

As Estratégicas Iniciais de Microcervejarias Artesanais Para Produção e Comercialização

FLÁVIO HENRIQUE DIAS E SOUZA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU)
janaina.bueno@ufu.br

JANAÍNA MARIA BUENO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU)
janaina.bueno@ufu.br

CARLOS ROBERTO DOMINGUES
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU)
carlosdomingues@yahoo.com

Introdução

Há, aproximadamente, 300 empresas no setor cervejeiro no Brasil, com faturamento de de 2 bilhões de reais/ano. Beck (2015) argumenta que o tamanho e a evolução do mercado de cerveja artesanal brasileiro são impossíveis de serem quantificados, devido à ausência de dados oficiais. Neste contexto, surgem os cervejeiros caseiros, eles são considerados como “incubadoras” de microcervejarias, e responsáveis pelo fomento de diversas empresas. Alguns optam por formalizar a atividade, tornando-se empreendedores, sem conhecimento da operação, (KALNIN; 1999).

Problema de Pesquisa e Objetivo

Este trabalho tem como objetivo analisar as estratégias iniciais para a produção e comercialização adotadas por microcervejarias artesanais em diferentes regiões e apontar quais são os elementos determinantes destas escolhas e suas consequências. Com isso, pretende-se contribuir para o entendimento dos processos de implementação de microcervejarias, com seus elementos facilitadores e limitadores.

Fundamentação Teórica

Segundo Schumpeter (1988), devido à racionalidade limitada e incertezas de informações sobre o mercado, o empreendedor deve ser capaz de utilizar a criatividade e o julgamento para desenvolver seu empreendimento. Os usos adequados de boas estratégias podem proporcionar, segundo Kluyver e Pearce II (2007) vantagem competitiva para um negócio. Ela é sustentável caso os concorrentes não sejam capazes de supera-la ou copiá-la (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Metodologia

A pesquisa teve abordagem qualitativa, com método de estudo comparativo de casos. O método estudo comparativo de casos tem o intuito de verificar semelhanças e explicar possíveis divergências, permitindo a análise dos dados concretos e fornecendo informações para a explicação de fenômenos de estudo. Para a pesquisa qualitativa, os fenômenos do mundo objetivo são interpretados pela subjetividade de quem os observa e a atribuição de significados aos acontecimentos no mundo real fazem parte dos procedimentos básicos da pesquisa qualitativa (FARIAS FILHO; ARRUDA FILHO, 2013).

Análise dos Resultados

Dentro dos caminhos de evolução de processo e de produto da matriz produto/processo, observou-se nas empresas pesquisadas apresentaram perfis de planejamento diferentes. O caso da cigana Diabólica mostra um perfil mais conservador, iniciando a fabricação de seu produto sem grandes investimentos em equipamentos e tecnologia, permitindo uma melhor análise da resposta do mercado com a marca. A Uberbrau escolheu um caminho mais arriscado, iniciando a empresa com grandes investimentos, com o foco em um público-alvo específico e enfrentou o risco, porém encontrou dificuldades não previstas

Conclusão

Ao comparar as operações das microcervejarias estudadas, conclui-se que não há um modelo único que se aplique, uma vez que há diferenças de cultura, processos, políticas e mercado, porém é preciso dizer que as etapas e elementos aqui descritos auxiliam na análise do setor no contexto local para que o empreendedor saiba posicionar seu produto e direcionar seu planejamento inicial. É necessário decidir qual será o foco da cervejaria, considerando localidade, cultura local e tendências de produtos em localidades similares e com isso definir sua estratégia de posicionamento.

Referências Bibliográficas

KALNIN, Joanir Luís. Avaliação estratégica para implantação de pequenas cervejarias /. Florianópolis, 1999. 113f. Dissertação - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico.

PORTER, M. E. Estratégia competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SCHUMPETER. Joseph A. Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. 3a. edição. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

As Estratégicas Iniciais de Microcervejarias Artesanais Para Produção e Comercialização

RESUMO

Com este trabalho objetivo-se analisar as escolhas estratégicas para o início da produção e comercialização em microcervejarias artesanais em diferentes cidades. Para a realização da pesquisa, foi utilizada a abordagem qualitativa dos dados, com método estudo de casos comparados. A coleta de dados foi feita a partir de pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas com gestores e sócios de cervejarias de quatro estados do país (Minas Gerais, São Paulo, Parana e Rio Grande do Sul), assim como uma microcervejaria norte-americana localizada em Santa Rosa, Califórnia. Observou-se que alguns fatores influenciaram as escolhas estratégicas e a trajetória das cervejarias estudadas, como a motivação para empreender, os insumos, quantidade de produtos ofertados, o processo de produção, embalagens e distribuição. As microcervejarias artesanais utilizam um misto de estratégia de diferenciação, com a tentativa de colocar um produto original no mercado, com qualidades distintas dos demais, com a estratégia de foco, com perfil específico de consumidor. Por fazer esta combinação, pode-se pressupor que algumas das cervejarias não possuem uma estratégia competitiva de fato e acabam por seguir “receitas de sucesso” usadas pelas outras cervejarias artesanais que vieram antes no mercado.

Palavras chaves: Empreendedorismo; Microcervejaria Artesanal; Estratégia; Produção; Comercialização.

Introdução

O mercado de cervejas artesanais é, relativamente, recente no Brasil e vem crescendo de maneira rápida, na esteira de mudanças no poder de escolha do consumidor, que busca mais qualidade e diversidade nos produtos. Este fenômeno acontece há mais tempo em outros países, como Alemanha, Bélgica, Inglaterra, Irlanda, além dos Estados Unidos. O segmento de cerveja artesanal nos Estados Unidos, conhecido como *Craft Brewing*, corresponde a um mercado de mais de 19,6 bilhões de dólares, com crescimento anual de 17,6%. Este mercado contribuiu com mais de 33,9 bilhões de dólares para a economia americana, em 2013, com mais de 360 mil empregos. Diferentemente do Brasil, lá o mercado possui legislação específica, estatísticas confiáveis e associações de produtores, o que o torna referência no mundo (BREWERS ASSOCIATION; 2014).

Segundo dados da Associação Brasileira de Microcervejarias - ABRACERVA (BRASIL ECONÔMICO; 2014) há, aproximadamente, 300 empresas no setor cervejeiro no Brasil, com faturamento de cerca de 2 bilhões de reais por ano e um crescimento de 50% comparado com os anos anteriores. Entretanto, Beck (2015) argumenta que o tamanho e a evolução do mercado de cerveja artesanal brasileiro são impossíveis de serem quantificados precisamente, devido à ausência de dados oficiais tanto do setor quanto de órgãos públicos. Os números de empreendimentos registrados no Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento são diferentes dos cadastrados na Receita Federal, o que dificulta a identificação e análise dos dados.

Neste contexto, surgem os cervejeiros caseiros, eles são considerados como “incubadoras” de microcervejarias e vêm auxiliando no desenvolvimento deste mercado, sendo responsáveis pelo fomento de diversas empresas. Alguns destes cervejeiros caseiros optam por formalizar a atividade, tornando-se empreendedores em busca de mercado, porém sem conhecimento da operação, demanda, processos organizacionais, trâmites burocráticos, requerimentos técnicos e tributações incidentes (KALNIN; 1999). O mercado de cervejas

artesanais carece de informações sobre o empreendimento em si, seu processo de abertura, quais as melhores estratégias para um empreendedor seguir a fim de reduzir riscos e encurtar o tempo de busca por informações relevantes, torna-se necessário maior planejamento e observação sobre a dinâmica do setor.

Este trabalho tem como objetivo analisar as estratégias iniciais para a produção e comercialização adotadas por microcervejarias artesanais em diferentes regiões e apontar quais são os elementos determinantes destas escolhas e suas consequências. Com isso, pretende-se contribuir para o entendimento dos processos de implementação de microcervejarias, com seus elementos facilitadores e limitadores.

O Empreendedor e Estratégias de Negócios

O empreendedor, segundo Schumpeter (1988), devido à racionalidade limitada e incertezas como escassez de informações sobre o mercado, deve ser capaz de utilizar a criatividade e o julgamento que tem para desenvolver seu empreendimento. Os usos adequados de boas estratégias podem proporcionar, segundo Kluyver e Pearce II (2007) vantagem competitiva para um negócio. A vantagem competitiva é sustentável caso os concorrentes não sejam capazes de supera-la ou copiá-la (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Para Porter (2005), é preciso buscar uma posição competitiva favorável dentro de um mercado, ter um perfil lucrativo e sustentável, levando em conta as forças que determinam a concorrência dentro deste setor. O bom desempenho baseia-se em dois pontos: a estrutura do mercado na qual a empresa está inserida e a posição que ela ocupa neste mercado. Ele estabelece três opções de estratégias genéricas que resultam em vantagens competitivas: Liderança de Custos, Diferenciação e Foco. A primeira estabelece a produção em larga escala, com grande fatia do mercado e acesso facilitado à matéria prima, onde a estratégia está voltada para a redução dos custos em todos os processos da empresa. A estratégia da diferenciação foca na originalidade do produto, buscando algo que seja considerado único no setor, através do uso da imagem da marca, tecnologia empregada na produção ou no próprio produto. A estratégia de foco direciona a empresa em um grupo de clientes específicos ou em um local geográfico, buscando, suprir uma necessidade específica. Ela foca um determinado consumidor de duas formas distintas: no custo para adquirir vantagem sobre o público alvo ou na diferenciação de sua marca das demais frente ao grupo de consumidores definido.

Kalnin (1999) comenta que é um erro pensar que a estratégia apenas serve para grandes empresas e que tanto as pequenas como as empresas de médio porte podem se beneficiar de estratégias, uma vez que o objetivo básico destas é reduzir os riscos e aproveitar oportunidades. Nas escolhas de estratégias, Alves (1998) argumenta que as pequenas empresas possuem a vantagem de serem ágeis e flexíveis para adaptarem-se às mudanças de mercado, permitindo reflexão sobre o curso das ações e escolha de medidas corretivas para contornar decisões erradas.

Sistema de Produção, Distribuição e Comercialização de Cerveja

Há uma tipificação de cervejarias de acordo com o seu foco de produção e comercialização. O Quadro 1 apresenta a classificação das cervejarias existentes:

Quadro 1: Tipos de Cervejaria

TIPOS DE CERVEJARIA	DESCRIÇÃO
Brewpub (Cervejaria para gastronomia)	Produção voltada para o atendimento de um determinado restaurante ou estabelecimento gastronômico. Normalmente se encontra como uma extensão do estabelecimento.
Microcervejaria	Produção de cervejas para venda além do local de produção. Produz até 200.000 L por mês de cerveja.
Cervejaria Regional	Produção de cervejas para além do local de produção, porém com menor produção, atendendo apenas a demanda local

Cervejaria por Contrato "cervejaria cigana"	A empresa cria a receita para a cerveja mas designa sua produção para cervejaria de terceiros.
--	--

Fonte: Adaptado de NOTHAFT (1998, p.6).

Segundo Beck (2015), os brewpubs são bares/restaurantes que são a própria cervejaria, onde, geralmente, funcionam no próprio espaço da fábrica, mostrando para o consumidor o processo cervejeiro. A produção desta cervejaria tem como objetivo, suprir as necessidades do bar/restaurante da marca. São muito tradicionais na Europa e nos EUA, onde se transformaram em símbolo do movimento das cervejas artesanais. Nos EUA, seu número chega a 45% das cervejarias totais do país. No Brasil, existem pouquíssimas, algumas das mais conhecidas são a Penedon (RJ), Cervejaria Nacional (SP) e Lagom (RS).

Quanto às microcervejarias, não há definição específica pelo governo, o que as coloca no mesmo patamar das grandes indústrias, tanto no que se refere às leis como na tributação. Segundo o Brewers Association (2014), nos EUA a definição de microcervejaria é aquela que produz até 1,76 milhões de litros por ano, e as Cervejarias Regionais até 715 milhões de litros por ano (BECK 2015). Segundo o Brewers Association (2015), elas utilizam a capacidade de outras fábricas para a produção de suas receitas, eliminando a gestão de fábrica e focando sua atenção apenas em processos de marketing, vendas e distribuição. Este tipo de cervejaria tem crescido no Brasil e são exemplos a Cervejaria Urbana, Cervejaria Suméria e Duas Cabeças.

Para Palmer (1999), basicamente, a cerveja é produzida por meio do uso de quatro ingredientes: malte de cevada, lúpulo, levedura e água, que passam por diversas etapas de processos. Estes ingredientes são responsáveis por influenciar a qualidade da cerveja produzida. Isto é fundamental para a produção de cervejas especiais, principalmente no setor de microcervejarias (ROSA et al, 2006).

Segundo Cunha (2011), o processo de produção de cerveja se dá em nove etapas seguindo um objetivo simples: converter as fontes de amido em um mosto (líquido açucarado), que posteriormente será convertido em uma bebida alcoólica por meio do processo fermentativo realizado por leveduras. Suas etapas são: Maltagem, Brassagem, Lavagem, Fervura, Fermentação, Maturação, Filtragem (opcional), Embalagem e Pasteurização.

Para Rosa et al (2006), os custos que compõem o processo de fabricação de cerveja contêm a depreciação do maquinário, encargos trabalhistas, matéria prima (agua, malte, lúpulo e fermento), mão de obra, energia e embalagem. Para Corazza (2011), as embalagens correspondem ao maior custo da fabricação de cerveja, cerca de 49% dos custos totais. Segundo Ferrari (2008), 71% do total das embalagens utilizadas são embalagens retornáveis, com 67% sendo garrafas de vidro e 4% barril. Nas descartáveis, 26% são latas e 3% são garrafas estilo long-neck. Ferrari (2008) também comenta que a carga tributária incidente pode ser considerada um obstáculo ao crescimento, pois gira em torno de 40%.

Segundo Colmenero e Rodrigues (2009), este setor atua por meio de três canais de distribuição: auto-serviço, tradicional e bar. O sistema de auto-serviço ou clientes-chaves é composto pelos hipermercados associados a clientes-chaves e permitem uma grande exposição da marca e do produto, além de volume de compra. O canal tradicional são centros menores de venda, caracterizam-se pelo não-consumo no local, os pequenos comércios como a mercearia, padaria e armazéns. Os que permitem o consumo no local são os bares ou pontos-frios, lanchonetes, restaurantes e casas noturnas.

Lafis (2008), usando dados de 2004, mostra que 70% do total de vendas das cervejas acontecem pelo canal tradicional e pelo bar, com os 30% restantes do total se encontrando no auto-serviço. Quanto ao valor de venda, tradicional e bar ficam com 74% e auto-serviço correspondendo a 26%. Rosa et al (2006) descrevem que em quantidade de estabelecimentos de venda de cerveja, o auto-serviço corresponde a 70 mil pontos de venda, enquanto o tradicional e o bar correspondem a 1 milhão de pontos de venda.

Segundo Colmenero e Rodrigues (2009), utilizam-se dois tipos de distribuição: intensiva e seletiva. A primeira se caracteriza por tornar disponível a bebida para o maior número de clientes possível, sendo comercializada em diversos estabelecimentos varejistas e atacadistas. A segunda ocorre por meio de seleção de empresas como representantes da marca, ou distribuidores. Silveira et al (2014) comentam que a cerveja artesanal é comercializada, preferencialmente, em lojas especializadas, bares e clubes de cerveja, sendo que algumas comercializam na própria cervejaria. Uma prática que vem sendo utilizada é da venda de seus rótulos em supermercados, mas isso não é geral. As cervejarias artesanais, possuindo menor capacidade de investimento em marketing, procuram outras formas para divulgar o seu portfólio: matérias em revistas, concursos, feiras gastronômicas e especializadas, cursos de cerveja, entre outros.

Análise do Setor de Cervejas - Cenário Nacional e Internacional

Para Ferrari (2008), a indústria cervejeira, no mundo, tem características de oligopólio concentrado, atualmente, 65,5% da produção mundial de cerveja está concentrada entre as 10 maiores cervejarias do mundo, mais de 127,16 bilhões de litros por ano. Segundo a Associação Dos Fabricantes De Refrigerantes Do Brasil - AFEBRAS (2015), quatro grupos de empresas – Ambev, Brasil Kirin, Heinekein e Cervejaria Petrópolis – possuem 99% do mercado: 98,6% do mercado de cerveja brasileiro é dominado por apenas quatro empresas: Ambev (68%), Petrópolis (11,3%), Brasil Kirin (10,7%) e Heinekein (8,6%). Isso reflete exatamente como a oligopolização dos mercados tiveram se intensificado nos últimos anos e que estas grandes empresas tendem a se sobrepôr perante a concorrência, os governos, os consumidores e a sociedade.

Kon (1999) descreve que as organizações que melhor se encontram no setor se fundem como objetivo estratégico de aumentar seu domínio sob o mercado, reduzir a concorrência e vislumbrando um crescimento econômico mais eficiente. Um exemplo de aquisição/fusão entre as grandes marcas foi a aquisição da Kaiser pela canadense Molson Coors em 2002 e a mesma revendeu a marca para a mexicana Femsa em 2006. Posteriormente, em 2010, a holandesa Heinekein adquiriu a Femsa, desenvolvendo assim seu domínio mundial, assim como a marca Kaiser, passando para a responsabilidade da Heinekein do Brasil (Ferrari, 2008).

Para Matos(2011), no mercado global da cerveja, generalizando, pode-se identificar dois principais tipos de produtores da bebida:

a) Grandes empresas (em sua maioria, multinacionais), que produzem principalmente cervejas do tipo, segundo o BJCP (2008), Light American Lagers, classificando-as como Pilsen, buscando grandes volumes de produção e de venda, atuam em quase todos os países.

b) Pequenas empresas, que procuram outro nicho de mercado deixado pelas Grandes (nicho representado por consumidores que procuram produtos de alta qualidade, com uma grande amplitude de sabores e estilos), e atuam em mercados mais regionais. São conhecidas popularmente como cervejarias artesanais ou microcervejarias.

Estas duas frentes possuem uma importância crucial para o Brasil, pois, segundo Matos (2011), essas grandes empresas são uma força comercial do Brasil para o mundo, prestando um serviço de distribuição exemplar em um país continental; por outro lado, existem as pequenas empresas garantindo um mercado mais diversificado, criando empregos e aquecendo economias em cenários regionais, entre outras coisas. De acordo com a AFREBRAS (2015), as grandes empresas foram responsáveis pela absorção de 30.648 trabalhadores em 2013 e segundo dados do RAIS/TEM, isso representa 82,5% do total de mão de obra empregada. Já as micro e pequenas cervejarias regionais possuem apenas 1,4% do mercado, porém, correspondem por 17,5% dos empregos gerados desse setor, observando que existem em torno de 250 micro e pequenas cervejarias.

Além de terem importância econômica, social e cultural, as microcervejarias são uma excelente opção de negócio no atual cenário econômico brasileiro, apesar de representarem uma fatia de mercado pequena quando comparado às grandes líderes (apenas 1,6% de *marketshare*), o segmento de cervejas artesanais vem crescendo percentualmente mais do que as grandes cervejarias.

O foco do segmento de cervejas artesanais, para Kalnin (1999), são os consumidores que procuram boas cervejas, de alta qualidade, com ingredientes selecionados e muitas vezes, de origem regional. O propósito dos empreendedores deste setor é “encantar” este nicho, apresentando um produto com um diferencial em aroma, sabor, cor e teor alcoólico, onde os consumidores estão dispostos a pagar por este diferencial. Segundo Nofthaft (1998), são mais de 1500 estilos diferentes de cerveja disponíveis no mercado, sendo 500 destes apenas na Bélgica. Demonstrando o nível de diferenciação possível que se pode oferecer, apenas seguindo o caminho dos estilos disponíveis.

Nofthaft (1998) aponta alguns aspectos que podem ajudar no êxito deste segmento: i) existe um mistério sobre a cerveja e sua produção, o que gera um grande apelo que atrai a curiosidade dos consumidores; ii) beber cerveja onde ela é produzida é tanto um diferencial para a empresa como um encanto para o consumidor; iii) o retorno financeiro pode ser mais rápido que das demais bebidas devido ao tempo de produção ser relativamente pequeno, o que torna este negócio atraente e muito viável sob uma visão econômica.

Segundo a Associação brasileira de bares e restaurantes ABRASEL(2012), o Sudeste do país é responsável por 50% do consumo das bebidas fermentadas no país, sendo seguido apenas pelas regiões Sul com 19% e Nordeste com 16%. Porém, mesmo não sendo a maior produtora, a região Sul é a que possui o maior consumo per capita do país, de R\$ 49,01, seguido por Centro-Oeste, de R\$ 43,63 per capita e Sudeste, de R\$ 40,43.

Elementos Facilitadores e Limitadores

Segundo Silva, Barbieri e Ferreira (2010), o segmento das cervejas artesanais pode ser sintetizado da seguinte forma, apresentado no Quadro 2:

Quadro 2: Forças e Fraquezas do Mercado de Cervejas Artesanais

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Produto e Serviço diferenciados e de alto valor agregado • Oportunidades de negócio promissoras, com altas taxas de retorno • Foco em nichos de mercado • Flexibilidade da produção • Boa Localização 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de planejamento estratégico • Pouca força da marca • Custo de produção elevado quando comparado aos das grandes cervejarias

Fonte: Adaptado de Silva, Barbieri e Ferreira (2010, p 10)

Com relação ao custo, Schardong (2012) diz que as cervejarias necessitam produzir mais litros para diluir seus custos. Para o autor, é necessário que a cervejaria produza aproximadamente 12 mil litros de cerveja mensais para que o cervejeiro não precise depender de outra fonte de renda.

Segundo Porter (2005) uma das barreiras é a diferenciação de produto, que quando baixa, resulta em níveis mais altos de rivalidade com as demais empresas. Schardong (2012) comenta que como o mercado cervejeiro é concentrado em rótulos de grandes cervejarias, as artesanais que buscam diversificar seus produtos acabam por chamar a atenção do público, já que o mesmo está interessado em experimentar novas marcas e descobrir rótulos novos. Diversas cervejarias buscam inovar não apenas na imagem de seus produtos, mas na qualidade ali aplicada, ousando em ingredientes e sendo criativas com insumos não usuais, inserindo diversidade no seu portfólio.

Para Schardong (2012) os entreves para os empreendedores neste mercado são: necessidade de capital; políticas públicas distintas. O capital tem por objetivo dar sustentação para a operação desde a compra de insumos, equipamentos, manutenção do espaço e folego para as eventuais perdas no início da operação. Grande parte das cervejarias ainda possui como um obstáculo manter o nível do capital de giro, uma vez que a cerveja leva de 30 a 45 dias para ficar pronta, a empresa possui esse período para estar em dia com seus fornecedores e suas contas, necessitando de um planejamento financeiro bem estruturado para que nada saia fora do controle da empresa.

O excesso de burocracia é outra barreira, dado o tempo de espera para liberação de certidões e registros necessários para o funcionamento e produção. Outro ponto dificultador é a restrição pelos órgãos públicos quanto aos padrões de identidade, qualidade e normas técnicas de produção e registro. Bem como a distribuição dado os poucos canais de distribuição do produto da cervejaria para bares especializados em cervejas artesanais, restaurantes que buscam diferenciar sua carta de bebidas e lojas de bebidas (SCHARDONG, 2012).

Um dos problemas que ocorre no mercado é quando bares especializados na venda de cervejas especiais fornecem espaço para cervejeiros caseiros colocarem seus produtos. Isso gera uma competição desleal com as cervejarias que produzem sua produção dentro da lei, uma vez que os cervejeiros caseiros não possuem estes mesmos custos e conseguem oferecer um produto mais barato para as lojas. (SCHARDONG, 2012)

Por outro lado, as microcervejarias tem crescido mais que as grandes e, segundo Matos (2011), é reconhecido pela mídia como o fenômeno da ‘Revolução das Cervejas Artesanais’, passando a ser um setor que pode ser bem mais explorado com novos empreendimentos. Silveira et al. (2014) apontam que o mercado de cervejas do Brasil irá se desenvolver nos próximos anos por meio de canais alternativos como o desenvolvimento de produtos de melhor qualidade, com foco em consumidores mais específicos e explorando a possibilidade turística associada a produção da cerveja.

Procedimentos Metodológicos

A pesquisa teve abordagem qualitativa, com método de estudo comparativo de casos. O método estudo comparativo de casos tem o intuito de verificar semelhanças e explicar possíveis divergências, permitindo a análise dos dados concretos e fornecendo informações para a explicação de fenômenos de estudo. Para a pesquisa qualitativa, os fenômenos do mundo objetivo são interpretados pela subjetividade de quem os observa e a atribuição de significados aos acontecimentos no mundo real fazem parte dos procedimentos básicos da pesquisa qualitativa (FARIAS FILHO; ARRUDA FILHO, 2013).

A coleta de dados foi feita com base em pesquisa documental e em entrevistas semiestruturadas com os sócios das cervejarias pesquisadas e foi feita análise de conteúdo sobre as entrevistas transcritas e documentos coletados. A análise de conteúdo, para Bardin (2004), é um mix de instrumentos e técnicas que, através de processos sistematizados e objetivos, torna possível a descrição de indicadores, informações e dados, permitindo o entendimento de conhecimentos referentes ao objeto estudado.

As cervejarias pesquisadas foram contactadas por meio de e-mails, ligações telefônicas e visitas no local, compreendendo oito cervejarias: duas de Uberlândia, duas de Belo Horizonte, uma de Porto Alegre, uma de Curitiba, uma de Ribeiro Preto e uma norte-americana, da cidade de Santa Rosa, conforme dados apresentados no Quadro 3:

Quadro 3 – Relação das empresas contactadas

Cervejarias	Cidade/Estado/País	Entrevistado	Endereço Eletrônico
Cervejaria Uberbrau	Uberlândia/MG/Brasil	Proprietário	www.uberbrau.com.br/
Cervejaria Seasons	Porto Alegre/RS/Brasil	Funcionários/ Mestre Cervejeiro	www.cervejariaseasons.com.br

Cervejaria Falke Bier	Belo Horizonte/MG/Brasil	Proprietário	www.falkebier.com
Cervejaria Benedith	Uberlândia/MG/Brasil	Proprietário	www.benedith.com.br
Cervejaria Diabolica	Curitiba/SC/Brasil	Proprietário	www.facebook.com/pages/Cerveja-Diabólica/144960408891467
Cervejaria Wals	Belo Horizonte/MG/Brasil	Funcionários/ Proprietário	www.wals.com.br
Cervejaria Invicta	Ribeirão Preto/SP/Brasil	Proprietário /Funcionários	www.facebook.com/CervejariaInvictaBar
Cervejaria Russian River	Santa Rosa/CA/EUA	Funcionários/ Mestre Cervejeiro	www.russianriverbrewing.com

Fonte: dados da pesquisa.

Os entrevistados foram questionados sobre as decisões iniciais tomadas sobre o processo produtivo e comercialização. Depois de feita a análise individual, foi feita uma análise comparativa para identificar as semelhanças e diferenças entre elas.

Apresentação e Análise dos Resultados

No Quadro 4, a seguir, são apresentadas algumas informações sobre cada uma das microcervejarias pesquisadas, como o ano de fundação, como foi a decisão pela abertura do empreendimento e suas características de produção e comercialização.

Quadro 4 – Dados das Microcervejarias

Nome / Início	História	Produção	Comercialização
Uberbrau / 2009	O mestre cervejeiro, ao chegar na cidade após residir nos Estados Unidos por vários anos, notou a ausência de empresas deste setor e percebeu uma oportunidade de negócio	A começou suas atividades com um porte significativo, com Cozinha de Brassagem e 1000 Litros e Tanques de 1000 e 2000 Litros, permitindo o abastecimento da região sem gargalos e sem problemas de falta no estoque. Iniciou seus processos produtivos, com 4 tipos de cerveja, disponibilizadas como chopes através de delivery de barris e choperias.	Foco nas classes B e C, fez anúncios em outdoors e marketing boca a boca. Para melhorar as vendas e dar mais visibilidade aos produtos, abriram um bar, onde são servidas seis cervejas distintas e busca a regulamentação de seu sistema de envase no MAPA para comercializar em garrafas.
Seasons / 2010	Surgiu como ideia do cervejeiro caseiro que trabalhava em TI, e não estava satisfeito com a profissão.	O orçamento do equipamento foi além do esperado, o proprietário cancelou a compra de equipamentos para que o investimento inicial não fosse elevado. Com essa decisão, houve problemas, com produtos descartados, além de aumento significativo no tempo de brassagem gerando custos com tempo e energia. As cervejas saíram, envasadas em barris, e apresentada aos bares da cidade. Após 3 anos, trocou os equipamentos de brassagem de 300 litros para um automatizado de 1000 litros.	Como os consumidores não conheciam as cervejas artesanais, poucos se interessaram pela compra da cerveja, devido ao preço. Um dos lugares que se interessou em comprar o produto foi o Bier Markt, e tornou-se o principal comprador. Além de envasar a produção, empresa começou a comprar mais fermentadores, a trazer funcionários e outros sócios e expandir sua variedade de rótulos. O resultado foi ganhar prêmios e reconhecimentos que permitiram o fortalecimento do nome da cervejaria e gerar lucro.
Falke Bier / 2004	Cervejeiro caseiro resolveu transformar o hobby em profissão e foi um dos pioneiros no mercado.	Iniciou com uma cozinha de 600 litros da MacBier com chopps artesanais variados. Depois de 10 anos, a fábrica produz tanto chopp, como cerveja em garrafas,	As vendas iniciais foram complicadas devido ao pioneirismo, tendo que convencer estabelecimentos para a venda de cervejas artesanais, que até então não eram muito conhecidas.

		diversificando seu mix de produtos. Atualmente em expansão, com espaço maior e com melhor capacidade de produção.	Foram organizadas palestras para formar cervejeiros caseiros, cursos de estilos para entusiastas, visitas à cervejaria que, aos poucos, foi formando um mercado mais consistente e mais sólido. Após o convencimento dos bares e o aumento da informação sobre cerveja artesanal no mercado, o marketing boca a boca começou, e aos poucos, a demanda em bares mais sofisticados foi crescendo, atingindo a capacidade máxima de produção.
Benedith / 2008	Surgiu a partir do gosto por cervejas de seu fundador que começou se interessar pelo processo artesanal e pela cultura envolvida.	A cervejaria não foi planejada para uma fábrica de envase e sim, para abastecer um brewpub, porém, devido à dificuldades junto a ANVISA e MAPA, a ideia se tornou inviável. Como os equipamentos já haviam sido comprados, teve que ser adicionado um sistema de envase na planta final e a fábrica iniciou suas operações com o envase de garrafas, mas com baixa produção. Parte dos problemas iniciais da fábrica foram de equipamento, de conhecimento do sistema de produção, de processos finais e testes de produto. Hoje a fábrica terá sua produção ampliada com novos tanques fermentadores para armazenar suas cervejas.	As vendas iniciais não foram difíceis devido ao conhecimento dos consumidores da região sobre cervejas artesanais. Os consumidores já buscavam novas marcas de cervejas, as primeiras saíram de maneira mais fácil. O marketing foi por vias informais e rapidamente se espalhou, não necessitando de um gerenciamento nem da criação de propagandas.
Diabólica /	O proprietário começou trabalhando com grandes empresas como a Coca-Cola e a Brahma e mais tarde montou a própria empresa, trabalhando com a distribuição exclusiva de uma marca de cerveja. Mais tarde, após anexar um bar à distribuidora, veio a ideia de lançar uma cerveja própria no bar.	Consiste em utilizar a capacidade ociosa de outras cervejarias, terceirizando a produção, a Cervejaria não dispõe de fábrica própria. O maior desafio no começo era dispor de capital necessário para realizar as produções, além de ter muita dificuldade em encontrar apoio técnico/fábrica para as receitas serem feitas. Hoje a cervejaria acertou um acordo com uma outra cervejaria, permitindo definição de prazos para as produções e melhor padronização do produto.	Usam muito as redes sociais para a divulgação dos produtos. Não há intenção de possuir uma fábrica própria e, os maiores desafios são relacionados a equipe de vendas, que buscam fortalecer para concorrer no mercado como “gente grande”
Wals / 2000 e 2007	Começou com o pai de dois irmãos que possuíam uma rede de lanchonetes fast food. Como a	Empresa que se preocupa com a qualidade mais que pela quantidade, se orgulham de ser ecologicamente sustentável, realizando tratamento de 100%	A empresa trabalha hoje com chopes e cervejas engarrafadas, atendendo Belo Horizonte e uma grande parte do país, principalmente nas regiões sul e

	empresa já produzia seu próprio suco, pão e refrigerante, o pai teve a ideia de produzir a própria cerveja. Depois de amargar baixas vendas, encerraram a produção, retomando somente em 2007.	de seus resíduos industriais, além de realizar coleta seletiva de plásticos, papeis, metais e vidros. Atualmente, está começando uma parceria com a empresa EGISA e outros investidores americanos. Este projeto tem como objetivo, a instalação de uma fábrica nos Estados Unidos	sudeste, além do Distrito Federal. Ela trabalha com a distribuidora BeerManiacs, que atende mais de 10 estados do país. Devido ao sistema amplo de distribuição, as cervejas da Wals podem ser encontradas em supermercados diferenciados, que oferecem produtos <i>premium</i> , além dos bares.
Invicta / 2011	Seu fundador, já trabalhou 11 anos em outra microcervejaria da cidade. Depois trabalhou em uma grande indústria de cerveja, na área corporativa.	O tamanho da fábrica foi planejado para maior capacidade possível, pensando que os preços dos equipamentos para uma média ou uma grande fábrica, são similares. Nasceu com uma cozinha de 1500 litros e tanques de fermentação/maturação de 3000 que ela utiliza até hoje. Comercializa tanto garrafas como barris de chopp. Por questões burocráticas levou mais de um ano para abrir a empresa. Hoje investe em um novo espaço para ampliar sua produção.	O momento em que a cervejaria abriu o mercado já estava começando a apreciar a cerveja artesanal e com isso foi mais fácil a aceitação do produto. As condições para venda foram melhores e a penetração no mercado local foi favorecida.
Russian River / 2004	O proprietário adquiriu os direitos de produção de uma antiga fábrica de champagne e abriu suas portas com um brewpub. A escolha pelo brewpub é comum pela facilidade de abertura do empreendimento, assim como pela demanda gerada, atraindo públicos diversos.	A cervejaria abriu em 2008 uma nova fábrica, triplicando sua produção. Hoje, não possuem planos para expansão, buscando crescer com calma para não prejudicar a qualidade dos produtos. Produzem, apenas no <i>brewpub</i> , 18.000 litros anuais e na nova fábrica, 50.000 litros anuais. Com a produção reduzida, o estoque limitado, tem ênfase na qualidade. Atualmente, a cervejaria possui distribuição própria, porém pequena para outros três estados.	Um dos pontos desenvolvidos para a atração de consumidores foi o desenvolvimento de cervejas limitadas, produzidas especialmente para o bar, em poucas quantidades, o que gera procura. Em pouco tempo de <i>brewpub</i> aberto, a cervejaria começou a chamar a atenção a medida em que as cervejas eram distribuídas na região. Sendo uma produção pequena e atendendo apenas localmente, o brewpub rapidamente chegou a capacidade máxima de oferta. Na produção sazonal da cervejaria, há mais de 40 rótulos diferentes, com novidades todos os anos.

Fonte: dados da pesquisa.

Observou-se que alguns fatores influenciaram as escolhas estratégicas e a trajetória das cervejarias estudadas, como os insumos, quantidade de produtos ofertados, o processo de produção, a motivação da iniciativa de empreendimento e a legislação específica do setor.

Motivação para Empreender

A maioria das microcervejarias começou como um processo de profissionalização do *hobby* de produzir cerveja em casa. A partir daí, muitos observaram oportunidades e decidiram tornar o *hobby* em profissão. Alguns dos casos estudados, sob a ótica de Schumpeter (1988), entende-se que são empreendedores que chegaram em um setor com o intuito de revolucionar

os padrões antigos e apresentar novos produtos com uma nova proposta cultural, uma vez que antes das microcervejarias, o mercado era dominado por grandes empresas que monopolizavam o setor com produtos similares.

Cervejarias como a Falke, Uberbrau e Seasons, foram pioneiras com o intuito do preenchimento de um mercado que não estava bem estruturado e com poucas empresas. Tiveram a visão devido ao conhecimento do mercado que se tornou nos Estados Unidos, viram ali uma oportunidade de negócio. Já cervejarias como a Diabólica e Invicta, que são mais recentes, possuem a motivação diferente na abertura de suas empresas. A Invicta com o objetivo inicial de fabricação de cervejas de terceiros, entendendo que como o setor está em crescimento, haverá entrantes que, por não possuírem o capital inicial necessário para abrir uma fábrica, buscarão fábricas com capacidade ociosa para produzir suas cervejas. Como é o caso da Diabólica, que abriu com produção terceirizada em outras cervejarias. A vantagem das Cervejarias Invicta e Diabólica é que já existe uma infraestrutura montada, onde é possível conhecer os riscos de mercado e observar o público alvo, o que permite a elaboração de estratégias com antecedência e desenvolver os produtos baseados no perfil dos consumidores e na demanda por certos produtos.

A falta de informação, por ser algo recente, pode ser um problema e impede a formatação de estratégias e planejamentos iniciais. Outra questão é o não reconhecimento pelo governo do mercado das cervejas artesanais e os pequenos produtores, não havendo políticas públicas para o segmento.

Pelo porte reduzido da maioria das microcervejarias o problema é que, para reduzir custos, o empreendedor passa a se tornar a mão de obra da própria empresa. Isso pode tornar o desenvolvimento do negócio mais lento, pois o empreendedor deixa a posição de desenvolver novas ideias e ficar a frente de seu negócio, para trabalhar nas operações de fabricação, logo, se preocupa mais com os processos operacionais do que com a marca. Schumpeter (1988) considera que o empreendedor, quando deixa de empreender e passa a gerir os processos operacionais, deixa de pensar menos em novas ideias. São exemplos as cervejarias Benedith, a Falke, a Seasons e Uberbrau onde o gestor e empreendedor eram o próprio mestre cervejeiro. Isto faz com que a empresa se desenvolva mais lentamente do que poderia se este gestor estivesse à frente do negócio.

Insumos e Processos

Considerando os insumos básicos para a fabricação como malte, lúpulo, levedura, água e adjuntos, pouco se tem produzido nacionalmente. Devido a isso, entende-se que há uma limitação ou maior dificuldade para o processo produtivo, demandando que se pense em alternativas. As microcervejarias artesanais acabam por desenvolver estratégias emergentes quanto ao uso de insumos, levando em conta não apenas a limitação do acesso como também, limitações à continuidade do padrão dos mesmos, pois a cevada e o lúpulo são produtos agrícolas que variam por safra, dificultando a padronização da cerveja. Os impactos da sazonalidade e qualidade tornam necessárias decisões rápidas por parte da cervejaria com o uso de produtos similares.

Nas empresas pesquisadas, por observação dos rótulos e por comentários dos proprietários, diversas receitas tiveram modificações devido à falta ou difícil acesso a certos insumos. Um dos entrevistados, cervejeiro da Benedith, comenta que a sua cerveja Rota do Cerrado, devido a falta de certos lúpulos, passou por constantes modificações nas suas receitas, chegando atualmente a levar junto ao rótulo, qual lúpulo está sendo utilizado. Um cervejeiro com pouco ou nenhum conhecimento sobre os diversos tipos de insumos pode ter problemas com a composição dos seus produtos, comprometendo a qualidade das cervejas e a consolidação da marca. Ainda, o fato de utilizar sempre um lúpulo diferente pode ser considerado como uma forma de constante aperfeiçoamento, pois cada produção propicia, para o cervejeiro, uma

pesquisa quanto ao gosto do público para determinados perfis de sabores. Isso permite que não só as receitas evoluam com o tempo, mas também ocorra o desenvolvimento de novos sabores e receitas.

Como relação ao mercado americano, a microcervejaria Russian River enfrenta a questão dos insumos de forma diferente. Segundo o mestre-cervejeiro, os insumos são encontrados todos no país, sendo que muitos deles são locais. Porém, eles também enfrentam sazonalidade na oferta de lúpulos e maltes devido à demanda e às oscilações climáticas nas plantações, o que acarreta em ajustes nas receitas de tempos em tempos. Como os produtores nos Estados Unidos estão em contato direto com seus fornecedores, precisando de poucos insumos importados, há uma preocupação grande com a peridiocidade dos insumos, do seu frescor, o que também é uma preocupação no Brasil, porém o controle é muito menor.

Produtos Desenvolvidos

Todas as empresas estudadas fabricam cerveja do tipo India Pale Ale, e similares, American Pale Ale, Imperial India Pale Ale, Double India Pale Ale, India Black Ale, sendo que algumas destas cervejarias produzem mais de uma, como no caso da Invicta que produz cinco cervejas deste tipo. É interessante salientar a demanda por lúpulo, insumo importado, destes tipos de cerveja, o que comprova o quanto as microcervejarias brasileiras são dependentes da produção, transporte e armazenamento, sem ter muito como negociar condições de compra. Como grande parte das cervejarias brasileiras fabricam este tipo de cerveja, entende-se que elas competem entre si, o que demanda de estratégias para ganhar mercado, destacar a marca e fidelizar o consumidor, seja pelo melhor preço, qualidade ou coerência com o estilo. Grande parte das cervejarias afirmam no rótulo de sua cerveja, um determinado estilo, que propõe um padrão específico de sabor e aparência, porém algumas se contradizem, em algum momento, seja por desconhecimento do processo, falhas na produção ou má fé.

Ainda sobre a cerveja comum a todas as cervejarias, a IPA (índia pale ale), Casarotto (1995) argumenta que para um produto ter sucesso dentro de uma estratégia competitiva, a relação de valor/preço dele deve ser positiva aos olhos do consumidor. Considerando que o preço seja o mesmo de cada uma, para um consumidor com pouco conhecimento em cervejas artesanais, a provável diferença percebida entre cada uma delas seja o sabor, ou mais especificamente, o gosto amargo que ela traz como atributo principal, variando entre algo mais suave para algo mais intenso. Portanto, este consumidor vai considerar como valor aquilo que mais se aproxima, com o que ele conhece como cerveja, atribuindo mais valor provalmente para a bebida que for mais suave, ou seja, apresente melhor equilíbrio entre o amargo e o doce, sem ser algo muito intenso.

Estratégias Adotadas

Ao considerar os insumos como sendo aquilo que é necessário para que o produto seja fabricado (tendo em vista, além da matéria prima básica, também embalagens, rótulos, custos de energia e de maquinário), entende-se que quanto maior a quantidade produtiva, os custos dos insumos poderão ser diluídos. Chega-se também ao entendimento que quanto mais produtos diferentes forem produzidos pela empresa, maior serão os custos com insumos e com processos, uma vez que há diferentes variáveis processuais e diferentes tipos de insumos a serem requeridos de fornecedores, diminuindo o poder de barganha de uma microcervejaria na compra de lotes de certas matérias. Assim, uma cervejaria que opte por reduzir seus custos com insumos, deve produzir mais quantidade de litros, com mais eficiência e com menos variedade, para que haja redução na utilização e diluição dos custos pela litragem.

As cervejarias que possuem esta estratégia de redução do custo são exatamente as grandes produtoras do setor, donas de grandes fatias do mercado. Quando a atenção recai sobre as micro e pequenas cervejarias, é observado o oposto: diferentes tipos de produtos fabricados

por meio de diferentes processos produtivos. Isso implica em custos maiores e diferentes insumos utilizados, fazendo o preço da cerveja aumentar. Portanto, o preço elevado de uma cerveja artesanal não necessariamente é relacionado à qualidade ofertada mas também como valor necessário para cobrir os custos. A maioria das cervejarias pesquisadas possuem três ou mais tipos diferentes de cerveja, mas produzem pouca quantidade (em litros) de cada uma para diluir estes custos. Isso demonstra que, ao contrário das grandes cervejarias, as cervejarias artesanais são focadas no mix de produtos que apresentam, buscando não apenas qualidade mas variedade.

Ao analisar Porter (2005) e suas opções de estratégia competitiva, observa-se que as cervejarias artesanais utilizam um misto entre a estratégia de diferenciação, com a tentativa de colocar um produto original no mercado, com qualidades distintas dos demais, com a estratégia de foco no mercado, onde a cervejaria busca um perfil específico de consumidor por meio de cada cerveja (ou de todas) produzida. Por fazer esta combinação, pode-se pressupor que algumas das cervejarias não possuem uma estratégia competitiva de fato e acabam por seguir “receitas de sucesso” usadas pelas outras cervejarias artesanais que vieram antes no mercado, o que demonstra falta de direcionamento para a marca ou que este mimetismo pode ser um tipo de posicionamento estratégico: se funciona para outros, pode funcionar para aquela empresa e não pretensão de fazer algo diferente em termos de estratégia.

A escolha pela alta diversificação da produção pode oferecer vantagens e riscos para as organizações em questão: elas podem desfrutar de maiores fatias do segmento, com a oportunidade de atender diferentes demandas e paladares, mas em contrapartida, ao aumentar o número de produtos fabricados, pode-se perder o controle de qualidade dos mesmos e dificultar a padronização dos produtos, o que pode implicar em má reputação para a empresa. Além disso, a diversificação em demasia pode acarretar em custos altos com insumos e processos produtivos, uma vez que cada produto exige matérias primas e processos diferentes. Como as microcervejarias se encontram na maioria das vezes em pequenos espaços, também pode ocorrer problemas no fluxo de pessoas, equipamentos e materiais. Diante disso, cabe a cada cervejaria saber dosar a quantidade de produtos ofertados, para que consiga manter padrão de qualidade de seus produtos, consistência da marca e equilíbrio entre qualidade e diversidade.

Para o consumidor de cervejas artesanais, considerando o mesmo preço, o valor percebido é diferente. O consumidor que já conhece esse mercado entende que determinadas cervejas possuem perfis definidos e sabe o que esperar dos estilos de cerveja indicados nos rótulos. Este consumidor vai entender como valor parâmetros diferentes como por exemplo: marca, quais insumos foram utilizados, se há ou não insumos diferentes como frutas, se o produto está fresco, se ele possui um processo diferenciado como *dry hop* ou envelhecimento em barris. Entende-se assim que, mantendo o preço fixo, como a cerveja artesanal chega nas mãos de dois tipos de públicos, seu valor percebido é variado e é complexo para uma cervejaria trabalhar essa questão. As cervejarias devem escolher um dos dois consumidores para, a partir daí, traçar estratégias de competitividade e de como fazer seu público-alvo perceber o valor da sua cerveja.

Ao analisar os preço cobrado e valor percebido, percebeu-se que o valor percebido pelos consumidores varia bastante entre consumidores iniciantes e experientes. Nesse sentido, uma estratégia com base em Casarotto (1995) é ter um preço mais baixo, para que quase sempre a relação valor/preço seja positiva. A dificuldade em praticar esta estratégia de preço está relacionada, além dos custos, com alta carga de impostos acesso aos insumos básicos. A cervejaria teria, então, que aumentar sua produção para conseguir diluir seus custos e conseguir apresentar um produto com quantidades significativas de lúpulo a um preço baixo. Entretanto, como as microcervejarias são pequenas, suas compras deste insumo são pequenas, diminuindo seu poder de barganha juntos aos fornecedores.

Outra solução seria utilizar técnicas de produção que permitam otimizar o uso de lúpulo no processo, atingindo os parâmetros sensoriais desejados com menor uso de lúpulo. Esta segunda opção seria a mais viável para uma microcervejaria, pois não necessitaria de novos equipamentos, mas sim de estudo e pesquisa por parte dos cervejeiros envolvidos no processo de produção. Nas empresas estudadas, apenas o proprietário da cervejaria Seasons comentou a realização de um curso preparatório para entender o processo de produção, o que pode demonstrar a ausência de conhecimento por parte dos demais produtores no uso mais eficiente deste insumo.

Nesse sentido, nota-se que os produtores de cerveja devem conhecer o processo de produção de maneira minuciosa, entendendo os detalhes da produção até saber que se chegou a um ponto ótimo. Algumas das cervejarias estudadas começaram com cervejeiros fazendo receitas em casa e passando a se profissionalizar com a compra de equipamentos. Isso mostra que nem sempre há preparo formal prévio para a abertura. Alguns empreendedores observaram o mercado e viram o seu crescimento, ou a ausência de cervejarias como no caso da Uberbrau, e se lançaram no mercado. O gestor da cervejaria Seasons se profissionalizou com cursos no exterior, mas não foi observado nos demais, durante o processo de abertura, sinais de busca por conhecimento formal.

Outro ponto levantado foi que a estratégia de diferenciação, como apresentada por Porter (2005), de colocar no mercado um produto novo, diferenciado e único não é um movimento fácil de se fazer, apesar dos proprietários afirmarem isso como um ponto de suas estratégias. Todas comentam sobre a utilização de insumos diferenciados e anunciam uma cerveja distinta, com um perfil sensorial original. Porém, uma vez que os insumos básicos são os mesmos para todas as empresas, sem utilização de produtos diferentes como frutas, por exemplo, torna-se mais difícil tornar perceptível esta diferenciação. Por outro lado, a eficiência e a qualidade do processo de produção têm um grande impacto na qualidade, além de causarem impacto também nos custos. Assim, por ser um ponto estratégico e que afeta a qualidade percebida, para o processo produtivo é necessário cuidar para que seja feita escolha acertada dos fornecedores de equipamentos, também cuidado no manuseio e no treinamento com o uso dos mesmos.

Ainda com relação à estratégia de diferenciação, outros fatores entram na conta além de sabor: são os rótulos e suas respectivas artes, o formato e o tamanho da garrafa, o processo produtivo, o local de onde se origina a cerveja e onde ela é disponibilizada para compra. Todos estes fatores são responsáveis por diferenciar o produto cerveja um do outro e é necessário que a cervejaria saiba considerar todos estes pontos durante o processo de elaboração.

Nas cervejarias estudadas, observa-se o uso de embalagens similares em quase todos os produtos de cada uma, ou seja, garrafas iguais na mesma cervejaria. Isso auxilia na diferenciação das demais cervejas mas também gera um problema de logística e de custo, uma vez que a mesma cervejaria, com tantos rótulos diferentes, possui menos capacidade de barganha com fornecedores para redução de custo, além do armazenamento das mesmas dentro do espaço fabril devido a *pallets* de tamanhos diferentes e formatos diferentes, trabalho extra no processo de envase com regulagens, o que aumenta a necessidade de mão de obra e o replanejamento da organização das tarefas dentro da fábrica. Como foi apresentado por Schardong (2012), a diferenciação dos produtos é importante para que o nível de rivalidade entre as demais marcas seja menor, ou seja, a empresa que foca em diferenciação acaba por reduzir o número de concorrentes que possuiriam produtos semelhantes, ou pelo menos, consegue se distanciar de muitos deles. O uso de um tamanho único de garrafa permite que haja um gasto menor com insumos que variam diretamente com a quantidade necessária para envasar uma cerveja.

Dentro dos caminhos de evolução de processo e de produto apresentados na matriz produto/processo de Hayes e Wheelwright (1979), onde a organização pode escolher seguir um

caminho mais conservador ou mais arriscado no que tange ao investimento e o posicionamento inicial frente ao mercado, observou-se que algumas empresas pesquisadas apresentaram perfis de planejamento diferentes. O caso da cervejaria cigana Diabólica mostra um perfil mais conservador, iniciando a fabricação de seu produto sem que houvesse grandes investimentos em equipamentos e tecnologia, permitindo uma melhor análise da resposta do mercado com a marca. A cervejaria Uberbrau foi uma que escolheu um caminho mais arriscado, iniciando a empresa com grandes investimentos em maquinários, com o foco em um público-alvo específico e enfrentou o risco a fim de buscar maiores margens de lucro, porém encontrou dificuldades não previstas com a aceitação do produto pelo público consumidor, o que atrapalhou o desenvolvimento da empresa.

Conclusão

Com base na pesquisa de campo envolvendo oito microcervejarias, foi possível levantar e analisar seus processos produtivos e comercialização iniciais, observou-se que, em sua maioria, os gestores não estavam preparados para a abertura da microcervejaria, descobrindo obstáculos durante os primeiros momentos de seus negócios, faltou conhecimento de aspectos burocráticos-legais e de gestão.

Ao comparar as operações das microcervejarias estudadas, conclui-se que não há um modelo único que se aplique, uma vez que há diferenças de cultura, processos, políticas e mercado, porém é preciso dizer que as etapas e elementos aqui descritos auxiliam na análise do setor no contexto local para que o empreendedor saiba posicionar seu produto e direcionar seu planejamento inicial. É necessário decidir qual será o foco da cervejaria, considerando localidade, cultura local e tendências de produtos em localidades similares e com isso definir sua estratégia de posicionamento.

Foi percebido que as cervejarias se desenvolveram lentamente, a maioria está no processo de sua primeira mudança de equipamentos. Isso pode ser entendido como um atraso gerado devido aos tropeços ocorridos durante o processo de abertura, sejam eles causados por endividamento por causa do alto custo de equipamentos, pouca informação disponível, entraves burocrático-legais e necessidade de capital.

Como estudos futuros sugerem-se pesquisas com novas microcervejarias, devido às mudanças ocorridas desde a abertura das pioneiras, principalmente sobre o mercado de cervejarias ciganas, em crescimento no Brasil, e o que isto pode implicar para as cervejarias que possuem fabricação própria.

REFERENCIAS

- AACKER, David Allen. **Strategic market management**. New York: Wiley, 1984.
- ABRASEL RS**. Associação Brasileira de Bares e Restaurantes do Rio Grande do Sul. Brasileiros bebem mais vinho que cerveja. Disponível em: <http://rs.abrasel.com.br/noticias/215-brasileiros-bebem-mais-vinho-e-cerveja>.
- AFEBRAS**. Associação dos fabricantes de refrigerantes do Brasil. Dados do Setor. 2015. Disponível em: <http://afrebras.org.br/setor/cerveja/dados-do-setor/>
- ALVES, N. A. **O planejamento estratégico na pequena empresa**. Gestão Empresarial, p.23-24, 1998.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BECK, Marcio. **O potencial da cerveja artesanal brasileira – uma análise econométrica**. Disponível em : <http://oglobo.globo.com/blogs/doisdedosdecolarinho/posts/2014/10/03/o-potencial-da-cerveja-artesanal-brasileira-uma-analise-econometrica-550457.asp>.

CASAROTTO, Nelson Anteprojeto industrial: das estratégias empresariais à engenharia. Florianópolis, 1995. **Tese** (Doutorado em Engenharia) – Engenharia de Produção, UFSC.

CUNHA, Tiago Vargas da. Competitividade e Segmentação na Indústria Cervejeira: Uma análise da competitividade das microcervejarias Catarinenses. Florianópolis, 2011. Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio Econômico. **Tese**. Departamento de Ciências Contábeis

CORAZZA, Rodrigo. A expansão recente das cervejarias artesanais no contexto de alta concentração do mercado de cerveja no Brasil. Campinas/SP. **Monografia** - Ciências Contábeis – UNICAMP, 2011

COLMENERO, João Carlos; RODRIGUES, Isabel Marcia. Mapeamento de processos de distribuição de cerveja. **Congresso Internacional de Administração**. Ponta Grossa. 2009.

EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agripecuária. O complexo agroindustrial da cevada, Outubro de 2012. Disponível em: <http://www.cnpt.embrapa.br/biblio/do/p_do139_2.htm>.

FARIAS FILHO, Milton C.; ARRUDA FILHO, Emílio J. M. **Planejamento da pesquisa científica**. São Paulo: Atlas, 2013.

FERRARI, Vanessa . O mercado de cervejas no Brasil. 2008. 115 f. **Dissertação** (Mestrado em Economia) – Fac. De Administração, Contabilidade e Economia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

HAYES, Robert H.; WHEELWRIGHT, Steven C. Link manufacturing process and product life cycles. **Harvard Business Review**, v. 57, n. 1, p. 133-140, 1979.

KALNIN, Joanir Luís. Avaliação estratégica para implantação de pequenas cervejarias /. Florianópolis, 1999. 113f. **Dissertação** - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico.

KON, Anita. **Economia Industrial**. São Paulo: Nobel, 1999.

KLUYVER, Corneli A. de; PEARCE II, John A. **Estratégia: uma visão executiva**. 2. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LAFIS **Informação de Valor**. Análise Setorial de Cerveja. Índice Analítico. São Paulo, 2008.

MATOS, Augusto Grasel. Cerveja: Panorama do Mercado, Produto Artesanal, e Avaliação de Aceitação e Preferência. **Dissertação** - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Ciências Agrárias, Curso de Agronomia, Florianópolis, 2011

NOFTHAFT, André . Brazil's Craft Brewing Scene. **The New Brew International**, Boulder, v.2, n.2, p.10- 15, 1998.

PALMER, Jhon How to Brew. 1999. Disponível em: <http://howtobrew.homebrewer.com.br/index.php/P%C3%A1gina_principal>.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

ROSA, Sergio Eduardo Silveira da; COSENZA, José Paulo; LEÃO, Luciana Teixeira de Souza (2006). **Panorama do Setor de Bebidas no Brasil**. BNDES. Setorial. Rio de Janeiro, n.23, p.101-150, mar.

SCHUMPETER. Joseph A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. 3a. edição. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SILVEIRA, Carlos Takashi Jardim da; RAWET, Eduardo Lederman; GALIANI, Rangel; TEIXEIRA JUNIOR, Job Rodrigues; CERVIERI JUNIOR, Osmar. **O Setor de bebidas do Brasil**. Biblioteca Digital, BNDS, 2014. Disponível em: <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/3462>.

SCHARDONG, Leonardo Mattioni. Análise das Barreiras de entrada e recursos chave para microcervejarias no Rio Grande do Sul. **Tese** - Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Escola de Administração; Departamento de Ciências Administrativas. Porto Alegre, 2012.

SILVA, Bruno; BARBIERI, Romulo; FERREIRA, Leticia. Planejamento Estratégico para um projeto de implantação de uma microcervejaria no estado do Espírito Santo. **Enciclopedia Biostefa**. Goiânia, vol.6, N°11; 2010.