantes, e supermercados.

A venda indireta através de lojas especializadas, bares e restaurantes (tática) foi subdividida nos seguintes motivadores estratégicos: “fornecimento de brindes aos comerciantes para fixar o produto”, “não fornecimento de brindes aos comerciantes”, “o comerciante é um parceiro em potencial” e “o comerciante é um cliente”. Destes quatro motivadores estratégicos o mais citada pelos gestores foi a de “não fornecer brindes aos comerciantes”.

A venda indireta através dos supermercados (tática) foi subdividido em cinco motivadores estratégicos: “o supermercado está preparado para receber os produtos das microcervejarias”, “o supermercado não está preparado para receber os produtos das microcervejarias”, “a empresa não produz o suficiente para atender esse tipo de canal de distribuição”, “a venda ao supermercado representa alto custo de comercialização”, e “a empresa tem planos futuros de utilizar este canal de distribuição”. Dentre estes, o motivador estratégico mais abordado pelos gestores foi “o supermercado não está preparado para receber os produtos das microcervejarias”, conforme pode ser observado na figura 8.

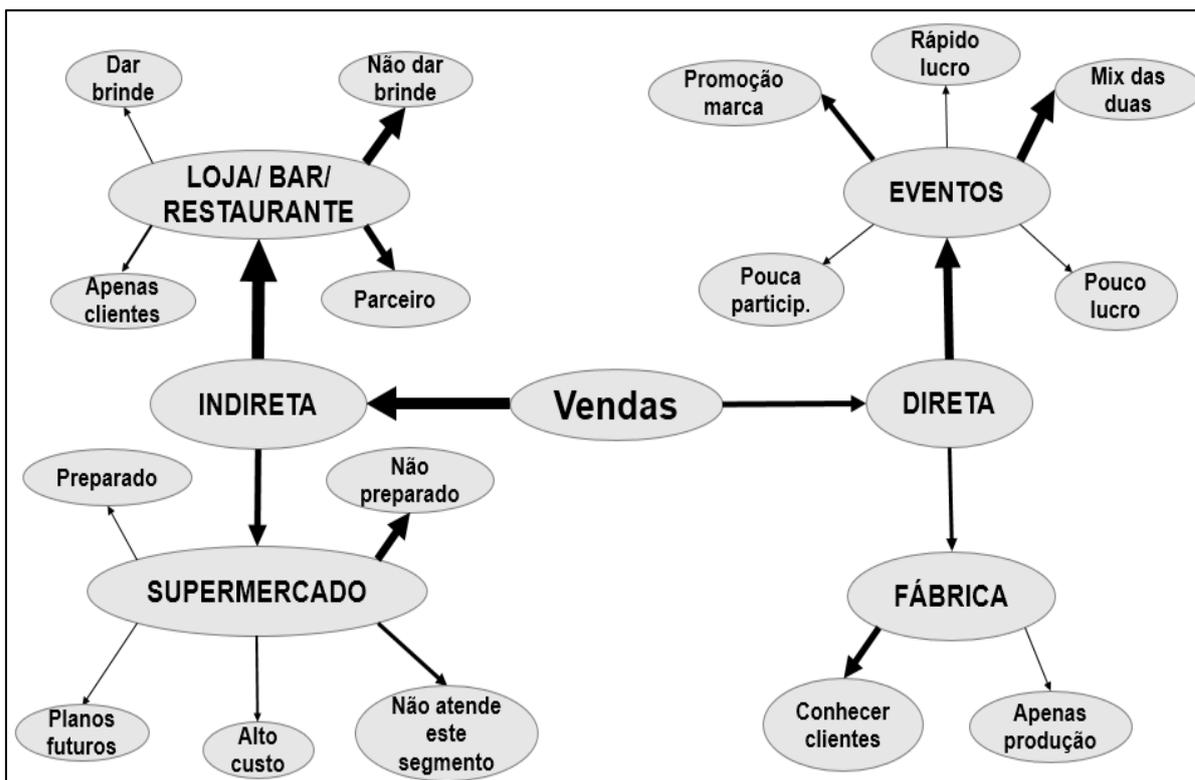


Figura 8 – Diagrama da dimensão estratégica das vendas observada nas microcervejarias.

Nota: A espessura das setas de ligação entre a dimensão e as categorias e subcategorias é igual a $\frac{1}{4}$ ponto para cada vez que estas foram mencionadas nas entrevistas.

4.7 Análise conjunta das dimensões

A análise das dimensões compreendidas nesse estudo a partir das entrevistas permite inferir que no conjunto de estratégias analisadas, a mais enfatizada pelos gestores foi a dimensão marketing e a menos citada foi o portfólio de produtos (Figura 9). Além da dimensão marketing, também se destacaram as dimensões estratégicas qualidade e vendas.

A principal razão para tal fato pode estar ligado ao amplo domínio dos gestores em relação a essas estratégias, pois são melhores administráveis por eles. É a partir do marketing que as microcervejarias conseguem aproximar-se dos seus clientes, via redes sociais, por exemplo, compreendendo os sinais emitidos pela demanda, e assim, conseguindo suprir as exigências dos consumidores desse segmento de mercado. São a partir das estratégias de marketing que os gestores desses empreendimentos atuam na diferenciação de seu portfólio, desenvolvendo produtos que atendam todos os clientes desse segmento de mercado, permitindo boa visibilidade à marca, entre outros.

Quanto a estratégia qualidade, sua importância ressalta-se, pois esse segmento de mercado caracteriza-se pela exigência em qualidade. Assim, os gestores preconizam as ações voltadas a obtenção e padronização de produtos de qualidade, para então ampliar o número de clientes. Referente a estratégia de vendas, por ser um mercado em emergência, os gestores estão inclinados a darem maior importância as ações dessa dimensão, pois aparecem diversos canais de comercialização que possibilitam lucros satisfatórios e maior visibilidade da marca.

Na percepção dos gestores, a elaboração de estratégias focadas em marketing, venda e qualidade são fundamentais e possibilitam uma maior atuação de sua microcervejaria no segmento das cervejas especiais. Ainda, segundo as respostas dos gestores de nossa pesquisa, o domínio de tais estratégias pode desencadear o sucesso do empreendimento, visto que nem todos os concorrentes possuem amplo domínio delas. Ou ainda, nem todos os concorrentes priorizam elas, dando maior destaque para outras dimensões que não são tão fundamentais aos negócios.

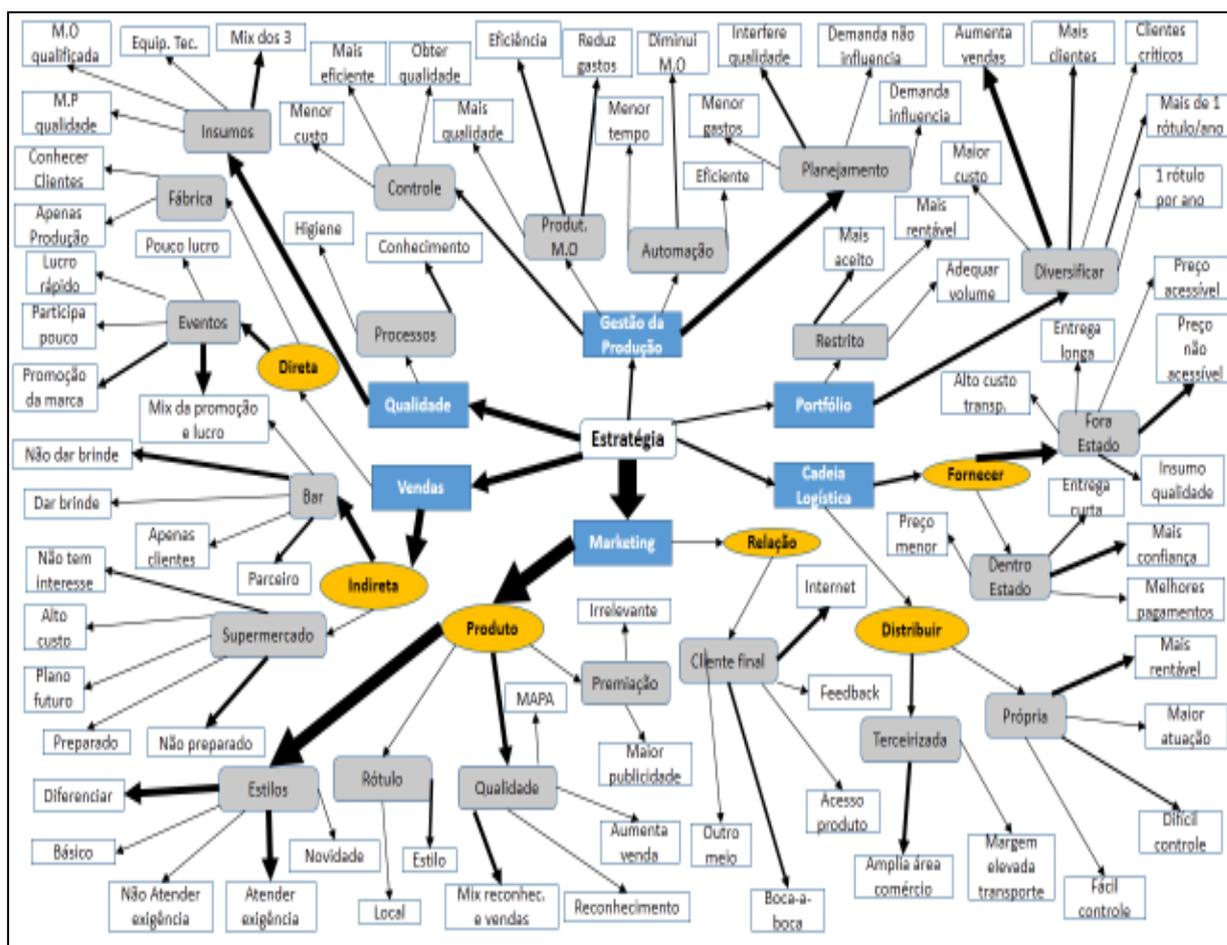


Figura 9 – Dimensões estratégicas, objetivos, táticas e motivadores estratégicos das microcervejarias

Nota: A espessura das setas de ligação entre a dimensão e as categorias e subcategorias é igual a $\frac{1}{4}$ ponto para cada vez que estas foram mencionadas nas entrevistas. As dimensões estratégicas estão representadas na figura na forma de retângulos na cor azul, enquanto os objetivos são as circunferências amarelas (os objetivos que não se distinguem das dimensões foram suprimidos nessa figura). As táticas estão representadas pelo retângulo cinza e os motivadores estratégicos estão representados pelos retângulos brancos.

4.8 A ênfase estratégica de cada empresa

Na seção anterior foram apresentados os resultados consolidados no conjunto das empresas. Agora, nesta seção, apresentar-se-á os resultados por cada empresa analisada. O que está sendo apresentado aqui é o quanto uma determinada estratégia é ou não saliente na mente do gestor, através da frequência de citação da mesma. Se a frequência for baixa, por exemplo, não significa que a estratégia não é importante, mas que por alguma razão na mente de um determinado gestor ela é menos saliente do que para a média dos demais gestores.

Por outro lado, a frequência baixa ou alta também não significa que a empresa pratica com menor ou maior intensidade aquela determinada estratégia. As vezes, um determinado gestor pode citar frequentemente uma dimensão estratégica, mas na prática ela não ser relevante na empresa.

Por exemplo, o gestor da empresa 1 foi o que mais citou a dimensão referente a “gestão dos seus processos de produção” (Figura 10). Esse gestor entende que para se destacar nesse mercado (segmento) é necessário diferenciar sua produção e fornecer produtos de qualidade aos clientes. Isso só é possível a partir do perfeito domínio das técnicas produtivas, e do planejamento da produção, bem como da produtividade da mão-de-obra. Assim, pode-se afirmar que segundo o gestor da microcervejaria 1, para se diferenciar, é necessário que a gestão da produção aconteça de forma correta e seja eficaz.

O gestor da microcervejaria 2 foi o que mais citou a dimensão estratégica “Marketing” e esse resultado mostra como essa empresa se posiciona frente a seus clientes (Figura 10). Essa empresa possui um laço muito estreito de comunicação com seus clientes, e pratica ações que garante a proximidade com os clientes através da abertura da fábrica para brasagens e visitas. Esse relacionamento é bastante produtivo para a empresa, pois o cliente acaba sendo um disseminador da marca. Os próprios gestores afirmam que a aproximação existente entre empresa e cliente é altamente válida nesse segmento de mercado e possibilita a prosperidade da empresa. Ainda, a microcervejaria 2 é a segunda que mais diferencia sua linha de produtos dentro de nossa amostra, investindo em rótulos criativos e que cativam o público consumidor.

Para a microcervejaria 3 a ênfase é nas dimensões relacionadas ao “marketing” e na “gestão da produção” (Figura 10). Esses resultados mostram a nítida preocupação do gestor desse empresa em obter um equilíbrio dentro de sua cadeia produtiva. Quanto ao marketing, a empresa prioriza que a comunicação com os clientes seja transparente e que se torne um diferencial quando comparado com as outras empresas. Referente a gestão da produção, a microcervejaria 3 investe pesado em equipamentos que controlam os processos produtivos, e também, possui um rigoroso planejamento de produção.

Quanto a microcervejaria 6, o destaque dado é para o “portfólio de produtos” e para a “cadeia logística” (Figura 10). O aprofundamento da empresa 6 na dimensão do portfólio de produtos retrata a preocupação de seus gestores em ser

reconhecida no mercado por ter ampla gama de cervejas em seu portfólio. Para o gestor, a maneira mais eficiente de prosperar nesse segmento de mercado é a partir da diferenciação da linha produtiva. No que se refere a cadeia logística, as táticas e motivadores estratégicos englobados nessa dimensão, são os que mais causam dificuldades as microcervejarias, conforme o gestor. As dificuldades são referentes ao modo de distribuição, bem como aos preços atrelados a ele. Assim, essa empresa parece ter dificuldades no domínio dos processos referentes a cadeia logística. As duas microcervejarias com maior volume de produção (1 e 2) foram as que menos relataram problemas referentes a esses processos logísticos. Todas as outras empresas participantes da pesquisa relataram que sofreram ou sofrem mensalmente com algum problema de distribuição de seus produtos.

Para a microcervejaria 7 a maior ênfase é nas dimensões “qualidade” e “vendas” (Figura 10). Esse resultado reflete a preocupação do gestor da empresa em aprimorar cada vez mais suas técnicas para obter e manter a qualidade de seus produtos e processos. Uma das possíveis causas para isso deve-se ao fato de que é uma das empresas mais antigas da pesquisa, já tendo um pouco mais de experiência nos processos industriais e sabendo como orientar seus processos produtivos em busca de qualidade. Em relação a dimensão vendas, o gestor da microcervejaria 7 tem como intuito a venda de seus produtos para diversos canais de distribuição, para atingir os lucros desejáveis e planejados, bem como um maior reconhecimento de mercado.

A análise realizada referente a frequência de citações de cada empresa em relação as dimensões do estudo, mostraram que as empresas 4, 5 e 8 não destacaram uma dimensão como sendo a norteadora ou mais importante de seus negócios. Diante disso, parece-nos que para essas empresas, o domínio perfeito de todo o ciclo produtivo é extremamente eficaz e surte mais efeito aos seus negócios (Figura 10).

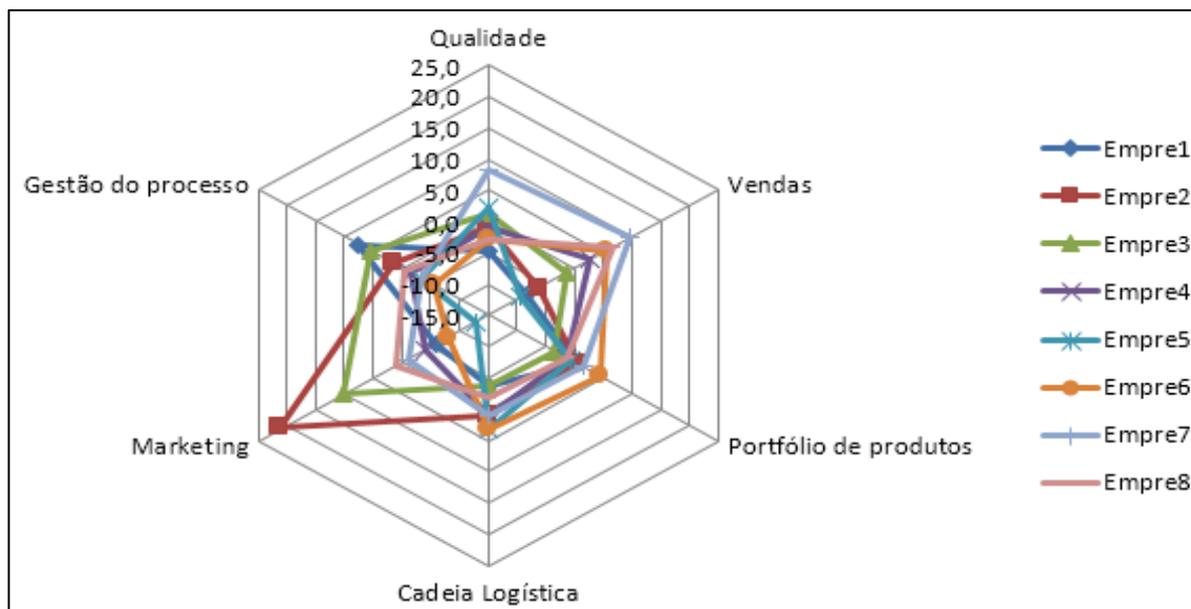


Figura 10: Posicionamento de cada empresa nas seis dimensões estratégicas.

Nota: O radar foi construído a partir do desvio de citações que uma determinada dimensão estratégica recebeu em uma empresa em relação à média de citações da amostra.

5. DISCUSSÃO

5.1 Qualidade

Um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende de forma segura, confiável, acessível e disponível as necessidades dos clientes, assim como, se apresenta sem defeitos, na quantidade determinada e entregue nos prazos compatíveis com as exigências do cliente.

Nesta pesquisa, a qualidade foi subdividida em duas táticas, referentes a insumos e processos.

A qualidade, segundo os gestores das microcervejarias, tem fundamental importância para o processo da elaboração das cervejas especiais. É interessante notar que muitos gestores afirmaram que as grandes cervejarias possuem qualidade em seus produtos, mas seus conceitos sobre o mesmo tema divergem. Por exemplo, nas microcervejarias, a qualidade perpassa a dimensão da conformidade, padronização e segundo o gestor da microcervejaria 6:

Muito se diz sobre a diferença de qualidade das cervejas especiais e das cervejas comuns. Acho isso um equívoco, pois não é em qualidade que a minha cerveja se difere das cervejas industriais comuns. A qualidade das duas é altíssima. As cervejarias industriais tem uma qualidade 100% de acordo com o objetivo que eles querem. A diferenciação que existe entre a cerveja artesanal e a *mainstream* é através da diversidade dos produtos e na criatividade em fazer estilos diferentes que as cervejas especiais possuem (ENTREVISTA GESTOR DA MICROCERVEJARIA 6).

Insumos

A diferenciação que existe entre as microempresas que fazem as cervejas especiais e as grandes empresas que produzem a *mainstream* está na diversidade dos estilos e opções de produtos ofertados pelas microcervejarias. Esse é um aspecto de qualidade voltado a satisfazer a demanda dos clientes que buscam diversidade. Além disso, as microcervejarias buscam se diferenciar no tipo e na qualidade da matéria-prima utilizada na fabricação de suas cervejas. Enquanto as grandes cervejarias utilizam um grande percentual de cereais não-maltados as microcervejarias baseiam seus produtos quase exclusivamente em malte. E tanto

lúpulo, como as leveduras e o malte são importados de países como a Bélgica, Alemanha e Estados Unidos. Dos três ingredientes apenas o malte é produzido em escala comercial no Brasil, no entanto, segundo os gestores há oportunidade de ampliação e qualificação da cevada e do malte produzidos no Brasil.

A qualidade do processo produtivo advém da compra da matéria prima de qualidade, com certificação de origem dessa matéria-prima. Hoje as matérias-primas que utilizamos, sejam elas lúpulos, levedura ou malte, são oriundos da Bélgica, Alemanha e Estados Unidos. Nós entendemos que a produção nacional de malte, por exemplo, além de ser pouca, não tem a qualidade que nós buscamos (ENTREVISTA GESTOR MICROERVEJARIA 3).

A empresa, para ser competitiva frente seus concorrentes, precisa adotar estratégias que lhe deem segurança de mercado. Para isso, todas as ações precisam ser bem planejadas. Caso os insumos possuam uma alta qualidade, é possível transmitir este atributo para os produtos na forma de diferenciação do produto. Obviamente, isso será repassado aos consumidores na forma de valor agregado. Produtos de qualidade elevada só são formados através de uma multiplicidade de fatores, desde a aquisição de insumos com alta qualidade até a implantação de tecnologias na linha produtiva (FARIA, 2003). Isso vai ao encontro da fala do gestor da microcervejaria 6:

Obviamente para se ter qualidade no produto final, é importante ter um conjunto de fatores, mas é essencial ter uma matéria-prima de qualidade. Se pudesse elencar como grau de importância, a matéria-prima seria a primeira, pois sendo de qualidade vai transmitir isso para o produto final (ENTREVISTA GESTOR MICROERVEJARIA 6).

Outro aspecto relacionado a qualidade mencionado pelos gestores que não os difere qualitativamente mas quantitativamente das grandes cervejarias é a utilização de equipamentos de alto padrão tecnológico. A aquisição de equipamentos de alto padrão tecnológico influencia diretamente os processos de produção e garante a homogeneização de processos (FLEURY, 1990). Sem aparatos tecnológicos adequados a empresa precisa substituí-los por outros recursos produtivos, como mão de obra e conhecimentos especializados para controlar os processos. Isso pode ser evidenciado no relato a seguir:

Quanto mais tecnologia tu tens na produção mais facilidade em se repetir os lotes. Então, quanto menos trabalho braçal se deposita em determinada operação dentro do processo, tu podes direcionar a atenção a outras operações dentro da produção que também são importantes, por isso da adoção de equipamentos tecnológicos. Como nosso equipamento é pouco tecnológico, preciso usar muito o trabalho braçal. Eu acabo me envolvendo muito na produção, então eu não consigo direcionar a minha atenção a outros processos dentro da empresa, como a cultura de fermentos (ENTREVISTA GESTOR MICROCERVEJARIA 4).

Foi perceptível durante as entrevistas que no ‘mundo’ das microcervejarias, mão de obra qualificada é o insumo mais escasso. Alguns gestores defendem o fato que atualmente no cenário das cervejas especiais, “existe uma maior quantidade de matéria-prima de qualidade do que mão-de-obra qualificada” (ENTREVISTA COM OS GESTORES DAS MICROCERVEJARIAS 2 e 5). Os gestores compartilham a ideia de que existe um aumento da qualificação dos trabalhadores, mas o conhecimento que possuem são ainda incipientes e acabam afetando diversos processos, inclusive o desenvolvimento de produtos. O imprescindível é que existam profissionais habilitados com expertise (*know how*) para fazer a melhor combinação entre matéria prima e tecnologia.

Com o aumento do mercado das cervejas especiais no Brasil, inaugurou-se um período de proliferação de cursos específicos para a área. É comum perceber na fala de alguns gestores a importância da qualificação da mão-de-obra, como:

Hoje em dia existem centenas de cursos de *sommelier*, de produção de cerveja, cursos técnicos pelo SENAI. Hoje a mão-de-obra está se qualificando e estão chegando ótimos profissionais para trabalharem nas cervejarias. Anteriormente os cervejeiros eram aqueles advindos das grandes cervejarias e eles já vinham bitolados com o modo de produção em massa, o controle feito por máquinas. Eu sou o cervejeiro, fazia cerveja em casa e hoje eu sou responsável pela produção. As coisas mudaram e hoje, eu consigo contratar um profissional que fez cerveja em casa e que tem um curso de produção ou técnico na área. Já deixo na mão de outra pessoa, mas uma vez ou outra eu supervisiono. Os próprios erros que ocorrem dentro da produção geram um aprendizado e no dia a dia da produção adquirimos conhecimentos (ENTREVISTA GESTOR MICROCERVEJARIA 7).

Embora já haja no mercado pessoas com cursos, o que confere uma certa qualificação, profissionais com habilidades específicas para a melhoria contínua do processo produtivo e para garantir a padronização dos processos produtivos ainda é um fator limitante, conforme o gestor da microcervejaria 3:

Aqui dentro da fábrica, nós já tentamos vários cervejeiros, sem sucesso. Apesar de ter o equipamento de última geração para os padrões brasileiros, se não tiver o cervejeiro qualificado para saber os mínimos detalhes e entender a complexidade de como a cerveja deve ser feita, não dá certo. Aqui já foi feito isso, demos as mesmas condições para várias pessoas fazerem a mesma cerveja e não se conseguiu manter essa homogeneidade na qualidade, esse padrão que a gente quer (ENTREVISTA GESTOR MICROERVEJARIA 3).

Embora alguns gestores tenham apontado que a ausência/deficiência de um insumo pode ser compensada por outro (casos da microcervejaria 4 ao substituir equipamentos de alto padrão por mais mão de obra), os demais foram unânimes em relatar a importância deles todos estarem presentes:

Creio que para se obter qualidade na produção é necessário ter equipamentos de alto padrão tecnológico, insumos de qualidade e conhecimento; uma mão-de-obra qualificada. Os insumos de qualidade são essenciais para se obter qualidade. Aqui, nós priorizamos sempre trabalhar com os melhores insumos importados na elaboração das nossas receitas, pois entendemos que assim o resultado do produto será melhor. E sobre a tecnologia, quanto mais tecnologia tu tens na produção mais facilidade terás na repetição dos lotes. Então quanto menos trabalho braçal se deposita em determinada operação no processo, mais podes direcionar a atenção a outras operações dentro da produção que também são importantes no processo produtivo. Por isso da adoção de equipamentos de alto padrão tecnológico. Outra coisa essencial é a mão-de-obra qualificada, pois esse conhecimento, a qualificação vai garantir o domínio da produção. Mão-de-obra qualificada é uma das primeiras coisas que uma cervejaria deve ter para se fazer cerveja de qualidade (ENTREVISTA GESTOR DA MICROERVEJARIA 6).

Processos

Um fator preponderante dentro das microcervejarias para se obter qualidade é o conhecimento do mestre-cervejeiro ou do responsável pelo negócio. Esse

conhecimento irá ajudar no domínio dos inúmeros processos produtivos, tendo a compreensão da utilização dos melhores insumos para a produção. Segundo Spender (2001), o conhecimento é um conglomerado de informações que são oriundas de ações, preferências, valores, pensamentos, etc. Já Le Boterf (1995), ao analisar o processo de desenvolvimento de competências das pessoas nas organizações, elenca alguns tipos de conhecimentos, e entre eles se destacam o conhecimento empírico cujo papel é saber como fazer em determinada função e é adquirido através da experiência profissional e o conhecimento sobre procedimentos. E isso pode ser evidenciado através do seguinte trecho:

Não é o tamanho que define qualidade. Eu costumo dar muitos cursos sobre produção de cerveja e eu sempre encerro os cursos dizendo que o principal ingrediente da cerveja de qualidade é o conhecimento. Então, assim, não interessa o malte que tu usa, o equipamento que tu usa. Para se fazer uma cerveja de qualidade é necessário conhecer o processo e dominá-lo. Tanto que existem concursos de cervejeiros caseiros no mundo inteiro onde as pessoas conseguem fazer cervejas ótimas, com uma qualidade impecável e fazem isso tudo em casa. Não é o equipamento que define a boa cerveja e sim o conhecimento do cervejeiro. Ter uma mão-de-obra qualificada é a primeira coisa que uma cervejaria deve ter para se fazer cerveja de qualidade (ENTREVISTA GESTOR DA MICROCERVEJARIA 5).

Outro fator essencial para se obter qualidade no produto final é a partir do cuidado diário com processos referentes a higienização da produção. A presença de micro-organismos indesejáveis pode comprometer a fermentação e afetar a qualidade do produto. Isso pode ser verificado no relato do gestor da microcervejaria 4:

A limpeza e higienização no processo de produção é fundamental, pois estamos falando de organismos vivos, do fermento que pode sofrer contaminação a qualquer momento. Tem que estar tudo extremamente limpo e não haver contaminação que deprecie a qualidade do produto, isso faz toda a diferença dentro do processo produtivo (ENTREVISTA GESTOR MICROCERVEJARIA 4).

Para a maioria dos gestores a qualidade foi muito abordada e observa-se uma certa variabilidade de entendimento do que é qualidade. No entanto, todos concordam que mão-de-obra qualificada, equipamentos de alto padrão tecnológico e matéria-prima

de qualidade são três fatores essenciais para obtenção de produtos de qualidade. E que esses fatores de forma isolada não atingem o nível de qualidade esperado pelo consumidor.

Além disso, fica evidente que a qualidade faz muito sentido como estratégia no mundo das cervejas especiais. Porém, é perceptível que ela não é obtida apenas de um conjunto de fatores que combinados resultam em produto de qualidade. A qualidade é processo que fundamentalmente é resultante das capacidades e habilidades do mestre cervejeiro de organizar todo o processo produtivo de modo a garantir produtos especiais, repletos de diferenças de sabor, cor, homogeneidade, preços, entre outras características. Estas capacidades e habilidades são o que os entrevistados referem como sendo o “conhecimento”. O conhecimento sozinho também não é suficiente, mas em combinação com os outros fatores (insumos, equipamentos e mão-de-obra) resultam em processos e produtos de qualidade.

A partir disso podemos afirmar que existe uma forte relação entre o conhecimento e a qualificação da mão-de-obra e entre a matéria prima de qualidade e os equipamentos de alto padrão tecnológico. O relato de alguns gestores deixa claro que a competência necessária para se dominar técnicas dentro do processo produtivo como a escolha de uma matéria-prima de qualidade, quais equipamentos inserir na linha produtiva e como gerenciar o processo, deriva do conhecimento do mestre cervejeiro. Esses resultados são contrários aos achados de Faria (2003), que afirma que a qualidade dentro do processo produtivo é obtida por uma série de fatores, principalmente matéria prima de qualidade e equipamentos tecnológicos. Ainda, nossos achados contrariam a teoria de Mundim et al. (2002), no qual afirmam que a qualificação da mão-de-obra é fator primordial para transmitir qualidade ao produto, pois dominam os processos e conhecem os equipamentos. Entretanto, dentro de um processo produtivo, segundo a nossa análise, é o conhecimento quem desempenha esse papel. Segundo Fleury (1990), algumas propriedades dentro da cadeia de produção, como as citadas anteriormente, além de reduzir os custos e aumentar a produtividade, também podem servir como estratégias de competição e gerar vantagens competitivas.

5.2 Gestão do processo produtivo

A gestão do processo produtivo serve para aperfeiçoar os produtos e serviços, tornando-os mais competitivos e assim perpetuando-os no mercado para que haja um processo de produção eficiente (DEMING, 1990; MACEDO, 2012). Assim, os efeitos resultantes da gestão da produção podem ser notados nos produtos que a empresa insere no mercado através da proposta de valor entregue na forma de qualidade, marca, reputação, etc, mas também a gestão dos processos influencia diretamente no retorno financeiro da empresa. Seguindo essa lógica, o gestor da microcervejaria 3 destaca a importância da gestão dentro do processo de elaboração de cervejas:

Como tratamos de organismos vivos (leveduras), a gestão do processo torna-se fundamental pelo cuidado que tem que ter com o produto, pois ele é um produto perecível, que sofre com qualquer tipo de evento que ocorra, inviabilizando seu consumo. Então a gestão é importante, pois dentro dela estão fatores que contribuem para a qualidade do produto (ENTREVISTA GESTOR MICROERVEJARIA 3).

A análise de conteúdo realizada a partir das entrevistas, permitiu encontrar quatro táticas presente nessa dimensão estratégica: mão-de-obra qualificada, automação de equipamentos, controle de produção e planejamento de produção.

Mão-de-obra qualificada

Existe uma forte relação entre a produtividade da mão-de-obra e os custos da produção e esta relação é consolidada na literatura (FLEURY, 1989, SOUZA e THOMAS, 1996). Os gestores afirmaram que a supervisão diária e o treinamento de funcionários geram, entre outras coisas, redução nos desperdícios da produção, o que leva a redução de custos. Isso pode ser confirmado através do relato abaixo:

Um profissional qualificado é investimento e não gasto. O gerente de produção está trabalhando conosco faz 3 anos e ele já sabe quais os processos que visam aumentar a eficiência operacional, como reaproveitar a água e a reduzir alguns tempos dentro do processo. Além de confiarmos e sabermos que ele está fazendo certo, esse tipo de profissional nos auxilia a

reduzir os custos de produção (ENTREVISTA GESTOR MICROERVEJARIA 5).

Sabe-se que quanto mais instruído for o funcionário e quanto mais ele domine a técnica de produção, menor será o desperdício e isso poderá refletir em um produto final com qualidade mais elevada (MUNDIM et al., 2002). Portanto, a gestão da mão-de-obra exerce influência sobre a qualidade do produto final. A produtividade da mão-de-obra está associada à qualificação da mesma. O relato extraído da entrevista do gestor da microcervejaria 1 mostra isso:

O treinamento da mão-de-obra é outro fator importante dentro do processo produtivo, pois uma pessoa não treinada demora mais para produzir e acertar os processos e também, eventualmente, ela pode errar em alguma etapa e afetar a qualidade do produto e a produtividade da mão-de-obra. Se o funcionário é treinado e tem técnica, isso será transmitido ao produto que vai ter uma qualidade maior (ENTREVISTA GESTOR MICROERVEJARIA 1).

Parece evidente que a mão-de-obra é um fator imprescindível na gestão dos processos de uma microcervejaria. Segundo Gunn (1987), a produtividade da mão-de-obra pode diminuir o tempo de produção do produto, e além disso, aumentar ou manter constante a eficiência operacional. Ele também ressalta que a qualificação da mão-de-obra pode gerar uma maior produtividade. Para Bonelli e Fonseca (1998), o mínimo investimento em recursos financeiros no sistema produtivo na forma de insumos, pode ocasionar um aumento da produtividade da mão-de-obra e elevar a eficiência operacional. Em especial, a produtividade é dependente das habilidades, treinamentos e gera como consequência um menor tempo de produção, aumento da eficiência operacional, especialmente na extração de açúcares na brasagem (relato do gestor da microcervejaria 2), e constância da qualidade do produto. Enfim, ter maior produtividade implica em menores custos e maior eficiência operacional.

Automação de equipamentos

Na transformação dos insumos em produtos finais alguns processos são mais funcionais em função da presença de equipamentos apropriados para tal. A automação dos equipamentos no processos produtivo resulta em uma série de

fatores benéficos a indústria, como a redução do tempo (PRASAD, 1996), o incremento da produtividade (FLEURY, 1990) e também a diminuição dos custos de produção (TAVARES, 2000; FERNANDES; LEITE, 2002), pois diminui-se as perdas do processo e os gastos com funcionários. Algumas microcervejarias apresentam um sistema de produção bastante braçal, o que consome muito o tempo dos funcionários, que poderia ser destinado a outras coisas, conforme relato que segue:

Como somos pequenos, nosso equipamentos não são automatizados. E por não ter automatização em nossos equipamentos, o nosso trabalho é dobrado, principalmente no quesito tempo. Não é nem questão de força, mas se eu tivesse outros equipamentos o tempo que eu dedico à produção poderia ser menor e eu poderia direcionar o meu tempo a outras coisas, como por exemplo para vendas ou atender os clientes (ENTREVISTA GESTOR MICROCERVEJARIA 4).

Outra implicação observada que a automação dos equipamentos pode ter ao processo produtivo é referente a eficiência operacional, pois leva a diminuição de perdas (PRASAD, 1996), resultante na economia de matéria-prima, por exemplo. Um exemplo específico que relaciona o efeito da automação dos equipamentos e a qualidade do produto é a utilização de envasadoras automatizadas e modernas que reduzem o teor de oxigênio dissolvido na garrafa melhorando a estabilidade físico-química do produto e conseqüentemente estendendo sua vida de prateleira. No relato abaixo, o gestor da microcervejaria 2 reflete sobre as aplicações positivas que a automação de equipamentos traz a produção:

Nós vamos trocar o nosso equipamento de envase para aumentar a nossa eficiência operacional e a nossa produtividade sem precisar adicionar tanques fermentadores. Simplesmente, nós vamos aumentar a capacidade de envasar a cerveja pronta. E será um grande ganho para a cervejaria trocar esse equipamento e acreditamos que podemos chegar a uma capacidade de 20 mil litros/mês só trocando o equipamento de envase, sem adicionar um tanque fermentador (ENTREVISTA GESTOR MICROCERVEJARIA 2).

A mão-de-obra pode ser influenciada diretamente pela automatização dos equipamentos, tanto na forma de qualificar e reduzir a mão-de-obra dentro de uma linha produtiva. Segundo Botega *et al.* (2008), ainda que necessite de altos investimentos, a utilização de equipamentos automatizados na linha de produção leva a uma diminuição da mão-de-obra empregada nos processos produtivos e

acelera o ritmo de produção. E isso pode ser confirmada pelo gestor da microcervejaria 1, que afirma que “a automatização dos equipamentos reduz a utilização de mão-de-obra no processo e isso facilita a produção”.

Controle de produção

O controle de produção resulta em importantes impactos no processo, pois propicia a obtenção de qualidade, a redução de custos e o aumento da eficiência da operação. Segundo Ishikawa (1993), o controle de produção confere a empresa uma elevação das vendas e mais lucros.

Como visto anteriormente, a qualidade pode ser resultante de insumos e processos e para garantir uma constância da qualidade, é necessário que haja um rigoroso controle de produção. Para Keblan e Nickerson (2012) e Ishikawa (1993), o controle dos processos dentro da produção pode resultar em um incremento na qualidade final do produto. Ainda, Schiefer (2002) afirma que o controle de produção dentro da cadeia visando a qualidade, é fundamental para se manter características de qualidade dentro do processo produtivo e resultará em produtos e serviços com qualidade elevada. Essa afirmação vai ao encontro do relato do gestor da microcervejaria 4, no qual reitera a importância do controle produtivo frente a qualidade do produto:

Durante o processo de fabricação de cerveja tudo é medido e controlado aqui dentro da fábrica, cor, álcool, aroma. Então nós procuramos ter esse controle para não nos perdermos dentro do processo e também visando ter a maior repetibilidade e constância dos lotes, visando sempre uma qualidade maior do produto (ENTREVISTA GESTOR MICROERVEJARIA 4).

Bem como para a microcervejaria 4, o gestor da microcervejaria 3 também afirma que o controle de produção resulta em um aumento da qualidade dos produtos finais. Isso pode ser confirmado através do relato a seguir:

Temos profissionais responsáveis por cada processo aqui dentro. Nós temos uma engenheira que faz a supervisão de sanitização. Isso é importante pois é uma coisa invisível, não aparente na cerveja, mas uma contaminação de garrafa, de um tanque ou de um barril, as vezes deprecia a qualidade do produto e estraga um lote inteiro. Então isso tem que ser muito bem controlado e administrado (ENTREVISTA GESTOR MICROERVEJARIA 3).

Outro fator que é impactado pelo controle de produção são os custos. Vollmann et al. (1997) ao analisarem o desempenho de empresas mundiais, constatou que aquelas que controlavam a produção, conseguiam melhorar seus processos produtivos, o que possibilitava uma redução dos custos de produção e um aumento na competitividade e a entrada em novos mercados. Isso pode ser confirmado pelo trecho da entrevista com o gestor da microcervejaria 1, onde ele afirma que o permanente controle de produção exerce influência na diminuição de gastos do sistema produtivo:

É necessário que haja controle de tudo aqui dentro, desde a entrada da matéria-prima, vendo se ela é adequada para a receita até os mínimos processos dentro da produção. É essencial que se aprimore cada vez mais esse controle de processos pois impacta no nosso bolso caso seja bem mal feito (ENTREVISTA GESTOR MICROERVEJARIA 1).

O controle produtivo pode gerar impacto também na eficiência operacional, tornando as operações mais eficientes e podendo reduzir o consumo de recursos que resultará numa redução dos custos produtivo e que segundo Slack *et al.* (2002), também possibilita produtos mais homogêneos. Dentro das microcervejarias, quando há controle de processos e, os resultados positivos aparecem e na maioria das vezes ocorre um aumento na eficiência das operações:

Então a gestão é importante pois dentro dela está o controle da produção. Dentro da nossa fábrica tudo é controlado: temperatura, volume, pressão do tanque. Então nós temos um histórico de cuidado dentro do processo para que seja mais eficiente. Todo o processo é controlado, desde a entrada de água quente junto com o malte na panela, até a retirada do mosto cervejeiro para ser colocado nos tanques fermentadores onde as leveduras estarão esperando para agir e onde acontece a fermentação. É um processo complexo que precisa ter medições (ENTREVISTA GESTOR MICROERVEJARIA 3).

Assim, a grande maioria dos gestores afirma que o principal impacto do controle de produção exerce e afeta é em relação a qualidade do produto final, e caso seja implantado um sistema de controle de produção, esse pode gerar e homogeneizar a qualidade nos processos e no produto final.

Planejamento de produção

A maioria das empresas tem expectativas convergentes em relação a sua produção, que é desenvolver um produto de qualidade, com o menor custo possível e que seja satisfatório aos clientes. E nas microcervejarias esse processo não é diferente, pois é possível fabricar um produto de qualidade com um investimento não necessariamente tão alto. E com isso, surge o planejamento de produção, para nortear as ações dos gestores dentro desse negócio.

O planejamento da produção das microcervejarias se torna fundamental, visto que pode afetar no tempo e nos custos de produção, e quando há planejamento, os custos tendem a ser diminuídos pois ocorre a redução de perdas (DEMING, 1990) e o direcionamento do resultado final da produção (JUNIOR, 2009), por exemplo:

Se nós vamos produzir amanhã, tem que deixar tudo pronto, organizado para se produzir amanhã. Isso significa que é feito um planejamento de produção dias antes. Vamos pedir o malte e o lúpulo para chegar no dia ou um dia antes. Em relação ao maquinário, no dia da produção tudo tem que funcionar. O moedor tem que funcionar, não pode dar problemas, tem que ter água, luz e gás. Caso alguma coisa dessas falhar, nós perdemos um dia de produção, ou seja, perdemos dinheiro e um dia de serviço que tu não recupera nunca mais. Nós só podemos produzir de acordo com a quantidade de fermentador que a gente tem, esse é o nosso gargalo. Então, tem que tá tudo pronto, nada pode falhar pra chegares no dia e produzires o teu produto. Caso algo não funcione vira um verdadeiro caos, liga-se para cá e para lá para tentar resolver o problema, isso é contra-produtivo, aumenta os custos e deixamos de ganhar (ENTREVISTA GESTOR MICROERVEJARIA 8).

Na gestão da cadeia produtiva, o planejamento da produção eleva o desempenho e se torna essencial para incrementar qualidade aos processos e ao produto final (DEMING, 1990; JURAN, 1992). Para o gestor da microcervejaria 7, a relação entre planejamento de produção e qualidade, tem fundamental importância na gestão da produção, conforme relato a seguir:

A gestão do chão de fábrica e o planejamento da produção são os nossos alicerces. Pois se tu fazes um planejamento semanal de produção tens que cumprir isso rigorosamente. Tens que ter um cara disposto a lavar e sanitizar os barris, tens que ter um cara pra moer o malte. Se as 3 da tarde tem que tirar o bagaço, tem que ter alguém pra fazer isso. Não adianta deslocar o

responsável por outra atividade para fazer isso, pois se assim for, vira bagunça e afeta a qualidade do produto e a constância do lote (ENTREVISTA GESTOR MICROCERVEJARIA 7).

O planejamento do sistema, além de trazer benefícios quanto a qualidade, também influencia no atendimento da demanda. Como o mercado de cervejas especiais está em franca expansão, se adequar para atender a demanda é extremamente necessário, e para que isso aconteça é necessário que haja entre outras coisas, o planejamento de produção:

Nós trabalhamos dois turnos aqui na fábrica, fazemos duas brasagens por dia para dar conta de atender toda a demanda que temos e sempre tentando ser o mais organizado possível. Para isso nós planejamos toda a nossa produção, desde o início até o final, para que nenhum imprevisto aconteça na hora que estivermos trabalhando (ENTREVISTA GESTOR MICROCERVEJARIA 1).

Embora o planejamento da produção ser fortemente em função da demanda (pedidos do mercado), um gestor afirmou que sua produção não dependia da demanda. Ou seja, não se faz um planejamento de produção para atender a demanda ou o mercado. Para este gestor não se apressa o processo de produção para atender pedidos, pois este planejamento poderia ocasionar diminuição da qualidade das cervejas e da eficiência operacional da produção. Enquanto a maioria das microcervejarias é uniforme em termos de planejamento da produção, conforme a demanda de mercado, a microcervejaria 2 parece estar em outro patamar de gestão de produção:

Nós temos a nossa agenda de brasagens estipulada por 2 meses, mas essa agenda tende a ser modificada constantemente devido aos percalços e mudanças do processo. Sempre que podemos vamos reajustando esse calendário. Nós não apressamos o processo de produção para atender pedido. Se eu tenho o pedido de uma cerveja que não está pronta, ela não vai sair do tanque até estar pronta. Nós não vamos adiantar a finalização da produção para atender um pedido ou solicitação de mercado. E isso acaba fazendo com que nossa eficiência operacional no processo de produção tenham algumas oscilações (ENTREVISTA GESTOR MICROCERVEJARIA 2).

A partir dos relatos dos gestores, se pode afirmar que quando há um planejamento de produção, os processos são melhores executados e isso irá ocasionar um aumento de qualidade do produto final. E o contrário também pode ser confirmado, pois se não houver um planejamento de produção ocorrerá um aumento do tempo de produção, como também, uma desorganização e perdas durante o processo e com isso, um aumento do custo produtivo e qualidade diminuída do produto final.

A análise da dimensão denominada 'gestão do processo produtivo', está de acordo com os pressupostos de Keblan e Nickerson (2012). Mas eles não abordaram toda a gestão produtiva, resumindo-a ao controle de produção. Nesta pesquisa, a gestão da produção foi mais detalhada por considerar a gestão do processo produtivo como uma estratégia que garanta a sobrevivência e a competitividade do negócio.

Foi possível identificar alguns parâmetros essenciais para as microcervejarias que estão presentes diariamente em seus processos. O fato dos gestores serem enfáticos e abordarem repetidamente essa dimensão e suas categorias, mostra a importância dessa temática para inserir-se competitivamente neste nicho de mercado.

Em nossa análise, é possível perceber que muitas implicações da gestão do processo produtivo refere-se a obtenção de qualidade e o impacto na mesma. Uma das justificativas para a obtenção da qualidade ser tão enfatizada é o fato das cervejas dependerem de organismos vivos em seus processos produtivos. Obviamente, por serem organismos vivos, a qualidade é um ponto sensível, em caso de fragilidades na gestão do processo.

A partir das análises realizadas pode-se afirmar que é fundamental que a gestão dos processos possibilite o incremento e a uniformidade da qualidade do produto final. Além disso, eles devem visar a redução de perdas durante o processo e com isso, resultar em processos mais eficazes e eficientes.

Como as microcervejarias são empresas que lançam novos produtos constantemente, elas procuram minimizar os riscos de perdas nos processos de produção. Para tal, elas planejam e controlam a produção. Portanto, investir em estratégias de gestão da produção em uma microcervejaria, especificamente em programas de planejamento e controle de produção, pode conferir as empresas a

diminuição dos desperdícios produtivos, e resultar em produtos de qualidade constante e superior, o que gera competitividade mercadológica.

5.3 Portfólio de produtos

Seguindo o modelo de construção das dimensões segundo a análise de conteúdo, foi possível identificar duas táticas que caracterizam essa dimensão: portfólio restrito e portfólio diversificado.

A definição estratégica de linha de produtos restrita ou diversificada é baseada em preceitos, que remetem aos custos financeiros da produção, para a qualidade dos produtos, para a fatia de mercado que se quer atingir, para o preço dos produtos e para o nível de criatividade no desenvolvimento de novos produtos. Esse e outros preceitos são importantes e podem se tornar estratégicos para as microcervejarias, conforme descritos na sequência.

Linha de produtos restrita

Empresas novas e pequenas, geralmente tem pouco capital para investir em equipamentos sofisticados e caros em sua linha de produção, por isso precisam formular estratégias em cima dos recursos que possuem, visando sempre o mercado que querem atingir. O gestor precisa direcionar as forças e competências da organização, para que assim, possa obter reconhecimento de mercado e lucros. Um escopo enxuto pode ser eficiente se fornecer os produtos necessários aos clientes dentro do prazo estipulado (PORTER, 1986). É a partir desta realidade que a linha de produtos restrita nas microcervejarias é uma opção estratégica, visto a restrição de capital, de conhecimento, de experiência mercadológica. Assim, a opção inicial é de restringir a linha de produtos. Com isso, eles buscam além da aceitação da marca no mercado, ter mais rentabilidade e adequação ao volume produzido. Conforme os gestores uma linha de produtos restrita possibilita maior aceitação da marca no mercado e um possível crescimento futuro, como pode ser observado a seguir:

Nós temos três cervejas fixas no nosso portfólio. Como a empresa nasceu faz pouco tempo e nós tínhamos uma única cerveja, que é a Pilsen, ela precisava ter qualidade e ser bem feita. É uma das cervejas mais difíceis de se fazer

ainda hoje pois qualquer erro que possua é muito perceptível. O que pensamos, vamos consolidar a Pilsen, que se aproxima mais do gosto popular e ela vai servir de trampolim para a marca. O consumidor está acostumado a tomar as cervejas das grandes indústrias, então teríamos que trabalhar em cima desse estilo pra que o consumidor acostumado a tomar as mainstream perceba que existe a diferença dela para uma cerveja puro malte como é a nossa (ENTREVISTA GESTOR MICROCERVEJARIA 3).

As microcervejarias por serem micro tem um volume de produção reduzido. A restrição de escala (equipamentos, infra estrutura, etc) impõe limites ao volume de produção e também dificuldades para ampliar a variedades de cervejas. Essa constatação foi perceptível em uma microcervejaria analisada, pois devido ao baixo valor de investimento para aumentar seu volume produtivo, a empresa tem dificuldade de diversificar sua linha produtiva:

Hoje nós trabalhamos com quatro estilos de cervejas apenas, pois temos uma limitação de equipamentos aqui dentro da fábrica e ainda somos pequenos. Gostaria de ter mais equipamentos, principalmente fermentador para trabalhar com mais estilos. Já está difícil com os equipamentos que temos fazer com os quatro estilos, então trabalhar com mais estilos nesse momento é inviável (ENTREVISTA GESTOR MICROCERVEJARIA 4).

Outro fator preponderante nas estratégias de restrição da linha produtiva é quanto a sua rentabilidade. Segundo Miles & Snow (1978), ter uma linha produtiva mais enxuta pode ser mais rentável em determinados casos, pois o investimento com maquinário será menor e os custos produtivos também serão diminuídos. Logo, uma linha de produtos enxuta possibilita o investimento e o direcionamento das estratégias da empresa em outras áreas, como o marketing ou contratação de representantes para vendas. Nota-se uma relação entre a rentabilidade e o volume produzido, pois a empresa que tem dificuldade em diferenciar sua linha produtiva, geralmente, não a faz pois não tem recursos financeiros suficientes para investir na produção:

Eu já pensei em trabalhar só com rótulos novos, todo mês lançar uma, trabalhar com sazonais e ir diversificando a produção. Só que isso é arriscado, porque necessita de dinheiro investido para aumentar a nossa capacidade de produção, coisa que não temos muito por sermos novos ainda e nós precisamos pagar o aluguel também. Então por enquanto estamos

satisfeitos com o que temos. Tu tem que fazer o que tu acredita, o que tu gosta, mas sempre de olho no que o mercado quer (ENTREVISTA GESTOR MICROERVEJARIA 4).

Em tempos em que existe uma acirrada disputa no mercado de cervejas especiais, elaborar estratégias que possibilitem a evidência de seus produtos no mercado e sua aceitação, é a garantia para a sobrevivência.

Linha de produtos diversificada

A competitividade de mercado só conseguirá ser atingida em alguns casos, a partir de estratégias que visem uma linha produtiva diversificada, que atenda as exigências e necessidades dos consumidores (CLARK & WHEELWRIGHT, 1993; ALVIM, 1998). Para Rozenfeld et al. (2006), a diversidade e variedade de produtos, bem como a expectativa dos clientes por produtos de qualidade estão entre os principais fatores que acirram a competitividade de mercado. Além disso, quando bem administrados, a diversificação da linha produtiva pode ter uma relação positiva com o desempenho (FERREIRA; BRAGA, 2004).

A diversificação da linha produtiva talvez seja uma das mais marcantes características que diferencie as microcervejarias das grandes cervejarias. E o que propicia essa diversificação das cervejas especiais é a criatividade e o saber fazer (*know how*) do mestre cervejeiro em ter o domínio da técnica e saber utilizar diferentes tipos de matérias-primas na elaboração da cerveja. Segundo Keblan e Nickerson (2012), a tendência de mercado existente nas microcervejarias é voltada a grande diversificação de sua linha produtiva. Ainda, eles afirmam que a principal estratégia adota pelas microcervejarias em relação ao mercado é a diferenciação de sua linha produtiva, sendo essa também a forma mais eficiente de fidelizar clientes.

É notório perceber na fala de alguns gestores que a principal característica que difere as cervejas especiais das cervejas comuns é a diversidade de estilos:

A principal diferença que existe entre a cerveja especial e a *mainstream*, não é na qualidade e sim na diferenciação dos estilos, na diversidade dos produtos. E isso passa muito pela criatividade do responsável em criar receitas, fazer estilos diferentes que as cervejas especiais possuem, existentes nas microcervejarias (ENTREVISTA GESTOR MICROERVEJARIA 6).

Para que o aumento e a diversificação de produtos ocorra, é necessário que haja um planejamento estratégico. O aumento e a diversificação da linha de produção pode desencadear um aumento dos custos produtivos a partir da inserção de mais mão-de-obra à linha produtiva e da adoção de novos insumos e da aquisição de novos equipamentos. Em função disso, muitas microcervejarias não optam por diversificar suas linhas, pois não acham viável esse tipo de estratégia aos seus negócios:

O nosso portfólio vai de acordo com aquilo que conseguimos investir. Para fazer uma receita nova precisamos de equipamentos novos, ou seja, novos investimentos. Uma série de fatores dentro da cervejaria precisa ser modificado. Por exemplo, nós não fazemos estilos sazonais pois o custo acaba sendo maior e não temos espaço dentro da fábrica, caso contrário nós colocaríamos mais rótulos (ENTREVISTA GESTOR MICROCEJARIA 7).

Para a implementação de uma linha de produtos diferenciada, é necessário que no planejamento estratégico seja determinado o foco potencial de clientes, ou seja quais clientes a empresa visa atingir. Em função disso, muitas microcervejarias optam por não diversificar suas linhas, pois não acham viável esse tipo de estratégia aos seus negócios. Assim essas empresas, buscam produzir cervejas mais próximas das já existentes no mercado para que possam ser consumidas por qualquer cliente, não tendo um foco específico nesse nicho de mercado:

Por exemplo, tem aquele consumidor que diz que não gosta de cerveja artesanal. Eu posso apresentar pra ele uma cerveja mais leve, parecida com as comuns ou uma mais forte, bem diferenciada. Então eu acredito que o nosso portfólio seja bem amplo nesse quesito de estilos. Assim, a nossa estratégia é atender todos os públicos, independente de quem seja, sendo que a empresa tem uma tendência de ter uma cerveja mais forte, mais lupulada, mas mesmo assim nós conseguimos atender todo mundo (ENTREVISTA GESTOR MICROCEJARIA 6).

Boa parte dos atuais consumidores das cervejas especiais são de alto poder aquisitivo e que pesquisam sobre os estilos de cervejas, fazem curso de *sommerlier*, frequentam palestras e eventos e, também, são produtores caseiros de cervejas.

Então, são consumidores mais hedonistas, com uma visão mais crítica sobre o produto, que tem conhecimento das características acerca da cerveja e que preferem estilos e receitas mais diferenciadas, não optando pelas comumente

encontradas no mercado. É semelhante ao que acontece nos vinhos, nos queijos e nos cafés, pois nesses mercados existem consumidores que não são mais comuns, que se especializaram no consumo desses produtos com elevado padrão, mais sofisticados. Portanto, é necessário que existam empresas que direcionem seu foco em produzir especificamente para esses consumidores, promovendo a diferenciação de sua linha produtiva:

No início da fábrica, o nosso campeão de vendas era a nossa cerveja do estilo *Kolsch*, que é mais leve e se assemelha muito ao *pilsen*. Mas já não serve tanto para o mercado de hoje, que prezam por cervejas mais diferenciadas, com adição de lúpulo e de frutas. Nesse momento, esse é o cliente que temos que vislumbrar, os que querem cervejas com um diferencial a mais. Felizmente, todas receitas lançadas por nós foram bem aceitas pelo público e mudaram o cenário da cervejaria (ENTREVISTA GESTOR MICROCERVEJARIA 7).

Além de todos os benefícios que a diversificação de produtos pode trazer, um dos principais é o aumento do raio de comercialização. O motivo disso é simples, uma vez que diferenciando o produto, as microcervejarias conseguem atender um espectro maior de clientes, desde os com gosto menos sofisticado mais próximo as *mainstream*, até aqueles com gostos mais rebuscados, que prezam por um algo a mais em sua bebida. Clemons et al. (2006), afirmam que as empresas podem produzir produtos diferenciados que sempre haverá procura por parte de uma certa gama de clientes. Também, defendem que as empresas devem adotar estratégias voltadas à diferenciação de seus produtos para fornecerem a grupos de consumidores ávidos por exclusividade e novidade. Isso pode ser verificado no relato do gestor da microcervejaria 6:

Atualmente, nós trabalhamos em nosso portfólio com oito cervejas fixas e uma ou duas sazonais. Nós temos estilos de cerveja bem variados de uma ponta a outra. E eu penso que isso é positivo para nós pois aumenta o nosso leque de negócio, e com essa diferenciação eu consigo atender todos os públicos de todos os gostos (ENTREVISTA GESTOR MICROCERVEJARIA 6).

Clientes potenciais precisam ser prospectados pelas empresas durante seu planejamento estratégico. Portanto, é necessário conhecer o nicho de mercado (os clientes em potenciais) antes de inserir seus produtos e diversificar sua produção

(COOPER, 1993). Nas microcervejarias é comum o lançamento de algumas cervejas durante o ano, em épocas específicas, as chamadas cervejas sazonais. O lançamento de cervejas sazonais pode gerar mais clientes à empresa, visto que muitos clientes estão interessados nas novidades do mercado.

O lançamento de um produto deve ser realizado considerando informações obtidas no mercado. É exatamente isso que ocorre no segmento das cervejas especiais. Algumas cervejarias lançam apenas um rótulo por ano, mas pesquisam os anseios dos consumidores e assim, são coerentes com as tendências de mercado:

Como a nossa demanda é grande e as cervejas bem consolidadas, o ideal seria lançar uma sazonal por ano. As cervejas sazonais são novidades e o público consumidor preza por isso. Lançamos uma cerveja sazonal semana retrasada e vendemos todas as garrafas em duas horas. Ela será relançada só no natal do ano que vem e já existem pessoas que já reservaram. As pessoas que vem comprar essa cerveja, por exemplo, acabam saindo com 4 cervejas diferentes do meu portfólio. Uma oportunidade puxa outra, e uma cerveja puxa a outra (ENTREVISTA GESTOR MICROCERVEJARIA 6).

Grande parte das microcervejarias abrangidas no estudo estão propensas a diferenciar sua linha de produção e lançarem mais de um rótulo por ano. Os gestores foram uníssonos em afirmar que o lançamento de novas cervejas seria mediante as exigências e tendências do mercado consumidor. Mas, boa parte deles, afirma que existem épocas distintas para o lançamento de novas cervejas e precisa-se respeitar esses períodos. Por exemplo, o inverno é adequado para lançar uma cerveja escura e mais alcóolica, enquanto o verão combina com cervejas mais refrescantes e leves. Assim, é necessário levar em consideração o momento para se lançar as novas cervejas:

Temos 7 rótulos que cobrem uma variedade bem considerável das cervejas artesanais, de todos os gostos. A quantidade de rótulos que temos é boa e já dá bastante trabalho produzi-las. Atualmente, estamos começando a trabalhar com alguns rótulos sazonais, que possui algumas vantagens. Primeiramente por ser lançamento. O público alvo sempre está querendo a última coisa que foi lançada, na última semana. E segundo, se você lança uma tradicional alemã, por exemplo, uma bock no inverno, é um bingo, pois ela é uma cerveja para ser bebida no inverno por causa de suas características. Você acerta o timing de quando ela deveria ser lançada

juntamente com a demanda do mercado pela novidade (ENTREVISTA GESTOR MICROCERVEJARIA 8).

A diversificação da linha produtiva, pode trazer diversos impactos à organização e os gestores entrevistados a associam sobretudo ao 'aumento do raio de comercialização'. Esse resultado mostra a verdadeira preocupação dos gestores em relação a diversidade de produtos, que seria a de ampliar a área comercializada.

Em seu estudo, Keblan e Nickerson (2012) afirmam que as microcervejarias norte-americanas estão inclinadas a diferenciarem suas linhas de produção. Neste estudo, fica evidenciada a importância que os gestores dão ao lançamento de cervejas diferenciadas no mercado e, em especial, as cervejas sazonais. O momento de introdução de um novo produto no mercado, considerando a época do ano, pode ser primordial para garantir que ela tenha uma boa aceitação dos consumidores.

Porém, é necessário frisar que nem todas as microcervejarias conseguem diferenciar seus produtos. Apesar de todos os gestores entrevistados afirmarem que a diferenciação da linha produtiva pode lhes garantir vantagens competitivas de mercado, muitas microcervejarias são novas e pequenas, não tendo um volume de produção suficiente e não dispendo de recursos financeiros para diferenciar sua linha de produtos. Duas microcervejarias abordadas no estudo, apesar de sua linha produtiva restrita e de pouco espaço para o volume de produção diferenciam bastante sua produção, assim parecem estar indo ao contrário do que Miles e Snow (1978) afirmam, que empresas pequenas são pouco flexíveis em relação a sua produção e não diferenciam sua linha de produtos, não podendo ser líderes de mercado.

As microcervejarias parecem ser empresas atípicas quando comparadas a outras pequenas empresas, pois mesmo com um volume de produção enxuto, conseguem diferenciar seus produtos atendendo as exigências do mercado consumidor, sendo competitiva e ganhando notoriedade mercadológica.

Como mostrado anteriormente nos resultados, a tática mais citada foi a diversificação da linha produtiva, enquanto que o motivador estratégico com maior citação refere-se ao aumento do leque de comercialização. Com isso, fica evidente que essa estratégia adotada pelos gestores das microcervejarias visa não só o aumento do raio de comercialização, mas também que a marca seja mais

reconhecida no mercado e isso pode resultar em um maior volume de vendas e maior lucro para a empresa.

O foco estratégico que as microcervejarias na diversificação da linha produtiva visa atingir clientes mais críticos, assim como mostrado em outros estudos, mostram que a diferenciação é uma das principais estratégias competitivas para as microcervejarias (STEFENON, 2012; KEBLAN; NICKERSON, 2012). Sabe-se também, que esse nicho de mercado é semelhante ao dos vinhos e queijos, portanto, existe um certo refinamento em relação as características sensoriais do consumidor. Assim, é viável que os gestores formulem estratégias baseadas na distinção das características únicas de seus produtos, diferenciando-os para atender essa gama de clientes que prezam por produtos de alto padrão e distinção.

A análise dessa dimensão estratégica permite constatar que as microcervejarias optam por diferenciar seus produtos para atingir clientes mais críticos, com paladar mais sofisticados, contrariando os achados de Wesson e Figueiredo (2001) e Kalnin (1999), no qual afirmam que as microcervejarias produzem para atender o mercado em geral, não havendo distinção de consumidores.

Ainda que seja fundamental, apenas a diferenciação de produtos não garante à empresa hegemonia de mercado. É necessário que a diferenciação esteja combinada com outros atributos importantes, como preços compatíveis, qualidade elevada, bom atendimento e curto prazo de entrega. Ademais, há necessidade de planejamento da produção para que a microcervejaria consiga atender toda a demanda de mercado existente. Só assim, com um conjunto de fatores aliado a diversificação, a empresa conseguirá ter uma alta competitividade mercadológica e possuir ganhos frente a seus concorrentes.

Para Kotler (1997), o desenvolvimento de novos produtos pode se originar, principalmente, através de técnicas de criatividade pelos gestores das empresas e por uma análise criteriosa do mercado procurando absorver todas as informações mercadológicas essenciais para a elaboração de um novo produto. Dentro das microcervejarias isso pode ser constatado a partir das tendências existentes no mercado por estilos de cervejas diferenciados e o potencial de criatividade dos mestre cervejeiros em criar e diferenciar estilos cervejeiros.

A maior diferenciação da linha produtiva pode propiciar diversos impactos dentro de uma organização. Quando bem administrados, a diferenciação dos

produtos pode ter uma relação positiva com o desempenho (FERREIRA; BRAGA, 2004). A empresa que possui um amplo escopo de produtos e não desvirtua seu foco e objetivo de negócio em detrimento disso, pode gerar uma maior competitividade de mercado quando comparado a seus concorrentes através dessa característica (ALVIM, 1998). Assim, as microcervejarias que direcionam suas estratégias focadas na diferenciação da linha produtiva podem atingir o sucesso de mercado que prospectam.

5.4 Cadeia logística

A dimensão cadeia logística foi dividida em dois objetivos: fornecimento e distribuição. O objetivo denominado fornecimento foi separado em duas táticas: dentro do estado e fora do estado, bem como o objetivo denominado distribuição, que também foi dividido em duas táticas: própria e terceirizada. A cadeia logística é parte essencial dentro de qualquer organização pois é através dela que os insumos necessários à produção chegam a linha produtiva e que os produtos encontram os seus consumidores finais. Assim, a cadeia logística precisa ser bem organizada e padronizada para que não ocorram entraves, tanto no fornecimento quanto na distribuição, para não causar ineficiências à empresa.

5.4.1 Fornecimento

Para uma empresa, o tipo de fornecimento é fundamental para a elaboração de produtos. Nas microcervejarias esse fator não é diferente, pois trabalham com insumos, em sua grande maioria, de origem vegetal que são suscetíveis a diversos tipos de patologias devido as oscilações de temperatura e umidade, por exemplo. Outro fator crucial é o tempo (prazo de entrega) que o produto chega nas empresas, visto que sem os insumos necessários, não existe a possibilidade de iniciar a produção e o cumprimento dos contratos de entregas.

No mercado das cervejas especiais, existem dois grandes fornecedores de insumos no Brasil. Um localizado no Rio Grande do Sul, em Porto Alegre, (fornece lúpulo, levedura e malte) e o outro localizado no Paraná (trabalha apenas com malte). A existência de duas empresas de matéria-prima que dominam cerca de 90% do mercado de fornecimento causa uma certa dependência dos compradores pois com a quantidade comercializada por eles, geralmente seu preço de mercado são menores quando comparados aos fornecedores intermediários existentes no Brasil. O gestor da microcervejaria 5 afirma que: “o fato de existirem apenas dois grandes fornecedores de insumos no país, diminui o preço de barganha e nos deixa dependente das duas, pois os preços são praticamente equivalentes”.

Em suma, a grande maioria das microcervejarias entrevistadas trabalha com esses dois grandes fornecedores. Ademais, existe uma outra empresa de Caxias do

Sul que fornece apenas lúpulo. Na sequência apresentaremos as categorias de fornecimento, dentro e fora do estado e como estas categorias são percebidas pelos gestores das microcervejarias.

Dentro do estado

O modal de transporte predominante no Brasil é o rodoviário, o que onera os custos em relação aos demais modais mais eficientes para o transporte de grandes distâncias. As estradas brasileiras são mal sinalizadas e muitas vezes esburacadas, o que também influencia o preço do transporte. Ainda, outro fator que impacta muito o preço dos insumos é a distância percorrida. O Brasil é um país de dimensões continentais e em detrimento disso, as distâncias aumentam e o frete também aumenta, afetando no próprio relacionamento entre 'fornecedor' e 'comprador'. Ou seja, nem sempre é tão fácil negociar fretes de longa distância e conseguir um preço que possa ser competitivo e viável à empresa.

A indústria cervejeira do Rio Grande do Sul, principalmente na região de Porto Alegre, é privilegiada pois conta com uma das maiores empresas de fornecimento de insumos para a fabricação de cervejas na mesma cidade. Existem outras empresas que trabalham com fornecimentos de insumos espalhadas pelo estado e pelo país, mas a possibilidade de trabalhar com uma dentro do estado facilita o relacionamento com os fornecedores por parte da empresa, facilitando variáveis como as condições de pagamento, confiabilidade e tempo de entrega, por exemplo.

Outra facilidade relacionada a localização dos fornecedores é o preço embutido no frete, que pela empresa estar situada tão perto das microcervejarias entrevistadas acaba sendo um valor irrisório aos compradores. Porém, os preços dos insumos são um fator extrínseco ao relacionamento e a localização dos fornecedores (desde que sendo no Brasil), pois, geralmente, é regido pela taxa cambial.

A indústria cervejeira do Rio Grande do Sul é beneficiada por ter um fornecedor de insumos localizado em Porto Alegre. Essa particularidade, entre outras coisas, possibilita um relacionamento mais estreito entre fornecedor e cliente. E esse estreitamento de laços oportuniza uma maior confiabilidade dos gestores das microcervejarias para com seu fornecedor. Tal fato pode ser constatado conforme relato abaixo:

Hoje nós trabalhamos com um fornecedor aqui de Porto Alegre porque isso facilita muito as coisas. Ele é um parceiro nosso pode-se dizer assim, nós não somos um comprador, nós somos um cliente. Nunca nos deixaram na mão e a matéria-prima deles é de alta qualidade. Ele fornece para quase todo o bairro e a nossa relação é muito boa. Eu propus para eles um contrato de compra de insumos, para ter uma certa quantidade de insumos garantida, então eles sabem que aquela quantidade de insumos nós iremos consumir e nos comprometemos com isso (ENTREVISTA GESTOR MICROCERVEJARIA 3).

Geralmente, os preços dos insumos (lúpulo, levedura e malte) são regidos pela taxa cambial com a variação do dólar. Ainda assim, alguns gestores entrevistados afirmam que o fornecedor localizado dentro do estado tem melhores preços quando comparados aos fornecedores de fora. Esse motivo deve-se também ao preço do frete embutido em cima do preço final dos insumos, pois a distância percorrida para o produto chegar no seu destino final é menor, conforme relato a seguir:

Hoje temos no Brasil duas grandes empresas que nos fornecem insumos. E essas duas empresas competem por preço, o que acaba facilitando para a gente. Aqui em Porto Alegre, talvez tenha um dos melhores preços que existem em questão de insumos. Isso se deve principalmente por causa do frete, já que o fornecedor fica praticamente aqui do lado, então quase não pagamos frete e porque todo mundo importa insumos deles pra cá pela grande quantidade de cervejarias existentes (ENTREVISTA GESTOR MICROCERVEJARIA 8).

Por estarem perto da empresa fornecedora, as microcervejarias estabelecem parcerias que são benéficas tanto para elas, quanto para o fornecedor. Esse status de parceiro é facilitado pela proximidade locacional. Uma das vantagens desta parceria é percebida na passagem abaixo:

O nosso fornecedor por muito tempo foi o nosso pilar. Durante muito tempo foi uma das únicas empresas que trabalhava com produtos cervejeiros. Sempre foi vantajoso pra nós comprar dessa empresa, pois é aqui de Porto Alegre e não temos que pagar frete. Quando tinha estoque nos entregava os insumos em dia, então sempre houve essa parceria. Hoje continuamos trabalhando com esse fornecedor da região de Porto Alegre não só por serem únicos por aqui, mas porque os preços e as condições de pagamento são

melhores, além de serem sérios e cumprirem prazos (ENTREVISTA GESTOR MICROCERVEJARIA 7).

A proximidade dos fornecedores e microcervejarias agiliza os processos e diminui o prazo de entrega. Quando uma microcervejaria precisa de insumos com urgência, pode conseguir os produtos horas depois. Na pior das hipóteses os conseguem de um dia para o outro. É claro que o fornecimento dos insumos depende da disponibilidade destes no estoque:

O fornecimento é realizado por uma empresa de Porto Alegre. Temos acesso aos matérias na maioria das vezes no momento que precisamos. Não possuímos estoque de malte, então quando vamos fabricar nós adquirimos o produto. Isso facilita o processo pois o tempo de entrega é muito pequeno e conseguimos fazer isso de um dia para o outro (ENTREVISTA GESTOR MICROCERVEJARIA 8).

O fato da empresa estar situada próxima a um canal de fornecimento, possibilita um melhor relacionamento entre as empresas, tendo interesses em comuns e propiciando parcerias. Esse processo parece ser benéfico tanto para os fornecedores quanto para as microcervejarias, pois cria uma espécie de sinergia de mercado. Com o aumento da confiabilidade entre fornecedor e microcervejarias há reforços positivos em outras táticas, como as melhores condições de pagamento e o prazo de entrega, que também são fatores competitivos importantes na gestão da cadeia logística.

Fora do estado

Como mencionado anteriormente existem dois grandes fornecedores de insumos à produção de cerveja, um localizado no Rio Grande do Sul e o outro no estado do Paraná. Embora a preferência do abastecimento de insumos a partir de fornecedor local, existem microcervejarias que compram insumos do fornecedor do Paraná. Segundo alguns gestores o fornecedor do Paraná tem os menores preços praticados no mercado. Assim, a preferência pode recair para este fornecedor, face as vantagens de valor obtida da relação 'qualidade/preço'.

Apesar de ser do Paraná, nós temos uma forte parceria com o nosso fornecedor e inclusive somos um dos representantes oficiais da marca no

estado. Eles tem uma grande variedade de malte e os preços são muito acessíveis. E a empresa é qualificadíssima desde a compra até o pós venda e o preço deles quando comparado a qualidade é o melhor que existe no país (ENTREVISTA GESTOR MICROCERVEJARIA 2).

Em relação ao preço dos insumos, alguns gestores defendem o fato que os fornecedores que se encontram dentro do estado possuem preços competitivos e compatíveis aos que as microcervejarias estão dispostas a pagar. Ainda, existe a questão tributária embutida em cada produto, implicando em acréscimo no valor final do produto comercializado para outros estados. Assim, para alguns, o preço dos fornecedores de insumos de fora do estado não é tão atraente e tampouco acessível para as microcervejarias:

Optamos por trabalhar com um fornecedor que é do Rio Grande do Sul, por causa do baixo preço e principalmente pela tributação incidente sobre insumos oriundos de outros estados (ICMS). Por isso, acaba que os insumos que compramos aqui no estado, são mais baratos e compensa mais trabalharmos com os daqui (ENTREVISTA GESTOR MICROCERVEJARIA 6).

Um fato que chamou atenção durante a análise dos dados foi a constatação de um gestor sobre a qualidade dos produtos advindas dos fornecedores de fora. Segundo o gestor da microcervejaria 2, a relação 'qualidade/preço' precisa ser levada em consideração nesse mercado e os insumos obtidos pelos fornecedores de fora do estado tem maior qualidade quando comparados com os daqui:

O nosso fornecedor de malte é do Paraná e é a maior maltaria do Brasil. Temos acesso a diferentes tipos de maltes que eles trabalham, sejam nacionais ou internacionais. A qualidade desses insumos é impecável, são iguais as das cervejarias de fora do país. Eles nos propiciam trabalhar com os mesmos insumos que as tradicionais cervejarias inglesas, alemãs e americanas trabalham. Então hoje, eu consigo ter os melhores maltes das melhores escolas internacionais na minha fábrica através do meu fornecedor (ENTREVISTA GESTOR MICROCERVEJARIA 2).

O custo do frete novamente aparece como um elemento negativo ao fornecimento de insumos de longas distâncias. O argumento é o mesmo utilizado para justificar a estratégia de obtenção de insumos de dentro do estado já descrito

na categoria de análise anterior. Nesta categoria (Insumos de fora do estado), alguns gestores reforçam estes argumentos:

As fábricas mais antigas aqui do bairro, compram o malte de uma cooperativa do Paraná. Eles tem o preço melhor quando comparado com a fornecedora daqui do estado, mas como a distância é grande, acaba tendo vários problemas de comunicação, e o preço do frete é muito alto, ai acaba não compensando compra deles (ENTREVISTA GESTOR MICROCERVEJARIA 4).

O prazo de entrega é outro fator afetado pela localização do fornecedor que conseguimos identificar na pesquisa, conforme visto anteriormente. O gestor da microcervejaria 6 afirmou que o longo período de entrega praticado pelas fornecedoras devido a distância do destino final (microcervejarias), resulta em uma dificuldade que influenciam na gestão produtiva da fábrica:

O fornecedor do Rio Grande do Sul propicia que a gente tenha um menor prazo de entrega. É tudo muito complicado num negócio desses. Já tentamos comprar insumos da empresa do Paraná, mas demorava cerca de três dias para os produtos chegarem na fábrica e começou a afetar o nosso planejamento de produção, pois não a gente não os produtos necessários para produzir quando a gente precisava (ENTREVISTA GESTOR MICROCERVEJARIA 6).

A grande parte dos gestores, embora reconheçam a competência do fornecedor externo, optam pelo fornecimento local em função dos custos do frete, do aumento da tributação e da maior proximidade propiciar parcerias. Ainda que tenha uma subcategoria específica para o alto custo do transporte, ela está altamente relacionada com os preços de mercado.

5.4.2 Distribuição

Assim como o fornecimento, a cadeia logística engloba a distribuição. Os canais de distribuição levam os produtos originados pelas microcervejarias até seus consumidores, seja diretamente ou indiretamente, através de bares, supermercados ou lojas.

A cadeia de distribuição apresenta os mesmos problemas da cadeia de fornecimento. Geralmente, eles estão relacionados a gestão dessa cadeia,

infraestrutura e seus agentes formadores. As cervejas especiais são produtos perecíveis e algumas ainda apresentam uma característica que lhes é bastante peculiar, a pasteurização. A pasteurização é um tratamento térmico a que as cervejas já envasadas são submetidas, visando aumentar sua vida de prateleira e estabilidade, eliminando organismos deteriorantes que possam afetar sua qualidade.

Neste estudo, se identificou que metade das microcervejarias entrevistadas não pasteurizam suas cervejas e isso influencia diretamente na distribuição das mesmas, principalmente em relação ao custo do transporte. Essas cervejas necessitam ser refrigeradas depois de envasadas pois, caso não ocorra isso, podem perder suas características essenciais. Portanto, é necessário que o transporte desses produtos até o ponto final aconteça em um veículo que tenha refrigeração, para que o produto não estrague. E esse transporte diferenciado é acrescido no valor final do produto.

Distribuição Própria

Para a distribuição própria os gestores salientaram a presença de quatro subcategorias ou táticas que são utilizadas ou que justificam esta escolha. São elas: maior rentabilidade desta escolha; possibilidade de maior abrangência de mercado; maior facilidade de controle; e maior dificuldade de controle.

As microcervejarias tem muitos gastos, desde o início do processo produtivo até o produto chegar ao consumidor final. Esses gastos iniciam com a aquisição de insumos, controle dos processos de produção e passam pela distribuição e até a compra de um ponto de venda. Os gestores entendem que a distribuição das cervejas especiais é um processo bastante penoso, pois nem sempre os distribuidores tem a infraestrutura necessária para o transporte das cervejas e quando tem, cobram um preço muito alto por isso. Assim, a distribuição feita pelas próprias microcervejarias parece ser uma alternativa que possibilita um maior controle e rentabilidade às fábricas:

Temos uma estratégia bem elaborada de distribuição dentro do Rio Grande do Sul. Nós mesmos realizamos a distribuição e temos três representantes que são funcionários da empresa e rodam por todo o estado distribuindo o produto. São representantes comissionados, então eu consigo tratar mais

com o cliente e vem para a empresa uma fatia maior de lucro (ENTREVISTA GESTOR MICROCERVEJARIA 6).

A distribuição sendo feita pelas próprias microcervejarias possibilita uma maior abrangência de mercado da empresa em alguns casos, seja no estado ou no país. Isso deve-se ao fato de que quando terceirizam a distribuição, o transporte dos produtos das microcervejarias não são exclusivos de apenas uma empresa. Os distribuidores acabam trabalhando com diversas marcas e muitas vezes não atendem certas regiões, seja do estado ou do país. E caso atendam, o valor acrescido é altíssimo, não sendo vantajoso à microcervejaria. Por isso que a distribuição quando feita de maneira própria pelas microcervejarias possibilita uma maior atuação, pois não tem limitação de distribuição e trabalham com apenas uma marca:

Uma das nossas grandes sacadas foi retirar a terceirização da nossa distribuição. Antes era tudo complicado, muito burocrático. Hoje a nossa distribuição é própria, nós mesmo fazemos a distribuição. Nós distribuimos nossas cervejas para o país inteiro, o máximo de lugares que conseguimos e isso só é possível porque nós mesmos transportamos os nossos produtos (ENTREVISTA GESTOR MICROCERVEJARIA 1).

O controle da distribuição é facilitado quando as próprias microcervejarias realizam esse processo. Elas conseguem controlar para onde e quando os produtos irão aos seus destinos, quantos pontos de venda irão atender e, em alguns casos, conseguem vender mais quantidade de seus produtos pois o distribuidor funciona como vendedor também. O gestor da microcervejaria 1 afirma que “a grande vantagem da distribuição própria é que conseguimos controlar todas as operações. Está tudo na nossa mão, conhecemos todos os clientes e isso acaba auxiliando até no planejamento de produção.”

Do mesmo modo que a distribuição própria pode facilitar o controle dos pontos de venda, ela também pode dificultar outros processos, pois é necessário deslocar funcionários especializados na produção para a comercialização. Uma microcervejaria é caracterizada por ser uma pequena ou média empresa com poucos funcionários que em sua grande maioria estão direcionados à produção. Direcionar funcionários sem experiência e de outros setores para auxiliar na distribuição dos produtos pode ser uma estratégia falha e comprometer a eficiência

da empresa. Logo, se torna indispensável que ocorra um investimento para criar um setor responsável pela distribuição dos produtos e controle das ações:

Hoje eu tenho 250 clientes controlados pela empresa dentro do estado. Ou seja, semanalmente ou mensalmente eu tenho que abastecer 250 clientes. Então eu preciso ter um controle total dos pedidos para que possa carregar o caminhão aqui na fábrica e mandar pra eles. E as vezes acontece de um ou outro cliente pedir cerveja, receber e não pagar. Aí vira uma confusão, temos que ficar em cima, cobrando e o que parecia simples se torna um processo difícil (ENTRE VISTA GESTOR MICROCERVEJARIA 6).

Embora a distribuição própria seja importante por propiciar maior controle do processo, assim como abrangência mercadológica, o nosso estudo mostra que o principal motivador para a adoção desta tática é referente aos efeitos sobre a rentabilidade da empresa. É claro que existe um alto investimento em se ter uma distribuição própria, mas pode ser uma estratégia de mercado interessante se bem estruturada. Ainda, se pode confirmar que existe uma forte relação entre a maior rentabilidade por parte da empresa e o controle da distribuição, pois controlando as ações do canal de distribuição, as empresas planejam melhor sua produção pois sabem com quantos clientes lidam, não tendo gastos superficiais e fazendo seus negócios ser mais rentáveis.

Distribuição Terceirizada

O principal motivo que faz as microcervejarias terceirizarem sua distribuição é a pasteurização da cerveja. Ainda que seja uma prática comum (vide metade das microcervejarias da amostra não adotam a prática da pasteurização), as cervejas não pasteurizadas, como dito anteriormente, necessitam de um meio de transporte especial. Os investimentos para uma distribuição própria já é alto e tendo que utilizar veículos refrigerados dificulta ainda mais esse processo. Assim, devido ao alto investimento necessário, torna-se impraticável que a microcervejaria que não pasteuriza suas cervejas adote uma distribuição própria.

Muitas microcervejarias adotam a estratégia de terceirizar a distribuição pois assim conseguem ampliar sua área de comercialização. Ademais, o foco delas é na produção de cervejas e não na distribuição. Se também fizerem a distribuição, estarão deslocando ativos especializados que poderiam ser melhor aproveitados nas

atividades fins. As que terceirizam a distribuição, acreditam que há ganhos, pois os produtos podem chegar a mais pontos de vendas, em mercados de outros estados. Isso pode ser verificado segundo relato do gestor da microcervejaria 2:

Nossa distribuição se dá através de parceiros distribuidores autorizados. Temos um parceiro distribuidor que faz a distribuição no Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná, outro que faz a distribuição em São Paulo e outro que faz a distribuição no Rio de Janeiro. Não teríamos tempo nem condições financeiras para ter o setor de distribuição dentro da empresa, pois temos que nos envolver 100% com a produção. Para o posicionamento da marca, é fundamental que as nossas cervejas estejam nos grandes centros, em mercados importantes e em evidência, e isso só é possível através da terceirização da distribuição (ENTREVISTA GESTOR MICROCERVEJARIA 2).

Foi mencionado anteriormente que o principal impacto da terceirização da distribuição é a alta margem referente ao custo embutido nesse processo. Assim como as empresas fornecedoras de insumos, as empresas distribuidoras de cervejas especiais no Brasil trabalham com o veículo caminhão como transporte. Os serviços oferecidos pelas empresas distribuidoras se tornam caros pois são acrescidas taxas referentes ao frete (quilometragem percorrida), tipo de veículo (necessidade de ser refrigerado) e as diárias de motoristas. O preço do transporte pelas distribuidoras, em alguns casos, pode chegar a 35% do valor do produto e isso reflete em produtos com preços altos. Essa situação torna-se um grande problema, pois o produto que tem um preço elevado acaba tendo pouca saída, e o comerciante ou cliente não compra mais esse produto:

O problema do distribuidor é a margem que eles colocam em cima do produto, entre 35 e 40%. O meu produto que é caro por causa das taxas e dos insumos importados, tem o custo de 10 reais uma garrafa e eu ganho em torno de 1 real por garrafa. O distribuidor, aplica essa margem e vai ganhar 4 reais em cima do produto. Ai vende pro bar a 14 reais e o bar vai colocar ainda uma porcentagem em cima dessa margem. Uma cerveja cujo custo de produção é de 10 reais chega pro consumidor final por mais de 20 reais. Esse tipo de atitude mata qualquer negócio. Como se não bastasse os altos impostos existente para comercializar o produto, temos que nos preocupar também com canais de distribuição que querem ganhar mais que a gente (ENTREVISTA GESTOR MICROCERVEJARIA 8).

Há quatro microcervejarias que adotam as duas formas de distribuição. Para a distribuição na região de Porto Alegre e no estado do Rio Grande do Sul, adotam a distribuição própria, enquanto para outros estados terceirizam a distribuição. No outro extremo, estão as microcervejarias que fazem a distribuição toda internamente (microcervejaria 1), ou toda através de distribuidores terceirizados (microcervejarias 8, 3 e 2).

Pasteurizar ou não pasteurizar é uma estratégia que afeta diretamente a distribuição. Com a pasteurização o produto pode ser transportado para longas distâncias. Sem ela, a distribuição fica muito onerosa, em função da necessidade do transporte refrigerado. Foi observado que as microcervejarias que pasteurizam utilizam transporte próprio, enquanto que aquelas que não pasteurizam, utilizam-se de transporte terceirizado. Essa escolha é determinada pelo custo em ter um transporte próprio, já que as microcervejarias que tivessem o transporte próprio teriam que investir em uma frota de transporte, o que acaba sendo um investimento caro para pequenas cervejarias.

Esse é um fator que chama muito a atenção e pode ser limitante, pois essas microcervejarias que adotam essa prática podem estar perdendo mercado, já que na prática, o transporte dos produtos refrigerados são mais especializados e por isso possuem alto custo. Além disso, existe a porcentagem cobrada pelos distribuidores terceirizados, que segundo o gestor da microcervejaria 8, chega a ser de 40%, e essa é acrescida ao valor final do produto.

O fator de maior destaque dentro da categoria voltada ao fornecimento de insumos e que exerce influência sobre todas as subcategorias deve-se a localização das empresas fornecedoras. A localização dos fornecedores é preponderante e afeta diretamente nas estratégias que os gestores formulam a seus negócios. As microcervejarias localizadas próximas aos canais de fornecimento se sobressaem nesse tipo de negócio pois seus gastos com tempo e com preço dos insumos são diminuídos. Não foi possível obter respostas precisas a essa suposição, mas a parceria omissa e os acordos comerciais não vantajosos entre as microcervejarias e os distribuidores terceirizados podem sugerir investigações nesse campo.

Segundo alguns gestores (microcervejaria 4, 7 e 8), as maiores dificuldades que suas empresas apresentam referem-se a distribuição. Parece-nos que as estratégias voltadas a essa dimensão são incipientes e precisam ser mais bem formuladas por esses gestores. Ainda, parece haver uma inferioridade na

especialização dos agentes e as empresas que trabalham nessa cadeia. Transportes precários, péssimas condições de armazenamento e manuseios dos produtos, distâncias longas percorridas e descaso com a vida útil dos produtos são apenas simples fatores encontrados nessa cadeia.

5.5 Marketing

A dimensão estratégica do marketing foi dividida em dois objetivos: foco no relacionamento e foco nos produtos.

5.5.1 Marketing com foco no relacionamento

Esse tipo de marketing se caracteriza essencialmente pelo relacionamento que a empresa tem com sua rede de clientes e/ou parceiros e o quanto isso lhe pode ser benéfico. O marketing de relacionamento se baseia em um esforço contínuo e constante das empresas para identificar, conhecer, conservar e elaborar redes de relacionamentos individuais com clientes, onde ocorre a geração de lucro em um processo que resultam em troca de benefícios voltado para o longo prazo (PARVATIYAR; SHETH, 2000). O marketing com foco no relacionamento é caracterizado por uma categoria, denominada como “foco no cliente final”.

Os motivadores estratégicos inseridos nessa tática dizem respeito especialmente a percepção de importância por parte dos gestores quanto a forma de comunicação e de relacionamento com os clientes e foram definidas como: importância do relacionamento e feedback com do cliente final; acesso aos produtos em bares e lojas; realização do marketing via redes sociais (internet); realização do marketing via outros meios de comunicação; e; o marketing boca-a-boca como meio de propagar o produto. Existem diversos fatores que afetam a aceitação dos produtos no mercado. Porém, um fator externo chama a atenção para a maior ou menor aceitação do produto: o posicionamento da empresa e o relacionamento da empresa para com seus clientes. Os clientes descobriram sua real importância de mercado e querem participar cada vez mais do dia-a-dia da empresa. É uma via de mão-dupla, pois essa troca de informações com os clientes pode ser extremamente benéfica para as empresas. Diante disso, torna-se fundamental que ocorra um estreitamento na relação cliente-empresa.

Parece que as microcervejarias estão bem instruídas quanto a isso pois valorizam o relacionamento com os clientes e isso deve-se muito ao fato de que os gestores são entre outras coisas, apreciadores de cervejas especiais. Segundo o gestor da microcervejaria 7, “o *feedback* do cliente é o melhor retorno que existe para o negócio”. Portanto, na visão dos gestores, o feedback do cliente acerca do

produto, seja ele positivo ou negativo, só tende a contribuir com o negócio. O gestor da microcervejaria 8 afirmou que “o contato direto com os clientes é fundamental e muito importante para as pretensões que a empresa tem, porque tu tens que gostar de trabalhar com as pessoas já que são elas que compram o nosso produto”. Em outra passagem, o gestor da microcervejaria 1 afirmou que “o contato diário com o cliente e o *feedback* que ele dá sobre os produtos é muito importante, pois impacta muito o nosso negócio.”

É essencial para a vitalidade de uma empresa que seus produtos e serviços possam chegar a uma grande quantidade de clientes. Para isso, é necessário que se invistam em estratégias de distribuição e de divulgação que aumentem a visibilidade e promoção dos produtos. Diante disso, as microcervejarias precisam investir em propaganda para divulgar onde os clientes poderão encontrar os produtos. Vide o relato abaixo:

É muito difícil conseguir atender todas as frentes, mas nós tentamos colocar os produtos em quase todas as lojas da região e do estado. Feito isso, é fundamental a divulgação para que as pessoas saibam onde encontrar nossos produtos e onde iremos estar com nossos produtos em determinado dia. Quando realizamos algumas ações especiais em bares, por exemplo, já contactamos uma agência de publicidade e pedimos pra divulgar nas redes sociais para atingir o máximo de consumidores possíveis (ENTREVISTA GESTOR MICROERVEJARIA 7).

O marketing realizado pelas redes sociais propicia a aproximação do cliente com a empresa (BENTIVEGNA, 2012), resultando em uma maior adesão do produto. As microcervejarias, como muitas outras empresas, se valem disso para divulgar seus produtos e serviços, bem como sua agenda de participações em eventos ou festivais e para relatar o seu dia a dia, conforme relato do gestor da microcervejaria 6:

Nós apostamos muito na divulgação diária dos processos que acontecem na fábrica. Então, procuramos retratar tudo de bom que acontece diariamente aqui dentro e mandamos essa relato para a nossa rede social ou para algum blogueiro que queira documentar isso. Relatamos o dia a dia da fábrica. Vou ali tiro uma foto e já posto nas redes sociais. Não é uma coisa muito programada, de uma quantidade ‘x’ de postagens por dia. Nos baseamos muito nisso, de mostrar o que está acontecendo aqui dentro para o público que consome o nosso produto. Acreditamos que assim o público tem um

contato melhor com a empresa. Nós mesmo respondemos todos os questionamentos de rede social, e-mail, é tudo direto com a gente, não terceirizamos esse serviço (ENTREVISTA GESTOR MICROERVEJARIA 6).

Ainda que o marketing via internet seja amplamente utilizado, existem microcervejarias que adotam outros meios de comunicação para propagar seus produtos e relatar o que acontece na fábrica. É o caso das divulgações feitas em rádios, revistas, panfletos e até mesmo a televisão. O gestor da microcervejaria 3 afirma que “dentro desse nicho de mercado, só é lembrado quem é visto. Então quanto mais lugares conseguimos propagar a marca, maior a nossa visibilidade.” Em outra, passagem, o gestor da microcervejaria 7, destaca a importância de se ter diversos meios de veiculação do produto:

Para divulgar nosso produto já estivemos em revistas e jornais, mas a resposta não foi a esperada. No jornal, por exemplo, tem uma seção específica sobre gastronomia, só que nessa parte a maioria é propaganda e acaba perdendo o foco. No início o nosso marketing (divulgação) deu muito certo porque usávamos uma grande rádio de Porto Alegre, em um horário de pico. Nós patrocinávamos o programa que eram de uns conhecidos nossos, pagávamos um valor muito baixo e a resposta era muito boa. Eles tinham uma unidade móvel e vinham uma vez por mês na fábrica divulgar a marca. Durante alguns meses que veiculamos nossa marca ali conseguimos vender toda a produção. Só que a rádio mudou de postura, começou a ficar mais conservadora e parou de realizar esse tipo de divulgação (ENTREVISTA GESTOR MICROERVEJARIA 7).

Outro tipo de propagação da marca da empresa é a estratégia popularizada como boca-a-boca. Para o gestor da microcervejaria 4, “o boca-a-boca é a melhor publicidade que existe, pois não tem preço atrelado a ele e chega nos ouvidos de quem seja.” Esse tipo de marketing propicia e acelera a promoção dos produtos e serviços da empresa e acaba sendo fundamental pois cria redes de relacionamentos e um grande número de pessoas são influenciadas para adquirirem os produtos e serviços:

O marketing boca a boca é muito importante dentro desse negócio pois aquela pessoa que não conhece a nossa cerveja, toma pela primeira vez e gosta, então vai sair divulgando o nosso produto aos quatro cantos, e esse tipo de divulgação é muito importante, pois age em cima da confiabilidade. Hoje as pessoas são fãs das marcas de cervejas e não só meros clientes.

Então eles bebem a cerveja de tal cervejaria, guardam a garrafa, compram camiseta, boné, publicam nas redes sociais que tal cerveja é espetacular e divulgam isso para outras pessoas. É muito legal esse tipo de coisa pois acaba sendo a imagem da empresa divulgada pelo cliente para outros clientes (ENTREVISTA GESTOR MICROCERVEJARIA 6).

Das cinco táticas ou subcategorias identificadas na categoria “Relacionamento com foco nos clientes”, a que mais se sobressaiu foi a utilização das redes sociais para propagar a marca. O volume de informações que as redes sociais possibilitam, bem como o estreitamento dos laços, facilitam fortemente as ações dessas empresas frente aos seus clientes. Também, é importante ressaltar que os gestores consideram o marketing interpessoal ou boca-a-boca fundamental nesse tipo de mercado, pois possibilita a promoção da marca principalmente via redes sociais, aplicativos de celulares e sites, devido a grande proporção de clientes que tem acesso a essas tecnologias e na facilidade com que esses meios favorecem as trocas de informações.

5.5.2 Marketing com foco no produto

O marketing de produto são estratégias voltadas à cerveja e a consolidação de seus atributos, estilos, rótulos e para premiações.

Produto com foco em premiações

A estratégia de foco em premiações é visualizada por parte dos gestores com uma possibilidade de aumentar o reconhecimento do produto e, para outros como um fator irrelevante nesse nicho de mercado. A participação em competições (nacionais e internacionais) visa a obtenção de prêmios. As premiações acabam sendo uma estratégia bastante viável e utilizada, pois os níveis de investimentos para a participação não são tão altos. Por outro lado, ganhar um prêmio, além de validar a cerveja quanto as suas características mais marcantes, é vastamente utilizado como alavanca para a publicitação da marca:

Nossa cerveja ganha autoridade e reconhecimento por ser boa e ter qualidade no momento em que somos premiados nacional ou internacionalmente. Esses campeonatos reconhecem a qualidade do nosso

produto e validam a nossa cerveja, sendo ela uma cerveja boa pois passaram por avaliações dentro de um campeonato e que saímos vitoriosos frente a outras cervejas (ENTREVISTA GESTOR MICROCERVEJARIA 8).

Embora as microcervejarias geralmente utilizam-se de competições para ampliar a divulgação de suas cervejas, há gestores com opiniões bastante divergentes. Segundo o gestor da microcervejaria 2, as cervejas devem ser representadas e procuradas por sua qualidade e seu diferencial no quesito de estilos e não em referência a premiações advindos de campeonatos. Segundo ele, a participação em concurso cervejeiro não é fator determinante na procura da cervejas. Em suma, para esse gestor as premiações não deveriam ser levadas em conta pelo consumidor no momento da compra.

Produto com foco em qualidade

A qualidade já foi abordada anteriormente como dimensão, porém existem microcervejarias que investem recursos na divulgação da marca em virtude da qualidade de seus produtos. A qualidade das cervejas especiais pode ser obtida através da junção de processos e insumos. Contudo, a qualidade não existe por si só, ela é sempre percebida (avaliada) por alguém. É por isto que o marketing é tão importante na tradução e definição dos atributos de qualidade.

A qualidade das cervejas produzidas nas microcervejarias é fortemente percebida através da constância dos seus atributos, como cor, sabor, leveza, etc, tal como foi apresentado na seção 5.1. As cervejas e microcervejarias que conseguem manter a qualidade acabam diferenciando-se frente a seus concorrentes, o que ajuda nas vendas e na manutenção dos preços. Além disso, ter clientes que associam uma determinada cerveja/microcervejaria à alto padrão de qualidade garante reconhecimento de mercado e os gestores percebem isto:

É primordial sempre termos uma preocupação latente com a qualidade do nosso produto que está saindo da fábrica pois gostaríamos de ser reconhecidos e notados por isso, por ter um produto de qualidade. O nosso negócio é esse, trabalhar com produtos de qualidade elevada e que nos propiciem um maior reconhecimento. É uma das nossas principais ações de marketing (ENTREVISTA GESTOR MICROCERVEJARIA 3).

A percepção de qualidade é um gatilho para o aumento das vendas. Como já salientado neste estudo o mercado das cervejas especiais é caracterizado por produtos “gourmet”, com variados estilos e elevado padrão de qualidade. Assim, quanto mais qualidade um produto puder ter, mais se diferencia frente a seus concorrentes, aumentando sua procura de mercado e, conseqüentemente, suas vendas. Isso pode ser confirmado pelo relato dos gestor da microcervejaria 4, pois segundo ele: “cervejas de qualidade elevada sempre terão lugar cativo no mercado e serão mais procuradas pelos consumidores”. O investimento em marketing com foco na qualidade pode resultar em duas implicações: ao maior reconhecimento do produto no mercado e no aumento das vendas:

Nós optamos por controlar e qualificar nossos processos para que garantir a consistência dos lotes dentro do mercado. As cervejas precisam proporcionar ao consumidor uma experiência de consumo consistente e única, e isso só será possível se as cervejas possuírem qualidade. É necessário que todas as cervejas de determinada marca tenha a mesma qualidade. Tendo isso, será inevitável que o produto seja reconhecido e que venda bem. (ENTREVISTA GESTOR MICROERVEJARIA 2).

A comercialização das cervejas só pode ser realizada de maneira legal, se as microcervejarias possuírem o registro do MAPA. O registro, dentre outras coisas, atesta que o produto é livre de microrganismos patógenos que podem comprometer a saúde de quem os consumir. Cervejas com o certificado do MAPA seguem padrões de qualidade e portanto são viáveis de comercialização.

O registro emitido pelo MAPA pode se tornar uma estratégia de competição e ser um diferencial no momento da venda. O motivo é simples. Seguindo essa lógica, toda cerveja que possui o registro do MAPA tem qualidade assegurada. Essa percepção pode ser comprovada pela opinião do gestor da microcervejaria 3, “o registro do MAPA acaba sendo um diferencial, pois ele atesta que a nossa cerveja tem qualidade pois passou por diversas inspeções técnicas dando o aval de que ela pode ser comercializada”.

Mas, se analisarmos o mercado de cervejas especiais, o registro do MAPA pode não ser um diferencial à marca pois a grande maioria das cervejas especiais inseridas no mercado detém esse registro. Grande parte dos estabelecimentos que comercializam cervejas especiais legalmente só comercializam aquelas que possuem o registro emitido pelo MAPA, pois do contrário podem ser multados.

Existem, porém, alguns estabelecimentos que comercializam cervejas caseiras, mais baratas e que não passam pelo crivo do MAPA. Nestes casos o registro pode ser um diferencial de competição, pois exclui o produto impróprio do mercado.

A percepção de qualidade é um atributo muito utilizado para ampliar o reconhecimento da marca do produto com vistas ao aumento de vendas, servindo assim como forma para consolidar uma estratégia competitiva. Em especial, há a confirmação que a ênfase na qualidade se dá para a ampliação do reconhecimento da marca e das vendas. A partir dos relatos dos gestores, podemos concluir que a combinação do reconhecimento do produto com a ampliação das vendas é o principal fator influenciador da qualidade. Estes motivos, conforme os gestores, são as principais consequências dos investimentos realizados para obter qualidade, assim como para propagar a imagem de qualidade. Outro indício que a qualidade dos produtos quando bem administradas, pode ser altamente vantajoso para as microcervejarias.

Produto com foco no rótulo

Existem diversos tipos de apelos no ramo cervejeiro que podem ser inseridos no rótulo, desde a história do estilo da cerveja, a história da empresa, o lugar onde a microcervejaria está inserida, as preferências dos gestores, entre outros. As microcervejarias amostradas neste estudo reconhecem a importância da rotulagem para a construção da identidade da cerveja e para a comunicação com o consumidor alvo.

A estratégia referente a localização da cervejaria com a identificação do rótulo também foi perceptível em duas microcervejarias da amostra, uma exercendo representatividade local e outra nacional. Em suma, essa estratégia se utiliza da cultura do lugar, suas características positivas e de destaque, bem como seus pontos turísticos. E isso pode ser transmitido ao rótulo, combinando o nome da cerveja com pontos turísticos ou expressões tipicamente culturais que caracterizam o local em questão.

Essa estratégia pode ter dois vieses, um positivo e outro negativo. O positivo deve-se ao fato de que como representa o lugar onde a empresa está inserida, pode alavancar as vendas do produto, principalmente para turistas que visitam o local.

Também, pessoas inseridas em um local podem consumir o produto e representarem a marca pois se identificam com a empresa, já que ela representa o local onde moram. O fator negativo pode estar ligado ao desgosto de uma pessoa por uma cidade, estado ou país, e a cerveja levando o nome ou figuras sobre esses locais, pode desencadear a diminuição do consumo por uma parte dos consumidores:

O nome da nossa empresa representa a cidade que estamos inseridos. O nosso próprio rótulo possui 6 pontos turísticos que achamos bem significativos e escolhemos os que mais representam a cidade que estamos inseridos. É um apelo bastante forte e de bastante responsabilidade. Pois assim como tem pessoas que gostam de Porto Alegre, elas podem gostar da nossa cerveja que leva o nome parecido, tem pessoas que não gostam da cidade ou dos gaúchos e que nem irão experimentá-la. Também, a nossa cerveja pode ser uma porta de entrada para a pessoa gostar da cidade. (ENTREVISTA GESTOR MICROCERVEJARIA 3).

Outro fator relevante é a associação da identidade do rótulo com o local onde a microcervejaria está inserida para fins de comercialização em estabelecimentos que sejam focos de turistas ou que representam a cidade por serem típicos. De fato, essa estratégia além de ser ousada e muito criativa, pode garantir uma alta competitividade a empresa. A microcervejaria do estudo que leva o nome da cidade que está localizada não escolheu o nome da empresa e a identidade visual dos rótulos houve um consentimento geral entre os gestores sobre a escolha do nome. Essa tática pode ser altamente benéfica para a empresa que a adotar, pois garante pontos de venda:

Com esse nosso apelo de representar a cidade, começamos a nos aproximar de algumas redes de hotéis, *hostels*, bares e restaurantes aqui da cidade, para justamente criar esse sinergia com os turistas que visitam a cidade. As pessoas podem querer levar a nossa cerveja como presente ou souvenir pois nós representamos a cidade (ENTREVISTA GESTOR MICROCERVEJARIA 3).

Além do local que está inserido, outro apelo muito forte referente ao marketing do rótulo é quanto aos estilos produzidos. A maioria das microcervejarias inseridas no estudo adotam esse tipo de estratégia pois confiam em sua viabilidade. As cervejas especiais possuem reconhecimento por serem diferenciadas e possuem

diversos estilos quando comparadas as cervejas *mainstream*. Algumas microcervejarias se valem desse reconhecimento e apostam em rótulos para criarem reconhecimento dos diversos estilos de cervejas que possuem. Então, são realizados investimentos na identidade visual para destacar os estilos com o intuito de aproximar-se do cliente, expondo informações referentes aos estilos, especificidades de cada cerveja e outras informações curiosas. Algumas dessas características podem ser confirmadas abaixo:

Nossos estilos de cervejas são representados nos rótulos. Retratamos os estilos a partir dos nossos rótulos e isso vem tendo muita saída. O nosso portfólio de produtos é baseado nos estilos de cervejas ao redor do mundo e através das imagens dos rótulos e com o nome que demos aos nossos estilos, tentamos nos aproximar dos clientes e aumentar nossas vendas. Em virtude disso, o nosso próprio rótulo mudou de uma coisa anteriormente mais conservadora para um rótulo mais moderno, mais colorido e com mais desenhos. Essa é a nossa estratégia (ENTREVISTA GESTOR MICROERVEJARIA 7).

Muitas microcervejarias adotam a estratégia a referente a ‘identidade com os estilos produzidos’, pois parece o modo mais fácil de propagar a marca, por causa do grande reconhecimento que os estilos das cervejas especiais possuem. Quanto mais os rótulos ressaltarem os estilos que a empresa trabalhe, maior será o reconhecimento da marca. Os consumidores inseridos nesse nicho de mercado, prezam por uma diferenciação de estilos e os rótulos abordando essa temática pode ser um trunfo positivo a empresa.

Produto com foco nos estilos

A exigência dos clientes por produtos diferenciados e com atributos superiores influenciam na produção das empresas. No caso das microcervejarias, há forte pressão por diferentes estilos, especialmente para atingir clientes mais críticos.

Essa parece ser uma estratégia com dois fins, utilizada também na forma de marketing, pois segundo o gestor da microcervejaria 4, as estratégias voltadas ao marketing devem ser elaboradas a fim de atingir clientes mais críticos, pois “a partir do momento que tu lanças estilos diferentes dos habituais de mercado, tu ganhas o público crítico, aquele que é apaixonado por cerveja”.

Alguns consumidores que ainda não estão inseridos no mercado das cervejas especiais prezam por estilos mais básicos e menos diferenciados de cervejas. Eles vem de uma cultura em que as cervejas mais comuns elaboradas pelas grandes cervejarias tem destaque e por isso as consomem. Porém, essa mudança no hábito de consumo é interpretado pelas microcervejarias como uma oportunidade de formular estratégias para atingir e cativar esse público. E para isso, desenvolvem cervejas básicas e mais próximas das *mainstream*. Corroborando para isso o gestor da microcervejaria 6 afirma:

É necessário que as microcervejarias tenham uma estratégia de mercado voltada à atender todo o público que faz parte do mercado de cervejas especiais, onde as cervejas mais básicas são fundamentais pois são a porta de entrada para iniciar o consumidor que não bebia essas cervejas antes a começar a beber (ENTREVISTA GESTOR MICROERVEJARIA 6).

O consumidor de cervejas especiais é interessado em novidades. É comum, conforme resultado desta pesquisa, os gestores comentarem da ânsia por parte dos clientes por cervejas novas, mais rebuscadas, novos estilos. E essa expectativa por novidade pode ser comprovada nas últimas premiações dos concursos cervejeiros, quando estilos bem diferentes de cerveja saíram vitoriosos. Também, as microcervejarias detentoras dos títulos de melhores empreendimentos cervejeiros do Brasil são aquelas que são que mais se destacam no quesito criatividade de estilos e colocam muitas novidades no mercado. O gestor da microcervejaria 7 argumenta sobre a demanda dos consumidores por novidades:

Hoje o público que consome cerveja especiais está a fim de ver novidades no mercado e precisamos nos programar para isso. Fazer cervejas básicas de estilos tradicionais já não tem tanta saída quanto fazer cerveja mais diferentes, mais lupuladas, amargas e aromáticas. Esse é o mercado que está aquecido. A pessoa que quer cerveja leve tá satisfeita em tomar uma *mainstream*. Mas a grande maioria das pessoas prezam por novidade e querem experimentar cerveja de tudo que é tipo, envelhecidas e maturadas em barris de carvalho francês, com adição de muitos maltes (ENTREVISTA GESTOR MICROERVEJARIA 7).

A maioria dos gestores das microcervejarias está inclinada a atender os sinais de mercado, ou seja, as exigências dos consumidores. Para eles, as estratégias devem ser elaboradas a partir da demanda de mercado, na qual os desejos dos

clientes devem ser entendidos e respeitados. E os próprios lançamentos das empresas devem se basear no mesmo princípio, pois segundo o gestor da microcervejaria 3, “o que o público alvo anseia é a peça chave para a elaboração de uma nova cerveja, pois obedecendo essa exigência, as chances de que essa nova cerveja seja um sucesso são enormes. As cervejas só irão despontar se os clientes quiserem”.

De todas as microcervejarias entrevistadas, apenas uma afirma não seguir as exigências de mercado. Para eles, quem dita o que o público alvo irá consumir é a empresa e não o contrário. Produzem cervejas conforme as preferências dos gestores. Ainda, revelam que desde o início da microcervejaria, o primeiro produto lançado teve o objetivo de impactar o mercado e criar ‘dependência’ dos clientes sobre a sua cerveja, conforme relato abaixo:

Nós não fazemos pesquisa de mercado em busca de um estilo de cerveja ou uma variedade, ou algo que o mercado consumidor esteja demandando. Nós fazemos cervejas porque nós gostamos de fazer cerveja. Fazemos as cervejas que nós gostamos de tomar e conseqüentemente pelo nosso esforço e essa obsessão por fazer cerveja de alta qualidade nós acabamos tendo sucesso do rótulo por causa dessa obsessão. Então enquanto continuarmos com essa ‘boa arrogância’ no sentido de dizer o que o público vai beber e não o contrário e estiver funcionando, não iremos repensar as nossas estratégias (ENTREVISTA GESTOR MICROERVEJARIA 2).

Pode-se dizer que existe uma forte relação dentro da categoria do marketing do produto voltada aos estilos, das táticas do ‘foco em clientes mais críticos’ e ‘atender a demanda’. Isso se justifica pois se os gestores investirem em diferenciação, conseqüentemente estarão atingindo a fatia dos clientes mais críticos e atendendo a demanda de mercado, que no caso das cervejas especiais, preza por estilos diferentes e novidades. Para os gestores, torna-se fundamental entender o comportamento dos consumidores frente as novidades de mercado e obedecer os sinais referentes a demanda emitidos pelos clientes. O cliente satisfeito se torna um divulgador dos produtos e serviços da marca. A maneira de propagação e a forma como os clientes assimilam os produtos da marca podem garantir o sucesso ou fracasso de mercado da empresa (KOTLER; KELLER, 2006).

O segmento consumidor de cervejas especiais é muito exigente em novidades, portanto, as empresas lançam com frequência novos estilos, rótulos e

comunicam-se de forma permanente com seus clientes-alvos no intuito de mantê-los fieis. Conforme relato da empresa 3, “os clientes anseiam por novidades, por estilos diferenciados que o satisfaçam”. Isso mostra que ao lançar um estilo diferente que esteja sendo requisitado, a microcervejaria além de satisfazer as exigências de mercado, pode atender reter e fidelizar um cliente, seja ele crítico ou não, como defendem Kotler e Keller (2006).

Ainda é necessário ressaltar que a categoria referente ao rótulo, focando na localização e história da cervejaria vem a ser uma estratégia muito válida. Pois, microcervejarias que se localizam em cidades turísticas ou próximas a elas, podem se beneficiar desse *status* e transmitir essas características aos seus produtos, ganhando mais visibilidade.

Entre os canais de marketing para a propagação de informações e publicidade a internet, através das redes sociais, foi o mais utilizado. Em especial, o facebook e o instagram são as mídias mais citadas. Segundo os gestores, as redes sociais são um meio altamente democrático, relativamente barato e eficiente de promoção dos produtos, pois a maioria dos clientes pode ter acesso ao conteúdo da empresa, aos diferentes produtos e serviços, bem como acompanhar a rotina diária da empresa. Na visão dos gestores, essa sensação de pertencimento, reforçada pela interação constante, gera reconhecimento e fidelidade à marca. Assim, o cliente se torna uma espécie de ‘propagador’, pois a identificação com a empresa é tanta que começa a propagar seus produtos e serviços de forma gratuita.

5.6 Vendas

As microcervejarias utilizam dois tipos principais de canais de distribuição. O canal indireto, via a utilização de distribuidores e o direto através da venda direta ao cliente final em festivais, eventos ou na própria fábrica. Tremblay et al. (2005), analisaram as dinâmicas de concentração da indústria macrocervejarias (acima de 100 mil litros/mês) e microcervejaria (abaixo de 100 mil litros/mês) norte-americana, e ressaltam que as microcervejarias competem entre si, com as macrocervejarias e com as cervejas importadas. A comercialização local pode auxiliar na competitividade das microcervejarias, já que possui identidade com o território onde está localizado. A expansão dos grandes grupos cervejeiros podem ameaçar a atividade das microcervejarias, e uma possível saída para elas seria investir em nichos de mercados locais e a produção de diferenciados estilos de cervejas.

5.6.1 Venda direta ao cliente final

Nas vendas diretas ao cliente final, foi possível determinar duas táticas de distribuição que são utilizadas pelas microcervejarias: a venda realizada em eventos e a venda realizada na fábrica.

Em eventos

O mercado de cervejas especiais parece ser um pouco diferente dos restantes que exaltam produtos diferenciados e de qualidade superior. Há no Brasil um crescente número de eventos sendo realizados anualmente que congregam as microcervejarias e o público consumidor. Há também, feiras, palestras e trocas de informações entre cervejeiros e clientes. Nessa categoria, identificamos cinco táticas utilizadas pelas microcervejarias para se aproximarem dos clientes e realizarem vendas. A participação em eventos: 'é a forma mais rápida de promover a marca'; 'traz ótimo retorno financeiro'; 'aproxima e traz ótimo retorno (*mix* das duas táticas anteriores)'; 'não gera o lucro esperado'; e 'a empresa participa de poucos eventos'.

Os eventos propiciam a comunicação das microcervejarias com o público consumidor e oportunizam a promoção dos produtos de maneira rápida e eficaz, pois elas podem expor suas novidades e lançamentos. Ainda, segundo Mcgrath &

O'Tolle (2013), os eventos propiciam uma forma mais transparente e clara da comunicação entre empresa e cliente. Conforme o relato do gestor da microcervejaria 4, os eventos são uma ótima maneira dos consumidores conhecerem os produtos da marca:

Nós procuramos participar de muitos eventos durante o ano, sejam cervejeiros ou de alimentação. Metemos a cara nesses eventos pois nos deixam mais próximos com os clientes. Conseguimos ter o contato direto com o cliente, mostrar nosso portfólio, mostrar nossas novidades, pedir opinião e promover a nossa marca (GESTOR MICROCERVEJARIA 4).

Outro benefício advindo dos eventos para as microcervejarias é a geração de lucro. Esse cenário acaba se tornando muito conveniente para as microcervejarias, pois, geralmente, o investimento é baixo e a demanda por produtos é alta, o que ocasiona retornos financeiros. Para Mcgrath & O'Tolle (2013), os eventos servem para trazer lucros de forma mais rápida às microcervejarias e também, possibilita a expansão da rede de contatos da empresa. Nos eventos, embora o preço de venda seja geralmente 20 a 30% mais baixo do que no comércio, a margem é boa, pois a cerveja é vendida em barris, não precisando ser envasada. O relato do gestor da microcervejaria 4 reforça esta ideia: “vender direto para o cliente final nos eventos é a grande jogada do momento, pois o consumidor paga um preço mais baixo pelo produto e conseguimos vender uma grande quantidade de cerveja, trazendo um ótimo retorno”.

Os eventos cervejeiros também são vistos como oportunidades ótimas para a promoção e para trocar informações com os clientes. O gestor da microcervejaria 7 saliente estes aspectos, além da geração de lucro:

Os eventos cervejeiros dão um bom retorno financeiro pois basta pagar uma pequena taxa para os organizadores e acabamos vendendo bastante e também tem o feedback do cliente que é ali, na hora. Tu martela a tua cerveja dentro da cabeça do consumidor, por estar ali, em evidência e essa aproximação facilita muito, principalmente como um outro meio de propagar a marca (ENTREVISTA GESTOR MICROCERVEJARIA 7).

Ainda que muitas empresas considerem os eventos cervejeiros como uma ótima oportunidade para a geração de lucros financeiros, há visões opostas. A participação em eventos é um processo complexo e envolve muitas atividades e isto

custa caro. Requer também o envolvimento direto dos gestores e a distância donde eles ocorrem dificulta e encarece a participação. Assim os problemas de logística são uma realidade e até mesmo a quantidade vendida, muitas vezes não compensa. Vendas abaixo do esperado e os problemas mencionados acabam por dividir opiniões sobre a eficácia dessa forma de venda. Isso pode ser observado no relato do gestor da microcervejaria 6:

Hoje, dependendo do evento, não é interessante participar. Tem-se o deslocamento até o local do evento por nossa conta, além de termos que ficar durante o fim de semana no evento, o que dificulta as atividades na fábrica como a brasagem, por exemplo. A quantidade vendida nos eventos as vezes é a mesma que se vende aqui para um outro ponto de venda. Então, para nós, na perspectiva do envolvimento necessário para a participação e principalmente do lucro gerado, não é tão vantajoso (GESTOR MICROERVEJARIA 6).

A não participação em eventos, além do baixo retorno financeiro e do grande envolvimento, como afirmou o gestor da microcervejaria 6, pode ter outras causas. O gestor da microcervejaria 1, afirmou que a não participação da empresa em eventos resulta da sua baixa capacidade produtiva. Segundo ele, ainda que seja um canal de venda extremamente viável, a sua capacidade produtiva não permite que ele participe de muitos eventos durante o ano, pois a prioridade da microcervejaria é atender a demanda fixa, conforme relato a seguir:

Hoje nós participamos de poucos eventos em virtude da nossa capacidade de produção, pois ela é quase que toda direcionada para garrafa. Nós teríamos que crescer mais e, principalmente, expandir o volume de produção para começar a pensar em outros canais de venda, como os eventos por exemplo. Portanto, a nossa realidade atual de produção não nos possibilita a participação constante em eventos (GESTOR MICROERVEJARIA 1).

A venda diretamente aos clientes finais realizada através da participação em eventos é motivada especialmente pela oportunidade de promover a marca e pela expectativa de retorno financeiro. Esse resultado mostra que em determinados casos, a opção por um canal de vendas como os eventos, pode ser uma ótima opção de uma renda extra, ou em certas ocasiões, majoritária as microcervejarias. Ademais, esta estratégia de distribuição resulta em bom retorno financeiro e é uma maneira prática de estar junto aos clientes promovendo a marca.

Vendas na fábrica

Muitas microcervejarias não conseguem participar de eventos ou festivais para divulgar a sua marca e estreitar a relação com os consumidores. Diante disso, abrem as portas das fábricas para que os clientes as visitem, troquem informações, conheçam um pouco mais da rotina de fabricação da empresa e adquiram produtos.

Trazer os clientes para dentro da fábrica, para conhecer um pouco mais da rotina da empresa e vivenciar o espaço produtivo é uma estratégia que começa a ser adotada pelas microcervejarias. Fazem isso devido ao tempo escasso de produção e porque querem conhecer melhor os clientes que são adeptos de suas marcas. Algumas microcervejarias realizam shows, festas, cursos, brasagens na fábrica, possibilitando além de um maior contato, uma fonte de forma alternativa para realizar vendas. Isso fica evidenciado no relato a seguir:

Trabalhamos também com ações na cervejaria, com eventos aqui no sábado, onde a cervejaria fica aberta para visitação e compra das cervejas. Temos também a brasagem coletiva que acontece uma vez por mês aqui na cervejaria. Participamos de eventos das acervas, fazemos palestras, damos cursos, então nós temos essa proximidade com os clientes de forma que acabamos gerando esse marketing espontâneo justamente pela nossa disponibilidade em conversar e recebe-los na cervejaria ou trocar informa es em cursos e eventos. Fazemos isso justamente para ter uma maior aproxima o com o cliente (ENTREVISTA GESTOR MICROERVEJARIA 2).

Porém, nem todas as microcervejarias realizam eventos na fábrica para promover a marca e receber clientes. Como dito anteriormente, algumas empresas possuem uma rotina intensa, e a fábrica   utilizada essencialmente para a produ o de cervejas. A rotina intensa acaba inviabilizando a visita dos consumidores, conforme o relato do gestor da microcervejaria 6:

Antigamente se fazia bastante evento na fábrica, cursos e brassagens, mas hoje nós não temos mais tempo para parar e organizar algo desse tipo tamanha   a correria na produ o e distribui o. Não podemos perder dois dias parando a fábrica para realizando um evento e depois limpando tudo o que ficou aqui. Hoje em dia a fábrica   direcionada 100% em produ o (ENTREVISTA GESTOR MICROERVEJARIA 6).

Assim a venda direta realizada na fábrica é motivada principalmente pelo fato de ser uma maneira prática de conhecer os clientes, pois proporciona interatividade entre os proprietários, funcionários e consumidores. É visto como um “marketing espontâneo”, conforme o gestor da microcervejaria 2. Na visão da maioria dos gestores, esses eventos tem um investimento baixo e a demanda por produtos é alta, gerando lucros. Por outro lado, a participação em eventos permite a interação com os consumidores.

5.6.2 Venda indireta

Uma maneira bastante convencional de venda em qualquer segmento de mercado é a indireta. As empresas frequentemente recorrem a esse tipo de estratégia de venda, pois ou não dispõem de recursos para tal, ou preferem realizar a venda através de terceiros. Nessa etapa do estudo, foi possível identificar duas táticas de vendas indiretas que as microcervejarias realizam: a venda para lojas especializadas, restaurantes e bares e a venda para supermercados.

Vendas para lojas especializadas, restaurantes e bares

O nicho das cervejas especiais, como alguns outros nichos, possui pontos de venda bastante específicos e atípicos. Nesse nicho de mercado, existem lojas especializadas em cervejas. Alguns bares exploram a contemporaneidade do tema e vendem diversos estilos de cervejas de, diversas marcas e, a partir disso, procuram se diferenciar dos bares comuns. Também, alguns restaurantes já incluem em seus cardápios, além de vinhos e champanhes, uma vasta lista de cervejas especiais e para facilitar a venda, harmonizam suas comidas com elas.

Assim como existem locais especializados em vender as cervejas especiais, existem outros, como bares e restaurantes, com alta rotatividade de clientes que passa a ser alvo das microcervejarias. A importância de comercializar produtos em locais com boa rotatividade de clientes é tanta, que algumas microcervejarias tem sido muito persistentes para adentrar nesses ambientes. E em um momento como esse, a união com outra empresa pode ser benéfica, conforme relato abaixo:

Nós e outra cervejaria aqui do bairro nos unimos para conseguir mais pontos de venda e tentar promover mais a nossa marca. Ficamos três meses tentando conseguir um ponto de venda e era muito difícil pois ele só vendia cervejas mais comerciais e de grandes cervejarias. Esse local nos dá visibilidade pois é muito frequentada e acaba influenciando o boca-a-boca. Ao beber a nossa cerveja, espalharão que tomaram uma cerveja muito boa naquele bar que é conceituado. Assim, a curiosidade de experimentar a nossa cerveja vai nos promover (ENTREVISTA GESTOR MICROCERVEJARIA 3).

Uma prática bastante utilizada pelas grandes cervejarias é dar brindes aos pontos de vendas como uma espécie de bonificação pelo volume de compra do produto. Uma microcervejaria do estudo afirmou que também se vale desse tipo de estratégia para se perpetuar em pontos de venda, oferecendo barris de chope, mesas, guarda-sol, garrafas de cervejas, entre outros brindes. Essa prática visa criar preferência de uma marca sobre as outras. Visa também criar dependência nos distribuidores, pois esses locais incentivados pelos brindes e bonificações voltariam a comprar da marca. Essa prática pode ser verificada no relato a seguir:

No momento nós estamos fazendo poucas ações promocionais juntos com os pontos de venda pois entendemos que o nosso foco mudou agora, é muito recente então precisamos pensar melhor em como agir em relação a isso. Mas é uma ação que queremos fazer, com brindes ou bonificação por volume de venda para incentivar que eles comprem da gente (ENTREVISTA GESTOR MICROCERVEJARIA 5).

Contudo, a maioria das microcervejarias da amostra não dá brindes aos pontos de venda e abomina tal prática. Acham essa prática uma estratégia desleal, que acaba manchando o restante do mercado e enfraquecendo o poder de negociação das microcervejarias. Isso pode ser confirmado a seguir segundo o relato do gestor da microcervejaria 7:

Não é uma ideia nossa querer agradar através de brindes, porque o bar que quer comprar nossa cerveja. Esse pouco que vamos dar de brinde pra eles talvez possa nos faltar futuramente. Uma empresa não vive de brinde pois não teria faturamento. Mas infelizmente isso existe nesse meio. Existe cervejaria que só entra em um ponto de venda através de brindes. Dão chopeiras, barris, guarda-sol, um monte de garrafas ou bonificação pro varejista. Tem microcervejaria que entrou com a ambição de ser uma 'Ambev

da vida', produzindo altos volumes e estando em tudo que é lugar através dessas regalias. Mas essa 'prostituição' não vai dar certo. Muitas microcervejarias vão acabar quebrando por causa disso (ENTREVISTA GESTOR MICROERVEJARIA 7).

O comerciante, dono do ponto de venda, pode ser um aliado das microcervejarias. Algumas microcervejarias já utiliza o comerciante (distribuidor) como um parceiro potencial ao estreitar relações e auxiliando na promoção do bar e de seus eventos.

O bom relacionamento com o comerciante pode ter como resultado um aumento das vendas, pois o comerciante pode se predispor a trabalhar e explorar mais o produto da empresa em questão. Também, facilidades na relação podem resultar em descontos de preços, flexibilidade de prazos de pagamento e de entrega dos produtos. Segundo o relato abaixo, o comerciante sendo um parceiro tende a acrescentar ao negócio da empresa:

O bom comerciante é um parceiro que tu podes contar, é teu aliado. Trazem funcionários para cá, usam a camiseta da cervejaria, recomendam o teu produto pra clientes e também recomendam clientes. Tu tem que trabalhar lado a lado com ele para ganhar também. Eu gostaria de colocar a minha cerveja só em alguns bares pela parceria que temos e por comprarem seguidamente o nosso produto (ENTREVISTA GESTOR MICROERVEJARIA 8).

Alguns gestores mencionaram que dão pequenas bonificações (alguns rótulos, porta-copos) a os comerciantes que indicarem novos e bons clientes. Isso pode ser observado na afirmação do gestor da microcervejaria 4, a seguir:

Eu frequentava muitos bares antigamente. Então, já conhecia alguns donos dos bares que hoje coloco os meus produtos. Esses são parceiros, vendem por um preço relativamente justo e a nossa relação é muito boa. Todos os bares onde vendo, os donos são meus amigos particulares. Então existe essa integração e uma boa relação. E se existir um bar que eu percebo que é uma vitrine, faço um preço diferenciado para eles terem minha marca e eventualmente dou algum rótulo para experimentação. Mas não passa disso, eu não compro a torneira dele, por exemplo (ENTREVISTA GESTOR MICROERVEJARIA 4).

Ainda que a maioria afirme que o comerciante pode vir a ser um cliente potencial e investir nessa relação pode ser benéfica para a empresa, uma microcervejaria contemplada no estudo afirma que o comerciante deve ser tratado apenas como cliente. Muitos comerciantes não cumprem acordos e desprestigiam o produto, pois vendem a cerveja a preços exorbitantes e comercializam em seus estabelecimentos cervejas sem registro do MAPA. Segundo o gestor da microcervejaria 3, essas atitudes causam transtornos para a relação empresa-cliente e mancham o mercado como um todo:

Ainda existe a prática em alguns bares de Porto Alegre que é a comercialização de cervejas sem o registro do MAPA. Ontem eu fui a um destes bares e estava ali, uma cerveja sendo vendida, ao mesmo preço da minha, só que sem o registro de comercialização. Além do mais aquela cerveja não tinha a mesma qualidade que a minha, pois deve ter sido feita em casa, sem os mesmos processos de controle de qualidade que eu tenho. Sem falar nos custos para colocar no mercado uma cerveja com todos os registros, que esse cara que colocou a cerveja naquele bar não teve. Até entendo que seja rentável para o dono do bar comercializar aquele tipo de cerveja, pois ele paga muito barato e pode vender a um preço alto, mas é errado. É desleal e essa prática tem que ser abolida do mercado. Aquele é bar importante que vai gerar um risco desnecessário para si próprio, pois se bate a fiscalização ou a vigilância ele será fechado. Não dá para confiar em um comerciante que faz isso. Essa ganância acaba manchando o filme do mercado de cervejas especiais (ENTREVISTA GESTOR MICROERVEJARIA 3).

A grande maioria dos gestores afirma repudia a bonificação a pontos de vendas. Para eles, existem outros meios de cativar os pontos de venda e de garantir vantagens frente as outras empresas. Fornecer brindes é uma estratégia suja que acaba interferindo na competição de mercado, visto que a maioria das microcervejarias não adota essa prática.

Em supermercados

Outro canal de distribuição que desponta na comercialização das cervejas especiais são as redes de supermercados. Conhecidas anteriormente por apenas comercializar produtos provenientes dos grandes grupos cervejeiros, os

supermercados aproveitaram o crescimento do mercado das cervejas especiais e decidiram comercializá-las também. Algumas redes já disponibilizam espaços dedicados em suas prateleiras as cervejas especiais. Geralmente, as microcervejarias que possuem um maior volume de produção conseguem adentrar mais facilmente nesse canal de distribuição, pois as grandes redes de supermercado tendem a comprar um volume maior de seus produtos.

Dentre as microcervejarias entrevistadas, apenas uma utiliza os supermercados para comercializar seus produtos. Existem dois motivos para isso acontecer. Primeiramente, esta microcervejaria pasteuriza suas cervejas e possui um grande volume de produção. É a microcervejaria que mais produz dentre as avaliadas. Muitos supermercados não possuem um espaço propício para receber cervejas não-pasteurizadas, pois não contam com um freezer específico para tal e isso acaba impactando na relação de comercialização com muitas microcervejarias. Diante desse cenário, o gestor da microcervejaria 1 afirma:

O mercado de cervejas especiais é específico e muitas vezes limitado. Atualmente, muitos supermercados querem nossos produtos em suas lojas, e analisando sua estrutura, vimos que isso era possível, muito em virtude do fato de nossas cervejas serem pasteurizadas. Com isso, começamos a comercializar nossos produtos também em supermercados e a resposta foi maravilhosa, porque o volume de vendas deles é altíssimo (ENTREVISTA GESTOR MICROERVEJARIA 1).

Segundo alguns gestores entrevistados, os supermercados não possuem a estrutura necessária para receber e comercializar as cervejas das microcervejarias. Na visão dos entrevistados das microcervejarias 2,3,4,5 e 6, esses problemas acontecem pois suas cervejas não são pasteurizadas e sofrem com as alterações de temperatura, portanto necessitariam de um espaço refrigerado, como citado anteriormente. Tal fato pode ser evidenciado no relato do gestor 4, no qual afirma:

A nossa intenção é mandar a nossa cerveja pro máximo de lugares possíveis como é o caso dos supermercados. Sabemos de como a nossa marca ganharia com isso, mas hoje isso é inviável porque a nossa cerveja não é pasteurizada, então ela requer um freezer para ser exposta e muitos lugares não tem essa estrutura ainda (ENTREVISTA GESTOR MICROERVEJARIA 4).

Alguns supermercados até possuem refrigeradores de cervejas, mas esses são destinados a cervejas dos grandes grupos cervejeiros. Por acordos firmados entre as empresas e os supermercados, não pode haver misturas de produtos de outras cervejarias. Ademais, esse entrave na estrutura dos supermercados, acaba não possibilitando a comercialização das cervejas especiais de algumas microcervejarias, conforme o relato do gestor abaixo:

Nós poderíamos estar nas grandes redes de supermercado, caso pasteurizássemos a cerveja, mas não realizamos essa operação para não afetar a qualidade do produto. Os supermercados não tem uma estrutura para receber a nossa cerveja, pois não tem um local refrigerado para manter o produto por todo o tempo. Quando tem, estes são específicos para os produtos das grandes cervejarias (ENTREVISTA GESTOR MICROCERVEJARIA 2).

Outro problema que entrava a relação de comercialização dos supermercados com as microcervejarias é o volume de produção. Na maioria das vezes os supermercados necessitam de uma grande quantidade de produtos e as microcervejarias não os dispõem. O gestor da microcervejaria 4 afirmou que foi procurado por algumas redes de supermercados, mas como o volume de produção é baixo não conseguiu atender a demanda requisitada. Assim, preferiu declinar da proposta. Para o gestor da microcervejaria 7, “o aumento do consumo das cervejas especiais traz oportunidades como a venda nos supermercados, mas não temos volume para atendê-los. Nós não temos uma garrafa sobrando no estoque, todas já estão direcionadas para os pedidos.”

Para comercializarem em supermercados, as empresas precisam “alugar” um espaço na prateleira e isso resulta em custo. Diante desse cenário, algumas microcervejarias ainda que estivessem inclinadas a comercializarem com os supermercados, não o fazem, pois não dispõem de recursos financeiros para cobrir tal custo. E mais, muitos desses estabelecimentos, exigem *freezers* das microcervejarias para acondicionarem as cervejas. Assim, isso acaba inviabilizando qualquer acordo:

Muitos nos pedem equipamentos para vender a nossa cerveja. Dizem que só irão vender se forem fornecidos *freezers*. Isso acontece porque eles estão acostumados com as grandes cervejarias, que usualmente fornecem brindes e outros favorecimentos. Dependendo da rede de supermercado tem que se

comprar um lugar na prateleira, então o barato acaba saindo caro (GESTOR MICROERVEJARIA 3).

Porém, a comercialização em supermercados é vislumbrada como atrativa para algumas microcervejarias. O maior chamativo é a alta rotatividade de clientes nos supermercados. As empresas pequenas e médias vêem na venda ao supermercado uma oportunidade de dar um grande salto em seus negócios. Com as microcervejarias não é diferente, pois com o mercado em franca expansão, a possibilidade de comercializar em supermercados seria a grande oportunidade para crescer. Contudo, embora no momento atual elas não vêem esta como uma estratégia factível, vislumbram e anseiam por esta possibilidade no futuro, conforme relato do gestor da microcervejaria 7:

Uma grande rede de supermercados da região nos procurou, porém nós não vendemos pra ele pois não temos volume para atender a sua demanda. Apesar disso, deixamos o negócio em aberto para conversarmos futuramente. A nossa estratégia é ter pé no chão, não adianta nada querer dobrar a nossa produção ai sem ter o know-how para isso (ENTREVISTA GESTOR MICROERVEJARIA 7).

Os resultados encontrados nessa dimensão estão de acordo com o encontrado em Lafis (2008), onde o principal canal de vendas das cervejas especiais são os bares e lojas especializadas, com cerca de 70%, enquanto que os outros canais de comercialização, como supermercados, representam 30%.

Apenas uma microcervejaria da amostra comercializa com supermercados e é justamente a que tem maior volume de produção. Na visão de grande parte dos gestores entrevistados, os supermercados não estarem preparados para receber os produtos das microcervejarias. Mesmo que alguns gestores estejam prospectando comercializarem com supermercados, a grande maioria afirma que o custo da comercialização por este canal é muito alto e que eles não dispõem da infraestrutura necessária para trabalhar com cervejas não pasteurizadas. Outro fator que impossibilita a comercialização para os supermercados é o baixo volume de produção praticado pelas microcervejarias.

As microcervejarias são muito criativas e utilizam-se de vários canais para distribuírem seus produtos. Participam de eventos para promoverem os produtos e também para encurtar os laços com os consumidores. Além disso, abrem as portas

das fábricas, permitindo que os consumidores conheçam um pouco da rotina de produção de cervejas e que possam adquirir produtos diretamente na fábrica. Procuram se inserir em lojas, bares e restaurantes que possibilitam um aumento considerável de suas vendas e que sirvam de promotores da marca. E, por fim, buscam, mesmo que vagarosamente, adentrar no segmento de supermercados, pois sabem o quão benéfico isso pode ser aos seus negócios.

Apesar de não ter sido a categoria mais citada nessa dimensão, pelos relatos de alguns gestores a forma mais rápida para as microcervejarias gerarem lucros é através de eventos, sejam eles cervejeiros ou de rua. Esses eventos estão se popularizando e contando com um grande número de consumidores, o investimento é relativamente baixo e dependendo do tamanho do evento, algumas microcervejarias chegam a vender 1000 litros/dia. Levando-se em conta que algumas microcervejarias produzem até 8 mil litros/mês, a possibilidade de vender mais de 10% de sua produção em um único dia do mês é altamente vantajosa. Claro, que é preciso fazer um planejamento de produção para que esse volume vendido em eventos não cause problemas na demanda prometida aos clientes. Também, segundo McGrath e O'Toole (2013), os eventos propiciam uma forma eficaz do desenvolvimento das redes de negócios, fatores esses que auxiliam a capacidade de comunicação, criação de valor da marca (MCGRATH & O'TOOLE, 2013 apud HÅKANSSON & SNEHOTA, 1989), acesso a informações, aumento da reputação (MCGRATH & O'TOOLE, 2013 apud HOANG & ANTONCIC, 2003), crescimento e desempenho das empresas (ANDERSON, DOOD, & JACK, 2010), tornando-se um valioso recurso estratégico.

Ainda, dentro da dimensão, não foi abordada a forma de vendas pela internet, pois ela se caracteriza por ser uma forma indireta de vendas, onde as distribuidoras compram as cervejas das fábricas e as revendem para os sites, que por sua vez repassam para o consumidor.

5.7 O ciclo estratégico

Ainda que os gestores ressaltem uma ou outra dimensão estratégica como sendo preponderante, pode-se concluir que existe um conjunto de estratégias que são vitais para a sobrevivência e competitividade das empresas, tal como afirma Porter (1989), e especificamente em se tratando de microcervejarias, Stefenon (2012) e Keblan e Nickerson (2012). Os gestores (geralmente também proprietários) têm uma gama de ideais que convergem para o mesmo fim. O discurso geralmente é centrado na qualidade, na diferenciação, no reconhecimento, na diminuição de perdas, no aumento de vendas e no aumento de lucros.

Esta pesquisa sugere que a obtenção dessas ideias só será possível a partir da combinação de diversas estratégias, pois elas são complementares e sua elaboração e aplicação são dependentes uma das outras. Segundo Kalnin (1999) e Stefenon (2012), as microcervejarias ganham destaque a partir de suas estratégias competitivas focadas principalmente na diferenciação dos seus produtos. Também, esses autores defendem que os consumidores procuram as cervejas especiais em decorrência de sua alta qualidade. Mas o que seria da qualidade, sem estratégias adequadas em termos de organização da cadeia logística ou do planejamento adequado ou ainda de estratégias de venda e comunicação? Enfim, parece haver uma forte interdependência estratégica para o sucesso de um empreendimento cervejeiro.

Inicialmente, é fundamental nessa cadeia é o conhecimento técnico e prático advindo do mestre cervejeiro. Esse conhecimento irá afetar na escolha das matérias-primas, nos processos utilizados na produção que afetarão na qualidade e na gestão produtiva. Esses resultados vão ao encontro do abordado por Ferreira et al. (2011), onde o entendimento do processo de produção, a escolha dos insumos e a qualidade dependem do conhecimento do mestre cervejeiro. Também, esse conhecimento impacta na escolha dos estilos de cerveja e na diferenciação do portfólio de produtos o que mais pra frente pode direcionar os esforços de marketing, vendas e distribuição que a empresa possa vir a ter (FERREIRA et al., 2011).

Porém, ainda que o conhecimento seja fundamental em uma indústria (TSCHOPE, 2001), sozinho ele é incapaz de sustentar a competitividade de uma microcervejaria. Para se obter uma vantagem competitiva uma microcervejaria necessita deter as melhores matérias-primas, os equipamentos adequados, a mão-

de-obra em quantidade e qualidade para poder dar conta das exigências e o controle e o planejamento dos processos produtivos. Assim, conhecimentos tanto de processos quanto de mercado, se não estiverem acompanhados de infraestrutura adequada, matéria-prima garantida, equipamentos de alto padrão tecnológico, mão-de-obra qualificada, bem como a liberdade para criar e aplicar seus conhecimentos na elaboração das cervejas, não produzirão resultados eficazes. Esses achados corroboram com os escritos de Morado (2009) e Keblan e Nickerson (2012), no qual defendem que a obtenção de qualidade deriva de uma série de fatores, dentre eles os citados acima. Esse conjunto de estratégias citados acima, trabalhando em união, juntamente com o conhecimento do cervejeiro, pode desencadear em um incremento na qualidade dos produtos.

A diferenciação das cervejas é outro fator dependente não só do conhecimento, mas também dos insumos como a matéria-prima e a mão-de-obra qualificada. Estes são precursores da qualidades das cervejas. Então, podemos sugerir que a qualidade e a diferenciação dos produtos estão intimamente ligadas e são dependentes uma da outra.

A cadeia logística é uma estratégia que está altamente relacionada com a diferenciação dos produtos e influencia no andamento de algumas etapas do processo de produção. A relação com a diferenciação se dá tanto no fornecimento de insumos para a elaboração das cervejas quanto na distribuição dos produtos. A distribuição está ligada aos processos de produção e na forma em que a empresa vende seus produtos finais; em barris, garrafas ou *growlers*². A distribuição também impacta e é impactada se os produtos são ou não pasteurizados. Portanto, é necessário que haja um planejamento produtivo e de vendas, aliado (conectado) com o conhecimento do gestor e do mestre cervejeiro para definir os focos de mercado a partir dos sinais emitidos pelos potenciais clientes.

O marketing é outro elemento primordial nesse tipo de negócio e que está altamente ligado ao conhecimento do cervejeiro, a qualidade, a gestão dos processos e na cadeia logística e nas vendas. A definição do portfólio de cervejas e o nível de qualidade das mesmas e muitos dos processos de criação e canais de distribuição só podem ser realizados quando se tem claro direcionamento de marketing. Os gestores não criam e organizam os seus negócios sem antes terem

² Garrafa de tamanho variado onde é armazenado chopp.

convicção de quem são, que benefícios buscam, que preferências tem e qual a capacidade de pagamentos de seus clientes. A partir disso, buscam informações para dar prosseguimento e operacionalidade aos seus negócios.

O planejamento, a orientação e destinação das vendas é mais um elemento fundamental dentro dessa cadeia e possui forte relação com as demais estratégias já citadas. O planejamento e a orientação de vendas, é dependente do marketing no qual a empresa investe, que depende prioritariamente de qual público alvo da empresa, acarretando no desenvolvimento de produtos que satisfaçam esses clientes. Esse portfólio de produtos só terá sucesso se conseguir aliar produtos diferenciados e de qualidade (KALNIN, 1999; VALENTIN et al., 2007; VAN TRIJP & VAN KLEEF, 2008; STEFENON, 2012; KEBLAN & NICKERSON 2012; AQUILANI et al., 2016; CARDELLO et al, 2016). Diante disso, observa-se a relação entre as estratégias, na combinação das vendas com a qualidade dos produtos, que pode ser obtida a partir da gestão dos processos e insumos, e sobretudo do conhecimento do cervejeiro. Portanto, ante a execução das vendas e de sua destinação, existe uma série de táticas concomitantes que são influenciadas e a influenciam.

Porém, as vendas não só sofrem influência das táticas citadas, mas também exercem influência de maneira direta e indireta sobre elas. De maneira direta impacta a diferenciação, a cadeia logística e o marketing, pois é a partir desse tática e da orientação de mercado que o gestor saberá se há demanda e o direcionamento produtivo (estilos de cervejas a serem produzidos). Afeta de maneira indireta os processos produtivos, insumos disponíveis e no conhecimento do cervejeiro, pois terão que ser reajustados e planejados conforme a destinação das vendas. Ressalta-se que é importante que as estratégias analisadas sejam vistas como complementares e que se auto reforçam. Só assim, as empresas conseguirão obter e sustentar vantagens competitivas (MILGROM & ROBERTS, 1995). Portanto, vê-se que as contribuições dos autores Milgrom & Roberts (1995) e Porter (1996) reverberam os resultados desta pesquisa ao afirmarem que a viabilidade e o funcionamento de uma empresa ou negócio é dependente das complementariedades estratégicas. Assim, a eficiência operacional e o sucesso de uma organização acontece se as estratégias servirem de base umas para as outras. Ou seja, se o posicionamento estratégico escolhido pela organização se caracteriza por estratégias que se complementam e se relacionam positivamente. Dessa

maneira, nossos resultados aproximam-se do que de fato acontece nesses empreendimentos. Essa discussão pode ser melhor visualizada na Figura 11.

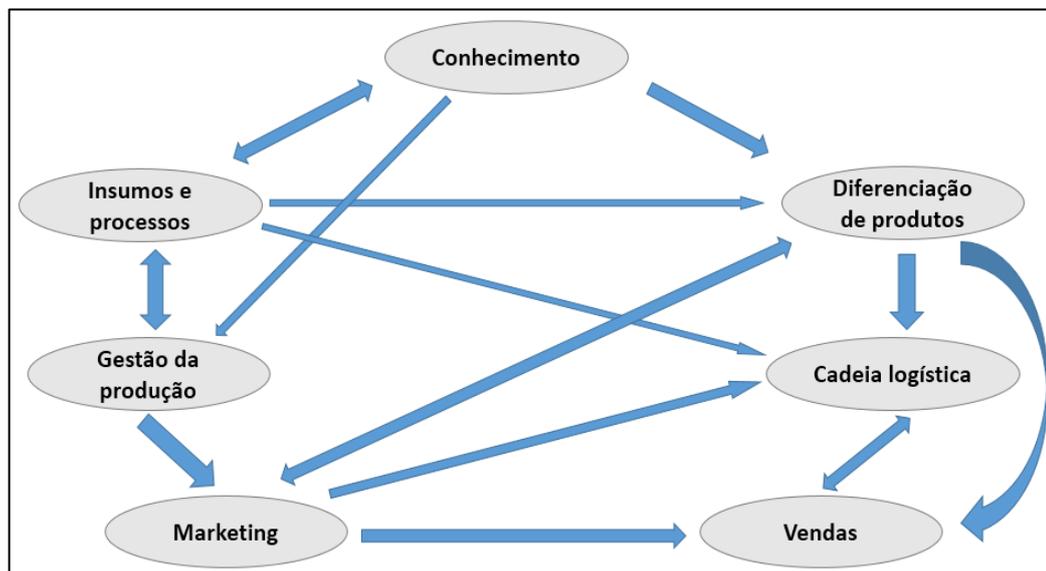


Figura 11 – Ciclo de interação das estratégias das microcervejarias

Nesta seção da pesquisa nos propusemos a introduzir uma reflexão nova, qual seja que as estratégias encontradas nas microcervejarias não ocorrem em um vácuo, mas em sintonia, sincronizadas, em combinação. Podemos dizer que a formulação exata de estratégias dentro de empresas como as microcervejarias só serão efetivas se os gestores analisarem todos os elementos que compõe essa cadeia e entenderem que eles precisam ser trabalhados em união pois convergem para os mesmos fins. Esses achados reforçam a teoria apresentada por Kalnin (1999), que defende a existência de um conjunto de estratégias complementares dentro das microcervejarias, percorrendo toda cadeia produtiva, do início ao fim, desde a implementação do empreendimento até a destinação do produto final. As estratégias elaboradas dentro de uma microcervejaria, ainda que mostre uma certa dependência conforme mostrado aqui, precisam contemplar toda a cadeia de produção para ser sustentável e garantir vantagem competitiva aos gestores dos negócios, possibilitando, por exemplo, uma liderança de mercado ou maximização nos lucros, conforme afirmou Porter (1989).

Nessa pesquisa, a partir dos relatos dos gestores, notou-se que os empreendimentos denominados microcervejarias, para terem êxito em seus negócios, devem conseguir atuar em diferentes vertentes nesse segmento de

mercado. Devem atuar não somente como uma microcervejarias, mas também como um estabelecimento que proporciona diferentes sensações aos consumidores a partir de rótulos criativos, abusando de cores e figuras que fujam do convencional, da publicidade, principalmente em redes sociais, e dos estilos de cervejas diferenciados, que consigam transmitir a verdadeira essência de cada empreendimento. Ainda, parece que a melhor maneira de estar em evidência nesse segmento de mercado é participando de eventos cervejeiros, de concursos e estando na maior quantidade de pontos de vendas possíveis. Portanto, as microcervejarias só conseguiram sucesso nesse nicho de mercado, se elaborarem estratégias que contemplem suas competências e, acima de tudo, que explore a criatividade dos seus gestores.

As estratégias abordadas aqui se desdobram em capacidades/habilidades que as microcervejarias possuem e que revelam sua dinamicidade frente as inúmeras situações conflitantes que enfrentam diariamente. Assim sendo, esse escopo estratégico presente nesses negócios e que se transformam em capacidades dinâmicas, tem o intuito de garantir a sobrevivência e de serem competitivas, elevando a empresa a um patamar maior do que seus concorrentes (TEECE, 2007; GUPTA, 2014). Além disso, influenciam também no desenvolvimento de novos produtos, na entrada em novos mercados (WANG; AHMED, 2007) e a empresa se manter firme frente ao dinamismo do ambiente (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

5.8 Discussão dos pressupostos de pesquisa

Ainda que muitos pontos já tenham sido discutidos detalhadamente, o intuito nesta seção é a discussão dos pressupostos teóricos da pesquisa. Assim, abordaremos os pressupostos e a discussão sobre sua sustentação ou não, a partir dos dados empíricos obtidos.

Pressuposto 1: As dimensões estratégicas sugeridas por Keblan e Nickerson (2012) para a indústria microcervejeira americana são válidas para as microcervejarias brasileiras.

De acordo com a análise dos resultados advindos dos relatos dos gestores, é possível perceber que as dimensões estratégicas das microcervejarias americanas sugeridas por Keblan e Nickerson (2012) são válidas para as microcervejarias brasileiras. Pode-se observar também que existem empresas mais desenvolvidas do que outras, mas apesar disso, possuem táticas similares referentes as dimensões estratégicas descritas nesse trabalho. Pode-se sugerir, a partir dos resultados obtidos, que o cenário microcervejeiro brasileiro está seguindo os mesmos passos do cenário norte-americano, que atualmente é conhecido pelo alto nível de produtividades, pelas inovações que faz com que cerca de 2% do mercado total de cervejas dos Estados Unidos seja suprido pelas microcervejarias (BREWERS ASSOCIATION, 2015).

Portanto, segundo os achados empíricos observados nessa pesquisa, esse pressuposto se sustenta plenamente.

Pressuposto 2: O conhecimento do processo produtivo está relacionado positivamente à obtenção de qualidade a partir da mão de obra, equipamentos de alto padrão tecnológico e matéria prima de qualidade.

Os resultados ressaltaram que a questão do conhecimento dentro do processo produtivo se mostrou de fato importante no cenário das microcervejarias. Ainda que não tenha sido descrito de forma mais detalhada por Keblan e Nickerson (2012) como uma tática fundamental na busca da competitividade, nesta pesquisa pode-se observar que o conhecimento, especialmente do mestre cervejeiro é

extremamente importante e tem relação direta com a obtenção da qualidade. Isso se confirma pelo relato da maioria dos gestores, que afirma que o conhecimento do cervejeiro é essencial em todo o processo de produção, desde a escolha dos insumos a se utilizar na produção, na escolha e utilização dos equipamentos que facilitam o controle e a eficiência operacional e na escolha e treinamento do pessoal que auxiliará na produção. Nossos achados são confirmados pelos escritos de Tschope (2001), no qual defende que o conhecimento do mestre-cervejeiro é o principal fator para a obtenção de produtos diferenciados e de alta qualidade dentro da indústria cervejeira. Segundo os achados desse estudo, o conhecimento torna-se fundamental tanto na customização dos produtos exigidos pelos clientes, pois o cervejeiro saberá o que o mercado consumidor anseia, ou a partir do domínio de todas a cadeia do processo produtivo. O domínio do conhecimento a *priori* e *posteriori* do cervejeiro relacionado a produtos e processos, é um dos fatores de aumento de rendimento dentro de uma microcervejaria (TSCHOPE, 2001).

Assim, a partir dos achados empíricos dessa pesquisa, esse pressuposto se sustenta plenamente.

Pressuposto 3: O planejamento e controle da produção são as táticas mais importantes dentro da gestão do processo produtivo.

Na análise dos resultados da dimensão gestão do processo produtivo, observou-se que o planejamento e controle de produção são as táticas de maior importância. Isso deve-se ao fato do impacto direto que essas duas táticas possuem sobre a qualidade dos produtos, sobre a repetibilidade dos lotes e o atendimento a demanda existente no mercado consumidor. Ainda, essas táticas previnem, mesmo que não totalmente, os gestores de eventuais surpresas referentes à baixa qualidade e a falta/sobra de produtos. Segundo Morado (2009), a obtenção de um produto de qualidade deriva da eficiência da gestão do processo de produção e em particular do controle produtivo. Ainda, segundo Mesquita (2008), o controle e o planejamento de produção impactam não somente na gestão do processo produtivo, mas em toda a empresa, principalmente no que se refere aos gastos. Portanto, a gestão do processo produtivo dentro de uma microcervejaria pode ter maior eficácia se houver um controle e planejamento do processo produtivo.

Os achados empíricos sustentam completamente esse pressuposto.

Pressuposto 4: As empresas tem maior facilidade de relacionamento e resolução das adversidades da cadeia de fornecimento do que na cadeia de distribuição.

O relato dos gestores evidencia que o maior problema existente hoje dentro do cenário microcervejeiro brasileiro refere-se a cadeia logística, em especial na distribuição dos produtos. Mas também existem problemas no fornecimento dos insumos, principalmente relacionados à qualidade, pois o Brasil é um país que não produz a maioria da matéria-prima (malte, lúpulo, levedura) utilizada para a fabricação da cerveja. Então, os insumos quando chegam aqui, são de safras anteriores, de baixa qualidade e isso impacta o produto final das microcervejarias. Porém, ainda que isso aconteça, o relacionamento com as empresas fornecedoras é melhor do que com as empresas distribuidoras, e isso deve-se pela complexidade de se organizar relacionamentos confiáveis, com prazos de entrega e pagamentos adequados, bem como as dificuldades inerentes a logística de transporte, de pagamentos e a concorrência desleal. Isso vai ao encontro do que Cervieri et al. (2014) defende, que o sistema de distribuição no Brasil é excludente, devido ao monopólio dos grandes grupos cervejeiros e da complexidade dessa cadeia.

No relato dos gestores pode-se perceber que as empresas de fornecimento estão um patamar acima quando comparadas as empresas de distribuição. Estas cumprem prazos de forma mais assídua e suas taxas de transporte são menores. Porém, a confiança é o fator que mais distingue a relação das microcervejarias com a cadeia logística. Enquanto que com os fornecedores de insumos a relação é de confiança e os gestores contam com a parceria para auxiliá-los em seus negócios, na distribuição a relação é apenas comercial, não havendo ajuda e parceria nos momentos críticos. Assim, o grau de confiança para com este elo da cadeia é muito frágil e afeta as estratégias de distribuição.

Nesse sentido, os achados empíricos sustentam completamente esse pressuposto.

Pressuposto 5: A diferenciação da linha de produtos visa atender o cliente mais exigente e a expansão da área de comercialização.

Uma das principais características existentes no mercado de cervejas especiais refere-se à diferenciação da linha de produtos das microcervejarias. Os resultados mostraram que a diferenciação é motivada especialmente por duas razões: (01) para produzir estilos que atinjam os consumidores mais críticos e; (02) para aumentar o raio de comercialização. A atenção do consumidor mais crítico por parte das microcervejarias pode ser comprovado pelo conhecimento que esses consumidores adquiriram em estudar os processos de produção e as características intrínsecas e extrínsecas das cervejas especiais. Essa imersão no mundo cervejeiro aguçou a criticidade dos consumidores, principalmente no que refere-se a produtos diferenciados. Assim, esses consumidores buscam alternativas para as cervejas habitualmente encontradas no mercado, prezam por produtos com um alto grau de diferenciação. E, também, essa criticidade do consumo pode ser comprovada pelo grande número de cursos de *sommeliers* que existem atualmente, onde o consumidor procura entender cada vez mais as excentricidades existentes nos estilos de cervejas, bem como o grande número de cervejeiros caseiros que existem no país. Tais resultados corroboram com a teoria de Tschope (2001), onde a criticidade advinda do conhecimento dos consumidores, eleva os patamares do mercado de cervejas especiais e auxiliam a difundir a cultura cervejeira.

O aumento do raio de comercialização comprova-se pelo aumento da procura dos consumidores por cervejas especiais e pelo aumento da oferta desses produtos, e, conseqüentemente, pelo crescimento de mercado das cervejas especiais, que segundo o MAPA, em 2016 será em torno de 20%. E isso se reflete no grande número de diferentes cervejas registradas no país até julho de 2016, cerca de 5300 cervejas. Assim, esse aquecimento do consumo no mercado de cervejas especiais leva as empresas a diferenciarem sua linha de produtos, aumentando sua oferta de produtos, criando estilos que consigam atender uma grande gama de clientes, assim, possibilitando uma maior comercialização por parte das microcervejarias. E isso pode ser verificado em Aquilani *et al.* (2016), no qual explorou as facetas do consumo de cerveja especial, comprovando o seu aumento majoritário, principalmente quando comparadas com as cervejas comuns, muito em detrimento da diferenciação, principalmente a partir de seus atributos sensoriais (aroma, sabor e cor) (VALENTIN *et al.*, 2007). Cardello *et al.* (2016) também defendem que o principal fator que determina as compras dos consumidores situados nesse segmento de mercado é devido ao grau de diferenciação das cervejas. Segundo

eles, a diferenciação dos produtos existentes nesse segmento de mercado são fundamentais para o aumento da área de comercialização, especificamente pois podem atender uma vasta gama de clientes.

Os achados empíricos observados na pesquisa sustentam completamente o pressuposto analisado.

Pressuposto 6: A expansão de vendas é limitada pelas restrições de infraestrutura produtiva da empresa.

O desenvolvimento do setor de vendas dentro das microcervejarias, especificamente o incremento do volume de vendas, está altamente relacionado ao aumento da capacidade produtiva da empresa. Pode-se observar, seguindo os resultados dessa pesquisa, a comprovação de tal afirmação. Os gestores foram uníssomos em afirmar que não atendem mais pontos de vendas, como supermercado, bares e lojas especializadas devido ao baixo potencial produtivo instalado em seus negócios, pois não tinham produtos para abastecer esses estabelecimentos e toda sua produção já está direcionada a compradores certos.

Nesse sentido, avalia-se que um aumento da produção pode influenciar e ter uma forte relação com o volume de vendas. Porém, apenas esse fator não é suficiente para aumentar as vendas. É necessário também, como já discutido anteriormente, uma diferenciação da linha produtiva, com a criação de novos produtos (STEFENON, 2012). Além disso, o aumento do reconhecimento da marca, seja por premiações, campanhas publicitárias via redes sociais e outros veículos de comunicação e o próprio marketing pelo boca-a-boca, também influenciam no aumento de vendas. Portanto, ainda que seja fundamental, apenas o aumento na capacidade produtiva, esta não garante um incremento do volume de vendas.

Assim, seguindo os achados empíricos, comprova-se que a proposição analisada se sustenta parcialmente

Pressuposto 7: A dimensão estratégica com foco no portfólio de produtos é mais importante do que a dimensão estratégica vendas.

Estudos prévios que versam sobre a temática das microcervejarias brasileiras mostram que a principal estratégia competitiva refere-se a diferenciação de sua linha

produtiva (KALNIN, 1999; MOREIRA, 2014). Assim, partimos do pressuposto de que na visão dos gestores, a diferenciação da produção seria a estratégia mais preconizada por eles, impondo-se inclusive sobre as vendas das empresas. Porém, os resultados desta pesquisa são divergentes dos encontrados na literatura. Segundo os gestores, existe estratégias com maior grau de importância do que ter uma ampla linha de produtos. Uma das razões para este resultado é o fato das estratégias de diferenciação já serem tradicionais, consolidadas, ou seja, instituídas pela maioria das microcervejarias. É como se para estar no jogo, as microcervejarias necessitam diferenciar-se. Ou seja, a diferenciação como estratégia competitiva já é explorada e é dominada pelos gestores. Então, eles acabam direcionando suas forças para outras estratégias menos usuais, como para as vendas, por exemplo.

Diante do discutido, os achados empíricos não sustentam tal pressuposto.

Pressuposto 8: A dimensão estratégica marketing é mais importante do que a dimensão estratégica vendas.

As táticas utilizadas para materializar a estratégia de marketing foram amplamente discutidas pelos gestores e seus posicionamentos foram diversos. A facilidade de comunicação existente, principalmente via redes sociais, amplia a possibilidade de êxito das microcervejarias com seus clientes. Há uma tática que é preponderante no marketing dessas empresas que tem como objetivo a associação dos rótulos com os estilos produzidos. Os gestores compreenderam que podem obter sucesso de mercado caso criem estratégias que ressaltem esse tipo de associação, pois se torna mais um atrativo de diferenciação do produto. Os clientes se tornam atraídos pela arte dos rótulos das garrafas e latas a partir do estilo que esse produto representa, e essa associação, segundo alguns gestores, aumenta o valor agregado do produto e pode vir a potencializar as vendas da empresa. Os gestores afirmam que muitos consumidores preferem rótulos que reflitam os estilos das cervejas mais customizados e chamativos, do que rótulos mais tradicionais.

As estratégias e táticas de venda, ainda que sejam importantes nesse segmento de mercado, não exercem impactos e não são tão enfatizadas quanto a estratégia de marketing. Uma possível explicação para tal fato deve-se a comunicação exercida entre empresa-produto-cliente. Para alguns gestores, esse fator é essencial para reconhecimento e propagação do produto, assim, as vendas

acabam sendo consequência de tais operações dos gestores. Os gestores dão muita importância ao contato com os clientes para gerar intimidade, e acabam criando uma espécie de “brand equity”. O entendimento do que eles demandam em termos de especificidade (sabor, aroma, cor, forma de servir, atendimento), exclusividade, estilos, reputação faz com que eles levem os clientes para dentro das fábricas. Especificamente nesse caso, a cerveja em si parece não ser o mais importante. O que importa é a intimidade que os clientes tem ou possam vir a ter com o processo produtivo, com a exclusividade, com o ambiente que se cria no consumo da cerveja especial e com o relacionamento entre pessoas que se encontrarão num ambiente destes... Enfim, a qualidade intrínseca da cerveja é uma parte “menor” neste processo. Isto é, o marketing estratégico passa a ser operacionalizado e ganha uma importância maior do que a própria qualidade. Nossos achados são consoante ao que defende Kotler (1997), que segundo ele, os investimentos por parte de uma empresa em estratégias com foco em marketing impactam positivamente na velocidade de propagação e no conhecimento dos produtos por parte dos clientes, sendo as vendas uma subsequência de tais ações.

Neste sentido, os achados teóricos encontrados na análise dos dados sustentam plenamente tal pressuposto.

Pressuposto 9: As dimensões estratégicas abordadas no estudo são altamente dependentes uma das outras.

Nesta pesquisa foi possível determinar seis dimensões estratégicas relacionadas às microcervejarias, seguindo os preceitos de Keblan e Nickerson (2012). Todas as dimensões estratégicas são caracterizadas por objetivos, táticas e motivadores estratégicos que as caracterizam. Diante do grande volume de informações obtidas a partir das respostas dos gestores, conclui-se que, apesar de existir uma estratégia que é mais enfatizada (marketing), todas as dimensões estratégicas são altamente dependentes uma das outras. O estudo mostra que há uma espécie de ciclo estratégico, o qual funciona quando uma estratégia basilar sustenta a existência da outra. A estratégia basilar pode ser anterior ou posterior a existência da estratégia foco. Assim, as dimensões estratégicas, bem como algumas categorias e táticas inseridas nelas, perfazem uma espécie de ciclo, retroalimentando-se permanentemente. Assim, as estratégias analisadas nesse

estudo possuem uma alta relação de dependência, sendo acessórias e complementares uma das outras. Os achados empíricos contidos nesse estudo sustentam plenamente o pressuposto analisado.

O quadro 3 apresenta uma síntese do conteúdo, bem como dos pressupostos relacionados aos achados empíricos da pesquisa.

Quadro 3 – Situação dos pressupostos de pesquisa analisados

Pressuposto	Conteúdo do pressuposto	Situação do pressuposto
Pressuposto 1	As dimensões estratégicas sugeridas por Keblan e Nickerson (2012) para a indústria microcervejeira americana são válidas para as microcervejarias brasileiras.	Achados empíricos a sustentam plenamente.
Pressuposto 2	O conhecimento do processo produtivo está relacionado positivamente à obtenção de qualidade a partir da mão de obra, equipamentos de alto padrão tecnológico e matéria prima de qualidade.	Achados empíricos a sustentam plenamente.
Pressuposto 3	O planejamento e controle da produção são as táticas mais importantes dentro da gestão do processo produtivo.	Achados empíricos a sustentam plenamente.
Pressuposto 4	As empresas tem maior facilidade de relacionamento e resolução das adversidades da cadeia de fornecimento do que na cadeia de distribuição.	Achados empíricos a sustentam plenamente.
Pressuposto 5	A diferenciação da linha de produtos visa atender o cliente mais exigente e a expansão da área de comercialização.	Achados empíricos a sustentam plenamente.
Pressuposto 6	A expansão de vendas é limitada pelas restrições de infraestrutura produtiva da empresa.	Achados empíricos a sustentam parcialmente.
Pressuposto 7	A dimensão estratégica com foco no portfólio de produtos é mais importante do que a dimensão estratégica vendas.	Achados empíricos não a sustentam.
Pressuposto 8	A dimensão estratégica marketing é mais importante do que a dimensão estratégica vendas.	Achados empíricos a sustentam plenamente.
Pressuposto 9	As dimensões estratégicas abordadas no estudo são altamente dependentes uma das outras.	Achados empíricos a sustentam plenamente.

A partir da análise realizada no quadro 3, podemos verificar que existem seis pressupostos (1,2,3,4,5,8 e 9) que se sustentam plenamente nos achados empíricos analisados. Ainda, existem um pressuposto (6) que sustenta parcialmente e um pressuposto (7) que não se sustenta frente aos achados empíricos. Nossa pesquisa não teve o intuito de refutar ou aceitar tais pressupostos, mas verificar se existe sustentação frente aos achados empíricos dos dados analisados.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como intuito verificar e avaliar se os preceitos teóricos observados por Keblan e Nickerson (2012) nas microcervejarias norte-americanas refletiam-se nas microcervejarias brasileiras em estratégias para competir. A partir dos resultados advindos da análise de conteúdo das microcervejarias estudadas, pode-se afirmar que os achados empíricos encontrados nesse estudo são semelhantes aos encontrados por Keblan e Nickerson (2012). O diferencial deste trabalho em relação ao de Keblan e Nickerson é cada dimensão estratégica foi desdobrada em objetivos (para que), táticas (como competir) e motivadores (razões para o uso da tática).

Desta forma, o trabalho esmiúça estratégias originalmente genéricas e as materializa em atividades e tarefas necessárias para competir. De maneira geral, a dimensão estratégica que mais se sobressaiu tem foco no marketing, em especial, os motivadores estratégicos que focalizam os estilos das cervejas, priorizando a diferenciação da linha de produtos para satisfazer clientes mais críticos e atendendo as exigências existentes no mercado consumidor. Esse resultado reflete a importância da comunicação com os cliente e da forma de propagação dos produtos nesse nicho de mercado. Como a empresa se comunica com os clientes e vende seus produtos passa a ser um diferencial em um mundo contemplado pela rapidez nas trocas de informações. É necessário que as empresas entendam o que os clientes desejam e que saibam como chegar neles. É necessário que as microcervejarias desenvolvam produtos a partir das tendências de mercado e sua produção deve ser pautada a partir disso. A microcervejaria que mais adentrou na estratégia marketing foi a 2, isso em grande parte deve-se ao fato de que seus gestores, bem como alguns funcionários, são administradores, publicitários ou designers, ou seja, já tem um domínio maior das características do marketing.

A dimensão menos citada em nossa pesquisa foi a do portfólio de produtos. Ainda que seja menos citada esse resultado não demonstra que os gestores estão menos preocupados com tal dimensão, pois a grande maioria dos entrevistados afirma que o principal diferencial existente entre as cervejas comuns e as especiais refere-se a diferenciação de estilos que o nicho das cervejas especiais possui, permitindo um grande reconhecimento à marca. Ainda, diversos trabalhos que estudaram as estratégias nas microcervejarias afirmam que o portfólio de produtos

diversificado é a principal estratégia competitiva das microcervejarias (KALNIN, 1999; CLEMONS et al., 2006; STEFENON, 2012; MOREIRA et al., 2014; AQUILANI et al., 2016; CARDELLO et al., 2016). Portanto, a partir disso, pode-se concluir que uma linha de produtos diversificada, que contemple estilos variados pode ser um grande trunfo à empresa. Porém, no que tange as empresas contempladas nessa pesquisa, isso não se confirma. Parece que para essas empresas, o portfólio de produtos é importante mas não o principal. Para a realidade que se encontram, é mais importante investir em estratégias de integração com a demanda a partir do marketing, que propiciem um bom relacionamento e um alto grau de “intimidade” com os consumidores e que assim, consigam atrair e fidelizá-los com maior frequência. Assim, os gestores das empresas pesquisadas adaptados a sua realidade produtiva e o cenário em que se encontram, entendem que o marketing pode trazer resultados mais satisfatórios aos seus negócios do que a diferenciação de sua linha produtiva, por exemplo, contrariando os achados teóricos citados anteriormente quando pesquisados com microcervejarias diferentes das citadas nessa pesquisa.

Ainda que o relato dos gestores priorize três estratégias como sendo principais (marketing, vendas e qualidade), não se pode excluir as outras (portfólio de produtos, gestão da produção e cadeia logística), pois todas são fundamentais no desenvolvimento do negócio das microcervejarias. As dimensões estratégicas são complementares e mutuamente dependentes uma das outras, numa espécie de ciclo estratégico das microcervejarias.

Os resultados permitem afirmar que o principal entrave encontrado nesse segmento de mercado, além das altas taxas de impostos pagos pelas microcervejarias, bem como a burocratização das leis federais, estaduais e municipais, refere-se a cadeia logística, especificamente, em relação a distribuição dos produtos. O modo como é realizado a distribuição (caminhões), as estradas precárias, a ausência de ferrovias para esse tipo de transporte, bem como o alto valor para o transporte de cervejas impossibilita que as cervejas das microcervejarias cheguem aos consumidores finais. Isto inibe o crescimento do mercado das cervejas especiais e, por consequência, seus produtos não podem ser encontrados em outros lugares. Assim, as microcervejarias devem procurar solucionar os entraves provenientes da cadeia de distribuição para que consigam um maior reconhecimento de seus produtos, elaborando estratégias eficientes, como

a pasteurização de seus produtos, aquisição de frotas próprias e o fortalecimento das relações com os agentes das cadeias de fornecimento e distribuição.

Refletindo sobre esse problema, algumas microcervejarias se viram obrigadas a diminuir a gama de produtos e limitar a comercialização apenas para as regiões onde estão situadas ou para as cidades vizinhas. O objetivo é reduzir o impacto do custo do transporte e da necessidade de refrigeração ou de um transporte especial. A cerveja não é um bem de primeira necessidade, e, portanto, o seu consumo é elástico a preço, implicando em reduções mais do que proporcionais no consumo, quando de variações positivas nos preços (CYSNE et al., 2001). Custos altos com frete obriga a repasses no preço final, o que traz consequências importantes na demanda do mercado.

Pode-se ressaltar também que a deficiência encontrada na infraestrutura, tanto nos canais de fornecimento quanto de distribuição, é um fator determinante para as dificuldades encontradas na cadeia logística. Precisa haver, neste caso específico, um estreitamento das redes formadoras desses setores, uma conjunção de forças, tanto por parte da cadeia logística quanto dos clientes para que esse sistema se estruture e comece a funcionar uniformemente. E, além disso, é necessário que hajam ações advindas da gestão pública (federal, estadual e municipal), como a melhoria de estradas, investimentos em transportes fluviais e ferroviários, diminuição de taxas e impostos. A partir dessas e de outras ações, é possível contornar os problemas encontrados nessa dimensão em específico, auxiliando os agentes a reestruturar essa cadeia. E essa distribuição acaba sendo o principal entrave a entrada de novos competidores no mercado de cervejas brasileiro, visto que o domínio dos grandes grupos cervejeiros é alto, e monopolizam grande parte do mercado, sobrando pouco espaço a outras empresas, como as microcervejarias (CERVIERI et al. 2014). O que parece-nos, pelo relato de alguns gestores, é que a intenção de melhorar o modo de como distribuem seus produtos não deverá incidir no aumento de tamanho e de volume produtivo da microcervejaria, mas sim, no reconhecimento da marca e de seus produtos, e que eles possam atingir o máximo de clientes possíveis nesse segmento de mercado.

Todavia, este estudo não conseguiu concluir ao certo se a causa desse transtorno observado na fala dos gestores em relação a cadeia logística é devido à má gestão das microcervejarias, do baixo comprometimento dos agentes inseridos nos canais de abastecimento e escoamento ou da complexidade existente nos

sistemas logísticos e a falta de escala. Especificamente em relação a distribuição, a alta dependência de terceiros para a realização do transporte, bem como a dificuldade em conquistar novos pontos de vendas acaba limitando a abrangência mercadológica das empresas. Alguns questionamentos vieram à tona durante a nossa análise relacionados a distribuição dos produtos. Será que as restrições no canal de distribuição são capazes de restringirem a área de atuação das microcervejarias para apenas as regiões circunvizinhas? Ou será que esta é uma questão inerente às microcervejarias? O próprio conceito do produto cerveja especial é incompatível para a comercialização em grandes distâncias? A cerveja especial geralmente tem vida de prateleira curta quando não é pasteurizada. Como o foco principal dos consumidores de cervejas especiais é na diferenciação, principalmente dos estilos, para atender necessidades de exclusividade, status (KALNIN, 1999; STEFENON, 2012; MOREIRA, 2014, GIACALONE et al, 2015), esse poderia ser um limitante à estratégia de venda em mercados massificados, de grande escala? Ou seja, o que limita a venda destas cervejas para mercados distantes é a própria característica da demanda, a qual prima por exclusividade, diferenciação. Então, não é viável transportar produtos para longas distâncias, se a preferência é por produto que não devem ser pasteurizados. Porém, a forma como foi conduzida a pesquisa, infelizmente, nos permitiu inferir sobre tais resultados.

Estratégias mercadológicas são essenciais para o sucesso das microcervejarias. Embora alguns gestores tenham relatado que tem dificuldades em elaborar e implantar estratégias de marketing, as microcervejarias no seu todo são exímias praticantes do marketing. Elas são muito íntimas aos clientes, os conhecem, e baseados nesta relação de conhecimento propõem soluções em termos de estilos, sabores e de comunicação focadas nas demandas destes clientes alvos. Atualmente, uma estratégia mercadológica com bastante impacto é a utilização do turismo cervejeiro e isto já é observado no Brasil, especialmente onde há certa concentração de microcervejarias. Por estarem próximas umas das outras, no bairro Anchieta, onde o estudo se desenvolveu, as microcervejarias estudam a estruturação da rota do turismo cervejeiro, seguindo o exemplo das rotas dos vinhos na serra gaúcha. A movimentação desses empreendimentos para a constituição de um território cervejeiro e o estreitamento da relação entre as microcervejarias pode desencadear vantagens econômicas, pois os custos podem cair com o aumento da

escala, do compartilhamento de infraestrutura e de canal de compra (DEMICHEI, 2014).

Há ainda várias outras estratégias mercadológicas com o intuito de criar visibilidade e expandir as vendas. Entre estas, as mais comuns, referem-se: (a) participação em eventos cervejeiros; (b) realização de brasagens nas fábricas com a presença dos clientes; (c) produção de estilos de cervejas muito diferenciados - o mais longe possível do habitual (cervejas envelhecidas em barris; cervejas com alto grau de amargor; cervejas com alto nível de acidez); (d) criação de marca para identificar a cerveja aos padrões estabelecidos na lei da pureza alemã de 1516 *Reinheitsgebot*³; (e) produção de estilos de cervejas voltados à mulheres (f) utilização de ingredientes genuinamente brasileiros; (g) utilização de aplicativos para relatar e gerar visibilidade em tempo real do dia-a-dia da cervejaria (*Snapchat, Instagram, Facebook*); (h) fabricação de cervejas colaborativas em parceria com outras cervejarias; (i) realização de sorteios; (j) promoção de concursos entre cervejeiros caseiros com o intuito de criar uma nova cerveja para a empresa e; (k) outras estratégias mercadológicas. Portanto, a dimensão marketing é fundamental para o negócio das microcervejarias. Mas, ter estratégias de marketing e de vendas não é suficiente. É necessário ter qualidade, ter uma cadeia de fornecedores competentes e gerir o negócio de forma a ter o produto pronto para ser entregue na hora do consumo. Uma das competências essenciais para o funcionamento de uma microcervejaria diz respeito às licenças de funcionamento e o cumprimento da legislação, visto que as cervejarias são um ambiente fabril e em muitos casos um local de realização de eventos. Portanto, a gestão do processo é exigente, especialmente em termos de planejamento e controle dos espaços, das especificidades do processo produtivo, dos estoques e do material humano que se envolve na produção e venda.

Como mostrado anteriormente, existem evidências empíricas e teóricas de que as microcervejarias dinamicamente adaptam-se as forças do mercado, seja pelo lado da oferta ou da demanda. Há pressões advindas dos fornecedores, dos custos das tecnologias, da mão-de-obra, da distribuição, assim como da configuração do mercado consumidor e dos seus novos entrantes. Mas são as empresas

³ Lei originada na Alemanha que preza que a cerveja deve ser fabricada apenas com quatro ingredientes: malte de cevada, lúpulo, água e levedura.

microcervejeiras, unicamente, que no final de tudo respondem pelo seu sucesso. As evidências mostram que elas tem obtido sucesso por ter desenvolvido capacidades/habilidades na forma de estratégias para resistir e competir mesmo em condições adversas, tornando algumas dessas empresas como referências de negócios nesse segmento de mercado. E esse conjunto de estratégias auxiliam-nas na gestão de seus negócios, bem como na propagação da marca e na entrada em novos mercados (WANG; AHMED, 2007).

A pesquisa na qual tratamos visa servir de referência para outros estudos futuros cujo tema tenha foco nas indústrias, especialmente nas microcervejarias. O intuito central foi contribuir para o entendimento das principais estratégias das microcervejarias, com foco no desdobramento delas em objetivos, táticas e motivadores da utilização das mesmas.

Do ponto de vista prático, para as indústrias microcervejeiras, buscamos colaborar com os gestores para a adoção da estratégia competitiva ajustada a cada negócio. Também, visamos contribuir para o posicionamento estratégico dessas organizações frente as dificuldades de mercado a partir de seus pontos fortes, bem como servir de referência para analisar segmentos de mercados que apresentem características semelhantes, em que há a ascensão de pequenas empresas dentro de uma indústria dominada por oligopólios nacionais e/ou mundiais.

Embora toda a relevância dos resultados apresentados aqui, queremos que os leitores sejam cuidadosos ao os interpretarem, pois eles versam sobre um contexto específico. Apesar da amostra conter microcervejarias heterogêneas quanto a capacidade produtiva, perfil dos proprietários e tempo de atuação, todas são relativamente novas no mercado, restritas em abrangência territorial, e localizadas em um único bairro de Porto Alegre. Os estudos realizados futuramente situados com empreendimentos cervejeiros fora do contexto tratado nessa pesquisa, exigem uma análise atenta e minuciosa do propósito central e das estratégias adotadas por estas empresas.

Sugere-se como estudos futuros, a realização de pesquisas sobre o mesmo objeto de estudo com diferentes teorias que enfoquem na criação de estratégias, o posicionamento e o direcionamento estratégico, principalmente no que refere-se ao marketing e qualidade dos produtos desses negócios. Ainda, relacionar a criação de estratégias com o desempenho de uma microcervejaria e sua avaliação mercadológica. Seguindo o foco em estratégia, seria de muita valia analisar a

comparação estratégica existente no atual cenário microcervejeiro brasileiro com o de outros países expoentes nesse mercado, como Estados Unidos, Inglaterra, Alemanha e Bélgica. Como é um mercado em franca expansão, sugere-se a realização de estudos comparando o grau de inovação observado nas microcervejarias brasileiras frente ao mercado. Por fim, é necessário também direcionar estudos com foco nos consumidores e no consumo desses produtos, relacionando-os com as excentricidades desse segmento de mercado, como a criação de novos estilos, padrões de preferência entre outros.

REFERÊNCIAS

- ABRACERVA – Associação Brasileira de Cerveja Artesanal. Disponível em: <<https://www.facebook.com/abracerva/>>. Acesso em: 15 de junho. 2016.
- ABRABE – Associação Brasileira e Bebidas Frias. Disponível em: <www.abrabe.org.br>. Acesso em: 15 abril. 2015.
- ACERVA – Associação dos Cervejeiros Caseiros Artesanais do Brasil. Disponível em: <<http://www.acerva.com.br/>>. Acesso em: 15 de abril. 2015.
- ALVIM, P. C. R. de C. O papel da informação no processo de capacitação tecnológica das micro e pequenas empresas. **Ciência da informação**, v. 27, n. 1, p. 28-35, 1998.
- ANDERSON, A. R.; DOOD, S. D.; JACK, S. Network practices and entrepreneurial growth. **Scandinavian Journal of Management**, Vol. 26, n. 2, p.121–133, 2010.
- ANDREEVA, T.; CHAIKA, V. **Dynamic capabilities: what they need to be dynamic?** St. Petersburg State University. São Petersburgo. 2006
- ANSOFF, H. I. **Strategic management**. London : Macmillan, 1979.
- AQUILANI, B.; LAURETI, T.; POPONI, S.; SECONDI, L. Beer choice and consumption determinants when craft beers are tasted: An exploratory study of consumer preferences. **Food Quality and Preference**, v. 41, p. 214–224, 2015.
- ARAÚJO, F. B.; SILVA, P. H. A.; MINIM, V. P. R. Perfil sensorial e composição físico-química de cervejas provenientes de dois segmentos do mercado brasileiro. **Ciência e Tecnologia de Alimentos**, v. 23, n. 2, p. 121-128, 2003.
- BARDIN, L. **L'analyse de contenu**. Paris: Presses universitaires de France, v. 69, 1977.
- BARNEY, J. B. **Firm, resources and sustained competitive advantage**. Journal of Management, 17, pp.99-120, 1991.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Strategic management and competitive advantage: concepts and cases**. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall, 2008.
- BENTIVEGNA, F. J. Fatores de impacto no sucesso do marketing boca a boca on-line. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 1, p. 79-87, 2002.
- BERMAN, B. **Marketing Channels**. John Willey & Sons, 663 p., 1996.

- BONELLI, R.; FONSECA, R. Ganhos de produtividade e de eficiência: novos resultados para a economia brasileira. **Pesquisa e Planejamento Econômico** v. 8, n. 2, p. 273-314, 1998.
- BONNEY, M. Reflections on production planning and control (PPC). **Gestão & Produção**. São Carlos: DEP-UFSCar, v. 7, n. 3, p. 181-207, 2000.
- BOTEGA, J.V.L.; BRAGA JÚNIOR, R.A.; LOPES, M.A.; RABELO, G.F. Diagnóstico da automação na produção leiteira. **Ciência e Agrotecnologia**, v. 32, n. 2, p. 635-639, 2008.
- BOULDING, K. E. **Ecodynamics: a new theory of societal evolution**. Beverly Hills: Sage Publications, 1978.
- BREWERS ASSOCIATION. Market segments. Disponível em: <<http://www.brewersassociation.org>>. Acesso em: 10 de junho. 2015.
- BREWERS ASSOCIATION. Market segments. Disponível em: <<http://www.brewersassociation.org>>. Acesso em: 04 de agosto. 2016.
- BUSETTI, M.A. de P.; SANTOS, E. A. P. Uma abordagem metodológica para o desenvolvimento de sistemas automatizados e integrados de manufatura. **Produção**, v. 18, n. 1, p. 08-25, 2008.
- CARDELLO, A.V.; PINEAU, B.; PAISLEY, A. G.; ROIGARD, C.M.; CHEANG, S. L.; GUO, L. F; HEDDERLEY, D. I.; JAEGER, S. R. Cognitive and emotional differentiators for beer: An exploratory study focusing on “uniqueness”. **Food Quality and Preference**, v. 54, p. 23–38, 2016.
- CAFFERKY, M. **Venda de boca a boca: deixe seus clientes fazerem a propaganda**. São Paulo: Nobel, 1999.
- CAMARGO, A. A. B. de; MEIRELLES, D. S. Capacidades Dinâmicas: o que são e como identificá-las? **Revista de administração contemporânea**, Curitiba, v. 18, 2014.
- CARVALHO, M. M.; PALADIN, E. P. **Gestão da qualidade: teorias e casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CERVBRASIL – Associação Brasileira da Indústria da Cerveja. Disponível em: <<http://www.cervbrasil.org.br/paginas/index.php/>>. Acesso em: 15 de junho. 2016.
- CERVIERI, J. O.; JÚNIOR, T.; RODRIGUES, J.; GALINARI, R.; RAWET, E. L.; SILVEIRA, C. T. J. D. **O setor de bebidas no Brasil**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 40, 2014.

- CHANDLER, A. D. **Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise**. MIT press, 1990.
- CHOPRA, S.; MEINDL, P. Supply chain management: strategy. **Planning and Operation**, v. 15, 2001.
- CLARKE, K. B.; WHEELWRIGHT, S. C. Managing new product and process development, The Free Press, New York, 1993.
- CLEMONS, E. K.; GAO, G. G.; HITT, L. M. When online reviews meet hyperdifferentiation: A study of the craft beer industry. **Journal of Management Information Systems**, v. 23, n. 2, p. 149-171, 2006.
- COELHO-COSTA, E. R. A bebida de Ninkasi em terras tupiniquins: o mercado da cerveja e o turismo cervejeiro no Brasil. **Revista Iberoamericana de Turismo**, v. 5, n. 1, p. 22-41, 2015.
- COLLIS, D. Research note: How valuable are organizational capabilities. **Strategic Management Journal**. v.15, 143-152. 1994.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. Business research: a practical guide to undergraduate and postgraduate students, 2nd edit., Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2003.
- COOPER, R. G.; KLEINSCHMIDT, E. J. Screening new products for potential winners. **Long Range Planning**, v. 26, n. 6, p. 74-81, 1993.
- CUNEO, A. Starbucks' word-of-mouth wonder. **Advertising Age**, 12 p., 1994.
- CYSNE, R. P.; ISSLER, J, V.; RESENDE, M.; WYLLIE, R. **Demanda por cerveja no Brasil**: um estudo econométrico. 2001.
- DEMICHEI, N. A. Território e Gastronomia: o movimento das microcervejarias e cervejas artesanais e a constituição um território cervejeiro em Porto Alegre/RS. In: VII Congresso Brasileiro de Geógrafos. 2013. Porto Alegre. **Anais...Porto Alegre**, 2014.
- DEMING, W. E. **Sample design in business research**. John Wiley & Sons, 1990.
- EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, n.10/11, 1105 -1121, 2000.
- ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. **Comportamiento del consumidor**. Thomson Learning, 2002.
- FARIA, J. H. Trabalho, tecnologia e sofrimento: as dimensões desprezadas do mundo do trabalho. **Revista Educação & Tecnologia**, n. 6, 2003.

- FERNANDES, F. C. F.; LEITE, R. B. Automação industrial e sistemas informatizados de gestão da produção em fundições de mercado. **Gestão & Produção**, v. 9, n. 3, p. 313-344, 2002.
- FERREIRA, M. A. M.; BRAGA, M. J. Diversificação e competitividade nas cooperativas agropecuárias. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 4, p. 33-55, 2004.
- FERREIRA, R. H. et al. Inovação na fabricação de cervejas especiais na região de Belo Horizonte. **Perspectivas em ciências da informação**, v 16, n. 4, p. 171-191, 2011.
- FLEURY, A. C. C. Automação da indústria metal-mecânica: tendência e organização do trabalho na produção. **Revista da Administração**, FEA – USP, v.24, n.3, p.39-51, 1989.
- FLEURY, A. C. C. Capacitação tecnológica e processo de trabalho: comparação entre o modelo japonês e o brasileiro. **Revista de Administração de Empresas**, v. 30, n. 4, p. 23-30, 1990.
- FLEURY, A. C. C; FLEURY, M. T. L. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Gestão & Produção**, v. 10, n. 2, p. 129-144, 2003.
- FREEMAN, C.; SOETE, L. **The economics of industrial innovation**. Psychology Press, 1997.
- FROELICH, C.; BITENCOURT, C. C. Desenvolvimento organizacional com base em estratégias de diversificação. **Revista de Administração da UFSM**, v. 1, n. 2, 2008.
- GADDE, L. E.; HAKANSSON, H.; PERSSON, G. **Supply network strategies**. John Wiley & Sons, 2010.
- GIACALONE, D.; FRØST, M. B.; BREDIE, W. L. P.; PINEAU, B.; HUNTER, D. C.; PAISLEY, A. G.; BERESFORD, M. K.; JAEGER, S. R. Situational appropriateness of beer is influenced by product familiarity. **Food Quality and Preference**, v. 39, p. 16–27, 2015.
- GIMENEZ, F. A. P. et al. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. **Revista de administração contemporânea**, v. 3, n. 2, p. 53-74, 1999.
- GUERREIRO, R. Os princípios da teoria das restrições sob a ótica da mensuração econômica. **Caderno de Estudos**, n. 13, p. 01-10, 1996.

- GUNN, T. **Manufacturing for competitive advantage - becoming a world class manufacturer**. Ballinger Publishing Co., New York, 224 p., 1987.
- GUPTA, V. Dynamic capability development – process, structure and behavior, *Journal of International Scientific Publications*, v. 8, p. 1187-1203, 2014.
- HÅKANSSON, H.; SNEHOTA, I. No business is an island: The network concept of business strategy. **Scandinavian Journal of Management**, v. 5, n. 3, p. 187–200, 1989.
- HAMBRICK, D. Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. **Academy of Management Journal**, v. 2, p. 97-113, 1983.
- HOANG, H.; ANTONCIC, B. Network-based research in entrepreneurship: A critical review. **Journal of Business Venturing**, v. 18, n. 2, p. 165–187, 2003.
- ISHIKAWA, K. **Controle de qualidade total à maneira japonesa**. Campus, 1993.
- JUNIOR, E. L. C. **Gestão em processo produtivo**. 1.ed. Curitiba: IBPEX, 2009.
- JURAN, J. M. **A qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.
- KALNIN, J.L. **Avaliação estratégica para implantação de pequenas cervejarias**. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas, Florianópolis, UFSC, 1999.
- KEBLAN, J.; NICKERSON, I. To brew, or not to brew - That is the question: an analysis of competitive forces in the craft brew industry. **Journal of the International Academy for Case Studies**, Vol. 18, No. 3, 2012.
- KOTLER, P. **Marketing management**. New Jersey: Prentice-Hall, 1997.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 2006.
- LAFIS **Informação de Valor**. Análise setorial de cerveja. Índice Analítico. São Paulo, 2008.
- LE BOTERF, G. De la compétence – essai sur un attracteur étrange. In: **Les éditions d'organisations**. Paris: Quatrième Tirage, 1995.
- LEVY, M.; WEITZ, B. A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 698 p., 2000.
- MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Disponível em: <www.agricultura.gov.br>. Acesso em: 20 julho. 2016.
- MACEDO, M. de M. Gestão da produtividade nas empresas. **Revista Organização Sistêmica**, v. 1, n. 1, p. 110-119, 2012.

- MCKELVIE, A.; DAVIDSSON, P. From resource base to dynamic capabilities: an investigation of new firms. **British Journal of Management**, Oxford, 20, p.63-80, 2009.
- MCGRATH, H.; O'TOOLE, T. Enablers and inhibitors of the development of network capability in entrepreneurial firms: A study of the Irish micro-brewing network. **Industrial Marketing Management**, v. 42, p.1141–1153, 2013.
- MESQUITA, M. D.; CASTRO, R. D. Análise das práticas de planejamento e controle da produção em fornecedores da cadeia automotiva brasileira. **Gestão e Produção**, v. 15, n. 1, p. 33-42, 2008.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. New York, McGraw- Hill, 274p, 1978.
- MILGROM, P.; ROBERTS, J. Complementarities and fit strategy, structure, and organizational change in manufacturing. **Journal of accounting and economics**, v. 19, n. 2, p. 179-208, 1995.
- MINAYO, M. C. S. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 33 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.
- MINTZBERG, H. Crafting strategy. **Harvard Business Review**, v. 65, n. 4, p. 65-75, 1987.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Estratégias genéricas de negócios. **MINTZBERG, H. & QUINN, JB O processo da estratégia**. 3ed. Bookman. Porto Alegre, p. 89-97, 2001.
- MORADO, R. **Larousse da Cerveja**. Larousse do Brasil. São Paulo, 2009.
- MOREIRA, E. T. Análise da competitividade do segmento de cerveja do Brasil, 1997-2012. **Informações Econômicas**, SP, v. 44, n. 3, maio/jun. 2014.
- MOURA, L. R. Informação: a essência da qualidade. **Ciência da informação**, v. 25, n. 1, 1996.
- MUNDIM, A. P. F.; ROZENFELD, H.; AMARAL, D. C.; SILVA, S. L. D.; GUERRERO, V.; HORTA, L. C. D. Aplicando o cenário de desenvolvimento de produtos em um caso prático de capacitação profissional. **Gestão & Produção**, v. 9, n. 1, p. 1-16, 2002.
- MURRAY, D. W.; O'NEILL, M. A. Craft beer: Penetrating a niche market. **British Food Journal**, v. 114, n. 7, p. 899-909, 2012.
- NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge: Belknap Press, 1982.

- OHNO, T. **Toyota Production System: beyond large-scale production**. Portland: Productivity Press, 1988.
- PARVATIYAR, A.; SHETH, J. N. The domain and conceptual foundations of relationship marketing. **Handbook of relationship marketing**, v. 1, p. 3-38, 2000.
- PIERCY, N. F. Marketing implementation: the implications of marketing paradigm weakness for the strategy execution process. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 26, n. 3, p. 222-236, 1998.
- PENROSE, E. **The Theory of the Growth of the Firm**. New York: Wiley, 1959.
- PENTEADO, C. **Cervejarias investem em marcas globais**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br>>. Acesso em: 10 de junho. 2015.
- PORTER, M. E. **What is Strategy?** Harvard Business Review. November-December, 1996.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, M. E. **Competitive Strategy**. New York: Free Press, 1980.
- PRAHALAD, C.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, 68(3), P. 79-91, 1990.
- PRASAD, B. **Concurrent engineering fundamentals: integrated product and process organization**. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1996.
- REICHHOLF, J. H. **Por que os homens se tornaram sedentários**. Frankfurt am Main, 2008.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. SP: Prentice Hall, 2002.
- ROCHA, J. C.; D'ARRIGO, F. P.; BACK, G. D.; NUNES, C. M. S.; FACHINELLI, A. C. A ciranda do conhecimento: os mistérios dos mestres cervejeiros como fonte de vantagem competitiva. **Revista Científica Sensus: Administração**, v.5, n. 1, p. 51-64, 2015.
- RODRIGUES, I. M.; COLMENERO, J. C. Diagnóstico da estrutura de distribuição da indústria cervejeira. **XXIX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**, 2009.
- ROSENBLOOM, B. **Canais de Marketing: uma visão gerencial**. São Paulo: Atlas, 557p., 2002.

- ROZENFELD, H. et al. Gestão de desenvolvimento de produtos: uma referência para a melhoria do processo. São Paulo: Saraiva, 2006.
- SANCHES, M. T. S; MACHADO, M. A. O. **Departamento de Pessoal Modelo**. São Paulo. IOB Sage, 4º ed., 2014.
- SCHIEFER, G. Environmental control for process improvement and process efficiency in supply chain management—the case of the meat chain. **International Journal of Production Economics**, v. 78, n. 2, p. 197-206, 2002.
- SINDICERV – Sindicato Nacional da Indústria da Cerveja. Disponível em: <<http://www.sindicerv.com.br/mercado.php>>. Acesso em: 06 de maio. 2015.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**, 2a edição, São Paulo: Atlas, 2002.
- SOLOMON, M. R. **O comportamento do consumidor**. Artmed, 2007.
- SOUZA, U. E. L.; THOMAS, H. R. **The use of conversion factors for the analysis of concrete formwork labor productivity**. Managing the construction project and managing risk CIB W-65. The organization and management of construction: shaping theory and practice 8th International Symposium, E. & F.N. Spon, London, p.14-26, 1996.
- SPENDER, J. C. Gerenciando sistemas de conhecimento. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR, Moacir de Miranda (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, P.27-49. 2001
- STEFENON, R. Vantagens Competitivas Sustentáveis na Indústria Cervejeira: o Caso das Cervejas Especiais. **Revista Capital Científico**, v. 10, n. 1, 2012.
- SUZIGAN, W. **Indústria Brasileira: Origem e Desenvolvimento**. São Paulo: Hucitec, Ed.Unicamp, 2000.
- SUZUKI, F. **Butiques de cerveja roubam consumidores das grandes**. Brasil Econômico, São Paulo, p. 36, 20 a 22/11/2010.
- TAVARES, S. R. S. Modernização industrial em indústria de mão-de-obra: automação, informatização e inovações organizacionais na indústria do vestuário. **Produção**. Rio de Janeiro, UFRJ. v.1, n.1, p. 41-48, 1990.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v.8, n. 7, 509-533, 1997.

- TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundation of (sustainable) enterprise performance, **Strategic Management Journal**, v. 28, p. 1319–1350, 2007.
- TREMBLAY, V. J.; IWASAKI, N.; TREMBLAY, C. H. The dynamics of industry concentration for US micro and macro brewers. **Review of Industrial Organization**, v. 26, n. 3, p. 307-324, 2005.
- TSCHOPE, E. C. **Microcervejarias e cervejarias: a história, a arte e a tecnologia**. São Paulo: Aden, 224p. 2001.
- VALENTIN, D.; CHOLLET, S.; BEAL, S.; PATRIS, B. Expertise and memory for beers and beer olfactory compounds. **Food Quality and Preference**, v. 1, n. 5, p.776–785, 2007.
- VAN TRIJP, H. C. M.; VAN KLEEF, E. Newness, value and new product performance. **Trends in Food Science & Technology**, v. 19, n. 11, p. 562–573, 2008.
- VARNAM, A. H.; SUTHERLAND, J.P. **Bebidas, tecnologia, química y microbiología**. Ed. Acribia, Zaragoza, p. 259, 1997.
- VOLLMANN, T. E.; BERRY, W. L.; WHYBARK, D. C. **Manufacturing Planning and Control Systems**, 4th edition, New York (USA): McGraw-Hill, 1997.
- WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic capabilities: A review and research. **International Journal of Management Reviews**, Oxford, v. 9, p. 31-51, 2007.
- WESSON, T.; FIGUEIREDO, J. N. The importance of focus to market entrants: A study of microbrewery performance. **Journal of Business Venturing**, v. 16, n. 4, p. 377-403, 2001.
- WHITTINGTON, R. Putting Giddens into action: social systems and managerial agency. **Journal of Management Studies**, v. 29, n. 6, p. 693-712, 1992.
- YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre, Bookman, 2001.
- ZANCUL, E. de S.; MARX, R.; METZKER, A. Organização do trabalho no processo de desenvolvimento de produtos: a aplicação da engenharia simultânea em duas montadoras de veículos. **Gestão & Produção**, v. 13, n. 1, p. 15-29, 2006.

APÊNDICES

Apêndice A

Entrevista semiestruturada e aberta aplicada a 8 gestores das microcervejarias localizadas no bairro Anchieta, em Porto Alegre:

Nome da empresa: _____

Ano de fundação: _____

Número de sócio fundadores: _____

Volume de produção mensal: _____

Área ocupada: _____

Número de funcionários: _____

Em relação as perguntas abaixo, responda de acordo com o funcionamento do seu negócio.

- 1) O que você entende por qualidade nas cervejas?
- 2) Como obter qualidade no processo produtivo?
- 3) Fale sobre o mix de produtos. Qual estratégia que você utiliza em relação ao portfólio de cervejas? Amplo ou Restrito? Por que?
- 4) Discorra sobre a sua estratégia de organização da cadeia, em relação ao fornecimento de insumos e distribuição de seus produtos? 5-Quais espécies são pescadas em cada mês?
- 5) Fale sobre a gestão do processo produtivo e a influência na qualidade do produto, eficiência operacional e produtividade da mão-de-obra.
- 6) Quais estratégias de marketing utilizadas para consolidação da marca?
- 7) Qual seu alvo de vendas?

Anexo

Direcionamento da coleta de dados

Dimensões de Keblan e Nickerson (2012)	Questionamentos
Qualidade superior das cervejas	<ul style="list-style-type: none"> • O que você entende por qualidade nas cervejas? • Como obter qualidade no processo produtivo?
Linha de produtos diversificada	<ul style="list-style-type: none"> • Fale sobre o mix de produtos. Qual estratégia que você utiliza em relação ao portfólio de cervejas? Amplo ou Restrito? Por que?
Estratégias com distribuidores parceiros	<ul style="list-style-type: none"> • Discorra sobre a sua estratégia de organização da cadeia, em relação ao fornecimento de insumos e distribuição de seus produtos?
Controle de produção	<ul style="list-style-type: none"> • Fale sobre a gestão do processo produtivo e a influência na qualidade do produto, eficiência operacional e produtividade da mão-de-obra.
Alvos de venda e esforços em marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Quais as estratégias de marketing utilizadas para consolidação da marca? • Qual seu alvo de vendas?

Fonte: Adaptado de Keblan e Nickerson (2012).

Análise de conteúdo procedida pelo *software* Maxqda®.

Dimensão estratégica, objetivo, tática e motivadores estratégicos

Dimensão	Objetivo	Tática	Motivadores estratégicos
Qualidade	Qualidade do produto	Insumos	<ul style="list-style-type: none"> • Equipamentos de alto padrão tecnológico • Matéria-prima de qualidade • Mão-de-obra qualificada • Mix dos três
		Processos	<ul style="list-style-type: none"> • Higiene na produção • Conhecimento da técnica é o principal fator para se obter qualidade

Dimensão estratégica, objetivo, tática e motivadores estratégicos da gestão do processo produtivo.

Dimensão	Objetivo	Tática	Motivadores estratégicos
-----------------	-----------------	---------------	---------------------------------

Gestão do processo produtivo	Gestão da produção	Produtividade da mão-de-obra	<ul style="list-style-type: none"> • Reduz os gastos • Confere maior qualidade final ao produto • Aumenta a eficiência operacional
		Automação de equipamentos	<ul style="list-style-type: none"> • Redução do tempo de produção • Geram eficiência operacional • Diminuição da mão-de-obra
		Controle de produção	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa controla a produção para obter qualidade • A empresa controla a produção para diminuir custos • Aumenta a eficiência da operação
		Planejamento da produção	<ul style="list-style-type: none"> • Auxilia na redução dos custos de produção • Interfere na qualidade do produto • Realizado de acordo com a demanda • A demanda não influencia no planejamento

Dimensão estratégica, objetivo, tática e motivadores estratégicos do portfólio de produtos.

Dimensão	Objetivo	Tática	Motivadores estratégicos
Portfólio de produtos	Linha de produtos	Restrita	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilita a aceitação da marca no mercado • É mais rentável • Adequação ao volume produzido
		Diversificada	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta o custo de produção • Visa atingir qualquer cliente • Visa atingir os clientes mais críticos • Aumenta o raio de comercialização • Lançar um rótulo por ano • Lançar mais de um rótulo por ano

Dimensão estratégica, objetivo, tática e motivadores estratégicos da cadeia logística.

Dimensão	Objetivo	Tática	Motivadores estratégicos
Cadeia Logística	Fornecimento	Dentro do estado	<ul style="list-style-type: none"> • Maior confiabilidade nos fornecedores • Menores preços • Melhores condições de pagamentos • Menor prazo para entrega dos insumos
		Fora do estado	<ul style="list-style-type: none"> • Preço mais acessível • Preço menos acessível • Produtos de qualidade elevada • Alto custo de transporte • Prazo de entrega longo

	Distribuição	Própria	<ul style="list-style-type: none"> • Mais rentável • Possibilita maior abrangência de mercado • Fácil controle • Difícil controle
		Terceirizado	<ul style="list-style-type: none"> • Amplia a área de comercialização • Margem elevada do transporte

Dimensão estratégica, objetivo, tática e motivadores estratégicos do marketing.

Dimensão	Objetivo	Tática	Motivadores estratégicos
Marketing	Relacionamento	Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Importância do relacionamento e feedback com o cliente final • Acesso aos produtos em bares e lojas • Realização do marketing via redes sociais (internet) • Realização do marketing por outros meios de comunicação • O marketing boca-a-boca como meio de propagar o produto
		Produto	Prêmios
	Qualidade		<ul style="list-style-type: none"> • Maior reconhecimento do produto • Aumentam as vendas • Mix das duas • Registro do MAPA
	Rótulo		<ul style="list-style-type: none"> • Identidade do rótulo de acordo com a localização da empresa • Identidade do rótulo com os estilos produzidos
	Estilos		<ul style="list-style-type: none"> • Estilos diferenciados para atingir clientes mais críticos • Estilos básicos e mais aceitos pelo público • Investir em novidades • Atender as exigências de mercado • Não atender as exigências de mercado

Dimensão estratégica, objetivo, tática e motivadores estratégicos das vendas.

Dimensão	Objetivo	Tática	Motivadores estratégicos
	Direta ao cliente final	Eventos	<ul style="list-style-type: none"> • Forma mais rápida de promover a marca • Ótimo retorno financeiro • Combinação das táticas anteriores • Não gera o lucro esperado • A empresa participa de poucos eventos

Vendas		Fábrica	<ul style="list-style-type: none"> • Maneira mais prática de conhecer clientes • A fábrica é utilizada apenas para produzir
	Indireta	Lojas especializadas/ Restaurantes/ bares	<ul style="list-style-type: none"> • Dar brindes aos comerciantes para fixar o produto • Não fornecer brindes aos comerciantes • O comerciante é visto como um parceiro potencial • O comerciante é visto apenas como cliente
		Supermercado	<ul style="list-style-type: none"> • O supermercado está preparado para receber nossos produtos • O supermercado não está preparado para receber os produtos das microcervejarias • A empresa não produz o suficiente para atender esse canal de distribuição • Venda ao supermercado representa alto custo de comercialização • Empresa tem planos futuros de utilizar esse canal de distribuição

Participação das microcervejarias nas dimensões estratégicas

Dimensão	Nº de citações por dimensão	Nº de citações das microcervejarias							
		1	2	3	4	5	6	7	8
Qualidade	134	12	16	18	16	19	14	25	14
Gestão do processo	92	19	13	17	10	8	6	8	11
Portfólio de produtos	60	8	8	4	6	7	12	9	6
Cadeia Logística	119	11	16	11	16	18	18	16	13
Marketing	168	15	42	31	17	8	13	20	22
Vendas	130	8	10	15	19	7	22	26	23
Total	703	73	103	96	85	67	85	104	90

Matriz sistema de codificação da dimensão da cadeia logística.

Code System	1	2	3	4	5	6	7	8
Cadeia Logística	■	.	.	■
Fornecimento
Dentro do estado
D1a1: Maior confiabilid...	■	■	■	■	■	■	■	■
D1a2: Menores preços			■	■		■	■	■
D1a3: Melhores condiç...			■	■		■	■	■
D1a4: Menor prazo pa...	.	.	■	.	■	.	■	.
Fora do estado		■		■		■	■	■
D1b1: Preço mais				■				
D1b2: Preço menos ac...				■		■	■	■
D1b3: Produtos de qu...		■						
D1b4: Alto custo de tr...				■				
D1b5: Prazo de entreg...		■						
Distribuição	■	.	.	.
Próprio	■				■	■	■	
D1c1: Mais rentável	■					■	■	
D1c2: Possibilita maior ...						■	■	
D1c3: Fácil controle	■				■			
D1c4: Difícil controle						■		
Terceirizado		■	■	■	■	■	■	■
D1d1: Amplia a área d...		■	■	■	■	■	■	■
D1d2: Margem elevad...					■			■

Matriz sistema de codificação da dimensão da gestão da produção.

Code System	1	2	3	4	5	6	7	8
Gestão da produção	■	.	■	■
Gestão da Produção	■	.	■	■	.	.	.	■
Produtividade da mão-de-	■	■	■	■	■			
B1a1: Reduz os gastos	■	■	■	■	■			
B1a2: Confere maior q...	■	■	■	■	■			
B1a3: Aumenta a efici...	■	■	■	■	■			
Automação de equipamentos	■	■	■	■				
B1b1: Redução do tem...		■	■	■				
B1b2: Geram eficiência...		■	■	■				
B1b3: Diminuição da m...		■	■	■				
Controle de produção	■		■
B1c1: A empresa contr...	■		■	■				
B1c2: A empresa contr...				■	■	■		
B1c3: Aumenta a efici...	■				■			
Planejamento da produção	■	■	■			■	■	■
B1d1: Auxilia na reduç...		■	■				■	■
B1d2: Interfere na qu...		■	■				■	■
B1d3: Realizado de ac...	■					■		
B1d4: A demanda não ...		■						■

Matriz sistema de codificação da dimensão do marketing.

Code System	1	2	3	4	5	6	7	8
Marketing	•	■	■	■	•	■	•	■
Relacionamento	■	■	•	■	•	■	•	■
Cliente final	■	■	•	■	•	■	■	■
E1a1: Relacionamento...	■	■	•	■	•	■	■	■
E1a2: Clientes tem ac...	■	■	■	■	•	■	■	■
E1a3: O marketing rea...	■	■	■	■	■	■	■	■
E1a4: O marketing rea...	■	■	■	■	■	■	■	■
E1a5: O marketing boc...	■	■	■	■	■	■	■	■
Produto	■	■	■	■	•	■	■	■
Premiações	■	■	■	■	•	■	■	■
E1b1: Aumenta o reco...	■	■	■	■	•	■	■	■
E1b2: É um fator irrele...	■	■	■	■	•	■	■	■
Qualidade	■	■	■	■	■	■	■	■
E1c1: Maior reconhec...	■	■	■	■	■	■	■	■
E1c2: Aumentam as v...	■	■	■	■	■	■	■	■
E1c3: Mix das duas	■	■	■	■	■	■	■	■
E1c4: Registro do MAPA	■	■	■	■	■	■	■	■
Rótulo	■	■	■	■	■	■	■	■
E1d1: Identidade do r...	■	■	■	■	■	■	■	■
E1d2: Identidade do r...	■	■	■	■	■	■	■	■
Estilos	■	■	■	■	■	■	■	■
E1e1: Estilos diferenci...	■	■	■	■	■	■	■	■
E1e2: Estilos básicos e...	■	■	■	■	■	■	■	■
E1e3: Investir em novi...	■	■	■	■	■	■	■	■
E1e4: Atender as exig...	■	■	■	■	■	■	■	■
E1e5: Não atender as ...	■	■	■	■	■	■	■	■

Matriz sistema de codificação da dimensão do portfólio de produtos.

Code System	1	2	3	4	5	6	7	8
Portfólio de produtos	•	•	•	•	•	■	•	•
Linha de produtos	•	•	•	•	•	■	•	•
Restrita	•	•	■	■	•	■	•	•
C1a1: Possibilita aceit...	•	•	■	■	•	■	•	•
C1a2: É mais rentável	•	•	■	■	•	■	•	•
C1a3: Adequação ao ...	•	•	■	■	•	■	•	•
Diversificada	■	■	•	•	■	■	■	■
C1b1: Aumenta o cust...	■	■	•	•	■	■	■	■
C1b2: Visa atingir qual...	■	■	•	•	■	■	■	■
C1b3: Visa atingir os d...	■	■	•	•	■	■	■	■
C1b4: Aumenta o raio ...	■	■	•	•	■	■	■	■
C1b5: Lançar um rótul...	■	■	•	•	■	■	■	■
C1b6: Lançar mais de ...	■	■	•	•	■	■	■	■

