

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS**

LUCAS DORNELES MENEGHETTI

**ANÁLISE DO MERCADO MICROCERVEJEIRO DO RIO GRANDE DO SUL SOB A
ÓTICA DAS BARREIRAS DE ENTRADA E DE ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS**

Porto Alegre

2014

LUCAS DORNELES MENEGHETTI

**ANÁLISE DO MERCADO MICROCERVEJEIRO DO RIO GRANDE DO SUL SOB A
ÓTICA DAS BARREIRAS DE ENTRADA E DE ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS**

Trabalho de Conclusão submetido ao Curso de Graduação em Economia da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Economia.

Orientador: Prof. Dr. Júlio César de Oliveira

Porto Alegre

2014

LUCAS DORNELES MENEGHETTI

**ANÁLISE DO MERCADO MICROCERVEJEIRO DO RIO GRANDE DO SUL SOB A
ÓTICA DAS BARREIRAS DE ENTRADA E DE ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS**

Trabalho de Conclusão submetido ao
Curso de Graduação em Economia da
Faculdade de Ciências Econômicas da
Universidade Federal do Rio Grande do
Sul como requisito parcial para obtenção
do título de Bacharel em Economia.

Aprovada em: Porto Alegre, _____ de _____ de 2014.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Júlio César Oliveira - Orientador
UFRGS

Prof. Me. Ário Zimmermann
UFRGS

Profa. Ma. Karen Stallbaum
UFRGS

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos aqueles que me incentivaram no curso destes últimos anos e que me proporcionaram especial paixão a esta área que muito alegra a minha vida.

Primeiramente, agradeço à Seasons, ao Maniba, à Baldhead, ao Lagom, à Irmãos Ferraro, à Barco, à Tupiniquim e à Anner. Agradeço, também, ao Biermarkt e ao Hidden Brewpub.

Agradeço à Wäls, à Bodebrown, à DUM, à Morada, à Way, à Bamberg, à Colorado, à Bierland, à Eisenbahn, à Falke e à Invicta.

Aos de fora, agradeço à EvilTwin, à Mikkeler, à Russian River, à Speakeasy, à Bear Republic, à AleSmith, à Stone, à Ballast Point, à Brooklyn, à DogFish Head, à The Bruery, à FireWalk, à Harviestoun, à Westvleteren, à Duvel, à Struise, à Cantillon.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar o setor microcervejeiro com ênfase nas barreiras à entrada de novas firmas e nas estratégias competitivas adotadas pelas empresas microcervejeiras. O mercado de microcervejarias está em expansão, tanto no Brasil quanto no Rio Grande do Sul, e tende a expandir ainda mais nos próximos anos. Frente a isso, torna-se necessário entender a dinâmica do mercado e as principais dificuldades de entrar neste setor. Aliando a teoria econômica e o conhecimento técnico abordado às pesquisas de mercado e entrevistas com os empresários do setor microcervejeiro, este trabalho retrata a dinâmica de funcionamento do mercado, suas barreiras à entrada e as estratégias competitivas empregadas. Concluiu-se que o mercado microcervejeiro - caracterizado como um oligopólio diferenciado – possui como principais barreiras à entrada as políticas governamentais, as necessidades de capital e o acesso aos canais de distribuição. A principal estratégia competitiva adotada pelos empresários do setor é o enfoque em diferenciação.

Palavras-chave: Barreiras à entrada. Estratégias competitivas. Indústria microcervejeira. Estruturas de mercado.

ABSTRACT

This study aims to analyze the microbrewery industry with emphasis on barriers to entry of new firms and the competitive strategies adopted by the microbreweries entrepreneurs. The market for microbreweries are expanding, both in Brazil and in Rio Grande do Sul, and tends to further expand in the coming years. Faced with this, it is necessary to understand the market dynamics and the main difficulties in entering this sector. Combining economic theory and technical knowledge in beer with market research and interviews with the entrepreneurs of microbrewery industry, this work exposes the dynamics of the operation of the market, its barriers to entry and the competitive strategies employed. It was concluded that microbrewery market – characterized as a differentiated oligopoly – has, as main barriers to entry, government policies, capital requirements and access to distribution channels. The main competitive strategy adopted by firms in the sector is the focus on differentiation.

Key words: Barriers to entry. Competitive strategies. Microbrewery industry. Market structures.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – A barreira de economias de escala pelos empresários do setor	46
Gráfico 2 – A barreira de necessidade de capital pelos empresários do setor.....	47
Gráfico 3 – A barreira de acesso aos canais de distribuição pelos empresários do setor	49
Gráfico 4 – A barreira de desvantagens de custo independente de escala pelos empresários do setor.....	50
Gráfico 5 – A barreira de diferenciação do produto pelos empresários do setor.....	52
Gráfico 6 – Principais barreiras de entrada na indústria microcervejeira pelos empresários do setor.....	56

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – As temperaturas da mostura e as enzimas ativadas.....	33
---	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Imagem sobre o funcionamento das placas de resfriamento36

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABMIC – Associação Brasileira de Microcervejarias

ABRABE – Associação Brasileira de Bebidas

AGM – Associação Gaúcha de Microcervejarias

BJCP – Beer Judge Certification Program (Programa de Certificação de Juízes de Cerveja)

Cofins – Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social

DMS – Dimetilsulfureto

IBU – International Bitterness Unit (Unidade Internacional de Amargor)

ICMS – Imposto Sobre a Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviço

IPI – Imposto sobre Produtos Industrializados

MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuário e Abastecimento

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

pH – Potencial de Hidrogênio

PIS – Programa de Integração Social

SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SIMPLES – Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	15
2.1 Estruturas de mercado	15
2.1.1 Concorrência perfeita	15
2.1.2 Monopólio	16
2.1.3 Concorrência monopolística	16
2.1.4 Oligopólio	17
2.2 Barreiras à entrada	20
2.3 Estratégias competitivas	25
3 A INDÚSTRIA MICROCERVEJEIRA	28
3.1 A produção da cerveja	28
3.1.1 Insumos para a produção da cerveja	28
3.1.1.1 Malte de cevada	28
3.1.1.2 Lúpulo	29
3.1.1.3 Levedura	30
3.1.1.4 Água	31
3.1.1.5 Outros ingredientes	31
3.1.2 Os processos de produção da cerveja	32
3.1.2.1 Moagem	32
3.1.2.2 Mosturação	33
3.1.2.3 Filtração e lavagem	34
3.1.2.4 Fervura	34
3.1.2.5 Resfriamento	35
3.1.2.6 Fermentação	37
3.1.2.7 Maturação e clarificação	37
3.1.2.8 Envase	38
3.2 A estrutura microcervejeira	38
3.3 Estilos de cerveja	40
4 O MERCADO MICROCERVEJEIRO DO RIO GRANDE DO SUL	42
4.1 O contexto atual do mercado microcervejeiro	42
4.2 As barreiras de entrada no mercado microcervejeiro: uma análise empírica	45
4.3 As estratégias competitivas no mercado microcervejeiro: uma análise empírica	57
5 CONCLUSÃO	59
6 REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA	61

APÊNDICE A – Questionário	64
--	-----------

1 INTRODUÇÃO

A cerveja é uma bebida produzida por meio da fermentação alcoólica de cereais, tendo como principal cereal o malte de cevada. Acredita-se que tenha sido uma das primeiras bebidas alcoólicas produzidas pelo homem, remontando a 6.000 a.C., na região da Mesopotâmia. No Brasil, a cerveja chegou apenas em 1808, com a corte portuguesa. No final do século XIX, existiam muitas cervejarias de pequeno porte que produziam estilos variados de cerveja e que abasteciam os mercados locais. No final do século seguinte, uma série de fusões e aquisições que ocorreram tornou o mercado extremamente concentrado, capital-intensivo e fabricante de produtos homogêneos. Porém, ao longo dos últimos vinte anos, vem surgindo um movimento de “renascimento” das pequenas cervejarias artesanais e da cerveja que tem, como prioridade, acima de tudo, a qualidade e a diversidade.

Atualmente, a cerveja é a terceira bebida com maior popularidade no mundo, ficando atrás apenas da água e do chá. Sendo assim, é a bebida alcoólica mais consumida no planeta. O mercado cervejeiro brasileiro é expressivo no cenário mundial e continua em franca expansão, tanto no consumo quanto na produção. Atualmente, o Brasil ocupa a terceira posição na produção mundial da bebida, atrás apenas da China e dos Estados Unidos, que ocupam, respectivamente, o primeiro lugar e o segundo lugar. Em 2013, o Brasil produziu 13,5 bilhões de litros de cerveja (ABRABE, 2014).

Em um cenário recente, as microcervejarias têm ganhado cada vez mais espaço neste mercado fortemente concentrado. As cervejas artesanais – representadas em sua quase totalidade pelas microcervejarias – tiveram um crescimento anual médio de 15% nos últimos cinco anos, contra apenas 5% das cervejas comuns. Atualmente, há cerca de 232 empresas microcervejeiras no país, a grande maioria fundada nos últimos cinco anos (MAPA, 2014).

Em paralelo a este crescimento expressivo das empresas microcervejeiras, o contexto brasileiro para o microempreendedor parece desfavorável. Segundo o SEBRAE (2011), 50% das empresas no Brasil fecham antes de completar dois anos; antes dos quatro anos, o percentual sobe para 60%. Assim, é necessário que se entenda quais as barreiras de entrada que incidem sobre o mercado e quais as estratégias competitivas adotadas pelas empresas que garantem vantagens de longo prazo. A visão que Porter (1979, 1980, 1989, 1990) desenvolveu sobre

barreiras à entrada e estratégia competitiva é uma ferramenta de grande utilidade para entender como o mercado recebe as novas empresas e quais são as dificuldades que ele impõe.

Desta maneira, o objetivo principal deste trabalho está em descobrir quais são as principais barreiras de entrada no mercado microcervejeiro e quais as principais estratégias competitivas que garantem sucesso e vitalidade às empresas.

A fim de atingir ao objetivo do trabalho, foi realizada uma revisão dos conceitos econômicos de estrutura de mercado, barreiras de entrada e estratégias competitivas. Além disso, foram revisados aspectos da firma microcervejeira, como a produção de cerveja, a estrutura da firma e os estilos de cerveja produzidos. Junto aos conceitos econômicos e da produção cervejeira, para a análise do mercado, foram utilizados dados obtidos por meio de um formulário (apêndice) desenvolvido e respondido pelos empresários do setor. Este questionário possuía perguntas-chave a fim de captar a dinâmica das empresas, suas dificuldades e as características do mercado.

Este trabalho está dividido em cinco partes. A introdução contextualiza o assunto e aponta os objetivos, a metodologia e a estrutura do trabalho. O primeiro capítulo faz uma revisão teórica dos aspectos econômicos – sob o ponto de vista da Economia Industrial – a serem abordados, a saber: estruturas de mercado e barreiras à entrada e estratégias competitivas. O segundo capítulo aborda os aspectos técnicos da cerveja: os insumos utilizados e os processos de produção da bebida. Além disso, apresenta como é a estrutura da firma microcervejeira e os diversos estilos de cerveja. O terceiro capítulo expõe o contexto atual do cenário cervejeiro e analisa a estrutura do mercado, suas barreiras de entrada e as estratégias competitivas adotadas pelas firmas. Na última seção, constam as conclusões acerca do trabalho.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Para a realização das análises que são o objetivo deste trabalho, é preciso entender, anteriormente, alguns conceitos da teoria econômica. Desta maneira, este capítulo começa com a caracterização das principais estruturas de mercado consideradas pela teoria econômica. Na segunda parte do capítulo, será abordada a teoria das barreiras à entrada e as suas características, com ênfase na visão de Michael E. Porter. Por último, serão tratadas as estratégias competitivas, também sob o ponto de vista de Michael E. Porter.

2.1 Estruturas de mercado

Este tópico do trabalho propõe-se a fazer uma sucinta revisão sobre os conceitos e características dos mercados de concorrência perfeita, monopólio e concorrência monopolística. O foco desta revisão sobre estruturas de mercado está no oligopólio, suas variantes e características. Isto se deve à hipótese inicial do autor de que o mercado de microcervejarias no Rio Grande do Sul consiste em um Oligopólio.

2.1.1 Concorrência perfeita

A concorrência perfeita é, junto com o monopólio, um dos modelos básicos de concorrência da teoria econômica. Representa o extremo da atomização, ou seja, o extremo da ausência de poder de mercado, onde a empresa é tomadora de preços.

Na concorrência perfeita, a indústria é composta por um grupo grande de firmas que possuem produtos homogêneos. As empresas podem ser grandes, mas não podem ter poder de mercado; assim, precisam oferecer uma pequena parte da quantidade total vendida no mercado, deixando de ter relevância. A curva de demanda é infinitamente elástica e cada empresa pode vender qualquer quantidade dos produtos ao preço de mercado. A entrada e a saída de firmas são livres, assim como a circulação de informações, ou seja, não existem quaisquer barreiras de entrada ou saída no mercado. A empresa escolhe produzir a quantidade correspondente ao seu lucro máximo, que é aquele quando a receita marginal e a despesa marginal se igualam. Como há livre mobilidade de fatores, o lucro

econômico tende a zero; como o preço é determinado pelo mercado e as firmas não exercem influência sobre ele, se uma empresa tiver lucro, este lucro econômico – ou renda econômica – fará com que tenha entrada de novas firmas no mercado até que o lucro seja nulo novamente.

2.1.2 Monopólio

O monopólio é o outro modelo básico de concorrência da teoria neoclássica. Opostamente à concorrência perfeita, o monopólio é o extremo da concentração de produção, ou seja, o extremo do poder de mercado por uma única firma.

No monopólio, existe apenas um produtor no mercado. As características principais desta estrutura de mercado são: propriedade exclusiva de técnicas de produção e/ou de matérias de produção; imposição de barreiras comerciais ou de licenças governamentais para excluir competidores; patentes sobre processos de produção ou sobre produtos; e o caso de monopólio natural quando o mercado não suporta mais do que uma única empresa, pois a tecnologia de produção impõe que a operação eficiente tenha economias de escala substanciais.

O monopolista pode elevar o preço do seu produto e não terá de se preocupar com concorrentes que cobram um preço menor e que possa capturar uma fatia do mercado porque não existem substitutos perfeitos. O preço praticado pelo monopolista é obtido diretamente da curva de demanda do mercado, ou seja, ele não pode cobrar qualquer preço, sob pena de vender muito pouco ou nada de seu produto. Assim, a firma monopolista deve conhecer seus custos e as características da demanda de mercado para estipular seu preço ótimo.

2.1.3 Concorrência monopolística

A concorrência monopolística surge como uma crítica às estruturas de mercado neoclássicas que representam extremismos. Neste tipo de estrutura, há uma mistura entre os conceitos de monopólio e concorrência perfeita; as empresas diferenciam seus produtos, sendo eles, assim, diferenciados, mas substitutos entre si. Desta maneira, a curva de demanda é mais inclinada quanto maior for a diferenciação dos produtos, tendendo a horizontalizar-se conforme o grau de substituição aumenta.

Na situação em que os produtos são substitutos perfeitos, temos uma curva de demanda totalmente horizontal, o que significa que o preço é dado pelo mercado, como na concorrência perfeita. As empresas em competição monopolística vão maximizar lucros no ponto em que a receita marginal se igualar aos custos marginais. O número de empresas no mercado é determinado pela facilidade de acesso de firmas na indústria. A entrada de novas firmas beneficia os consumidores, pois reduz o preço dos produtos e aumenta a sua variedade.

2.1.4 Oligopólio

O oligopólio é a estrutura de mercado que prevalece na maior parte da indústria brasileira. Eles existem, e são factíveis quando em comparação com os extremos teóricos do monopólio e da concorrência perfeita, pois levam em consideração as barreiras de entrada, comuns em quase todos os segmentos da economia. Economias de escala podem tornar algumas atividades não lucrativas para algumas empresas rivais; patentes e acesso à tecnologia podem excluir certos concorrentes; elevados custos para iniciar uma empresa em certo mercado pode afastar potenciais firmas entrantes. Desta maneira, o mercado é restrito a algumas empresas, que auferem lucros substanciais no longo prazo.

No oligopólio, a característica principal é que apenas algumas empresas são responsáveis pela maior parte ou por toda a produção. Esta estrutura é formada por firmas que possuem produtos homogêneos ou diferenciados, mas com alto grau de substituição entre si. Uma característica especial e distinta das outras estruturas é que esta se define por condicionar as suas escolhas às decisões das demais firmas do setor. Há muitos modelos na microeconomia que buscam sistematizar o padrão de comportamento das empresas sob a estrutura de oligopólios. Pelo fato de existirem poucas firmas concorrendo, cada uma deve considerar cautelosamente como suas ações afetarão empresas rivais, bem como quais serão as reações destes concorrentes.

De acordo com Carvalho (2000), e a partir do estudo de Bain (1956), quatro são as classificações para os tipos de oligopólios: oligopólio concentrado, oligopólio diferenciado, oligopólio diferenciado-concentrado e, o último, oligopólio competitivo.

O **oligopólio concentrado**, quanto à sua forma de competição, se caracteriza pela ausência de diferenciação de produtos, pois nesta indústria os bens são essencialmente homogêneos. As firmas possuem alta concentração técnica, permitindo que apenas algumas empresas detenham parcela substancial do mercado. Assim, a competição de preços não é usual. O que dita a concorrência e a disputa pelo mercado é o comportamento dos investimentos em função das previsões do comportamento da demanda, reduzindo, assim, custos e melhorando a qualidade dos produtos por meio de novos processos ou reagindo ao crescimento do mercado, de forma a ampliar a capacidade de produção antecipadamente.

Existe alta concentração no mercado devido a grandes economias de escala e/ou descontinuidades técnicas relevantes que criam grandes barreiras de entrada para novas firmas. Além disso, fortalecem as barreiras de entradas o elevado montante de capital inicial e o controle ou facilidade de acesso à tecnologia e às fontes de insumos.

Quanto à inserção na estrutura produtiva, os oligopólios concentrados são, em sua grande maioria, representados por firmas que produzem insumos básicos e bens de capital com um mínimo de padronização. Essas atividades geralmente apresentam uma grande proporção capital/produto – comum às firmas que possuem vantagens com economia de escala e/ou descontinuidades técnicas – e é por isso que o investimento está no cerne dos principais dispêndios da empresa.

O **oligopólio diferenciado**, por sua vez, diferentemente do oligopólio concentrado, não possui produtos homogêneos. As empresas inseridas neste tipo de estrutura têm sua competição pautada pela diferenciação de produtos. Mesmo que a concorrência de preços possa ocorrer, esta não é uma prática comum, já que sua adoção pode ser prejudicial para a sobrevivência das empresas, para a estabilidade do mercado e porque os esforços em vendas das empresas são pautados em elevados *markups*.

Já que o produto e sua diferenciação são a principal forma da concorrência, e dado que isto ocorre em mercado de bens de consumo duráveis e não duráveis, os esforços competitivos estão centrados nas despesas com publicidade, na comercialização do produto, e na pesquisa e no desenvolvimento (P&D), para a introdução de novos ou aperfeiçoados itens.

Neste tipo de oligopólio, as barreiras de entrada não estão associadas aos altos gastos iniciais ou às grandes economias de escala, mas sim às “economias de

escala de diferenciação vinculadas à manutenção de hábitos e marcas pela via dos gastos necessários para conquistar o mercado – o que requer uma contínua renovação dos produtos” (CARVALHO, 2000, p. 11). Por causa da frequente mudança qualitativa dos produtos, ocorre aqui a permanência de elevados gastos com vendas. Por um lado, determinado pela redução do ciclo de vida do produto em paralelo com a necessidade de tentar prolongá-lo para auferir os ganhos com monopólio. Por outro lado, pelo lançamento de novos produtos concorrentes que aceleram com esta redução do ciclo de vida dos demais produtos e que podem capturar parte destes ganhos com monopólio.

Já o **oligopólio diferenciado-concentrado**, também conhecido como oligopólio misto, mistura conceitos do oligopólio concentrado e do oligopólio diferenciado. Assim, as firmas presentes nesta estrutura têm sua competição baseada na diferenciação de produtos, também com economias de escala. Está geralmente associado a indústrias que produzem bens de consumo duráveis.

O grau de concentração é mais elevado do que o oligopólio diferenciado, podendo alcançar a concentração dos oligopólios concentrados. As barreiras de entrada de potenciais concorrentes ocorrem tanto nas economias técnicas de escala quanto pelas economias de diferenciação. Os custos aqui estão ligados tanto aos investimentos em função das previsões do comportamento, planejando o excesso de capacidade para atender às descontinuidades técnicas e antecipando o crescimento do mercado, quanto aos investimentos em publicidade e P&D, ampliando a fatia de mercado pela diferenciação e inovação. A junção destes dois elementos faz com que o impacto dinâmico seja consideravelmente maior quando em comparação com as outras estruturas.

O **oligopólio competitivo**, por seu turno, é caracterizado por ter elevada concentração de firmas, com algumas empresas detendo parcela significativa do mercado, e por algumas grandes empresas recorrerem à competição via preços para ampliar suas parcelas de participação no mercado. A inexistência de economias de escala significativas e de diferenciação, aliadas à convivência de tecnologias heterogêneas, limitam a concentração do mercado e o nível das barreiras à entrada às empresas. Isto acaba dificultando a obtenção de margens significativas de lucro.

A competição é verificada por meio da concorrência via preços. O comportamento destes segue as regras dos *markups*, geralmente com liderança de

preços e ajuste de demanda, pelo menos entre as firmas mais bem situadas, via grau de utilização da capacidade. Neste mercado, a taxa de ampliação da produção tende a acompanhar a taxa de crescimento exógeno do potencial do mercado. Por suas peculiaridades, o oligopólio concentrado torna-se mais dinâmico do que as outras formas. Essa estrutura é geralmente encontrada em setores de bens de consumo não duráveis e de bens intermediários com reduzida capacidade de diferenciação.

2.2 Barreiras à entrada

Analisar apenas a concorrência já estabelecida em uma indústria não é suficiente, pois, além disso, também é necessário avaliar a possibilidade de novas firmas virem a ingressar na indústria, provocando um aumento na concorrência e redução dos lucros.

As barreiras à entrada foram pioneiramente teorizadas por Bain (1956). Segundo Kupfer e Hasenclever (2002), foi Bain quem fez a distinção entre concorrência real e potencial, sendo que a primeira se refere ao conceito microeconômico de concorrência, daquelas firmas que já estão estabelecidas no mercado, enquanto a segunda se refere àquelas empresas que desejam entrar no mercado. Ele chama a atenção para a importância da concorrência potencial na formulação de preços em mercados oligopolizados. Segundo Bain, as empresas localizadas em mercados estruturados como oligopólios procuram estabelecer preços para seus produtos de forma a desestimular a entrada de novas firmas no mercado. Isto assegura à empresa a maximização de lucros no longo prazo. Quando empresas possuem lucros elevados no curto prazo, é de se esperar que novas firmas desejem compartilhar destes lucros e tentem entrar no mercado. O nível de preços escolhido pela empresa deve, então, fixar-se de maneira a desestimular a entrada de novas firmas, e pode assim estabelecer-se acima do nível competitivo devido à existência de barreiras de entrada. Como será visto mais tarde, o preço a ser fixado, ou o preço-limite, será tão maior quanto maiores forem as barreiras à entrada de novas firmas.

Bain (1956) definiu as barreiras à entrada de novas firmas como a distinção inicial entre as empresas já estabelecidas em uma indústria e as firmas que ainda não se estabeleceram e que poderão entrar no mercado, instalando sua planta e

tentando competir com as já instaladas. Sendo assim, as barreiras à entrada são a “desvantagem” das potenciais entrantes, ou a “vantagem” das firmas já estabelecidas. Para Bain, quatro são as principais barreiras de entrada no mercado: diferenciação do produto, vantagens absolutas de custo, necessidades iniciais de capital e economias de escala.

Em 1979, Michael Porter, com seu trabalho “*How competitive forces shape strategy*”, trouxe o modelo das cinco forças, que analisa a competição entre empresas e que, segundo ele, devem ser estudadas para que se possa desenvolver uma estratégia empresarial eficiente. Uma destas cinco forças é a ameaça de entrada de novos concorrentes e que determina a rentabilidade de uma indústria pois é responsável por influenciar os preços, os custos e os investimentos das empresas que compõe este setor. Para Porter (1989), é por meio da compreensão da concorrência que se é capaz de implementar estratégias competitivas capazes de posicionar melhor a empresa no mercado.

Para Porter, as principais barreiras de entrada de novos concorrentes são: economias de escala, diferenciação do produto, necessidade de capital, custos de mudança, acesso aos canais de distribuição, desvantagens de custo independente de escala e políticas governamentais.

A existência de **economias de escala** em uma firma já instalada faz com que seu custo médio de longo prazo reduza quando há um incremento da capacidade de produção. Desta maneira, firmas com capacidades de produção muito grandes terão economias de escala que lhes garantirão custos inferiores às firmas com uma capacidade de produção inferior. Sendo assim, as firmas que desejarem entrar neste mercado terão que entrar com uma escala mínima o suficiente que lhe garanta certa competição, senão seus custos serão elevados e os lucros serão reduzidos.

De acordo com Loopty e Szapiro (apud KUPFLER e HASENCLEVER, 2012), dois são os tipos de economias de escala: as reais e as pecuniárias. A economia de escala real ocorre quando, com o aumento da produção, o custo médio se reduz em função da redução do número de insumos produtivos utilizados. Isto ocorre quando a quantidade de insumos utilizados no processo de fabricação não cresce proporcionalmente com o aumento da produção. A economia de escala pecuniária é caracterizada pela redução do custo médio devido à redução do preço do insumo em razão da sua aquisição em maior quantidade. De acordo com Fagundes, Pondé e Possas (1998), as economias reais podem ser classificadas em três tipos: as

técnicas, devido ao uso de equipamentos que possuem melhor eficiência; as *gerenciais*, devido à melhor divisão dos gastos com gerenciamento em função de uma produção mais elevada; e as de *especialização*, resultado de uma maior eficiência produtiva do trabalhador já que este possui uma atividade mais especializada por haver uma maior divisão do trabalho.

A **diferenciação do produto** é uma forma de concorrência “extra-preço” na qual a firma busca ampliar seu controle sobre o preço via criação de um mercado particular. No momento em que a empresa cria um público cativo por seus produtos, vê sua elasticidade-preço da demanda reduzida. Nesta forma de concorrência, a publicidade e as promoções de venda adquirem um papel fundamental para gerar a diferenciação do produto.

Diante desta situação, a firma entrante tem três opções estratégicas para posicionamento:

- (i) estabelecer seu preço abaixo daquele praticado pelas firmas já estabelecidas no mercado a fim de tentar obter parcela significativa do *market-share*. Isto prejudica a rentabilidade da empresa, sendo, portanto, uma situação difícil de ser mantida por períodos de tempo mais longos;
- (ii) praticar um preço semelhante aos dos concorrentes e fazer altos gastos com publicidade e promoções de vendas para tornar o produto amplamente conhecido e captar uma parcela do mercado. Neste caso, os gastos citados elevam substancialmente o custo da firma entrante e reduzem seus lucros;
- (iii) praticar um preço semelhante aos dos concorrentes e não realizar altos gastos com publicidade e promoções de vendas. Neste caso, a firma ocupará parcela muito restrita do mercado e operará aquém de uma escala eficiente. Os custos unitários, nesta circunstância, serão mais elevados, pois a firma não estará explorando adequadamente as economias de escala.

Por estas razões, a existência de diferenciação nos produtos pode ser encarada como uma das barreiras mais fortes dentre as demais (KUPFER e HASENCLEVER, 2002). Porter (1989) afirma que a diferenciação dos produtos, a redução de custos e a busca de novos nichos de mercado podem ser estratégias genéricas a serem utilizadas isoladamente ou aliadas às demais.

Quanto maiores forem os recursos financeiros necessários para iniciar um negócio, maior será a barreira de entrada por **necessidade de capital**. Maiores ainda serão as barreiras se este investimento inicial for arriscado ou irrecuperável, como é o caso de investimentos pesados em pesquisa e desenvolvimento e publicidade. Este problema é um resultado direto da dificuldade por parte dos empresários de financiar os grandes volumes de recursos necessários para dar início ao projeto, não estando, assim, fortemente atrelado a qualquer impacto resultante do aumento de oferta que a entrada da nova firma possa causar aos preços ou à lucratividade do segmento industrial (KUPFER e HASENCLEVER, 2002).

A falta de relacionamento anterior no mercado financeiro pode levar a firma que queira entrar no mercado a obter recursos para se estabelecer a um custo muito alto, ou mesmo não obtê-los a qualquer taxa de juros, o que inviabilizaria sua entrada. No mesmo sentido, a existência de técnicas e patentes sofisticadas para o estabelecimento da empresa pode obrigar a firma entrante a reunir um volume muito grande de capital para seu investimento inicial.

Se o cliente precisa incorrer em custos para trocar de fornecedor, há uma barreira à entrada por **custos de mudança**. O atrito potencial nas transações entre comprador e vendedor criado pelos custos de mudança faz com que o fornecedor tenha elevada taxa de retenção dos clientes atuais (CHEN e HITT, 2002).

A definição de custos de mudança foi revisto por Porter (1989), que acrescentou que a ocorrência destes custos deveria permitir ao fornecedor impor um preço-prêmio ao cliente, mesmo que este produto seja idêntico ao produto da concorrência.

É do modo como um produto é utilizado pelo comprador que surge os custos de mudança, sendo estes custos frequentemente assumidos de imediato ou mesmo antes que o substituto possa lhe fornecer qualquer benefício (PORTER, 1989). Neste sentido, Klemperer (1987) esclarece que os custos de mudança criam uma diferenciação *ex-post* para produtos que são, inicialmente, homogêneos. Jackson (1985) sugere que os custos de mudança tendem a ser maiores quanto mais tecnologicamente complexos forem os produtos e quanto mais este produto requerer de serviços prestados ao cliente.

Considerando que **o acesso aos canais de distribuição** já estão estabelecidos e sendo atendidos pelas firmas consolidadas na indústria, Porter

(1980) declara que para uma firma que deseja entrar no mercado consiga acessos a estes canais de distribuição, ela deve convencer estes canais a aceitarem seu produto. Para isso, deverá conceder desconto de preços, verbas para campanha de publicidade em cooperação e atitudes semelhantes, o que incorrerá em reduzir o lucro desta empresa entrante. Ainda, deve-se considerar que, quanto mais limitados os canais no atacado e varejo para um produto e quanto maior o controle dos concorrentes existentes sobre eles, mais difícil será a entrada no mercado.

Desvantagens de custo independente de escala é outra barreira abordada por Porter. É quase impossível que as empresas entrantes consigam, tão logo, obter a mesma eficiência em custos em comparação com as firmas já estabelecidas, independente de seu tamanho e de suas economias de escala. A seguir, as principais vantagens das empresas já estabelecidas em relação às potenciais entrantes:

- (i) tecnologia patenteada do produto: as características dos projetos são protegidas por patentes;
- (ii) acesso favorável às matérias-primas: as empresas já estabelecidas podem já ter feito contratos favoráveis a si, ou inclusive de exclusividade, com os fornecedores;
- (iii) localizações favoráveis: as empresas estabelecidas já ocuparam as localizações favoráveis para a atividade da empresa no mercado;
- (iv) subsídios favoráveis: subsídios preferenciais do governo podem dar às empresas estabelecidas vantagens duradouras em alguns negócios;
- (v) curva de aprendizagem ou curva de experiência: quanto mais um produto for produzido, maiores as chances de redução dos custos unitários em função do aprendizado. Os funcionários aprimoram seus métodos e se tornam mais eficientes, reduzindo custos. A provável diminuição nos custos por meio da curva de aprendizagem parece ser a mais significativa em negócios envolvendo um alto grau de participação de mão de obra. Assim sendo, as empresas entrantes, provavelmente sem experiência na atividade, terão lucros menores até que, progressivamente, se consiga experiência no labor.

Porter (1991) também aponta como uma das barreiras de entrada de novas firmas a imposição de **políticas governamentais**, que podem dificultar ou até mesmo impedir a concorrência de novas empresas em determinadas indústrias, seja

por meio de limitação de matéria-prima, exigência de licenças de funcionamento ou até mesmo carga tributária elevada. Outras barreiras de entrada de políticas governamentais podem ser no formato de regulamentação ao controle de poluição, aumentando a necessidade do capital inicial para a entrada na indústria ou normas para testes do produto ou certificação (medicamentos, indústria alimentícia). Tais políticas tendem a ser fatores impeditivos para a entrada de potenciais concorrentes.

2.3 Estratégias competitivas

A expressão “estratégia competitiva” se refere ao modo em que uma empresa compete em um mercado como resposta ao posicionamento e às estratégias de seus concorrentes. Desta maneira, a empresa busca garantir uma *vantagem competitiva sustentável*, que é a base fundamental do seu desempenho, no longo prazo, acima da média (PORTER, 1989). Michael E. Porter define a estratégia competitiva como “ações ofensivas e defensivas de uma empresa para criar uma posição sustentável dentro da indústria” (1989, p.123).

Embora uma empresa possa ter inúmeros pontos fortes e pontos fracos em comparação com seus concorrentes, existem dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo ou diferenciação. A importância de qualquer ponto forte ou ponto fraco que uma empresa possui é, em última instância, uma função de seu impacto sobre o custo relativo ou sobre a diferenciação (PORTER, 1989).

As estratégias competitivas que podem ser adotadas por uma empresa são a combinação de dois tipos básicos de vantagem competitiva com o escopo de atividades para qual uma empresa procura obtê-los. Estas estratégias são três: diferenciação, liderança no custo e enfoque. Esta última divide-se em enfoque na diferenciação e enfoque no custo (PORTER, 1989).

Cada uma destas estratégias possui um caminho fundamentalmente diferente para alcançar a vantagem competitiva, combinando uma escolha sobre o tipo de vantagem competitiva buscada com o escopo do alvo estratégico onde ela deve ser alcançada. As estratégias de diferenciação e de liderança em custo buscam a vantagem em um limite amplo de segmentos industriais, enquanto a estratégia de enfoque visa uma vantagem de diferenciação (enfoque na diferenciação) ou de custo (enfoque no custo) em um segmento estreito (PORTER, 1989)

A estratégia de **diferenciação** adotada por uma empresa tem como objetivo ser a única em sua indústria, ao longo de algumas dimensões amplamente valorizadas pelos compradores. A empresa seleciona um ou mais atributos que os compradores consideram importantes a fim de posicionar-se de maneira singular para satisfazer estas necessidades. Esta singularidade é recompensada por um preço-prêmio. Uma empresa que pode obter e sustentar uma diferenciação será um competidor acima da média em sua indústria, se seu preço-prêmio for superior aos custos extras a que ela fica sujeita por ser única. A diferenciação pode ser baseada no próprio produto, no método de *marketing*, na maneira de entrega pelo qual o produto é vendido e de diversas outras maneiras. Os meios para a diferenciação são peculiares a cada indústria (PORTER, 1989). A opção por esta estratégia implica que as empresas invistam mais pesado em imagem, tecnologia, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, pesquisa de mercado e qualidade.

A estratégia de **liderança em custos** leva as empresas a tornarem-se produtoras de baixo custo em sua indústria. As empresas que optam por esta estratégia possuem um escopo amplo e atendem a muitos segmentos industriais; a amplitude da empresa normalmente é importante para a sua vantagem de custo. As fontes desta vantagem em custos pode ser na busca por economias de escala, acesso preferencial a matérias-primas, tecnologia patenteada, entre outros. Via de regra, estas empresas vendem um produto-padrão e dão ênfase à obtenção de vantagens de custo absoluto e de escala de todos os tipos. Busca de eficiência produtiva, ampliação do volume de produção e minimização de gastos com propaganda, assistência técnica, distribuição e pesquisa e desenvolvimento são objetivos comuns a estas empresas. Um líder em custos dentro de uma indústria traduz-se em maiores retornos; porém, este líder não pode ignorar as bases de diferenciação. Se seu produto não é considerado aceitável pelos consumidores, a empresa deverá fixar seus preços bem abaixo dos preços da concorrência para ganhar parcela das vendas.

A estratégia de **enfoque** difere das duas estratégias anteriormente mencionadas porque está baseada na escolha de um ambiente competitivo estreito dentro de uma indústria. Neste contexto, a empresa seleciona um segmento ou um grupo de segmentos na indústria e adapta sua estratégia para atendê-los, buscando otimizar sua estratégia e garantir uma vantagem competitiva nestes segmentos-alvo. Na variante do enfoque no custo, a empresa procura uma vantagem de custo no seu

segmento-alvo, explorando diferenças no comportamento dos custos em alguns segmentos. No tocante à variante do enfoque em diferenciação, a empresa busca a diferenciação em seu segmento-alvo, explorando as necessidades especiais dos compradores em certos segmentos. O princípio para que empresas adotem a estratégia de enfoque, tanto em liderança de custos quanto em diferenciação, é porque existem segmentos que são atendidos de forma insatisfatória por concorrentes que possuem alvos amplos. Assim, a empresa que utiliza a estratégia de enfoque garante sua vantagem competitiva na dedicação exclusiva a certos segmentos do mercado. Se uma empresa pode alcançar uma liderança no custo sustentável ou uma diferenciação em seu segmento, e se este segmento for estruturalmente atrativo, então esta empresa será um competidor acima da média em sua indústria Porter (1989).

Uma empresa, no entanto, pode adotar estratégias simultâneas. Embora não seja impossível, este tipo de posicionamento é incomum e difícil. Porter classifica a posição destas empresas como “meio-termo”. Neste tipo de posicionamento, a empresa estará em uma situação estratégica extremamente pobre, sendo quase certo que obterá baixa rentabilidade. Por um lado, perderá negócios com altas margens para empresas que atingiram um padrão de diferenciação global; por outro lado, perderá os clientes de grandes volumes que exigem baixos preços, ou renunciará a seus lucros para competir com as empresas de baixo custo. As empresas líderes em custos, diferenciadoras ou com enfoque, estarão mais bem posicionadas para competirem em qualquer segmento. Se uma empresa no “meio-termo” descobrir um comprador ou um produto rentável, logo um concorrente com vantagens competitivas sustentáveis irá melhorar sua posição e tomar o lugar desta empresa. Ficar no “meio-termo” é normalmente manifestação da relutância de uma empresa em fazer escolhas sobre como competir (PORTER, 1989).

3 A INDÚSTRIA MICROCERVEJEIRA

Este capítulo tem como objetivo contextualizar o mercado microcervejeiro e suas especificidades. Para que se torne possível analisar a estrutura do mercado, as barreiras de entrada e as estratégias competitivas praticadas nesta indústria, é imprescindível que se tenha conhecimento de alguns aspectos próprios deste setor. Para isso, este capítulo se divide em três partes. Na primeira, é tratado sobre os fundamentos da produção da cerveja, os insumos utilizados e os processos percorridos desde a matéria-prima até o produto final. A segunda parte aborda aspectos da estrutura da firma microcervejeira, discorrendo sobre as instalações, os equipamentos, o quadro de funcionários e a legislação vigente. A terceira e última parte oferece uma visão dos estilos de cervejas existentes e sua produção.

3.1 A produção da cerveja

Para que se entenda como funciona a produção da cerveja, deve-se conhecer as matérias-primas utilizadas e os diversos processos que estes insumos sofrem até se chegar ao produto final.

3.1.1 Insumos para a produção da cerveja

A cerveja é, basicamente, o produto de quatro matérias-primas principais: malte de cevada, lúpulo, levedura e água.

3.1.1.1 Malte de cevada

O malte de cevada é o resultado do processo de malteação que a cevada sofre. A cevada é um grão composto, principalmente, por amido e proteínas. Quando exposto ao processo de malteação, o amido, contido na cevada, é desprendido das moléculas de proteína e fica exposto, no grão, para que seja solubilizado em água, ocorrendo, assim, a transformação deste em açúcares. É a partir da fermentação destes açúcares que é feita a cerveja.

Para que esta cevada vire malte, o grão passa, na maltaria, por um processo denominado malteação. Neste processo, os grãos são selecionados e,

posteriormente, umedecidos até germinar. No momento em que os grãos começam a germinar, é feita uma interrupção desta germinação. Então, em seguida, eles são secados e torrados. É desta maneira que as maltarias conseguem deixar os maltes de cevada propícios para a exploração do amido que está contido nestes grãos. Dependendo da temperatura de torrefação dos grãos, obtêm-se maltes de diferentes qualidades; claros, caramelados ou torrados. Estas diferenciações entre os grãos, utilizados pelas cervejarias em diferentes proporções, podem proporcionar à cerveja diferentes sabores.

Além do malte de cevada, as cervejarias podem utilizar outros grãos para produzir suas cervejas. É o caso do trigo, do centeio, do milho e do arroz. Diferentes grãos concedem diferentes sabores, texturas e aromas para a cerveja. Ao passo que o trigo é usado para cervejas de proveniência alemã e para uma textura mais encorpada, o milho e o arroz são utilizados, em sua maioria, por grandes indústrias cervejeiras para baratear o custo da cerveja sem gerar contribuições de sabor.

3.1.1.2 Lúpulo

O lúpulo é um dos ingredientes principais na cerveja; é o insumo que confere amargor e, aliado ao malte e à levedura, sabor e aroma.

O lúpulo é a flor de uma planta trepadeira nativa das regiões temperadas da América do Norte, Europa e Ásia, chamada *Humulus Lupulus* (PALMER, 2006). A planta é dioica; ou seja, existe tanto a parte macho quanto a parte fêmea, porém, apenas a parte fêmea é utilizada na produção da cerveja, pois é quem produz os cones de lúpulos onde estão contidos as lupulinas, glândulas que fornecem óleos à cerveja e que conferem amargor, sabor e aroma à cerveja. O lúpulo e suas diferentes variedades podem conferir características diversas à cerveja, desde sabores amadeirados, cítricos e picantes até aromas herbáceos e florais. É a combinação de diferentes tipos de lúpulo que dão as mais diversas complexidades à bebida.

Além disso, o lúpulo confere outras importantes propriedades para a cerveja: quanto maiores as adições de lúpulo, maior será a retenção de espuma da cerveja, questão considerada de suma importância para a boa apreciação da bebida e que mostra qualidade. Para que a cerveja não estragasse durante as longas viagens marítimas do século XVII até as Índias, o lúpulo era adicionado, pois foi descoberto

como um conservante natural da cerveja; possui efeito antibiótico na cerveja não fermentada que desfavorece a ação de microrganismos indesejados e privilegia a ação da levedura de cerveja.

Sua inserção na produção da bebida pode ser feito de diferentes maneiras, mas a principal é sua adição durante a fervura do mosto. É durante esta parte do processo que o lúpulo é dissolvido na cerveja e ocorre, progressivamente, a isomerização dos ácidos alfas contidos no lúpulo, conferindo amargor. Assim, quanto antes for adicionado o lúpulo à fervura, mais amarga a cerveja será; quanto mais tarde forem adicionados os lúpulos, maior a contribuição de sabor; e quando adicionados no final desta etapa, mais aromática será a cerveja.

3.1.1.3 Levedura

A levedura é um fungo unicelular e é responsável pela fermentação alcoólica da cerveja. O gênero mais conhecido e utilizado pelos cervejeiros é o *Saccharomyces cerevisiae* (PALMER, 2006). A função principal da levedura acontece em seu metabolismo normal: o fungo se alimenta das moléculas de açúcar provenientes do amido do malte e as metaboliza, transformando-as em dois produtos principais: álcool e gás carbônico.

Além de converter açúcar em álcool etílico e dióxido de carbono, a levedura produz muitos outros componentes. Alguns deles são: ésteres, fenóis, álcoois superiores, cetonas, ácidos graxos, etc. Estes compostos dão diferentes características à cerveja. Por exemplo, os ésteres são os responsáveis pelas notas frutadas da cerveja; os fenóis são compostos que remetem a especiarias; e os álcoois superiores são álcoois de maior peso molecular e são considerados como o principal elemento que traz mal-estar do dia seguinte a quem o consome em abundância.

Existem dois grupos principais de levedura: as Ales e as Lager. As Ales são leveduras de alta fermentação. São assim chamadas pois sua atividade ocorre na parte superior do mosto cervejeiro e a temperaturas de fermentação elevadas, entre 15°C e 25°C. As Lagers, ao contrário, fermentam o mosto cervejeiro em sua parte inferior e à temperaturas menores, entre 5°C e 15°C. As Ales fermentam mais rápido, entre quatro e sete dias, e precisam de uma densidade populacional por litro inferior às Lagers, que fermentam mais devagar e precisam de sete a dez dias nesta

etapa da fabricação. Em geral, as Lagers são mais sutis, mais fáceis de tomar e com menor interferência do fermento, enquanto as Ales possuem sabores mais marcantes e acentuados.

3.1.1.4 Água

A água representa, aproximadamente, 95% da composição da cerveja (PALMER, 2006). Quando se pensa na água a ser utilizada para a fabricação da bebida, deve-se levar em consideração suas especificidades para que o processo todo de fabricação aconteça de maneira saudável, pois o perfil da água pode interferir desde o funcionamento das enzimas no processo de conversão do amido do malte em açúcar (o processo de mosturação) até a qualidade do ambiente onde o fermento fará sua metabolização. Além disso, os sabores, texturas e amargor da cerveja dependem, em grande parte, das condições minerais da água.

A maioria dos estilos de cerveja surge de algum lugar específico, e um dos fatores que mais diferencia os diversos tipos de cerveja em relação à suas características sensoriais é a água. Por exemplo, na cidade de Pilsen, na República Tcheca, a água é pobre em sais minerais, sendo chamada de água “mole”. Este perfil de água é apropriado para produzir as cervejas claras e lupuladas do estilo Pilsen. Já as cervejas de estilo ingles tem o perfil de água geralmente corrigido para que se pareça com a água da cidade de Burton, carregada de sais minerais, como diversos sulfatos e carbonatos, e originários de famosos estilos, como a India Pale Ale (PALMER, 2013).

3.1.1.5 Outros ingredientes

Existem outros diversos ingredientes que podem ser adicionados à cerveja, seja por motivação econômica ou para conferir diferentes características ao produto final.

Nas grandes indústrias cervejeiras que comercializam cervejas de massa, é comum, no tradicional estilo Pilsen, substituir o malte de cevada por outra fonte de açúcar, mais barata. Como exemplo, temos o milho, que também é um cereal que contribui com açúcar para o mosto cervejeiro, mas que peca em sua qualidade sensorial, produzindo cervejas com menor riqueza de sabores.

Mas as motivações não são tão somente as econômicas. Muitas são as cervejarias, em especial as de menor porte ou regionais, que utilizam diferentes ingredientes como agregadores de sabor. Por exemplo, para alcançar diferentes complexidades, é comum a adição de casca de laranja, casca de limão, coentro, ervas, carvalho, café, chocolate e outros milhares de insumos. O malte de cevada pode ser substituído, em parte, por trigo, centeio, aveia, cevada não maltada, etc. Existem, também, cervejarias que substituem a levedura cervejeira pela composição da microflora local; em outras palavras, o tanque de fermentação fica aberto e exposto aos diversos micro-organismos presentes no ar e que dão características como acidez, azedume, fenólico, picante, entre outros.

3.1.2 Os processos de produção da cerveja

3.1.2.1 Moagem

A moagem, além de ser um processo fundamental para a fabricação da cerveja, é essencial para garantir qualidade e rendimento na produção.

Esta etapa do processo consiste em passar o malte de cevada por um moinho, que irá quebrar o cereal maltado e expor o conteúdo interno, formado pelo endosperma e por partículas de amido. Porém, é preciso atenção, pois esta moagem possui muitas especificidades. A casca do grão precisa ficar quase intacta, pois terá papel muito importante na filtragem do mosto. A parte interna do grão precisa ficar totalmente exposta para que ocorra a conversão do amido em açúcares. Quanto menor as partículas, mais rápido elas são convertidas pelas enzimas e maior o rendimento da extração de açúcares. Porém, uma moagem muito fina impede que a casca do malte exerça sua função de agente filtrante, podendo entupir o equipamento ou ter uma filtragem ineficiente, levando resíduos de malte para as etapas seguintes e que podem conferir sabores indesejados ao produto final. Um exemplo disto é quando os taninos presentes no malte são extraídos para o mosto cervejeiro, deixando a cerveja adstringente (PALMER, 2006).

3.1.2.2 Mosturação

A mosturação é a etapa onde se coloca o malte de cevada moído na água e se “cozinha” os grãos. Este cozimento é realizado em diferentes temperaturas, a fim de que as enzimas contidas no malte sejam ativadas e possam converter o amido do malte em açúcares, que servirá de alimento para o fermento. O amido precisa ser, em sua totalidade, convertido em açúcar; caso contrário, a cerveja terá um aspecto final de turbidez gelatinosa.

A proporção ideal para que ocorra um eficiente trabalho das enzimas é de 2 a 3 litros de água por quilo de malte. Dependendo da temperatura e do pH em que ocorre este cozimento dos grãos, diferentes enzimas são ativadas, com diferentes propósitos.

Tabela 1 – As temperaturas da mostura e as enzimas ativadas

Enzima	Faixa Ideal de Temperatura	Faixa de pH	Função da Enzima
Phytase	30-52°C	5.0-5.5	Diminuição do pH da mostura
Debranching (var.)	35-45°C	5.0-5.8	Solubilização de Amidos
Beta Glucanase	35-45°C	4.5-5.5	Gelatinização, auxiliando na liberação de açúcares disponíveis
Peptidase	45-55°C	4.6-5.3	Produz maior quantidade de proteínas solúveis no mosto
Protease	45-55°C	4.6-5.3	Quebra proteínas que geram turvação da cerveja
Beta Amylase	55-65°C	5.0-5.5	Produz maltose
Alpha Amylase	68-72°C	5.3-5.7	Produz açúcares diversos, incluindo maltose

Fonte: Palmer, 2006.

Por exemplo, se o desejo da cervejaria é produzir uma cerveja com maior corpo e mais adocicada, deverá trabalhar nas temperaturas mais elevadas, onde a enzima que atua é a alfa amilase, responsável por transformar os amidos em açúcares de cadeias mais complexas e menos fermentáveis, resultando em uma cerveja com mais açúcares e maior densidade final.

Vale a pena ressaltar que, antigamente, os cervejeiros utilizavam diversas escalas de temperaturas para que pudessem manipular o pH da água, solubilizar o amido, gelatinizar a solução e converter o amido em açúcar. Hoje, porém, a tecnologia das maltarias é avançada e consegue suprir à cervejaria maltes bem modificados. Assim, o pH é facilmente ajustado pelo próprio malte para níveis ótimos, próximo ao pH de 5,2, e o amido já está suficientemente exposto e carregado de enzimas. Basta, na cervejaria, que a mosturação ocorra entre a beta amilase e a alfa amilase, de acordo com a complexidade de cadeias de açúcar que se deseja obter. O processo de mosturação dura, aproximadamente, 60 minutos.

3.1.2.3 Filtração e lavagem

Depois que ocorre a conversão do amido em açúcar, é necessário que se separe o mosto do bagaço de malte. Assim, a solução com grãos é transferida para uma tina (reservatório cilíndrico) que possui um fundo falso em sua parte inferior. O bagaço de malte irá, lentamente, assentar-se sobre este fundo falso, criando uma “cama” de grãos. Esta malha de grãos irá servir como filtro para as partículas suspensas no mosto. Quando o mosto passa pelo filtro, as micropartículas ficam retidas no bagaço e o líquido vai então para outra tina onde irá ocorrer a fervura.

Como este líquido está bastante concentrado em açúcares, e como ainda há cadeias de açúcar presas ao malte, é adicionada, lentamente, mais água ao bagaço, para que este fique “limpo” de açúcar. Esta etapa é chamada de lavagem. Assim, consegue-se um maior rendimento na extração de açúcar e o mosto, anteriormente muito concentrado em açúcar, passa então a um estado mais diluído e com a taxa de açúcar/ml desejada para o teor alcoólico que se deseja alcançar. É nesta etapa que se percebe a importância da moagem para uma extração eficiente e ausente de partículas do malte.

3.1.2.4 Fervura

Depois de filtrado, o mosto – agora livre de bagaço – precisa ser fervido. Esta fervura possui algumas funções de extrema importância: esterilização do mosto, coagulação proteica e adição de lúpulo e especiarias.

Quando a cerveja está fervendo, ela evapora compostos indesejados. Temos, como exemplo recorrente, o dimetilsulfureto (DMS), substância presente nos maltes claros e que, se presente na cerveja, proporciona um gosto de milho e vegetais cozidos. Além de evaporar estes compostos, a fervura é responsável por esterilizar o mosto, eliminando possíveis bactérias que podem contaminar a cerveja.

Os maltes de cevada possuem elevado teor de proteínas que, quando presentes na cerveja, deixam-na turva e pesada. Se fervidas, estas proteínas coagulam e podem ser separadas do mosto, clarificando a cerveja.

É durante a fervura que podemos adicionar os mais diversos temperos na cerveja. Primeiro, porque qualquer microcontaminante presente nos temperos é eliminado e, segundo, porque é o calor desta etapa que faz com que os sabores dos temperos se dissolvam no mosto. A mais importante – e indispensável – adição neste momento é a adição do lúpulo. O lúpulo, como já supracitado, é responsável pelo amargor, sabor e aroma da cerveja. Durante a fervura do mosto, ocorre a isomerização dos alfa-ácidos presentes no lúpulo, conferindo o amargor. Quanto mais é fervido o lúpulo, maior o amargor da cerveja. Geralmente, lúpulos com bastante teor destes alfa-ácidos são postos no início da fervura, conferindo bastante amargor e pouco sabor e aroma, e lúpulos com baixo teor destes alfa-ácidos são adicionados ao final da fervura, conferindo sabores e aromas que, por estarem sendo adicionados tardiamente, não terão suas propriedades aromáticas e de sabor evaporadas.

Este processo leva de 60 a 90 minutos. Ao final da fervura, é hora de resfriar o mosto. Porém, quando é cessada a fervura, é preciso retirar do líquido o excesso de partículas de lúpulo e de proteínas, que formam o chamado *trub*. Para que isso ocorra, inicia-se um processo chamado *whirlpool*. Isto nada mais é do que um movimento circular do líquido, onde a força centrípeta age e concentra o *trub* em um ponto no fundo da tina, centralizado no meio. Desta maneira, é possível separá-lo e deixar o mosto, límpido, passar para a etapa do resfriamento.

3.1.2.5 Resfriamento

O resfriamento do mosto precisa, acima de tudo, ser rápido. É necessário que a cerveja seja resfriada de 100°C para 20°C, no caso de Ales, ou para 10°C, no caso de Lagers, em aproximadamente 30 minutos. Isto evita que novos compostos

indesejados – como o já mencionado dimetilsulfureto – se criem durante as temperaturas altas do mosto e que os aromas do lúpulo sejam evaporados. Além disso, é importante que esta etapa seja minuciosamente cuidada para que não ocorra contaminação bacteriana. O mosto, rico em açúcares, quando resfriado, é ideal para a cultura de bactérias; por isso, deve-se limpar e sanitizar todos os equipamentos e acessórios que irão entrar em contato com este mosto.

Para o resfriamento, as cervejarias costumam utilizar *chillers* de contrafluxo. Estes *chillers* são compostos por diversas placas sobrepostas. O mosto, quando entra neste equipamento, tem sua superfície de contato expandida pelas finas camadas entre as placas, e percorre diversas placas até chegar ao final do *chiller*, no outro lado. No sentido oposto, água fria passa pelas placas que estão em contato com as placas do mosto. Desta maneira, ocorre a troca de calor. Portanto, o mosto entra quente e sai resfriado; e a água entra fria e sai quente.

Figura 1 – Imagem sobre o funcionamento das placas de resfriamento



Fonte: Duda Diesel LLC, 2010. Disponível em:
<http://www.dudadiesel.com/heat_exchangers.php>. Acesso em: 10 abr. 2014.

O mosto precisa ter uma filtragem de grãos eficiente para que estes não passem pelo *chiller*, o que pode causar o entupimento destes. Além disso, é preciso uma lavagem eficiente neste equipamento, pois se ele tiver uma pequena quantidade de material orgânico dentro, é possível que desenvolva culturas de bactérias e estas podem contaminar o mosto.

3.1.2.6 Fermentação

Quando o mosto é resfriado, está pronto para ir para o fermentador. No tanque de fermentação, deve-se adicionar oxigênio e se pode adicionar nutrientes para uma fermentação mais saudável (com menos estresse para o fermento e, conseqüentemente, menos subprodutos indesejados). Então, adiciona-se a levedura, que fará o resto do trabalho.

A fermentação ocorre quando a levedura metaboliza os açúcares do mosto e os transforma em gás carbônico e álcool. A temperatura deve ser controlada: de 15°C a 25°C para leveduras de alta fermentação (Ale) e de 5°C a 15°C para as leveduras de baixa fermentação (Lager). O processo leva, respectivamente, de quatro a sete dias e de sete a dez dias. Se a temperatura fica em patamares inferiores, o fermento para de funcionar e “adormece”, depositando-se no fundo dos tanques; se a temperatura fica em patamares superiores, a fermentação ocorre de maneira mais rápida, mas com subprodutos derivados do fermento que dão sabores indesejados ao produto final (acetona, ésteres em excesso, etc.) (WHITE, 2010).

3.1.2.7 Maturação e clarificação

A maturação ocorre após a fermentação, colocando o mosto a temperaturas inferiores à fermentação (de 4°C a 8°C). Neste momento, o fermento, progressivamente, vai se depositando no fundo do tanque, de onde é retirado, deixando a cerveja mais limpa. Mesmo que muito do fermento tenha sido retirado, ainda existem algumas poucas células em suspensão que geram uma segunda fermentação, sutil, e que “arredonda” os sabores e aromas da cerveja. Alguns estilos de cerveja necessitam de longos meses da maturação, como as cervejas fortes e escuras do estilo *Imperial Stout*, que chegam a maturar por meses. Já para as cervejas do estilo *Standard Lagers*, comumente fabricada por cervejarias de grande porte, o tempo de maturação é curto, de apenas alguns dias.

Após este período de maturação, reduz-se a temperatura para algo em torno de 0°C e 1°C para que a cerveja inicie a etapa de clarificação. Neste momento, quase todas as leveduras são depositadas ao fundo do fermentador e retiradas, e a cerveja fica clarificada. Em seguida, a cerveja é filtrada, para que todo e qualquer

tipo de levedura em suspensão seja retirada da cerveja, deixando-a cristalina, e levada ao envase (PALMER, 2006).

3.1.2.8 Envase

Depois de sair do período de maturação e clarificação, e depois de filtrada, a cerveja vai direto para garrafas e barris para que possa ser posta em circulação. O grande cuidado que se deve ter com esta etapa está na sua exposição: a cerveja não pode ter contato com oxigênio, que é prejudicial ao líquido, nem com bactérias, que podem estar contidas nos meios de envase; para isto, são necessários rígidos cuidados com sanitização. Muitas cervejarias ainda optam por pasteurizar a cerveja para que ela tenha maior durabilidade. Para pasteurizar a cerveja, basta elevar sua temperatura até aproximadamente 70°C, por no máximo 30 segundos, e resfriá-las rapidamente. É esse processo de pasteurização que classifica o produto como cerveja, diferindo-o do chope, que não é pasteurizado.

3.2 A estrutura microcervejeira

A Associação Brasileira de Bebidas (ABRABE) aponta que existem 232 microcervejarias, concentradas principalmente nas regiões Sul e Sudeste. As microempresas cervejeiras são, segundo a ABRABE, caracterizadas por: serem pequenas indústrias que produzem cerveja e chope; a produção ser de pequena escala, não superior a cinco milhões de litros por ano; sua quase totalidade serem de origem familiar; fabricar cervejas com teor de malte não inferior a 80%, com ingredientes especiais e segundo receitas tradicionais.

A indústria cervejeira possui quatro impostos principais: PIS, Cofins, IPI e ICMS. A tributação da cerveja é idêntica, tanto para as grandes indústrias quanto para as pequenas microcervejarias; os tributos são o PIS, o Cofins e o IPI. Na esfera estadual é cobrado o ICMS, o imposto de maior impacto no preço final do produto. Por expressa vedação da Secretaria da Receita Federal, o segmento não pode ser contemplado pelo regime tributário SIMPLES. Segundo a ABRABE, as microempresas de cervejarias brasileiras pagam, em média, 60% do preço da cerveja em impostos. Recentemente, o governo do Estado do Rio Grande do Sul reduziu a alíquota de ICMS das microcervejarias com produção de até 200 mil litros

por mês, passando de 25% para 12%. Desta maneira, as microcervejarias do Rio Grande do Sul passaram dos 60% de impostos sobre o preço do produto para 50%, segundo o contador Jorge Glitzer (SCHMIDT, 2013).

O registro e a fiscalização das bebidas alcoólicas – o que inclui a cerveja – é de responsabilidade do Ministério da Agricultura, Pecuário e Abastecimento (MAPA). Eles definem quais os ingredientes que podem ser colocados na cerveja e em quais percentuais, bem como aprovam os rótulos das microcervejarias antes de serem lançadas no comércio.

Estas cervejarias de pequeno porte possuem produções de, em média, 20 mil litros por mês (ABMIC). A estrutura destas fábricas privilegia o contato próximo do mestre cervejeiro com o processo de produção durante todo o tempo. A fábrica é dividida, basicamente, em quatro setores: o de recepção e armazenagem da matéria-prima; o de processamento; o de envase, rotulagem e armazenamento; e o administrativo.

Para a recepção e a armazenagem da matéria-prima, é necessário um ambiente seco para o estoque dos maltes e refrigerado para armazenar lúpulos e fermento; ambos em um ambiente insalubre e com seus devidos cuidados. O ambiente de processamento, seguido pela área de envase, são compostos por (Palmer, 2006):

- Moinho de malte;
- Tina de mostura e cozinhador de mosto;
- Tina de clarificação;
- Whirpool;
- Tanque de água quente;
- Tanque de água fria;
- Resfriador de mosto;
- Gerador de água gelada;
- Tanques de fermentação e maturação;
- Filtro de cerveja;
- Tanque de cerveja pronta para servir;
- Equipamento para envasar em garrafas e barris.

Os equipamentos que entram em contato com o produto, por obrigatoriedade da legislação, precisam ser compostos por aço inoxidável. Para a área de envase, a

cervejaria precisa possuir, além da máquina de envase, garrafas (geralmente não retornáveis) e barris (geralmente retornáveis). A administração é composta por computador, internet, impressora, móveis e telefone.

Por trabalhar com alimentos, é necessário que certas normas sejam respeitadas, como asseio pessoal, uso de uniformes, técnicas de manipulação e processamento de alimentos, entre outras. Como a atividade de elaboração de uma cerveja é algo muito técnico, é necessário que a firma possua especialistas, chamados mestres cervejeiros. Cada cervejaria possui, pelo menos, um mestre cervejeiro e um auxiliar de produção, ambos com conhecimento prévio de produção. Como estimativa para compor o quadro mínimo de pessoas de uma empresa microcervejaria, considera-se a necessidade de dois funcionários para a parte da produção, um funcionário para a parte administrativa e a presença em tempo integral do empresário, que fica responsável pelo gerenciamento de todos os funcionários, pela parte estratégica da empresa, etc. Algumas empresas fazem distribuição própria, precisando assim de veículos e entregadores; porém, a maioria faz uso de empresas especializadas na distribuição de bebidas. A parte de *marketing* também é, em grande parte, delegada a terceiros.

3.3 Estilos de cerveja

A cerveja é encontrada nas mais diversas cores, sabores, aromas e teores alcoólicos. Ao longo dos anos, cada região do globo desenvolveu um estilo específico à sua região, que varia de lugar para lugar em função da cultura, da disponibilidade de insumos, do clima, entre outros fatores. Algumas regiões quentes faziam cervejas refrescantes para o verão; nações que exportavam cerveja costumavam fazê-la com bastante lúpulo e álcool para que ela se conservasse durante as longas viagens de navio.

Diante de tantos tipos diferentes de cerveja existentes ao redor do mundo, no final do século XX, muitos foram os esforços para reunir a grande variedade de tipos da bebida. A primeira classificação por estilos foi feita pelo jornalista inglês Michael Jackson, expoente mundial da degustação de cerveja, em 1977, que criou a primeira grande distinção entre cervejas: as de baixa e alta fermentação. Anos depois, algumas organizações surgiram com o intuito de aprofundar o pioneirismo de Michael Jackson, evoluir na congregação de tipos de cerveja e continuar adaptando

os estilos e inserindo novos ao passo que estes vão surgindo. O de maior renome hoje é o Beer Judge Certification Program (BJCP), criado em 1985 com o objetivo de “promover a ‘alfabetização’ da cerveja e sua verdadeira apreciação” (BJCP). O último guia lançado por esta organização, em 2008, possui cerca de 70 estilos, divididos em 23 grupos (PALMER, 2006).

As cervejas são classificadas de acordo com uma série de características, como aroma, aparência, sabor, sensação na boca e impressões gerais. Aspectos mais técnicos incluem a análise da densidade do líquido antes da fervura, a densidade do líquido após a fervura, o teor alcoólico e o nível de amargor, calculado pela escala *International Bitterness Unit* (IBU).

As cervejas mais produzidas pelas grandes cervejarias e mais presentes no comércio são as *Standard American Lager*, cerveja Pilsen de baixa fermentação, teor alcoólico de aproximadamente 4,5%, cor clara, com pequena presença de lúpulo e conseqüente baixo amargor. Como exemplo do estilo, está a cerveja mais vendida no Brasil, a Skol.

As microcervejarias, porém, são os grandes responsáveis por colocar no mercado os diferentes tipos de cervejas existentes. Alguns estilos amplamente encontrados são: Índia Pale Ale, cerveja com forte presença de lúpulo; Stout, cerveja escura com presença marcante de maltes caramelados e torrados; Imperial Stout, cerveja do tipo Stout com teor alcoólico próximo aos 10%; e Witbier, variação belga de cerveja clara com adição de laranja e coentro.

Salienta-se que as características da cerveja estão diretamente ligadas ao seu custo. Quanto maior o teor alcoólico da cerveja, maior a quantidade de malte utilizado – para o mosto ter uma quantidade maior de açúcar para ser fermentado – e maior a quantidade de levedura para metabolizar estes açúcares. Quanto mais escura a cerveja, maior foi a quantidade de maltes especiais utilizados, como o torrado, que são mais caros por possuir processos que dispõem maiores custos na malteação. Quanto mais amarga for a cerveja, maior a quantidade de lúpulo utilizado. Estes fatores fazem com que as cervejas mais claras, com menor teor alcoólico e com menores adições de lúpulos, como o estilo *Standard American Lager*, sejam mais baratas que o resto dos estilos de cerveja.

4 O MERCADO MICROERVEJEIRO DO RIO GRANDE DO SUL

Para que se alcancem os objetivos deste trabalho, foram revisados, nos dois primeiros capítulos, os conceitos econômicos de estrutura de mercado, de barreiras à entrada e de estratégias competitivas. Também foram vistos os aspectos técnicos da produção da bebida, a estrutura da firma microcervejera e os estilos de bebida. Diante do exposto, este capítulo visa aliar o que fora previamente abordado com o contexto atual do mercado e com os dados obtidos por meio das pesquisas realizadas com os empreendedores do ramo no Rio Grande do Sul, conforme questionário anexo no apêndice. O questionário foi aplicado em Junho de 2014, disponibilizado pela internet e 76,7% das microcervejarias responderam. Na primeira parte deste capítulo, serão analisados o contexto atual do mercado de microcervejarias do Rio Grande do Sul e sua caracterização quanto à estrutura de mercado. Na segunda parte, serão abordadas as principais barreiras de entrada no mercado. Na terceira e última parte do capítulo, serão analisadas as estratégias competitivas desenvolvidas pelas microcervejarias e avaliadas quais estratégias possuem maiores chances de garantir vantagens competitivas.

4.1 O contexto atual do mercado microcervejeiro

As microcervejarias se caracterizam por serem microindústrias que em sua quase totalidade têm origem familiar, com modestas instalações que permitem a produção de cerveja ou chope especial em pequenas quantidades. A sua produção resulta de um processo fabril praticamente artesanal, com a utilização de ingredientes especiais e seguindo receitas tradicionais, que utilizam maior quantidade de malte por hectolitro produzido quando comparado às grandes cervejarias (ABRABE, 2012).

O Brasil é o terceiro maior produtor de cervejas no mundo. Em 2013, a produção total do setor foi de 13,5 bilhões de litros. Porém, o segmento que mais cresce é o de cervejas artesanais. O crescimento do consumo de cervejas artesanais nos últimos cinco anos foi de 15%, frente a um crescimento de apenas 5% do mercado de cervejas comuns. Isto se caracteriza pelo aumento do consumo exigente e responsável. O gosto do consumidor, aliado ao aumento do poder aquisitivo, vem se modificando pelo prazer de sentir novas sensações. As

microcervejarias vêm surgindo com a proposta de proporcionar ao consumidor uma experiência sensorial diferente, pautado no consumo moderado de cervejas de qualidade superior e de diferentes estilos (ABRABE, 2014).

Nos últimos três anos, o número de microcervejarias no Brasil passou de 157 para, aproximadamente, 232. O Rio Grande do Sul é, ao lado de São Paulo, Minas Gerais, Santa Catarina e Paraná, um dos estados com o maior número de microcervejarias do país, e com um dos maiores índices de crescimento. O estado possui aproximadamente 43 microcervejarias, sendo que 39,5% destas empresas foram estabelecidas nos anos de 2012 (oito empresas) e 2013 (nove empresas) (MAPA, 2014). Estes números mostram um crescimento relevante do número de microcervejarias no estado do Rio Grande do Sul.

Embora as cervejarias de grande porte possuam mais de 95% de suas vendas em cima de cervejas do estilo *Standard American Lager* – cerveja de custo médio reduzido, produzido com malte de cevada, arroz e/ou milho e pouco lúpulo – as microcervejarias, por sua vez, possuem suas vendas distribuídas em diversos estilos diferentes. Estes estilos vão de cervejas com altas quantidades de lúpulos importados a cervejas com altos teores alcoólicos. A pesquisa realizada com os empresários do setor mostra que, em média, as microcervejarias possuem sete estilos diferentes de cerveja em seu portfólio. Este valor desconsidera as cervejas lançadas de forma sazonal, prática comum deste segmento, e que possui uma média de 1,5 lançamentos por ano.

Além disso, as microcervejarias se diferenciam quanto ao posicionamento de seus produtos na busca por capturar uma parcela do mercado. Algumas microcervejarias identificam-se por seguir a Lei da Pureza Alemã – que estabelece que a cerveja só possa ser fabricada com água, cevada, lúpulo e levedura –, outras se pautam na liberdade de produção – cultura americana de fazer cerveja com qualquer ingrediente – e outras ainda diferenciam-se por sempre utilizar algum ingrediente brasileiro na composição de suas receitas. Estas diferentes maneiras de se posicionar no mercado fazem com que estas empresas consigam capturar um público consumidor específico. Os esforços em *marketing* e na criação de identidades visuais singulares são recorrentes para a grande maioria das empresas, buscando consolidar sua marca e seus produtos de maneira diferenciada.

Como os bens produzidos pelas firmas da indústria microcervejeira não são homogêneos, mas sim diferenciados, esta indústria não pode ser caracterizada

como concorrência perfeita; ao passo que o mercado possui mais de uma empresa produtora, também não pode ser considerado um monopólio. Como grande parte do *market-share* desta indústria está reunido nas mãos de poucas microcervejarias – e considerando-se também o fato de que 39,5% das firmas desta indústria surgiram nos últimos 2 anos e estão, aos poucos, tentando consolidar-se no mercado – o mercado microcervejeiro do Rio Grande do Sul não é estruturado como concorrência monopolística, mas se constitui como um **oligopólio**. Os produtos, mesmo que diferenciados, possuem certo grau de substituição entre si, e as empresas neste mercado condicionam suas escolhas às decisões das demais firmas do setor. A entrada de novas firmas não é livre; a indústria possui barreiras à entrada, dificultando a adesão de novos concorrentes, o que garante às firmas já instaladas estabelecer preços acima do nível competitivo.

Ao passo que os produtos das firmas microcervejeiras não são homogêneos, esta indústria não pode ser considerada um oligopólio concentrado, e como a concorrência não é via preços, também não pode ser considerada um oligopólio competitivo. Como as empresas inseridas nesta indústria têm sua competição marcada pela diferenciação de produtos – mesmo que a competição de preços também possa existir, mas com menor intensidade – e como não existem economias de escala – o que descaracteriza a classificação de oligopólio misto –, este oligopólio é classificado com um **oligopólio diferenciado**. As firmas microcervejeiras do Rio Grande do Sul possuem seus esforços competitivos centrados nas despesas com publicidade, para a comercialização do produto, e com pesquisa e desenvolvimento para a criação de novos produtos, de maior qualidade e de diferentes estilos. Deve-se constatar, porém, que o alto potencial de criatividade e inovação deste mercado, combinado com a ausência de fronteiras definidas, impede que haja a exclusão de novos concorrentes potenciais (CARVALHO, 2000).

Em função das constantes mudanças qualitativas dos produtos, acontece, neste mercado, a conservação de elevados gastos com vendas. Isto é determinado, por um lado, pela necessidade de tentar prolongar o ciclo de vida do produto para que se possa auferir os ganhos com a diferenciação; por outro lado, por causa dos lançamentos dos novos produtos dos concorrentes, que acabam por acelerar esta redução de ciclo de vida dos produtos (CARVALHO, 2000).

4.2 As barreiras de entrada no mercado microcervejeiro: uma análise empírica

As barreiras de entrada são os fatores que dificultam a entrada de novas empresas em um determinado mercado e é o que sustenta os preços praticados pelas empresas já estabelecidas em patamares acima do preço de concorrência perfeita. Foram consideradas, para este trabalho, as barreiras de entrada categorizadas por Michael E. Porter. São elas: economias de escala, diferenciação do produto, necessidade de capital, custos de mudança, acesso aos canais de distribuição, desvantagens de custo independente de escala e políticas governamentais.

Para que se possa analisar as barreiras de entrada no mercado de microcervejarias do Rio Grande do Sul, foi desenvolvido um formulário – formado por perguntas-chave, descritivas e de múltipla escolha – e respondido pelos empreendedores do setor. O formulário encontra-se no apêndice. Dentre o total de empresas do setor (43 empresas) registradas no estado (MAPA, 2014), 33 responderam ao questionário. Após a obtenção dos dados, alguns pontos especiais foram estudados para que cada barreira de entrada seja perfeitamente entendida. No decorrer desta seção será analisada individualmente cada uma das barreiras de entrada e, no final, examinam-se as barreiras como um todo para verificar quais foram as mais significativas para as empresas do setor.

Os dados obtidos por meio do questionário mostraram que a **economia de escala** não é uma barreira expressiva no mercado de microcervejarias. Os resultados obtidos mostram que 60% dos empresários disseram que esta barreira possui uma representatividade baixa para o setor, outros 32% a consideraram uma barreira de grau médio e apenas 8% consideraram alto. O gráfico 1, abaixo, ilustra como esta barreira é considerada pelos microcervejeiros.

Gráfico 1 – A barreira de economias de escala pelos empresários do setor



Fonte: Elaboração de autoria própria com base no questionário (2014).

Esse resultado se deve ao fato de que quando se aumenta a produção, na firma microcervejeira, o custo médio não se reduz consideravelmente como consequência da diminuição proporcional da quantidade de insumos produtivos utilizados. Ou seja, o número de matérias-primas utilizadas no processo de fabricação possui uma pequena redução em proporção à quantidade final produzida, o que faz concluir que a economia de escala real existe, mas não é grande o suficiente para que esta barreira, de fato, dificulte a entrada de novos concorrentes no mercado.

Os equipamentos para a produção da bebida em microcervejarias de diferentes portes são parecidos, não havendo saltos de tecnologia que justifiquem um grande incremento de eficiência na produção. Sendo assim, como o incremento de eficiência dos equipamentos é relativamente pequeno, não gera economia de escala real considerável do tipo *técnica*¹. Como a melhor divisão dos gastos com gerenciamento e a maior especialização do trabalhador – por uma maior divisão do trabalho – também são reduzidos, as economias de escala reais de *gerenciamento*² e de *especialização*³ também não possuem relevância considerável.

¹ Economia de escala real devido ao uso de equipamentos que possuem melhor eficiência

² Economia de escala real devido à melhor divisão dos gastos com gerenciamento em função de uma produção mais elevada.

³ Economia de escala real devido a uma maior eficiência produtiva do trabalhador já que este possui uma atividade mais especializada por haver uma maior divisão do trabalho.

A economia de escala do tipo pecuniária também ocorre, mas de maneira diminuta. Quando a microcervejaria possui uma produção maior, comprará em maiores quantidades e, por isso, possuirá maior poder de barganha. Contudo, as vantagens de custo obtidos na compra de insumos em grandes quantidades não são suficientes para que esta barreira complique a entrada de novas firmas no mercado.

Esta barreira será maior quanto menor for a capacidade produtiva a ser instalada pela nova firma; e quanto menor a produção da microcervejaria, mais as economias de escala das empresas existentes será notável.

A barreira de entrada por **necessidade de capital** pode ser considerada, segunda a pesquisa, como uma forte barreira de entrada no mercado de microcervejarias do Rio Grande do Sul. De acordo com os dados do questionário, 90% dos empresários consultados consideram esta barreira como forte ou muito forte. O gráfico a seguir mostra como foram as respostas dos microcervejeiros em relação a esta barreira.

Gráfico 2 – A barreira de necessidade de capital pelos empresários do setor



Fonte: Elaboração de autoria própria com base no questionário (2014).

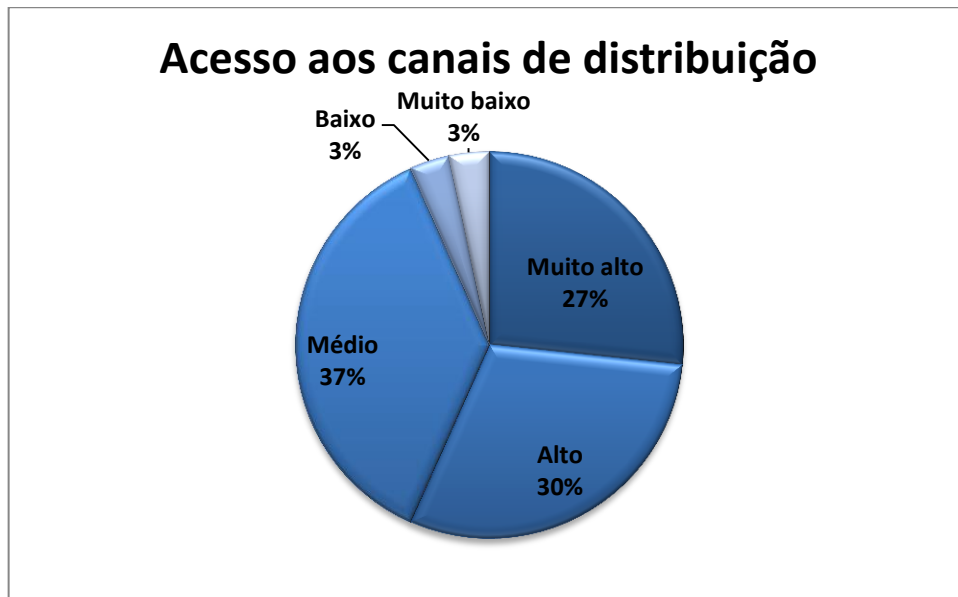
Como se pode verificar pelo gráfico, a opinião das firmas do setor é quase unânime em afirmar que a necessidade de recursos financeiros é uma barreira de grau elevado. Essa necessidade de capital é fundamentada em três aspectos principais: custo do maquinário, capital de giro e publicidade.

O custo com as máquinas e com outros equipamentos, como barris e garrafas, é o montante de maior representatividade quando se inicia uma firma. O inox é um material caro, e como as máquinas que compõem as etapas de produção da cerveja são, por legislação, necessariamente feitas de aço inoxidável, seus custos acabam sendo, inevitavelmente, superiores. Além disso, como já apontado na seção 3.2, as máquinas são várias: as microcervejarias precisam de grandes tinas para realizar a cocção do malte, sua filtragem e a fervura do mosto; necessitam de vários fermentadores para fermentar diversos estilos produzidos; precisam de tanques de água quente e fria; entre outros equipamentos.

Como já visto ao longo do terceiro capítulo, o percurso de produção da cerveja, desde as matérias-primas até o produto final, leva, no mínimo, vinte e um dias. Levando em consideração que as receitas de venda em cima da cerveja apenas serão realizadas após estes vinte e um dias, e sabendo que os custos fixos da firma e os custos de matéria-prima, por exemplo, surgem antes deste período, faz-se necessário possuir um elevado capital de giro, que deve ser levado em conta quando estipulado o montante a ser empenhado no empreendimento.

Como as firmas microcervejarias atuam em um oligopólio diferenciado, é necessário que a firma realize investimentos para que diferencie seu produto junto ao público consumidor. Quando instalada a planta da firma, torna-se importante que esta invista em publicidade e propaganda, a fim de conquistar parcela do mercado. Estes gastos iniciais em publicidade, e que geralmente proporcionalmente maiores aos gastos das firmas já instaladas, são custos irrecuperáveis (*sunk costs*) e são postos em consideração no momento de investir nesta indústria.

O **acesso aos canais de distribuição**, segundo os dados obtidos pelo questionário, é uma considerável barreira de entrada no mercado gaúcho de microcervejarias. Dos empresários do setor, 37% deles consideram o acesso aos canais de distribuição uma barreira média; 30% deles consideram a barreira como grande; e 27% como muito grande. Apenas 6% deles consideram a barreira pequena e muito pequena. O gráfico a seguir nos mostra a distribuição da classificação dada pelos empresários para a barreira de entrada de acesso aos canais de distribuição.

Gráfico 3 – A barreira de acesso aos canais de distribuição pelos empresários do setor

Fonte: Elaboração de autoria própria com base no questionário (2014).

A dificuldade em distribuir o produto – e a dificuldade de um distribuidor ou de uma loja querer vender este produto – é um fator que desestimula a entrada de novas empresas neste mercado por diferentes razões. A complexidade desta barreira envolve aspectos das empresas distribuidoras, das lojas que comercializam bebidas e do público que consome cervejas.

Um grande problema enfrentado pelas novas microcervejarias é em relação às empresas distribuidoras. Primeiramente, porque é necessário certo dispêndio, que pode ser em concessão de produtos e de descontos ou de verbas para publicidade para que estas empresas aceitem distribuir o produto. Além disso, há poucos distribuidores de cerveja no estado, e os que existem não possuem longo alcance regional, restringindo suas entregas a alguns estados do Sul e Sudeste.

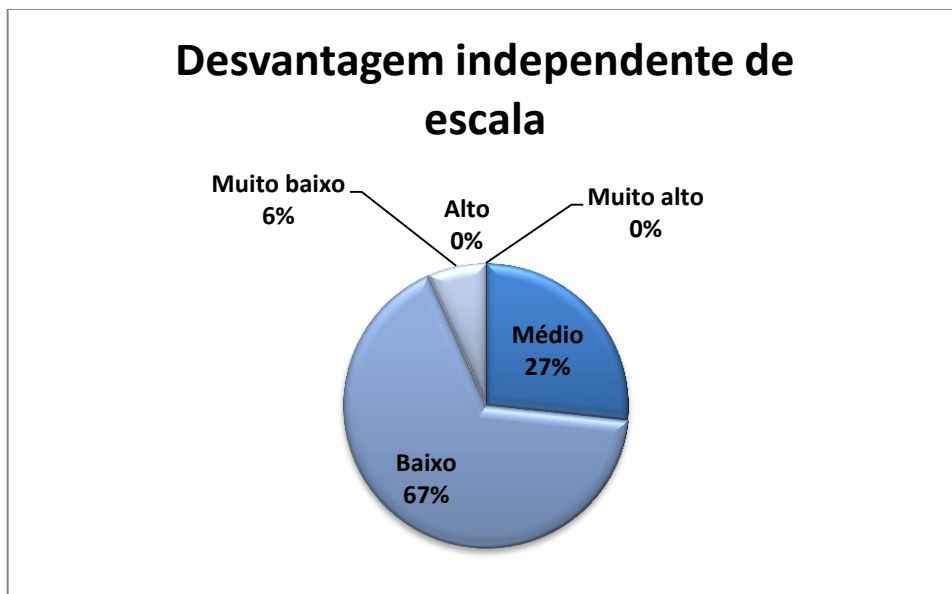
Outro ponto que desfavorece a distribuição e comercialização dos produtos de uma microcervejaria é referente aos próprios pontos de venda. Por um lado, alguns pontos de venda possuem contratos de exclusividade com grandes empresas da área de bebidas, que fornecem desde água até cerveja. No estado do Rio Grande do Sul, segundo os entrevistados, é o caso da Vonpar S.A. e da AMBEV.

Por outro lado, alguns estabelecimentos comerciais não estão preparados e bem estruturados para vender cerveja artesanal: não possuem espaço refrigerado para cervejas não filtradas; não possuem pessoal bem treinado para sugerir e servir a bebida; entre outros fatores. Indiretamente, um ponto que prejudica a

comercialização da bebida é o desconhecimento sobre cervejas artesanais por parte dos consumidores, fato que agrava a não comercialização de cervejas artesanais em estabelecimentos que comercializam cerveja. Os empresários apontam que esta falta de conhecimento em relação ao produto dificulta a distribuição e comercialização de seus produtos, mas afirmam que este problema é cada vez menor, pois a cerveja artesanal vem se popularizando.

As **desvantagens de custo independente de escala** – ou seja, a vantagem em custos que as firmas já estabelecidas têm e que não dependem da escala de produção – não são fatores que desestimulam a entrada de novas firmas no setor microcervejeiro. Os dados obtidos por meio do questionário mostram que 67% do empresariado consideraram a barreira como pequena; 27% consideraram a barreira como média e 6% consideraram muito pequena. O gráfico 4 mostra a proporção das respostas.

Gráfico 4 – A barreira de desvantagens de custo independente de escala pelos empresários do setor



Fonte: Elaboração de autoria própria com base no questionário (2014).

A motivação para que mais de dois terços dos empresários considere esta uma barreira pequena ou muito pequena está baseada em diversos aspectos, do ponto de vista da tecnologia, do acesso à matéria-prima, de localização favorável, de subsídios favoráveis e em relação à curva de experiência.

Vantagens de empresas já estabelecidas na indústria promovidas em função da tecnologia, de subsídios favoráveis e de experiência são nulas. Não ocorrem patentes de tecnologia neste mercado e as informações sobre a tecnologia disponível e seu acesso são livres. Não há também, neste setor, a concessão de subsídios por parte do governo que venha a criar vantagens duradouras para algumas empresas. Como a atividade de produção da bebida não possui uma elevada participação de mão de obra, ganhos de produção com experiência e aprendizagem não são significativos.

Porém, vantagens em função de acesso à matéria-prima e de localização favorável existem. Em relação à matéria-prima, algumas empresas do setor, em especial as microcervejarias de maior porte, possuem privilégios ou exclusividade para sua obtenção junto aos importadores. Algumas variedades especiais de lúpulos, por exemplo, são importadas e entregues em sua integralidade para uma microcervejaria específica, o que gera menores custos e exclui outras empresas de ter acesso a este material. Além disso, algumas microcervejarias são, além de importadores, distribuidores oficiais de alguns insumos: isso lhes garante preferência na escolha destes insumos e vantagens em termos de custo. Porém, a liberdade para a escolha de ingredientes a compor a cerveja – frente a uma disponibilidade elevada de variedades de maltes, lúpulos e leveduras – atenua a questão da vantagem de acesso a insumos que algumas microcervejarias específicas.

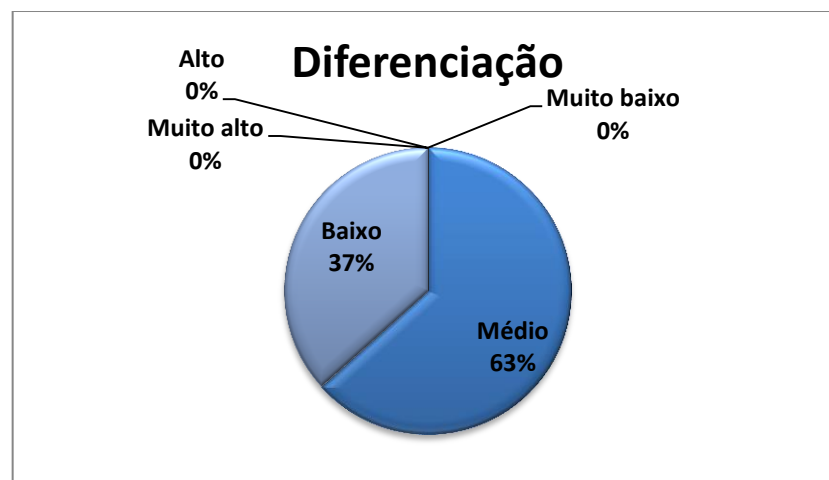
A localização favorável pode, também, gerar vantagens para algumas empresas. A cidade de Porto Alegre consiste na região que concentra a maior parte dos consumidores deste segmento e é onde está estabelecida a maior distribuidora nacional de insumos para este setor (ABMIC). Porém, muitas microcervejarias já estão estabelecidas na cidade. Para uma nova firma, em função do preço da mão de obra e dos aluguéis, por exemplo, estabelecer-se em Porto Alegre pode ser caro. Isto faz com que muitas empresas decidam por introduzir suas plantas no interior do estado. Porém, devido ao fato de que estas novas empresas estão longe da cidade de maior consumo e do maior fornecedor, elas podem auferir lucros substanciais ao estarem localizadas em uma cidade que não possui outras cervejarias, aproximando-se de um monopólio. É o caso da cervejaria Rasen, localizada em Gramado.

Os **custos de mudança** não devem ser considerados para o mercado de microcervejarias como uma barreira à entrada de novas firmas. Os empresários, em sua totalidade, afirmaram que não existem custos de mudança nesta indústria.

No momento em que um restaurante, bar, mercado ou loja desejar trocar um fornecedor por outro, não há incidência de custos para esta troca. Em suma, o varejista deve apenas deixar de comprar de um e passar a encomendar de outro. Quando um estabelecimento comercial possui mesas, cadeiras ou quadros de alguma empresa microcervejera, este material não fora adquirido pelo proprietário, e sim cedido pelo distribuidor ou pelo microcervejeiro. Ou seja, no momento em que um estabelecimento opta por vender a cerveja de uma microcervejaria qualquer, não há incidência de custos a serem assumidos pelo proprietário do ponto de venda, tampouco na hora da troca desta microcervejaria por outra. Portanto, custos de mudança não caracterizam uma barreira à entrada de novas firmas no mercado, pois não há dificuldades – por parte do proprietário do ponto comercial – em mudar de um fornecedor para outro.

Mesmo que a indústria de microcervejarias se caracterize como um oligopólio diferenciado, a barreira por **diferenciação do produto** é considerada, pelos empresários que participaram da pesquisa, de média ou pequena preocupação para as firmas entrantes. Segundo os dados obtidos, 63% deles apontaram a diferenciação como uma barreira média, e ninguém a considerou como uma barreira grande ou muito grande. Estes resultados podem ser percebidos no gráfico abaixo.

Gráfico 5 – A barreira de diferenciação do produto pelos empresários do setor



Fonte: Elaboração de autoria própria com base no questionário (2014).

Quando as firmas entram no mercado de microcervejarias, elas precisam adotar um posicionamento estratégico, ou seja, devem desenvolver seus produtos e posicionar sua marca de maneira a conquistar uma parcela do mercado. Assim, devem criar cervejas diferenciadas e/ou desenvolver uma identidade visual para suas cervejas e investir em propaganda e publicidade para tornar seu produto conhecido.

Por mais que essa diferenciação possa incorrer em elevados custos iniciais, para diferenciar e tornar sua marca conhecida, e em custos permanentes de propaganda, esta barreira não é um desestímulo às novas microcervejarias. Os empresários apontam que, na atualidade, diferenciar-se neste ramo não é difícil; as firmas entrantes podem se diferenciar de muitas maneiras, desenvolvendo inúmeras identidades ou produzindo os mais diversos estilos de cerveja existentes. Além disso, estes proprietários expõem que o *marketing espontâneo*, ou seja, a propaganda que uma pessoa faz espontaneamente à outra, aliado à propaganda gratuita realizada nas redes sociais, geram expressivos resultados em relação à divulgação e ampliação da marca das microcervejarias e de seus produtos. Este tipo de propaganda reduz os custos investidos em publicidade.

As **políticas governamentais**, segundo os dados obtidos nas pesquisas com os proprietários de microcervejarias, caracterizam a maior barreira de entrada para uma firma que deseja ingressar neste mercado. Dentre os empresários pesquisados, 100% definiram a barreira por políticas governamentais como muito grande. A razão disto advém dos elevados impostos e da burocracia pública que recai no setor e que causam implicações diversas.

Os dados obtidos por meio do questionário possibilitou que se analisasse quanto do faturamento das microcervejarias do Rio Grande do Sul é gasto com tributos. Assim, identificou-se que, em média, as empresas desse mercado dispõem 45,6% de suas receitas com impostos.

Isto tem como consequência uma grande desvantagem competitiva, principalmente quando em comparação com as grandes cervejarias. A firma que produz cerveja artesanal preza, acima de tudo, pela qualidade: fabrica a cerveja com 100% de malte e sem a utilização de adjuntos e conservantes; utiliza ingredientes importados e de primeira linha; e possui maior contato da mão de obra com os processos; entre outros. Ou seja, a cerveja artesanal é, em sua essência, uma cerveja de maior qualidade e, conseqüentemente, de maior custo. Em última

instância, considerando-se os maiores gastos com insumos, mão de obra e impostos, o empresário microcervejeiro é prejudicado pelo material que deseja elaborar e oferecer ao público. O empresariado do setor julga “injusto” a tributação aplicada às microcervejarias, por ser elevada e similar à dos grandes grupos cervejeiros, não apoiando o pequeno produtor.

Quando o governo estabelece as alíquotas dos tributos, entra em jogo a lógica do “custo social”, que dita que os itens “supérfluos” sejam taxados mais pesadamente que os itens de “necessidade”. Porém, o público que consome o produto oferecido pelas microcervejarias preza pela qualidade e não pela quantidade; o consumidor é exigente e moderado (AGM, 2014). Sendo assim, segundo a maioria dos entrevistados, a principal motivação governamental para taxar a cerveja artesanal deveria ser revista.

Outra consequência da alta tributação neste setor é a informalidade. Há muitos cervejeiros artesanais e clubes cervejeiros que produzem e comercializam a cerveja de forma informal e ilegal, deixando assim de gerar produção e empregos formais. Eles fazem isto porque comercializar de maneira formal e regular não lhes parece exitoso (AGM, 2014).

As desvantagens competitivas em função da tributação também aparecem quando as cervejas artesanais nacionais são postas em comparação com as cervejas artesanais importadas. O peso tributário das importadas é menor do que o peso que incide sobre as artesanais brasileiras. A título de ilustração, uma cerveja artesanal brasileira tem pauta fiscal em torno de R\$ 20,00, enquanto a pauta fiscal da cerveja artesanal importada é de apenas R\$ 2,90. Quando se leva em consideração que os insumos para estas empresas do exterior são mais baratos e a tributação doméstica destes também é reduzida, a desvantagem aumenta (SCHMIDT, 2013). Alguns empresários comentam que é mais fácil estabelecer uma empresa no exterior e exportar para o Rio Grande do Sul do que instalar a planta da firma em território nacional.

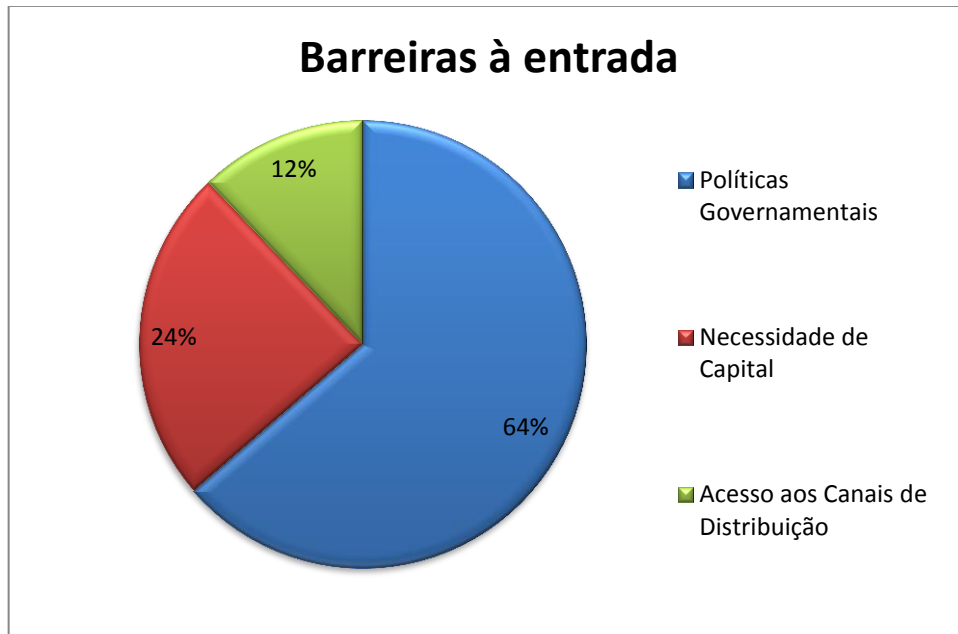
Um fator que agrava a barreira de entrada por políticas governamentais, segundo a AGM está no fato das constantes intervenções realizadas pelo governo, que faz ajustes de maneira recorrente. Isto atrapalha o planejamento da empresa e dificulta a organização do orçamento.

O registro, a padronização, a classificação, e, ainda, a inspeção e a fiscalização da produção e do comércio de bebidas, em relação aos seus aspectos

tecnológicos, competem ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). A burocracia e a lentidão nos processos junto a este órgão são fontes de reclamações pelos empresários. Segundo eles, o MAPA demora meses, e por vezes anos, para conceder a licença para que as microcervejarias possam distribuir e comercializar suas cervejas em território nacional. Isto se torna uma barreira para a entrada de novas firmas, pois implica que microcervejarias fiquem meses sem receita e incorrendo em custos mínimos de funcionamento. Além disso, para cada cerveja nova produzida, é preciso iniciar um novo processo de liberação junto ao MAPA para que esta possa ser distribuída. Muitas vezes, durante a espera pela liberação, a nova cerveja está armazenada nos fermentadores e já está pronta; assim, quanto maior a demora pela regularização da cerveja, mais cara ela se torna, por demandar maiores cuidados, e mais se aproxima de seu vencimento, podendo ocorrer de ir ao mercado e tão logo ter de ser descartada ou de nem mesmo poder entrar em circulação para consumo.

Quando os empresários entrevistados foram solicitados a indicar as principais barreiras que desestimulam a entrada de novas firmas no setor, os proprietários das microcervejarias entrevistados foram categóricos ao indicar as barreiras de **políticas governamentais, necessidade de capital e acesso aos canais de distribuição**. Foram unânimes em apontar as políticas governamentais como principal barreira; porém, alguns indicaram a necessidade de capital como outro fator de desestímulo e outros indicaram ainda o acesso aos canais de distribuição como outro ponto de desestímulo. O gráfico abaixo ilustra as principais barreiras de entrada no setor microcervejeiro pelo entendimento dos empresários do setor.

Gráfico 6 – Principais barreiras de entrada na indústria microcervejeira pelos empresários do setor



Fonte: Elaboração de autoria própria com base no questionário (2014).

Sendo assim, pode-se apontar que, das sete barreiras de entrada categorizadas por Michael E. Porter, três são as de maior preocupação – e que mais dificultam a entrada de novas firmas no setor. As políticas governamentais, principalmente em virtude da tributação elevada e da ineficiência dos processos competentes ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Desenvolvimento, representam o maior impeditivo para o estabelecimento de novas firmas. Junto às políticas governamentais, representando barreiras consideravelmente elevadas, está a necessidade de capital – em função do alto custo dos equipamentos produzidos em aço inoxidável, da necessidade de capital de giro e dos gastos iniciais incorridos em diferenciação. Por último, o acesso aos canais de distribuição – em virtude da quantidade reduzida e do pequeno alcance territorial dos distribuidores, além do despreparo das lojas de varejo em ofertar o produto –, se constituiu na terceira barreira mais apontada pelos empresários deste setor.

4.3 As estratégias competitivas no mercado microcervejeiro: uma análise empírica

Estratégias competitivas se referem a como uma firma escolhe competir em um mercado como resposta às estratégias e posições de seus concorrentes a fim de ganhar uma vantagem competitiva sustentável. Como abordado no capítulo 2.3, três são as abordagens das quais uma empresa deve fazer uso para que possa superar outras empresas no setor: **diferenciação**, **liderança em custos** ou **enfoque**. Quando a estratégia é em cima de enfoque, duas são as alternativas: **enfoque em diferenciação** ou **enfoque em custos**; a decisão por uma destas estratégias em enfoque garante à empresa vantagem competitiva na dedicação exclusiva a certos segmentos do mercado.

Pôde-se perceber, de acordo com as pesquisas desenvolvidas junto aos empresários do setor de microcervejarias do Rio Grande do Sul, que a estratégia predominante no mercado é a estratégia de **enfoque em diferenciação**. O questionário abordou os proprietários de microcervejarias quanto à estratégia utilizada para o desenvolvimento de seus produtos – se em cima de diferenciação de produto ou de liderança em custos – e qual segmento eles buscavam atingir – se o segmento amplo ou um segmento-alvo.

Foi constatado que 97% das empresas que responderam ao questionário utilizam a estratégia de **diferenciação** para o desenvolvimento de suas cervejas. Ou seja, a grande maioria das empresas microcervejeiras posiciona-se de maneira singular para satisfazer as necessidades dos consumidores. A diferenciação das destas empresas é baseada no método de *marketing* e, principalmente, no desenvolvimento de um produto especial e único no mercado. Como abordado na seção 3.2, os investimentos em *marketing* não são elevados em função da propaganda espontânea realizada pelos consumidores e das redes sociais; porém, diferenciar seu produto de modo a promover experiências sensoriais diversificadas é essencial para garantir vantagem sustentável no mercado.

No questionamento realizado sobre qual o segmento que as empresas microcervejeiras selecionam para atender, apenas 13% apontaram ser o segmento amplo; 87% disseram haver **enfoque** em um segmento específico. O motivo para que empresas selecionem uma área de atuação restrita é porque existem segmentos que são atendidos de forma insatisfatória por concorrentes que possuem

alvos amplos. Assim, grande parte dos proprietários de microcervejarias seleciona um segmento na indústria e adapta sua estratégia para atendê-lo, a fim de garantir vantagem competitiva.

Esta vantagem, segundo os entrevistados, ocorre porque as empresas optam por satisfazer ao segmento de cervejas artesanais – que é mal atendido pelas empresas que auferem atender o mercado como um todo – dentro do mercado global de cervejas. Pode-se perceber isto pelo fato de praticamente não existir microcervejarias que produzam cervejas comuns e do mesmo estilo das cervejas produzidas pelos grandes grupos cervejeiros.

Considerando que 97% das empresas microcervejarias auferem diferenciar seus produtos e 87% buscam atender um segmento específico, conclui-se que a estratégia competitiva dominante neste mercado é a estratégia de **enfoque em diferenciação**. Em outras palavras, a empresa busca a diferenciação em seu segmento-alvo, explorando as necessidades especiais dos compradores em certos segmentos.

Como o mercado de microcervejarias é caracterizado como um oligopólio diferenciado – ou seja, a competição é pautada pela diferenciação –, faz-se necessário, para a sobrevivência da firma, diferenciar-se. Segundo os entrevistados, a cerveja artesanal e a sua produção em microcervejarias tem sua existência em função da diferenciação. O surgimento do mercado se deu quando o público começou a demandar por produtos diferentes aos que existiam à oferta no varejo, dominado por grandes grupos cervejeiros produtores do comum estilo de cerveja *Standard American Lager*. Este motivo explica o porquê da estratégia adotada por estas firmas ser pautada no enfoque: esta demanda iniciou-se em função de haver um público específico.

As microcervejarias do estado do Rio Grande do Sul produzem mais de cinquenta estilos diferentes de cerveja para satisfazer os mais específicos consumidores de cervejas artesanais; muitas destas empresas, por exemplo, buscam aumentar sua fatia do mercado produzindo um estilo de cerveja ainda inexistente no mercado atual. Sendo assim, a estratégia competitiva adotada pelas microcervejarias do Rio Grande do Sul é o enfoque na diferenciação.

5 CONCLUSÃO

Esta monografia teve como tema de estudo a análise do setor microcervejeiro do estado do Rio Grande do Sul sob a ótica das barreiras de entrada e das estratégias competitivas. O objetivo principal do trabalho pautou-se na identificação das principais barreiras à entrada e das estratégias competitivas adotadas pelas firmas deste mercado e que garantem vantagens competitivas sustentáveis. A análise foi realizada em cima de uma pesquisa feita com os proprietários de microcervejarias do estado aliado aos conceitos de Economia Industrial e da produção cervejeira.

Para os conceitos econômicos, foram abordadas as estruturas de mercado – a saber, monopólio, concorrência perfeita, concorrência monopolística e oligopólio –, as barreiras de entrada – economias de escala, diferenciação, necessidade de capital, custos de mudança, acesso aos canais de distribuição, desvantagens de custo independente de escala e políticas governamentais – e as estratégias competitivas – diferenciação de produtos, liderança de custos e enfoque. Buscando o entendimento do contexto cervejeiro, foram vistos os aspectos da produção de cerveja, a estrutura de uma microcervejaria e os estilos de cerveja. O questionário foi elaborado a fim de entender quais as barreiras de entrada que dificultam a entrada de novas firmas e quais as estratégias competitivas adotadas pelas microcervejarias.

Concluiu-se, com base nas referências estudadas e nos questionários obtidos, que a estrutura do mercado de microcervejarias do Rio Grande do Sul é oligopólica do tipo diferenciada. As empresas inseridas nesta indústria têm sua competição marcada pela diferenciação de produtos – mesmo que competição de preços também possa existir, mas de maneira menos intensiva. Ou seja, as firmas microcervejeiras do estado possuem seus esforços competitivos centrados nas despesas com publicidade, para a comercialização do produto, e com pesquisa e desenvolvimento para a criação de novos produtos, de maior qualidade e de diferentes estilos.

As principais barreiras à entrada de novas firmas nesta indústria são as políticas governamentais – pelos elevados tributos e pela ineficiência do órgão regulador do mercado –, a elevada necessidade de capital – em função do alto custo do material dos equipamentos, da alta necessidade de capital de giro e do

necessário investimento inicial para diferenciação –, e o acesso aos canais de distribuição – em razão do número reduzido de empresas que exerçam esta função e de seu reduzido alcance territorial.

A estratégia competitiva adotada pela maior parte das firmas deste setor e que lhes garante vantagens competitivas é o enfoque em diferenciação. As empresas buscam a diferenciação em seu segmento-alvo, explorando as necessidades especiais dos compradores deste segmento específico. Constatou-se que as empresas microcervejeiras produzem cervejas artesanais diferenciadas para atender ao específico público que demanda por experiências sensoriais diferenciadas em detrimento das cervejas comuns que predominam no varejo.

6 REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

BAIN, J. S. **Barriers to New Competition: their character and consequences in manufacturing.** Cambridge : Harvard University Press, 1956.

CARVALHO, D. F. **Padrões de Concorrência e Estrutura de Mercado no Capitalismo: uma abordagem neo-schumpeteriana.** Belém: Núcleo de Altos Estudos Amazônicos/ UFPA, 2000. 142p.

CHEN, P.; HITT, L. **Measuring switching costs and the determinants of customer retention in Internet-enabled businesses: a study of the online brokerage industry.** Information Systems Research, 13(3), 2002, p. 255–274.

FAGUNDES, J. ; PONDÉ, J. L.; POSSAS, M. Defesa da concorrência e regulação. **Revista de Direito Econômico**, janeiro/julho, número 27, 1998. Disponível em: <http://www.ans.gov.br/portal/upload/forum_saude/forum_bibliografias/regulacaodomercado/CC3.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2014.

JACKSON, B. B. **Build customer relationships that last.** Harvard Business Review, v. 63, n. 6, p. 120-128, Nov/Dec. 1985.

KLEMPERER , P. The competitiveness of markets with switching costs. **Rand Journal of Economics.** v. 18, n. 1, Spring, 1987.

KUPFER, D; HASECNLEVER, L. **Economia Industrial.** Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 43-69

LOOTTY, M.; SZAPIRO, M. Economias de Escala e Escopo. In: KUPFER, D.; HASECNLEVER, L. **Economia Industrial.** Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 43-69.

PALMER, J. **How to Brew.** Brewers Publications, 2006. 3rd edition.

PALMER, J. **Water: a comprehensive guide for brewers (brewing elements).** Brewers Publication, 2013.

PINDYCK, R. S.; RUBINFELD, D. L. **Microeconomia.** 5 ed. Trad. e Rev. Eleutério Prado. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva.** Rio Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy.** New York: Free Press, 1980.

PORTER, M. E. **How competitive forces shape strategy.** Harvard business Review, March/April 1979.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva.** Rio Janeiro: Campus, 1989.

REINOLD, M. R. **CERVESIA: o portal da cerveja.** São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.cervesia.com.br/>>. Acesso em: 10 abr. 2014.

SCHMIDT, M. Tributação da cerveja prejudica produtores artesanais. **Jornal do Comércio**, 10 jul. 2013, Cadernos. Disponível em: <<http://jcrs.uol.com.br/site/noticia.php?codn=128950>>. Acesso em: 18 mai. 2014.

WHITE, C. **Yeast: the practical guide to beer fermentation**. Brewers Publication, 2010.

Sites consultados

- ABMIC – Associação Brasileira de Micro Cervejarias
Disponível em: <<http://abemic.br.tripod.com/>>. Acesso em: 5 mai. 2014.
Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/vegetal/qualidade-seguranca-alimentos-bebidas/bebidas>>. Acesso em: 29 abr. 2014.
Disponível em:
<http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/informativo%20cerveja%20_2_.pdf>.
Acesso em: 29 abr. 2014.
- ABRABE – Associação Brasileira e Bebidas Frias
Disponível em: <www.abrabe.org.br>. Acesso em: 13 abr. 2014.
Disponível em: <<http://www.abrabe.org.br/categorias/>>.
Acesso em: 13 abr. 2014.
- BJCP – Beer Judge Certification Program
Disponível em: <www.bjcp.com>. Acesso em: 14 abr. 2014.
- BJCP Style Guidelines (2008)
Disponível em: <http://www.bjcp.org/docs/2008_Guidelines.pdf>.
Acesso em: 14 abr. 2014.
- DECRETO Nº 2.314, de 04 de setembro de 1997
Disponível em:
<<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/Decretos/Ant2001/Ant1999/Dec231497.htm>>. Acesso em: 15 mai. 2014.
- LEI Nº 8.918, de 14 de julho de 1994
Disponível em: <<http://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/110553/lei-8918-94>>. Acesso em: 15 mai. 2014.
- MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuário e Abastecimento.
Disponível em: <www.agricultura.gov.br>. Acesso em: 29 abr. 2014.
- SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
Disponível em: <www.sebrae.com.br>. Acesso em: 30 abr. 2014.
Disponível em: <http://gestaoportal.sebrae.com.br/uf/rio-de-janeiro/sebrae-no-rio-de-janeiro/estudos-e-pesquisas-1/conjuntura-economica/Sebrae_CE_jul13_Sobrevivencia_MPE_%20Brasil.pdf>.

Acesso em: 30 abr. 2014.

Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/Como-montar-uma-microcervejaria>>. Acesso em: 30 abr. 2014.

SÓ DINHEIRO

Disponível em: <http://www.sodinheiro.info/ideias-de-novos-negocios/ideias-de-novos-negocios_microcervejaria.php>. Acesso em: 25 abr. 2014.

SINDICERV – Sindicato Nacional da Indústria da Cerveja

Disponível em: <www.sindicerv.com.br>. Acesso em: 14 abr. 2014.

APÊNDICE A – Questionário

- 1) Nome da cervejaria:
- 2) Ano de fundação:
- 3) A cervejaria possui produção própria?
 - a. Sim, desde o começo.
 - b. Sim, mas no início era terceirizada.
 - c. Não, desde o começo.
 - d. Não, mas no início possuía.
 - e. Não, mas pretendemos possuir.
 - f. Possui produção própria e terceirizada.
- 4) Localização da cervejaria:
- 5) Produção mensal atual:
- 6) Quantidade de litros produzidos, em média:
- 7) Produção mensal quando a cervejaria iniciou suas atividades:
- 8) Quantidade de litros produzidos, em média:
- 9) Quantas cervejas de linha a cervejaria possui?
- 10) Quantos funcionários a empresa possui?
- 11) Qual o faturamento atual da cervejaria?
- 12) Qual percentual do seu faturamento é gasto com impostos?
- 13) Qual percentual do seu faturamento é gasto com matéria-prima?
- 14) Qual percentual do seu faturamento é gasto com mão de obra?
- 15) Qual foi o crescimento médio dos últimos 2 anos?
- 16) Qual foi o investimento inicial para abrir o negócio?
- 17) O investimento já foi retornado?
- 18) Em quanto tempo retornou?
- 19) Agora, consideremos as dificuldades de entrar no mercado com uma microcervejaria. A elevada necessidade de capital para abrir uma micro cervejaria (com indústria própria) é, na sua opinião, um fator que barra (desestimula) a entrada de novas empresas no mercado? Em que grau?
 - a. Muito alto
 - b. Alto
 - c. Médio
 - d. Pequeno
 - e. Muito pequeno
- 20) Os empenhos (em *marketing*, produto diferenciado, etc.) a serem realizados para conquistar uma parcela do mercado consumidor é, na sua opinião, um fator que barra (desestimula) a entrada de novas empresas no mercado? Em que grau?
 - a. Muito alto

- b. Alto
- c. Médio
- d. Pequeno
- e. Muito pequeno

21) As produções em larga escala que as micro cervejarias de maior porte possuem – e que, assim, conseguem reduzir custos e estabelecer preços mais competitivos – é, na sua opinião, um fator que barra (desestimula) a entrada de novas empresas no mercado? Em que grau?

- a. Muito alto
- b. Alto
- c. Médio
- d. Pequeno
- e. Muito pequeno

22) A dificuldade em distribuir o produto – e a dificuldade de um distribuidor ou de uma loja querer vender seu produto – é um fator que barra (desestimula) a entrada de novas empresas no mercado? Em que grau?

- a. Muito alto
- b. Alto
- c. Médio
- d. Pequeno
- e. Muito pequeno

23) Tecnologia, acesso favorável à matéria-prima, localização favorável e experiência das empresas já estabelecidas no mercado são fatores que, na sua opinião, barram (desestimulam) a entrada de novas empresas no mercado? Em que grau?

- a. Muito alto
- b. Alto
- c. Médio
- d. Pequeno
- e. Muito pequeno

24) Políticas governamentais, como a elevada carga tributária, são fatores que, na sua opinião, barram (desestimulam) a entrada de novas empresas no mercado? Em que grau?

- a. Muito alto
- b. Alto
- c. Médio
- d. Pequeno
- e. Muito pequeno

25) A estratégia que sua cervejaria adotou para vender o produto é em cima de...

- a. custos reduzidos

- b. produtos diferenciados
- c. ambos

26) Se tu pudesse classificar o teu público, diria que ele é:

- a. o público geral
- b. um público específico

27) Qual(quais) foi(foram) a(as) principal(principais) dificuldade(s) que tu encontrou quando entrou no mercado?

28) Qual é(são) a(as) grande(s) dificuldade(s), hoje, para as micro cervejarias?