

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Leonardo Mattioni Schardong

Análise das barreiras de entrada e recursos chaves para
microcervejarias no Rio Grande do Sul

Porto Alegre

2012

Leonardo Mattioni Schardong

Análise das barreiras de entrada e recursos chaves para microcervejarias no Rio Grande do Sul

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Fernando Dias Lopes

Porto Alegre

2012

Leonardo Mattioni Schardong

Análise das barreiras de entrada e recursos chaves para microcervejarias no Rio Grande do Sul

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Fernando Dias Lopes

Conceito final:.....

Aprovado em dede.....

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. – Instituição

Prof. Dr. – Instituição

Prof. Dr. – Instituição

Orientador – Prof. Dr. – Instituição

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família que, mesmo estando distante, sempre estiveram ao meu lado.

Agradeço à minha namorada Lauryn pelo amor, carinho e compreensão.

Agradeço à Universidade Federal do Rio Grande do Sul, na figura de seus professores, pelo ensino de qualidade que usufrui na Escola de Administração.

Agradeço aos colegas André, Estevão, Fernando, Felipe, Guido, João, Póvoas e Rafael da turma 2007/02 da administração pela grande amizade e parceria.

E, por fim, agradeço ao professor Fernando Dias Lopes pela paciência, apoio e dedicação na orientação. Não sei o que seria deste trabalho sem ele.

RESUMO

Este trabalho objetiva entender como se comportam as barreiras de entrada do setor de microcervejarias no estado do Rio Grande do Sul e quais recursos que garantem competitividade sustentável no mercado. Com um forte crescimento, o mercado de microcervejarias promete um empreendimento com grandes chances de sucesso, porém, no Brasil o índice de mortalidade de microempresas é muito alto, por isso é necessário entender as principais dificuldades para entrar no mercado e que recursos são indispensáveis para as empresas. A pesquisa foi de caráter exploratório e de cunho qualitativo, onde foram utilizados dados primários e secundários, sendo os primeiros obtidos através de entrevistas em profundidade com gestores e especialistas. O arcabouço teórico foi construído a partir da revisão dos estudos de Michel Porter e da Visão Baseada em Recursos, principalmente o trabalho de Barney (1991). Os resultados indicam que as cervejarias artesanais gaúchas exploram ainda poucos recursos chaves e o mercado não oferece muitas barreiras a entrada de novos concorrentes.

Palavras chaves: visão baseada em recursos; barreiras de entrada; microcervejaria.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Enzimas produzidas conforme temperatura	16
Quadro 2 - Resumo do processo de produção de cerveja	19
Quadro 3 - Fontes de diferenciação	23
Quadro 4 - Valores para produção de diferentes quantidades	36
Quadro 5 - Orçamento de máquinas e equipamentos básicos	38
Quadro 6 - Resumo dos impostos incidentes.....	41
Quadro 7 - Marcas de cerveja por grupo de imposto	42
Quadro 8 - Tributos devidos por grupo de imposto	44
Quadro 9 - Resumo barreiras de entrada.....	45
Quadro 10 - Resumo recursos usados para desenvolver estratégias.....	50

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	PROBLEMA	10
3	OBJETIVOS	11
3.1	OBJETIVO GERAL	11
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
4	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	12
4.1	INSUMOS PARA A PRODUÇÃO DE CERVEJA.....	12
4.1.1	Malte	12
4.1.2	Lúpulo	13
4.1.3	Levedo	14
4.1.4	Outros ingredientes	15
4.2	ETAPAS DA FABRICAÇÃO DE CERVEJA.....	15
4.2.1	Moagem do malte	15
4.2.2	Mostura	15
4.2.3	Filtração	16
4.2.4	Fervura	17
4.2.5	Resfriamento	17
4.2.6	Fermentação	17
4.2.7	Maturação	18
4.2.8	Envase	18
4.2.9	Outros procedimentos	18
4.3	ESTILOS DE CERVEJA.....	21
4.4	VISÃO PORTERIANA	22
4.4.1	Vantagem competitiva	22
4.4.2	Estratégias competitivas	25
4.5	BARREIRAS DE ENTRADA	26
4.6	VISÃO BASEADA EM RECURSOS.....	27
4.6.1	Recursos	28
4.6.2	Vantagem competitiva sustentável	29
4.6.3	Barreiras de posição de recursos	30
5	METODOLOGIA	32

6	CONTEXTO DO MERCADO DE CERVEJAS	33
7	ANÁLISE DOS DADOS	35
7.1	BARREIRAS DE ENTRADA NO SETOR CERVEJEIRO.....	35
7.1.1	Economias de escala.....	35
7.1.2	Diferenciação do produto	37
7.1.3	Necessidade de capital	38
7.1.4	Acesso aos canais de distribuição	39
7.1.5	Custos de mudança.....	40
7.1.6	Políticas governamentais.....	40
7.2	RECURSOS	45
8	CONCLUSÃO	51
	BIBLIOGRAFIA	53

1 INTRODUÇÃO

Não há dados para que se possa comprovar com exatidão, mas é conhecido que a cerveja existe há aproximadamente sete mil anos. Civilizações como a egípcia, suméria e mesopotâmica fabricavam cerveja com trigo, mel e cevada, e por causa da diferença dos ingredientes de acordo com o local, já existiam diversos tipos. Somente entre os anos de 1792 e 1750 a.C (Código de Hamurabi) surgiram as primeiras leis que abordavam a comercialização, fabricação e consumo da cerveja. No decorrer dos séculos a cerveja foi se popularizando ainda mais, se transformando na bebida alcoólica mais consumida do mundo. O Brasil figura no mercado mundial com grande destaque, sendo o terceiro maior (em produção), ficando atrás apenas da China e dos Estados Unidos (SINDCERV, 2011).

Em 2010, foram produzidos 12 bilhões de litros no Brasil, e somente 5% correspondem a cervejas especiais. Mesmo com uma pequena fatia, este mercado vem crescendo a taxas de aproximadamente 15% ao ano, contra 5% das cervejas normais (CERVESIA, 2011). Estima-se que o que ocorreu com o vinho há aproximadamente dez anos, está ocorrendo com a cerveja. Novos rótulos vêm ganhando espaço nas gôndolas nos supermercados e na geladeira dos consumidores.

Mesmo o mercado das microcervejarias estando aquecido, vale lembrar que, segunda uma pesquisa realizada pelo SEBRAE (2011), aproximadamente 50% das empresas criadas no Brasil fecham antes de completarem dois anos de existência, se estender esse prazo para quatro anos, o número de empresas que vão a falência chega a 60%. Portanto para não ficar demasiadamente vulnerável às ameaças do ambiente, é necessário planejar e monitorar a dinâmica do ambiente e buscar controlar os recursos-chaves para obter sucesso no setor.

2 PROBLEMA

A origem deste estudo decorre de uma situação empírica específica: um grupo de empreendedores pretende abrir uma microcervejaria. Diante dos dados que indicam elevado índice de mortalidade de microempresas, esse grupo percebe a necessidade de compreender como obter efetividade na entrada nesse mercado. Assim, diante desta situação, este trabalho busca direcionar este problema empírico para uma questão de pesquisa, orientada para a compreensão dos desafios a competitividade das empresas nesse setor. Uma das possibilidades para análise da questão é focar sobre o posicionamento competitivo da empresa, considerando as barreiras de entrada. Outra perspectiva é olhar para o conjunto de recursos das firmas, ou seja, empregar a visão baseada em recursos como uma perspectiva para análise do problema.

Porter (1991) enumera seis fontes principais de barreiras de entradas, que se aplicam a qualquer novo negócio. São elas: economias de escala, diferenciação do produto, necessidades de capital, custos de mudança, política governamental e acesso aos canais de distribuição. Em uma visão complementar, Wernerfelt (1984), Barney (1991) e outros autores, voltam o foco para as questões internas da firma, dando maior atenção para os recursos.

Assim, numa perspectiva conciliadora dessas duas abordagens, definiu-se como problema de pesquisa investigar: quais as principais barreiras de entrada de microcervejarias no estado do Rio Grande do Sul e quais os recursos chaves que têm garantido competitividade às empresas que estão no mercado?

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

Identificar as principais barreiras de entradas para microcervejarias no estado do Rio Grande do Sul e quais são os recursos chaves que garantem a sustentabilidade dessas empresas.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para melhor organizar o estudo foram definidos objetivos específicos:

1. Identificar as principais microcervejarias no Rio Grande do Sul
2. Identificar microcervejarias que fecharam nos últimos 12 anos dentro do Rio Grande do Sul.
3. Identificar os fatores (ambientais ou de recursos) que levaram as microcervejarias a saírem do mercado, bem como os que levaram a sua permanência.
4. Analisar como se comportam as barreiras de entrada e com qual intensidade elas afetam as novas empresas.
5. Identificar os recursos chaves para microcervejarias no estado do Rio Grande do Sul.

4 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Nesta seção é realizada uma revisão da bibliografia utilizada para analisar o problema. Como este trabalho possui de público alvo pessoas com interesse em administração e no mercado cervejeiro, são explicados, primeiramente, aspectos da produção de cerveja, seus insumos e tipos para dar um panorama técnico sobre o assunto. A seguir é apresentado o estrutura teórica propriamente dita, ou seja, a abordagem de posicionamento de Porter e a Visão Baseada em Recursos.

4.1 INSUMOS PARA A PRODUÇÃO DE CERVEJA

4.1.1 Malte

A cerveja é fabricada a partir de cevada maltada. Mais precisamente, a cerveja é feita pela fermentação dos açúcares extraídos a partir da cevada maltada (principalmente maltose) (JOHN PALMER, 2006). A cevada é matéria-prima obrigatória, porém outros cereais podem ser acrescentados como trigo, aveia, arroz, milho (mas estes são mais difíceis de maltar). O malte é a principal fonte de amido da cerveja e, durante o processo de mosturação, ele é convertido em açúcares (maltose e glicose, por exemplo) que, em outras fases do processo, irão se transformar em álcool e gás carbônico (RONALDO MORADO, 2008). Os maltes possuem influência determinante sobre as características da cerveja. A combinação de maltes para a elaboração de cerveja determinará a cor final, sabor, sensação na boca, corpo e aroma da cerveja.

O cereal é transformado em malte por um procedimento chamado de maltagem, que ocorre na maltaria. Após serem colhidos, os grãos são selecionados (somente os grãos mais nobres são destinados à produção de cerveja – cerca de 15%) e, posteriormente, umedecidos até germinar. Após germinarem tem-se o que é chamado de malte “verde”, em seguida ele passa pelo processo de secagem ou torrefação. A temperatura da secagem varia de acordo com o malte que se deseja obter (malte para cerveja clara é secado em torno de 80°C, para cerveja escura a cerca de 100°C e maltes torrados podem passar dos 200°C). A cevada para

malteação não produz tantos grãos por hectare como a cevada para a alimentação animal, e, assim, as maltarias americanas pagam aos agricultores um prêmio para cultivar variedades de malte e para atender às especificações de qualidade (MICHAEL J. LEWIS e TOM W. YOUNG, 2002, p.150).

Existem diversos tipos de maltes e cada um com características específicas. O malte pilsen, por exemplo, é usado em praticamente todas as receitas de cerveja como malte base, pois contém poder enzimático suficiente para ser usado como malte base (mais amido e, conseqüentemente, maior quantidade de açúcar na fermentação) e possui um sabor forte e adocicado. Já o malte *spécial B*, segundo a fabricante de maltes *Castle Malting* (Bélgica), é recomendado para fabricar cervejas *abadias, dubbels, porters, doppelbocks e brown Ales*, e deixa o produto final com uma cor de vermelho a castanho escuro e mais encorpado.

Segundo a legislação brasileira (Lei nº 8.918, de 14/07/1994, Cap. VII – Da padronização das bebidas – Seção III - Das bebidas alcoólicas fermentadas – Art. 38 item IV), as cervejas podem ser classificadas em relação à proporção do malte de cevada da seguinte forma: cerveja de puro malte (aquela que possuir cem por cento de malte de cevada, em peso, sobre o extrato primitivo, como fonte de açúcares) cerveja (aquela que possuir proporção de malte de cevada maior ou igual a cinquenta e cinco por cento em peso, sobre o extrato primitivo, como fonte de açúcares) ou “cerveja de ...” seguida do nome do vegetal predominante (aquela que possuir proporção de malte de cevada maior que vinte por cento e menor que cinquenta e cinco por cento, em peso, sobre o extrato primitivo, como fonte de açúcares).

4.1.2 Lúpulo

Estima-se que o lúpulo foi usado pela primeira vez nos anos 600 do calendário cristão (GREGG SMITH e CARRIE GETTY, 1998) para a preservação do produto, porém, hoje, o lúpulo é ingrediente fundamental, garantindo amargor e alguns aromas à cerveja. Ao contrário do malte, o lúpulo não altera o teor alcoólico nem o corpo da cerveja (RONALDO MORADO, 2008, p.116).

Lúpulo é uma planta trepadeira nativa das regiões temperadas da América do Norte, Europa e Ásia (segundo a FAO (*Food and Agricultural Organization*, da ONU),

Alemanha, Estados Unidos, China e República Checa produzem 80% do lúpulo mundial). A planta pode ser macho ou fêmea, mas somente a segunda é aproveitada para a produção de cerveja. Elas produzem uma espécie de cone, onde estão as propriedades químicas que são utilizadas na fabricação, esse material é chamado de lupulina (MICHAEL J. LEWIS e TOM W. YOUNG, 2002, e RONALDO MORADO, 2008).

O lúpulo pode ser encontrado, basicamente, em três formas: em flor, extrato, ou *pellets*. Na forma em flor é utilizado o lúpulo inteiro em cone não prensando, frequentemente empregado no processo chamado de *dry hopping*¹. A forma de extrato é mais comumente usada em grandes indústrias. Já a forma em *pellets* (flores secas comprimidas) é a mais fácil de ser encontrada e preferida por microcervejarias e cervejeiros caseiros.

4.1.3 Levedo

O levedo é um fungo microscópico, cujo nome botânico é *Saccharomyces* (RONALDO MORADO, 2008, p.119). A função dele é transformar açúcares fermentáveis (oriundos da mosturação) em álcool e gás carbônico. Existem aproximadamente 850 espécies de leveduras, mas a maioria delas não é apropriada para a fabricação de bebidas. O crescimento e a multiplicação deste organismo vivo são inseparáveis do processo metabólico que produz etanol, dióxido de carbono e toda a gama de produtos metabólicos que contribuem para o sabor do produto acabado (MICHAEL J. LEWIS e TOM W. YOUNG, 2002, p.279).

Existem dois tipos principais de leveduras usadas na indústria cervejeira, as de alta e de baixa fermentação. As de alta fermentação possuem esse nome em razão de seu comportamento durante a fermentação que ocorre, a maior parte, na parcela superior do fermentador, em temperaturas entre 15°C e 25°C, por três a cinco dias. Enquanto que as de baixa “preferem” o fundo, e fazem seu “trabalho” entre as temperaturas de 9°C e 15°C por um período de aproximadamente seis dias. Há algumas exceções, como, por exemplo, leveduras de baixa fermentação que chegam a fermentar entre 17°C e 21°C.

¹ Processo de adição de lúpulo diretamente no fermentador primário, secundário ou até mesmo no barril para aumentar o aroma e o sabor de lúpulo na cerveja.

4.1.4 Outros ingredientes

Existem diversos outros ingredientes que são adicionados à cerveja, podem ser por razão econômica ou para atribuir características singulares ao produto desejado. Dos ingredientes mais comuns destacam-se os cereais não maltados - como milho e arroz que, por serem mais baratos que os maltados, são utilizados para diminuir o custo de produção – e o açúcar, usado, por exemplo, para aumentar o teor alcoólico sem encorpar a cerveja.

4.2 ETAPAS DA FABRICAÇÃO DE CERVEJA

4.2.1 Moagem do malte

A moagem é uma das etapas mais importantes na produção de cerveja, pois ela “arma a cena” para o que acontecerá nos procedimentos seguintes (MICHAEL J. LEWIS e TOM W. YOUNG, 2002), possuindo grande influência, por exemplo, no rendimento da produção. O objetivo de moer o malte é abrir o grão expondo o amido, que será convertido em açúcar nos procedimentos seguintes.

Ao moer o malte, precisa-se sempre tomar diversos cuidados, como, por exemplo, ao quebrar o grão, a casca deve ser preservada praticamente intacta, pois mais tarde ela terá papel muito importante na filtração. Porém a parte interna do grão deve ser reduzida o máximo possível – mas não a ponto de virar pó.

4.2.2 Mostura

Nessa etapa acrescenta-se água no malte moído hidratando-o e se inicia uma espécie de cozimento para ativar as enzimas que estão presentes no malte. E como resultado se obtém uma solução chamada de mosto. É nessa etapa que o amido é transformado nos açúcares que serão utilizados como alimento para as leveduras. O amido deve ser totalmente convertido em açúcar, pois a presença dele pode resultar em turbidez gelatinosa e permanente na cerveja (RONALDO MORADO, 2008).

Um dos fatores mais importantes para o resultado final da cerveja é o controle de temperatura na mosturação, pois de acordo com a temperatura e o tempo em que o mosto ficar nessa temperatura acontecem diversos processos químicos.

Quadro 1 - Enzimas produzidas conforme temperatura

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

Fonte: John Palmer, 2006.

Vale ressaltar que hoje em dia, devido às avançadas técnicas na indústria de malteação, o malte disponível no mercado para a produção de cerveja é altamente modificado, de forma que possui grande capacidade de conversão de amido. Isso significa que, com o malte “moderno”, é possível simplificar o processo de produção, diminuindo a necessidade de usar diversos “degraus” de temperatura na mosturação.

4.2.3 Filtração

A filtração consiste em separar o mosto líquido do bagaço de malte. Geralmente ao separá-los a densidade está acima do desejado, então é necessário colocar mais água no bagaço e realizar uma nova filtração, adicionando esse produto ao mosto primário até atingir a densidade desejada (é necessário ter cuidado com a temperatura da água a ser adicionada no bagaço, pois se ela estiver numa temperatura muito elevada pode ocorrer a extração excessiva de polifenóis, que podem prejudicar o produto final).

Nessa etapa que é percebida a importância de uma moagem de qualidade, pois as cascas ajudam na filtragem. Também é reflexo da moagem o quão límpido o

mosto ficará após a filtração, pois, se a moagem reduziu o grão a ponto de ele passar pelas malhas da filtração, pode-se ter problemas na fermentação e afetar o paladar da cerveja.

4.2.4 Fervura

Logo após a filtração, o mosto precisa ser fervido intensamente. Desta forma, ele será esterilizado, eliminando micro-organismos possivelmente danosos à cerveja. Também com a fervura, grande parte das proteínas coagula (formando o chamado *trub*) tornando-se insolúveis e o mosto, que havia sido clarificado na filtração, acaba ficando turvo. O processo de fervura estabiliza o mosto nos aspectos biológico, bioquímico e coloidal (RONALD MORADO, 2008, p.132).

Outro procedimento que será realizado durante a fervura é a adição do lúpulo. Normalmente são realizadas duas adições, uma para garantir o amargor da cerveja, e outra o aroma.

No final da fervura é realizado o processo chamado de *whirlpool*. Esse procedimento utiliza a forma centrípeta para fazer o *trub* se acumular no fundo e no centro do tanque de fervura, facilitando, assim, sua remoção.

4.2.5 Resfriamento

A qualidade do resfriamento possui grande importância para a obtenção de um produto de qualidade. Ele deve ser feito o mais rápido possível, para evitar, principalmente, o risco de contaminação. O mosto possui uma grande quantidade de açúcares, o que o torna um excelente meio de cultura para as leveduras que serão adicionadas, porém, as leveduras que podem estar presentes no ar e nos equipamentos também possuem atração por esse ambiente.

4.2.6 Fermentação

A fermentação ocorre basicamente com o consumo dos açúcares presentes

no mosto pelas leveduras que os transformam em dióxido de carbono e etanol. A temperatura do ambiente em que a fermentação ocorrerá depende do tipo de cerveja que se deseja obter e do tipo de levedura utilizada (para as cervejas *ales*, a temperatura deve ficar entre os 17°C e 21°C, já as *lagers* a temperatura não pode passar dos 10°C, nem ficar a menos de 5°C). Caso a temperatura fique abaixo do indicado, o fermento pode ficar inativo e não fazer o seu trabalho. Se estiver acima poderá gerar uma fermentação muito rápida, podendo produzir sabores e aromas indesejáveis.

4.2.7 Maturação

Na etapa de maturação a levedura é retirada e a cerveja fermentada é colocada em temperaturas inferiores a que estava exposta. Ocorre nessa fase uma segunda fermentação que acaba clarificando a cerveja. Algumas cervejarias aproveitam essa fase da produção para adicionar especiarias para atribuir diferentes características de sabor e aroma. Também é nessa etapa que ocorre a carbonatação natural da bebida.

4.2.8 Envase

É preciso tomar muito cuidado nesta etapa, pois a cerveja sai de um ambiente controlado para um que pode ser agressivo (o próprio oxigênio pode danificar a cerveja). As instalações e equipamentos para envase devem ter um alto grau de limpeza e sanitização.

4.2.9 Outros procedimentos

As etapas descritas até agora são praticamente usadas em todas as cervejas. Porém existem outros procedimentos que podem ser adotados dependendo do produto desejado ou até da planta da fábrica.

Após a maturação, pode ser realizada uma nova filtração, eliminando

totalmente restos de leveduras. Se forem usados aditivos (estabilizantes, antioxidantes), geralmente é nessa etapa que serão adicionados.

Caso a maturação não gere gás carbônico suficiente, pode ser realizada uma carbonatação forçada, injetando o gás logo após a segunda filtração. Essa etapa é comumente adotada quando se embarrila a cerveja.

Visando ganhar uma maior estabilidade microbiológica à cerveja, algumas fábricas optam por pasteurizá-la. Esse procedimento consiste em elevar a temperatura da bebida até aproximadamente 70°C por, no máximo, trinta segundos. Ela pode ser realizada antes ou depois do envase.

Para exemplificar o que foi discutido até agora, segue um quadro explicativo de toda a produção de cerveja, desde a malteação até o envase (tempo estimado para produção de 500hL).

Quadro 2 - Resumo do processo de produção de cerveja

Estágio	Sub-estágio	Descrição da operação	Objetivos	Tempo	Temperatura (Celsius)
Malteação	Maceração	Umedecer e arear o grão	Preparar o grão para germinação	48h	15 a ambiente
	Germinação	Germinar a cevada	Produção de enzimas, alterar a estrutura química	3 - 5 dias	Ambiente a 22
	Secagem	Secar a cevada	Dar características de sabor e tornar o grão mais fácil de moer	24-48h	Ambiente a 110
	Moagem	Esmagar casca mantendo o interior o mais intacto possível	Expor as enzimas e o endosperma	1-2h	Ambiente
Brassagem e separação do mosto		Adicionar água morna ou quente	Acionar enzimas	1-2h	30-72 (depende do processo)
		Circular o mosto	Solubilizar partículas sólidas		

			Filtrar o mosto		
			Obter o máximo de extrato fermentável no menor tempo		
Fervura		Ferver o mosto com lúpulo e adjuntos	Extrair substancia do lúpulo Esterilizar o mosto Precipitar partículas indesejáveis	0,5 - 1,5h	100+
Clarificação do mosto		<i>Whirlpool</i>	Remover o <i> trub</i> quente e pedaços de lúpulo	<1h	80-100
Resfriamento		Passar pelo trocador de calor	Criar condições para a levedura agir	<1h	12-18
Fermentação		Adicionar levedura	Transformar açúcar em álcool	2-7 dias	12-22
Maturar		Transferir a cerveja para tanques resfriados	Ajustar o nível de carbonatação e demais modificações necessárias	7-21 dias	-1 - 0
Clarificar		Centrifugar ou filtrar	Remover o restante da levedura e demais partículas sólidas	1-2h	-1-0
Estabilização biológica		Pasteurizar ou filtrar	Matar ou remover microrganismos	1-2h	62-72
Envase		Engarrifar ou embarrilar	Envasar a cerveja com as especificações desejadas	0,5 - 1,5h	-1 a ambiente
Distribuir		Distribuir a cerveja para os pontos de venda	Entregar a cerveja com as especificações desejadas	Depende	4 a ambiente

Fonte: Michael J. Lewis e Tom W. Young (2002)

4.3 ESTILOS DE CERVEJA

Existem diversas formas de classificarmos cervejas. Uma divisão pode ser pela fermentação (*ales*, *lagers* e *geuze* ou *lambic* (fermentação espontânea)). Porém essa categorização acaba sendo muito simplista, pois existem *lagers* que possuem aparência e sabor de uma *ale*, assim como uma *ale* pode ter características de *lager*.

A primeira classificação de cervejas mais detalhada foi criada em 1977 por um jornalista inglês chamado Michael Jackson, no livro *The world Guide to Beer*. Nos dias atuais a classificação mais aceita é do *Beer Judge Certification Program* (BJCP), uma organização sem fins lucrativos criada em 1985, com o objetivo de promover a “alfabetização” da cerveja e a apreciação da verdadeira cerveja e possui mais de 2500 juizes espalhados em oito países (Brasil conta com onze juizes, cinco no Rio Grande do Sul (BEBENDO BEM, 2011)). O último guia lançado pelo BJCP (2008) conta com 23 grupos de cervejas divididos em mais de 80 estilos, e ainda possui um capítulo destinado as cervejas que não se enquadram nos estilos descritos (por usarem adjuntos ou técnicas não usuais, ou por apresentarem uma “mistura” de estilos, por exemplo).

Para a divisão dos estilos são consideradas diversas qualidades, como: aroma, aparência, sensação na boca, impressão geral, ingredientes e até aspectos mais técnicos, como nível de amargor (IBU (*International Bitterness Units*)), a gravidade do líquido antes da fermentação (OG (*original gravity*)) e após (FG (*final gravity*)) e graduação alcoólica.

Entre as cervejas ales pode-se destacar os seguintes estilos: *weizen* ou *weissbier*, *dry stout* e *english pale ale*, e nas *lagers* as *pilseners*, *bock* e *standard american lager*.

Weizen ou weissbier é a cerveja com pelo menos 50% de malte de trigo – algumas chegam a ter 70%. São cervejas levemente lupuladas e apresentam um leve caráter de banana e cravo. O tempo não faz bem para essa cerveja, logo quanto mais jovem melhor.

As *dry stout* estão no grupo das *stout* (que é dividido em seis estilos). Por muito tempo era classificada como um estilo de cerveja *porter*, porém, com grande ajuda da cerveja *Guinness*, foi ganhando personalidade própria e hoje é um estilo próprio. É conhecida pela sua coloração muito escura (quase preta) e aroma torrado.

Sua secura deve-se ao uso de cevada torrada não maltada.

A *english pale ale* é um dos estilos mais antigos das Ilhas Britânicas. Os três estilos em que esta categoria se divide se diferenciam principalmente pela graduação alcoólica, indo de 3,2% até 6,2%. Apresenta baixa carbonatação e uma boa dose de lúpulo.

Pilsner provém do nome da cidade em que o estilo foi inventado, Pilsen, República Checa. São classificados três estilos dentro dessa categoria. São cervejas claras, com espuma branca, carbonatação de média a alta e amargor mais acentuado.

Cervejas bock são mais fortes que as demais lagers, mais alcoólicas, mais robustas e com uma maior presença de malte. O volume de álcool pode alcançar até 14% em seu estilo eisbock (um dos cinco em que essa categoria se divide).

O estilo que domina as vendas no mundo é o *Standard American Lager*, que pertence ao grupo *Light Lager*. No Brasil, como exemplo desse estilo, estão as líderes de mercado (Skol, Brahma e Antártica) (Nielsen, 2009), mesmo que os fabricantes as nomeiem como cervejas *pilsen* (ou, segundo o guia da CJCP, *pilsner*). São pouco amargas, leves e suaves.

A descrição dos estilos foi baseada no guia da BJCP de 2008.

4.4 VISÃO PORTERIANA

A seguir será exposta a visão que Porter desenvolveu sobre estratégia e vantagem competitiva e sobre barreiras de entrada. É de fundamental importância entender como o mercado recebe as novas empresas e quais são as dificuldades que ele impõe. Outro aspecto, no qual é necessário pleno entendimento do administrador, é como os concorrentes conseguem obter vantagens competitivas, e Porter consegue elucidar essas questões nos seus livros que serviram de base para analisar o proposto por esse trabalho.

4.4.1 Vantagem competitiva

Porter (1989, p. 111) diz que “vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa tem condições de criar para seus compradores” e, segundo Porter, existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: diferenciação e vantagem de custo.

A diferenciação permite que a empresa peça um “preço-prêmio”, venda suas mercadorias num maior volume por determinado preço ou consiga benefícios equivalentes, como uma fidelização do consumidor/comprador durante quedas recorrentes ou sazonais (PORTER, 1989). Uma empresa que escolha seguir uma estratégia de diferenciação apenas obterá sucesso se o seu "preço-prêmio" for superior ao acréscimo de custos incorridos para conseguir ser única a oferecer alguma coisa singular e valiosa.

Para compreender a diferenciação, não se pode considerar a empresa como um todo, já que ela provém de atividades específicas que uma empresa executa e do modo como afetam o consumidor. Desta forma, a diferenciação surge da cadeia de valores de uma empresa e, teoricamente, toda atividade de valor pode constituir uma fonte de singularidade (PORTER, 1989). A figura abaixo demonstra como qualquer atividade na cadeia de valores pode contribuir para a diferenciação.

Quadro 3 - Fontes de diferenciação

Infraestrutura da empresa	<p>Apoio da alta gerencia nas vendas Instalações que acentuam a imagem da empresa Sistema de informações gerenciais superior</p>				MARGEM	
Gerência de recursos humanos	Treinamento superior do pessoal;	Políticas estáveis da força de trabalho; Qualidade de programas de vida de trabalho; Programas para atrair melhores cientistas e engenheiros;		Incentivos de vendas para reter melhores vendedores; Recrutamento de pessoal de venda e de serviço mais qualificados;		Treinamento extensivo de técnicas do serviço;
Desenvolvimento de tecnologia	Tecnologia superior de classificação e manuseio de materiais; Equipamento de garantia de qualidade patenteado;	Características singulares do produto; Rápidas introduções de modelos; Máquinas ou processo de produção singulares; Procedimentos de inspeção automatizados;	Programação singular de veículos; Software; Containers ou veículos especiais;	Suporte de engenharia e aplicações; Pesquisa de mídia superior; Cotações mais rápidas para modelos individualizados;		Técnicas avançadas do serviço;
Aquisição	Transporte mais confiável para entregas internas;	Matérias primas de mais alta qualidade; Componentes da mais alta qualidade;	Depósitos mais bem localizados; Fornecedores de transporte que minimizam avarias;	Colocações em mídia mais aconselhável; Imagem e posicionamento do produto;		Alta qualidade de peças de reposição;

Manuseio de insumos que minimiza avarias ou degradação; Conveniência de fornecimento para o processo de fabricação;	Obediência rígida às especificações; Aparência atrativa do produto; Responsividade a mudança nas especificações; Baixo índice de defeitos; Tempo curto de fabricação;	Entrega rápida e no prazo; Processamento de pedidos preciso e responsivo; Manuseio que minimiza avarias;	Alta qualidade e alto nível da publicidade; Alta qualidade e cobertura da força de vendas; Relações pessoais com canais ou compradores; Literatura técnica superior e outros auxílios de vendas; Promoção mais extensiva; Credito mais extensivo aos compradores ou canais;	Instalação rápida; Alta qualidade do serviço; Estoque em campo completo de peças de reposição; Ampla cobertura de serviço; Treinamento extensivo do comprador;
Logística interna	Operações	Logística externa	Marketing e vendas	Serviço

Fonte: Porter, 1989

Uma empresa possui vantagem de custo quando seu custo cumulativo da execução de todas as atividades de valor for menor do que o custo de seus concorrentes. Segundo Porter (1989) a vantagem de custo terá seu valor estratégico avaliado na sua sustentabilidade, ou seja, quanto mais difícil de imitá-la, maior o seu valor estratégico.

Existem duas formas de obter vantagem no custo: controlar condutores dos custos ou reconfigurar a cadeia de valores.

Porter (1989) enumera dez condutores principais dos custos que definem o comportamento do custo de atividades de valor. São eles: economias de escalas, aprendizagem, o padrão de utilização da capacidade, elos, inter-relações, integração, momento oportuno, políticas discricionárias, localização e fatores institucionais. Os condutores nunca determinarão sozinhos a posição de custo de uma empresa, eles interagem para determinar o comportamento de custo.

As mudanças drásticas na posição dos custos relativos quase sempre derivam da adoção de uma cadeia de valores muito diferenciada das cadeias adotadas por seus concorrentes. Porter (1989) apresenta um rol, exemplificativo, de oito fontes de reconfiguração de cadeia de valores (adoção de um novo processo de produção, diferença na automação, vendas diretas (invés de vendas indiretas), novo canal de distribuição, nova matéria-prima, diferenças na integração vertical, localização das instalações (em relação aos clientes e fornecedores) e novos meios de publicidade).

Na maioria das vezes, a importância do custo é reconhecida pelos

administradores, porém nem sempre o comportamento do custo é bem entendido. Os estudos de custos geralmente ficam restritos aos custos de fabricação, sem considerar o impacto das atividades de marketing, serviço e infraestrutura sobre o custo relativo.

4.4.2 Estratégias competitivas

O termo "estratégia competitiva" se refere a como uma empresa decide competir em um mercado em resposta às estratégias e posições de seus competidores de modo a ganhar uma vantagem competitiva sustentável. Pode ser baseada em ações defensivas ou ofensivas visando enfrentar as forças competitivas que a indústria apresenta (entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os concorrentes atuais).

Porter (1991) relaciona três abordagens de estratégias competitivas genéricas provavelmente bem sucedidas para superar outras empresas em uma indústria: Liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

Na liderança no custo total, o custo baixo é o tema fundamental da estratégia, embora qualidade e atendimento ao consumidor não possam ser ignoradas. Uma posição de baixo custo permite que a empresa obtenha retornos acima da média (mesmo se houver um alto índice de competitividade), porque seus custos baixos significam que ela ainda pode obter retorno depois que seus concorrentes tenham consumido seus lucros na competição. Custos mais baixos também proporciona uma defesa contra fornecedores poderosos (ou únicos), possibilitando maior flexibilidade para enfrentar aumento no preço dos insumos, por exemplo (PORTER, 1991).

Outra estratégia é diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, desenvolvendo algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria. A diferenciação possibilita uma espécie de isolamento contra a rivalidade competitiva, já que a lealdade dos consumidores em relação à marca está gera uma menor sensibilidade ao preço. A diferenciação produz margens mais altas com as quais é possível lidar com o poder dos fornecedores e claramente ameniza o poder dos compradores, pois lhe faltam alternativas comparáveis. Mesmo não sendo seu alvo

primário, a diferenciação não deve ignorar os custos (PORTER, 1991).

A última estratégia é chamada de enfoque e consiste em focar num determinado grupo comprador (com um segmento da linha de produtos, por exemplo). Em contrapartida as estratégias de baixo custo e diferenciação – que visam atingir toda a indústria-, o enfoque busca atender muito bem um alvo determinado. A premissa dessa estratégia é que a empresa consegue atender um mercado determinado mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla (PORTER, 1991).

4.5 BARREIRAS DE ENTRADA

Porter (1991) enumera seis fontes principais de barreiras de entradas: economias de escala, diferenciação do produto, necessidade de capital, custos de mudança, acesso aos canais de distribuição e políticas governamentais.

Economia de escala, segundo Porter (1991), corresponde à diminuição dos custos de produção unitários de um produto à medida que o volume absoluto de produção por período aumenta. Essa barreira força empresas entrantes a, ou entrarem com produções de grande escala ou entrar com pequenas produções, mas com desvantagem no custo em relação aos concorrentes. Uma empresa pode conseguir vantagens similares à economia de escalas quando for capaz de compartilhar operações ou funções com outros negócios da companhia, por exemplo, a empresa fabrica o produto A que pode ser usada na fabricação de diversos outros produtos, porém, para obter economias de escala, é necessário produzir mais produto A do que é necessário para os mercados se considerados individualmente, desta forma, a empresa diversifica seus mercados conseguindo aumentar as vantagens da economia de escala, e, portanto, superando esta barreira.

Diferenciação do produto fica caracterizada quando empresas já estabelecidas desenvolvem um sentimento de lealdade com seus clientes, e possuem a marca já identificada (por serem a primeira empresa no mercado em que atua, publicidade, diferença no produto, etc.). Essa barreira faz com que os entrantes efetuem pesadas despesas para tentar quebrar o vínculo criado com os concorrentes já estabelecidos no mercado (PORTER, 1991). Essas despesas

possuem um grande risco, pois, além de, geralmente, precisarem ocorrer por um longo período, inicialmente podem gerar prejuízos.

Os custos de mudança são percebidos pela necessidade de investimento que o consumidor é forçado a fazer no momento em que opta por trocar de fornecedor. Se os custos de mudança são elevados, os entrantes precisam oferecer vantagens substanciais em custos ou desempenho (PORTER, 1991).

A necessidade de investir grande volume de capital para entrar em um mercado é uma das barreiras mais comuns para novos entrantes (PORTER, 1991). Investir grandes somas em publicidade ou necessitar de capital de giro em excesso para competir em um faz que grande parte dos empreendedores fuja de alguns nichos específicos de negócios.

Quando há restrições aos canais de distribuição tem-se uma barreira de entrada. Segundo Porter (1991), se todos os canais de distribuição logísticos já estão ocupados, a nova empresa precisa convencer os canais a aceitarem seu produto por meio de promoções, descontos, publicidade, intensos esforços para vendas, o que acaba diminuindo os lucros.

A última fonte de barreira de entrada são as políticas governamentais. O governo pode restringir a inserção de empresas exigindo licenças de funcionamento, controle de acesso à matéria-prima. Quando o governo, por exemplo, começa a controlar a emissão de poluentes no ar e na água, os níveis de segurança e de eficiência do produto (PORTER, 1991). Mesmo que essas políticas governamentais tragam benefícios sociais diretos, são, ao mesmo tempo, grandes obstáculos para novas empresas.

4.6 VISÃO BASEADA EM RECURSOS

Contrariando as abordagens que diziam que o que determinava sua competitividade era sua posição na indústria (PORTER, 1990), a visão baseada em recursos sugere que os recursos internos das empresas são as principais determinantes de sua competitividade. Assim, essa visão ressalta “como” a empresa irá competir e não “onde”.

Grant (1991) ilustra que a visão baseada em recursos enxerga a empresa como um conjunto único de recursos e capacidades, onde a função básica do

administrador é maximizar valor por meio do desenvolvimento ótimo de recursos e capacidades existentes.

A visão baseada nos recursos enxerga o desempenho de uma empresa como resultado da interação simultânea de, pelo menos, três forças: base de ativos da própria empresa, base de ativos dos concorrentes e restrições decorrentes da grande indústria e políticas públicas (CONNER, 1991).

4.6.1 Recursos

Recursos de uma firma podem ser definidos como os ativos (tangíveis e intangíveis) que estão vinculados quase permanentemente à firma (exemplo de recursos: nome de marcas, funcionários, máquinas, capital, etc.) (WERNERFELT, 1984).

Já Barney, (1991 apud (TOMER, 1987, BECKER, 1964, e WILLIAMSON, 1975)) separa os recursos de uma firma em três grupos: recursos de capital físico, de capital humano e capital organizacional. Capital físico inclui toda a tecnologia física usada na empresa: equipamentos, localização geográfica e o acesso a matéria prima. Capital humano inclui o treinamento, experiência, inteligência, relações e o conhecimento individual dos administradores e trabalhadores. No capital organizacional estão incluídos a estrutura da empresa, seu planejamento (formal e informal), as relações informais entre grupos de uma empresa e entre a empresa com o ambiente. Grant (1991) propõe classificação diferente, além dos recursos elencados por Barney (1991), inclui reputação e recursos tecnológicos, ao que denomina de recursos organizacionais.

Porém, segundo Barney (1991), nem todos os atributos do capital físico, humano e organizacional são relevantes para a estratégia de uma empresa. Alguns destes podem impedir que uma firma consiga implementar estratégias valiosas. Outros podem levar uma empresa a implementar estratégias que diminuam sua eficiência e eficácia, assim como alguns podem não impactar a elaboração da estratégia. Entretanto, os atributos que permitam com que a empresa implemente estratégias que aumentem a eficácia e eficiência são considerados recursos da empresa.

4.6.2 Vantagem competitiva sustentável

Conforme Barney (1991), quando um recurso é valioso, raro, não pode ser imitado perfeitamente e não possui substitutos equivalentes, ele é capaz de gerar uma vantagem competitiva sustentável, ou seja, ao implementar uma estratégia, nenhum concorrente (atual ou potencial) consegue imitá-la ou conseguir os mesmos benefícios. Desta forma, as empresas não podem acreditar que irão obter vantagens competitivas sustentáveis quando os recursos são uniformemente distribuídos entre todas as empresas concorrentes e são altamente móveis.

Os recursos das empresas, segundo Barney (1991), só podem ser fonte de vantagem competitiva quando são valiosos, ou seja, quando eles permitem que a firma implemente estratégias que aumentem sua eficácia ou eficiência. Alguns atributos da empresa podem ter características que os qualificam como fontes de vantagem competitiva, entretanto, esses atributos só serão considerados recursos quando eles aproveitarem oportunidades ou neutralizarem ameaças no ambiente em que a empresa está situada.

Recursos valiosos que um grande número de empresas possui em um mercado não pode ser fonte, nem de vantagem competitiva, nem de vantagem competitiva sustentável, porque, se grande número de empresas tem acesso a um recurso valioso, então cada uma delas possui capacidade de explorar o recurso da mesma maneira, e, portanto, conseguindo implementar uma estratégia comum que dá vantagem competitiva para ninguém, e, por isso, que o recurso também precisa ser raro (BARNEY, 1991).

Diferentemente de Porter (1985) e Jacobsen (1988), que consideram uma vantagem competitiva sustentável se ela perdura no tempo, Barney (1991) adota a ideia de que, para a vantagem ser sustentável, depende da possibilidade da duplicação pelos concorrentes ou quando a estratégia de criação de valor ainda não foi praticada por concorrentes (atuais ou potenciais), e, citando Rumelt (1982), complementa que a vantagem só será sustentável quando os esforços para copiá-la já cessaram.

Fontes para vantagem competitiva sustentável não são genéricas, elas podem ser encontradas em diferentes épocas, empresas ou lugares. Algumas capacidades das organizações podem ser ótimas fontes de vantagem competitiva

sustentável em um determinado grupo de indústrias por certo período de tempo, porém elas não possuem essa condição em todas as indústrias para sempre (COLLIS, 1994).

4.6.3 Barreiras de posição de recursos

Wernerfelt (1984) diz que as barreiras de entrada sugeridas por Porter (1991) devem ser analisadas juntamente com as barreiras de posição de recursos, pois uma barreira de entrada sem uma barreira de posição de recursos deixa a empresa vulnerável a novos entrantes, assim como uma barreira de posição de recursos sem barreiras de entrada faz com que a empresa não consiga explorá-la.

Para construir essa barreira é preciso identificar os recursos atrativos, porém Wernerfelt (1984) faz uma observação ao dizer que a atratividade de recursos é apenas uma condição necessária, mas não suficiente para que as empresas estejam interessadas nele. Elas precisam encontrar os recursos que podem sustentar uma barreira de posição, desde que nenhuma outra empresa possua realmente uma barreira e que ela tenha uma boa chance de estar entre as únicas que conseguiram sucesso na construção de uma. Os recursos precisam combinar bem com os que ela já possui e que, provavelmente, estão sendo procurados por poucos adquirentes. Desta forma, a empresa só deve adquirir recursos atrativos ao conjunto de recursos disponíveis, de modo que consiga combiná-los de maneiras diferentes para usá-lo e gerar retornos mais altos, conseguindo se proteger das barreiras de posição de recursos criadas por concorrentes. Outra forma de se proteger das barreiras é adquirir (ou criar) a própria firma produtora da matéria prima ou recurso, assim a empresa não estará sujeita à criação de barreiras ou o controle do preço pelos concorrentes (CONNER, 1991).

Segundo Barney ((1991) apud MCWILLIAMS, TURK, 1989) as barreiras só são possíveis se as empresas concorrentes são heterogêneas em relação aos recursos que elas controlam e esses recursos não são perfeitamente móveis. Para as barreiras existirem as empresas protegidas por essas barreiras devem implementar estratégias diferentes das que estão sendo usadas por firmas que querem entrar nesse mercado protegido. Caso os recursos sejam perfeitamente móveis, qualquer recurso que permite que empresas implementem estratégias

protegidas podem ser facilmente adquiridos por firmas que desejam ingressar nesse mercado.

Wernefelt (1984) cita quatro barreiras de posição de recurso: capacidade da planta, lealdade dos clientes, experiência de produção e liderança tecnológica.

A capacidade da planta é, similarmente, abordada por Porter (1991) como economia de escala. Do ponto de vista de recursos (WERNEFELT, 1984), a barreira de entrada irá se transformar em barreira de posição de recursos, pois será irracional para os entrantes comprar tantos recursos para competir em um mercado onde, o excesso de capacidade, levaria a uma competição predatória. Neste caso, a barreira de posição opera através de rendimentos mais baixos para as empresas entrantes.

A lealdade dos clientes é abordada por Porter (1991) na barreira de diferenciação de produto. Em relação à barreira no ponto de vista da visão baseada nos recursos, é muito mais fácil ser o pioneiro numa posição no mercado do que conseguir substituir alguém que já atua nele (WERNEFELT, 1984 apud RIES and TROUT (1981)). Nessa barreira de recursos, novos compradores (de matéria prima, por exemplo) terão de pagar mais caro do que os antigos.

Porter (1991) trata a experiência na produção como curva de aprendizagem, ele diz que quanto maior a experiência, mais barato será produzir um determinado bem. Wernefelt (1984) segue a mesma linha de pensamento, se o líder executa uma estratégia de curva de experiência corretamente, então os novos produtores precisarão, para obter a experiência, passar por uma difícil batalha com os antigos produtores (que possuem menores custos).

A liderança tecnológica permite a empresa maior retorno, e, dessa forma, permite manter os melhores trabalhadores em um ambiente mais estimulante, então a organização consegue desenvolver ideias mais avançadas do que seus seguidores. Porém, para proteger sua posição, é necessário continuar investindo em pesquisa e desenvolvimento para proteger a posição conquistada, pois, muitas vezes, os seguidores conseguem reinventar uma ideia mais facilmente (WERNEFELT, 1984).

5 METODOLOGIA

Foram realizadas pesquisas de campo para obter dados necessários para consecução dos objetivos propostos. A primeira pesquisa a ser realizada será a exploratória, que é usada quando o pesquisador não possui conhecimento suficiente sobre o tema, e ajuda o pesquisador a criar uma maior familiaridade com o tema (MALHOTRA, 2007). Nesta etapa será realizada a coleta de dados secundários, que são dados que já foram coletados e, às vezes, até analisados (MATTAR, 2005).

Com esta etapa concluída, foi realizada uma pesquisa qualitativa para analisar quais estratégias e recursos foram e estão sendo usados para conseguir desenvolver uma estratégia competitiva sustentável e vencer as barreiras de entradas. O método utilizado para a pesquisa qualitativa foi por entrevista em profundidade (ROESCH, 1996) com gestores de cervejarias que possuem bom desempenho no mercado e com administradores de cervejarias que já fecharam.

A entrevista foi semiestruturada, e possui catorze questões abertas, que permitem o entrevistador entender e captar a perspectiva do entrevistado (ROESCH, 1996) e analisar mais profundamente as respostas, e, dependendo das respostas dos entrevistados, foram feitas novos questionamentos.

Foram entrevistados três donos de cervejarias em funcionamento (Anner, Baldhead e Rasen) e foram enviados questionários para quatro sócios de cervejarias que já fecharam e dois responderam. Os dados primários foram coletados no período de maio e junho de 2012.

Após a coleta de dados, foi realizado - com base na bibliografia sugerida - um diagnóstico dos dados para investigar como se comportam as barreiras de entradas e quais recursos que possibilitam a competitividade no setor de microcervejarias.

6 CONTEXTO DO MERCADO DE CERVEJAS

O setor cervejeiro brasileiro possui inúmeros fabricantes, porém a maior parte da produção (98,2%) está nas mãos das gigantes: AMBEV, com 70% de *market share*, e Schincariol, com uma fatia de mercado de, aproximadamente, 11,6%. Nos menos de 2% que resta do mercado podemos encontrar as microcervejarias e cervejarias artesanais (CERVESIA, 2011).

As microcervejarias trouxeram para o brasileiro a opção de fugir da ditadura da cerveja/chope pilsen, oferecendo produtos de melhor qualidade, exclusivos e diferenciados com vários tipos de sabores, aromas e texturas, até mesmo a cerveja pilsen de qualidade superior às das dominantes do mercado.

No estado do Rio Grande do Sul existem inúmeras microcervejarias e só na região da grande Porto Alegre podemos encontrar mais de oito, sem contar os bares/restaurantes que produzem a própria cerveja. As principais cervejarias identificadas que atuam dentro do estado são: Coruja, Abadessa, Barley, Seasons, Anner, Rasen e Baldhead.

Vale salientar que ainda não existe no Brasil regulamentação definindo o que é uma microcervejaria. A classificação com aceitação majoritária é que microcervejarias são cervejarias que produzem até 200.000 litros por mês, porém é possível encontrar diversas opiniões contrárias a essa categorização. Portanto, para esse estudo, foram selecionadas empresas que possuem uma produção limitada, não sendo consideradas cervejas de massa, mas possuem grande destaque no cenário de microcervejarias do Rio Grande do Sul.

Fundada em setembro de 2004, Teutônia, RS, a cerveja Coruja é lembrada pelo seu slogan “Cerveja Viva” (já que possui levedura viva dentro da garrafa). Suas vendas são basicamente por distribuidores, porém uma parcela da produção vai direto para o consumidor final. Também possui um bar no bairro Cidade Baixa em Porto Alegre, onde comercializa os três tipos de cerveja que produz. Sua planta é capaz de produzir aproximadamente seis mil litros por mês.

A Abadessa possui grande destaque no cenário nacional. Esse destaque pode ser atribuído, em parte, à experiência de um dos seus fundadores que trabalhou por 13 anos na cervejaria Spaten, em Munique, o epicentro cervejeiro da Alemanha. A venda de seus oito tipos de cerveja é basicamente via intermediários,

como bares e restaurantes, e uma pequena parte é comercializada diretamente com o consumidor final. Possui capacidade produtiva de aproximadamente sete mil litros por mês.

A cervejaria Barley está instalada em Capela de Santana/ RS. Suas vendas são destinadas a Porto Alegre e arredores da cidade onde é produzida. Sua produção é uma das maiores do estado no segmento, chegando a 50 mil litros por mês, divididos em cinco tipos.

A cervejaria Seasons entrou no mercado se denominando como uma cervejaria “não usual”. O produto é extremamente ousado, tanto na sua identidade visual como na própria cerveja, reinventando os estilos clássicos e criando sabores que surpreendem até o mais experiente mestre cervejeiro.

A Anner Cervejas Especiais foi fundada em 2007 e produz quatro tipos de cervejas. Segundo seu site, seu objetivo é “*fazer cervejas complexas que combinam aromas e sabores de diferentes estilos em algo novo, com a mesma qualidade das craft breweries americanas e europeias*”. Sua venda fica restrita a lojas especializadas, e bares e restaurantes. Mesmo com sua distribuição restrita, ela é vendida em mais de oito bares na cidade de Porto Alegre e São Paulo.

A cerveja Rasen é produzida em Gramado - RS e possui distribuidores em Brasília (DF), Caxias do Sul e Camboriú (SC). Mesmo que, conforme o site da empresa, a venda em bares e lojas se concentra basicamente em Porto Alegre não significa que possui pouca distribuição, já que lá consta uma lista de mais de sessenta bares, mercados e lojas onde é possível encontrar produtos da marca.

Criada no começo de 2011, a cervejaria Baldhead usou a propaganda em uma das rádios com maior audiência na capital para divulgar sua cerveja. O que, aparentemente, deu certo, já que, atualmente, é uma das cervejas artesanais referência no mercado. Sua distribuição, segundo o site da empresa, está limitada a Porto Alegre e Xangri-lá.

Conforme analisado, as microcervejarias abastecem principalmente o mercado das cidades próximas à fábrica, o que ajuda a criar uma identificação com a marca e reduz custos de distribuição. Contudo, não podemos contar só com localização como fator para conquistar clientes, é necessário desenvolver um produto com qualidade e conhecer muito bem o público alvo da cervejaria, para que, assim, possa-se elaborar uma estratégia bem definida, evitando gastos desnecessários.

7 ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção serão analisados os dados (primários e secundários) coletados nas pesquisas e entrevistas realizadas durante a confecção deste trabalho. Foi realizada uma pesquisa em profundidade com o responsável pela Cervejaria Anner, e foram enviados questionários com perguntas abertas e de múltipla escolha para as cervejarias Whitehead, Baldhead, Barley, Seasons e Rasen. Porém as cervejarias Barley, Seasons e Whitehead não responderam a tempo de incluir suas respostas na pesquisa. Foram localizados sócios gerentes de quatro cervejarias que fecharam nos últimos dez anos, e dois aceitaram participar da pesquisa.

De acordo com uma pesquisa realizada pelo SEBRAE (2007) com micro e pequenas empresas, a taxa de mortalidade de micro e pequenas empresas registradas no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica em 2005 no Rio Grande do Sul é de 22,5%. Na modalidade referente a indústrias, a mortalidade chega a 36% (41 pesquisadas, 15 fecharam). Porém, se a análise se restringir somente ao universo de indústrias que fabricam cervejas e chopes, apenas treze fecharam nos últimos doze anos (JUCERGS, 2012), e conforme pesquisa junto a Vara de Falências e Concordatas no fórum central de Porto Alegre, desde o ano de 2000 não foi decretada falência de cervejarias no estado do Rio Grande do Sul.

7.1 BARREIRAS DE ENTRADA NO SETOR CERVEJEIRO

As barreiras de entrada foram analisadas separadamente. Pois, se forem analisadas em conjunto, corre-se o risco de não entendê-las adequadamente. Por exemplo, ao analisar a barreira necessidade de capital, muitas vezes utilizam-se aspectos da tributação, prejudicando, assim, a análise da barreira políticas governamentais.

7.1.1 Economias de escala

Ao analisar a barreira de entrada Economia de escala no setor cervejeiro,

percebe-se que ela possui um impacto que não deve ser desconsiderado. Por exemplo, para fazer vinte e cinco litros de cerveja *ale* clara utilizam-se, geralmente, em torno cinco quilogramas de malte de cevada do tipo *pilsen*, 25g de lúpulo do tipo *Hallertau Saphir*, 11,5g de levedura US-05 e 100L de água (aproximadamente cinco litros de água para cada litro de cerveja, incluindo limpeza, resfriamento e a própria cerveja). Segue uma tabela comparativa de quantidade e valores² dos insumos para diferentes volumes de produção.

Quadro 4 - Valores para produção de diferentes quantidades

	Quantidade			Valor total		
	500L	1000L	10000L	500L	1000L	10000L
Malte pilsen argentino	100Kg	200Kg	2000Kg	R\$ 262,86	R\$ 525,71	R\$5.257,14
Lúpulo Hallertau Saphir	0,5Kg	1Kg	10Kg	R\$ 49,94	R\$ 99,89	R\$ 998,86
Levedura US-05	0,5Kg	0,5Kg	1Kg	R\$ 133,00	R\$ 133,00	R\$ 266,00
Água	1500L	5000L	50000L	R\$ 7,50	R\$ 15,00	R\$ 150,00
Valor por litro				R\$ 0,91	R\$ 0,77	R\$ 0,67

O diferencial no custo por litro se encontra na levedura, pois quinhentos gramas de levedura podem ser usados para fazer até mil litros de cerveja, e com a produção atingindo dez mil litros podemos utilizar um quilograma para a produção. O motivo desta redução é que a levedura, por ser um ser vivo, pode-se reutilizá-la diversas vezes (cinco ou seis vezes no máximo).

Para ilustrar o efeito da economia de escala será considerado o valor de venda do litro de cerveja por R\$10,00 o faturamento bruto por litro em cada caso seria R\$9,09 no primeiro, R\$9,23 no segundo e R\$9,33 no terceiro (aumento de 2,64% no faturamento do último em relação ao primeiro). Esse percentual pode parecer baixo se for analisado isoladamente, porém com a incidência dos impostos (que será abordado quando as políticas governamentais forem analisadas) essa pequena diferença pode ser o divisor de águas entre o sucesso e o fracasso.

Quase todos os participantes avaliaram essa barreira de entrada como um obstáculo que dificultou muito o acesso ao mercado e, segundo o entrevistado da cervejaria Anner, calcula-se que para ter uma renda suficiente para não depender de outra atividade, a produção deve chegar, aproximadamente, nos doze mil litros mensais. A única resposta que considerou que essa barreira dificultou pouco a

² Malte, lúpulo e levedura foram orçados com o principal fornecedor no Rio Grande do Sul (WE Consultoria), e o valor do litro de água foi obtido com o DMAE.

entrada no mercado veio da cervejaria Baldhead, uma das razões prováveis para isso deriva da estratégia de divulgação utilizada pela empresa logo no início de suas atividades. Ao fazer propaganda numa das principais rádios de Porto Alegre, a empresa conseguiu alavancar suas vendas praticamente anulando esta barreira.

7.1.2 Diferenciação do produto

A segunda barreira abordada por Porter (1991) é a diferenciação do produto. No mercado de microcervejarias existem algumas marcas que já estão consolidadas e criaram um grande vínculo com o consumidor, porém como a variedade de cervejas especiais está em grande crescimento, os consumidores estão dispostos a experimentar novas marcas. Entretanto, isso pode ser um problema, pois, como existem muitas marcas novas no mercado, é necessário desenvolver um diferencial para atrair novos compradores.

Os participantes da pesquisa possuem opiniões divergentes em relação a este assunto. As cervejarias que entraram nos últimos quatro anos dizem que essa barreira foi um grande obstáculo e que a concorrência afeta muito a empresa mesmo ela já estando consolidada no mercado, enquanto as que possuem mais tempo de mercado dizem que essa barreira não afetou ou afetou muito pouco e que a concorrência afeta pouco a empresa. Isso se deve ao fato de que marcas, como a Cervejaria Anner (que foi uma das primeiras cervejas artesanais do Rio Grande do Sul). A cervejaria Anner foi criada em 2007, nesse ano existiam poucas microcervejarias no Rio Grande do Sul (Abadessa, Schmitt, Dado Bier e Coruja como principais), então se conseguia destaque mais facilmente e com menor investimento em marketing. Hoje em dia, novas cervejarias encontram no mercado: Schmitt, Abadessa, Coruja, Barley, Whitehead, Helmbier, Seasons, Terapia, Baldhead, Rasen e muitas outras, então para se destacar no mercado é necessário muito mais do que desenvolver uma cerveja com qualidade. A cervejaria Seasons, por exemplo, entrou no mercado reinventando estilos e criando uma identidade visual totalmente inovadora e ousada, por conseguinte, mesmo com pouco tempo de mercado, conquistou diversos clientes e ganhou prêmios por todo o Brasil.

7.1.3 Necessidade de capital

Quando se fala na barreira necessidade de capital a opinião é unânime de que é uma das barreiras que mais dificultaram o acesso ao mercado (concorre com a barreira de políticas governamentais). Além de precisar de capital para a aquisição de equipamentos e para alugar/comprar um espaço adequado, são necessários recursos suficientes para manter um nível seguro de capital de giro, de estoque e, se necessário, para cobrir possíveis prejuízos iniciais. Também existe preocupação com gastos para atividades arriscadas e irrecuperáveis, como é o caso da publicidade.

Todos os participantes citaram como um aspecto que ainda afeta a empresa, como, por exemplo, na falta de capital de giro, já que a produção de uma cerveja demora em torno de 30 a 45 dias para ficar pronta. Portanto, é preciso ter um planejamento financeiro adequado para pagamento de fornecedores e outras obrigações.

Para ilustrar melhor a barreira da necessidade de capital, foi solicitado orçamento de máquinas para os principais fornecedores deste tipo de equipamento no Rio Grande do Sul (Roman Máquinas). Para uma cervejaria que produz aproximadamente 200 litros por produção foram orçados os seguintes equipamentos:

Quadro 5 - Orçamento de máquinas e equipamentos básicos

	Quantidade	Preço unitário	Preço total
Máquina ³	1	R\$ 32.000,00	R\$ 32.000,00
Fermentador/ maturador	2	R\$ 14.000,00	R\$ 28.000,00
Resfriador	1	R\$ 7.000,00	R\$ 7.000,00
Moinho de rolo	1	R\$ 500,00	R\$ 500,00
Envasadora	1	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00
Filtro	2	R\$ 150,00	R\$ 300,00
Bomba de água	1	R\$ 325,00	R\$ 325,00

O valor total chega perto dos R\$73.000,00 só em máquinas e equipamentos básicos, se incluirmos no orçamento insumos (malte, levedura, lúpulo e demais ingredientes), aluguel, câmara fria, garrafas, barris e acessórios para embarrilar, o investimento inicial ultrapassa os R\$100.000,00. Outro aspecto que agrava essa

³ Composta por uma tina de fervura e mosturação, uma tina de filtração e uma para aquecimento de água.

barreira é que os fornecedores possuem baixa flexibilidade para negociação de prazos e exigem pagamentos antecipados, desta forma não se pode contar com o dinheiro das vendas para cobrir este investimento, já que a cerveja possui um elevado tempo de fabricação.

Caso deseje ter uma cervejaria que atenda os requisitos recomendados pelos entrevistados, ou seja, atinja a produção de dez mil litros mensais⁴, o investimento nas mesmas máquinas e equipamentos básicos citados acima, porém com maior capacidade, chega a R\$375.000,00. E como que, com esse maquinário, é necessário um espaço maior para a produção, maior quantidade de insumos, câmara fria maior e mais barris e acessórios para embarrilar, o investimento inicial supera os R\$600.000,00.

7.1.4 Acesso aos canais de distribuição

As opiniões referentes a essa barreira de entrada seguiram na mesma linha. Assim como as cervejarias mais antigas, as mais novas consideram que esta barreira dificultou pouco a entrada no mercado. Em Porto Alegre existem muitos espaços (bares, *pubs*, restaurantes...) que estão se especializando na venda de cervejas especiais, desta forma existe uma competição entre esses lugares para possuir a maior –e melhor- carta de cerveja.

Porém, essa competição acaba gerando um problema, principalmente, para as cervejarias que cumprem com as especificações exigidas pela lei e que, desta forma, precisam praticar preços mais elevados ou reduzir sua margem de lucro para conseguir manter seus produtos com competitividade. Isto ocorre porque alguns bares aceitam vender cervejas fabricadas por empresas que não possuem as especificações legais (certidões, registro no MAPA (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento), registro no corpo de bombeiros militar, entre outros) para a fabricação do produto.

O representante da cervejaria Rasen, de Gramado, salientou que existe “*uma grande dificuldade de entrada nos pontos de venda pelo aporte financeiro das grandes empresas e o baixo custo que elas têm em seus produtos*”. Essa situação

⁴ Destaca-se que, mesmo alguns dos entrevistados possuírem essa opinião, existem cervejarias consagradas que sobrevivem com produções de até seis mil litros mensais.

está mais presente em cidades do interior, como é o caso de Gramado, já que ainda não existem muitos restaurantes que procuram vender cervejas artesanais. Por possuir essa dificuldade, a cerveja Rasen vende seus produtos nas lojas de chocolate (Florybal, Chocolataria Ganache, por exemplo) da cidade, já que elas são, muitas vezes, um dos principais destinos dos turistas.

7.1.5 Custos de mudança

Somente o representante da cervejaria Rasen indicou essa barreira como um grande obstáculo no início de seu empreendimento. A razão provável foi citada anteriormente: o grande aporte financeiro dos grandes produtores para conseguir restringir os pontos de venda para seus concorrentes. E como Gramado, mesmo sendo uma cidade pequena, recebe turistas de todo o Brasil, desperta um grande interesse de dominar os pontos de venda. Esta explicação corrobora o motivo de a cervejaria Rasen optar por vender seus produtos em lojas onde não é comum encontrar cerveja, como as lojas de chocolate.

Essa barreira, de fato, não causa muitos transtornos para microcervejarias, pois, assim como para os canais de distribuição, para os espaços especialistas em cerveja, quanto o maior número de cervejas na carta, melhor.

7.1.6 Políticas governamentais

Juntamente com a barreira de necessidade de capital, a barreira políticas governamentais foi considerada, pelos pesquisados, uma das que mais dificulta a entrada no mercado, e segundo o gestor da Rasen Bier os “*altos impostos não importando o faturamento e o alto investimento em tecnologia*” foram as maiores dificuldades. A tributação, inclusive, foi citada por uma das empresas que fecharam como uma das principais razões para ela ter saído do mercado. Juntamente com a tributação, a burocracia foi um dos pontos mais criticados.

A tributação que incide nesse tipo de empresa (microcervejarias) é a seguinte: Contribuição Financeira Social (COFINS), Contribuição Social Sobre Lucro (CSLL), Imposto sobre Produto Industrializado (IPI), Imposto de Renda da Pessoa Jurídica

(IRPJ), Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) e Programa de Integração Social (PIS).

A Contribuição Financeira Social (COFINS) possui a alíquota de 3,00% sobre a base de cálculo, para lucro presumido. A base de cálculo da COFINS é o faturamento mensal, assim considerado a receita bruta das vendas de mercadorias, de mercadorias e serviços e de serviços de qualquer natureza. Para o tipo lucro real a alíquota é de 7,6% sobre o lucro.

A apuração da Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL) incide sobre 9,00% da base de cálculo, que é de 12,00% do faturamento bruto, totalizando 1,20%, caso a empresa opte por lucro presumido. Se a empresa optar pelo regime de lucro real, a alíquota é de 9% sobre o lucro líquido.

O Governo Federal havia anunciado um aumento para 40% do IPI em 2012 (TIPI, 2012), porém, após forte pressão da Associação Nacional da Indústria da Cerveja (CervBrasil), que é composta pelas quatro maiores fabricantes do país (Ambev, Schincariol, Heineken e Petrópolis), o Governo reduziu a alta e fixou o IPI em 20,75% (Valor Econômico, 2012).

A alíquota do Imposto de Rende da Pessoa Jurídica (IRPJ) para o modelo de lucro real é de 15% sobre o lucro líquido. No modelo lucro presumido a alíquota de 15% incide sobre 8% da receita bruta, totalizando 1,20%.

O Programa de Integração Social possui a alíquota de 1,65% no modelo lucro real. Para o lucro Presumido é de 0,65% sobre o faturamento mensal.

O único imposto estadual que incide é o ICMS (Imposto de Circulação de Mercadorias e Serviços). No Rio Grande do Sul a alíquota é 25%, assim como a de todos os outros produtos que também são considerados supérfluos, tais como cigarros, armas, perfumaria e cosméticos. Para o ICMS, a regra geral é de que a base de cálculo é o valor total da operação, no caso de se tratar de circulação de mercadorias.

Quadro 6 - Resumo dos impostos incidentes

Obrigação	Alíquota
COFINS (Federal)	Lucro Real: 7,6% sobre o lucro Lucro Presumido: 3% sobre a Receita Bruta da empresa
PIS (Federal)	Lucro Real: 1,65% Lucro Presumido: 0,65% sobre o faturamento mensal
CSLL (Federal)	Lucro Real: 9% sobre o lucro líquido Lucro Presumido: 8% sobre a base de cáculo

IRPJ (Federal)	Lucro Real: 15% do lucro líquido Lucro Presumido: 8% sobre a base de cálculo
IPI (Federal)	De acordo com o produto
ICMS (Estadual)	25% Valor da operação

Fonte: SEBRAE com adaptações

De acordo com o Decreto Nº 7.455, de 25 de março de 2011, as empresas podem optar para serem tributadas (IPI, PIS e COFINS) de acordo com Regime Especial de Tributação de Bebidas Frias (REFRI), que oferece uma redução significativa nos valores da tributação final. A tributação proposta pelo REFRI, também, atenua as diferenças de tributação entre as grandes fábricas e as microcervejarias, como fica exemplificado nas tabelas abaixo, retiradas do Decreto número 7.455, de 25/03/2011.

Quadro 7 - Marcas de cerveja por grupo de imposto

Distribuição das Marcas Comerciais para Tabela XII	
Marca Comercial	Grupo
Antarctica pilsen	10
Baden baden barley red ale	42
Baden baden christmas	42
Baden baden dark ale stout	41
Bamberg pilsen	42
Bamberg rauchbier	43
Bauhaus	24
Bavaria premium	19
Becks	33
Black princess escura	37
Black princess gold	33
Bohemia confraria	30
Bohemia escura	24
Bohemia oaken	31
Bohemia pilsen	20
Bohemia royal ale	33
Bohemia weiss	29
Brahma chopp	14
Cerpa draft beer	11
Cerpa export	30
Cerpa gold	18
Cerpa pilsen	23
Cerveja colorado demoiselle	45
Cerveja colorado indica	45
Colonia malzebier	11

Colonia pilsen	8
Colônia sem alcool	14
Coruja Alba weizen	27
Coruja Alba weizen bock	27
Coruja ottus	26
Coruja strix	27
Crystal malzbier	16
Dado bier ilex	29
Dado bier original pilsen	34
Dado bier weiss	30
Devassa bem loura	15
Devassa índia	27
Devassa loura	32
Devassa negra	34
Devassa ruiva	33
Dos equis	30
Drache bier	33
Eisenbahn kolsch	37
Eisenbahn lust	76
Eisenbahn weizenbock	39
Franziskaner	38
Germania	17
Heineken	23
Hoegaarden	38
Itaipava pilsen	13
Kaiser pilsen	15
Kaiser summer	21
La brunette	38
Murphy's red	40
Nova schin malzbier	17
Nova schin munich	16
Nova schin pilsen	11
Opa bier pale ale	35
Opa bier pilsen	38
Opa bier porter	35
Opa bier sem alcool	37
Opa bier weisen	35
Original	23
Paulistania	33
Petra aurum	40
Petra schwarzbiere	42

Petra stark bier	47
Petra weiss bier	40
Pilsner urquell	49
Red stripe	35
Saint bier belgian	29
Saint bier bock	29
Skol pilsen	12
Sol pilsen	10
Sol premium	28
Stella artois	26

Fonte: Bamberg Bier com adaptações

Quadro 8 - Tributos devidos por grupo de imposto

Grupo	Preço de Referência (por litro)	Tributos Devidos			Tributos devidos em %		
		IPI	PIS	Cofins	IPI	PIS	Cofins
1	2,58	0,136	0,023	0,108	5,252%	0,876%	4,167%
2	2,68	0,141	0,024	0,112	5,250%	0,877%	4,164%
5	3,0667	0,161	0,027	0,128	5,250%	0,874%	4,164%
8	3,5781	0,188	0,031	0,149	5,251%	0,875%	4,164%
9	3,8081	0,2	0,033	0,159	5,249%	0,874%	4,165%
10	4,0367	0,212	0,035	0,168	5,249%	0,874%	4,164%
11	4,1169	0,216	0,036	0,172	5,249%	0,874%	4,166%
12	4,4484	0,234	0,039	0,185	5,249%	0,874%	4,166%
13	4,7021	0,247	0,041	0,196	5,251%	0,874%	4,164%
15	5,1327	0,27	0,045	0,214	5,251%	0,875%	4,165%
17	5,5816	0,293	0,049	0,233	5,249%	0,874%	4,165%
18	5,8326	0,306	0,051	0,243	5,250%	0,874%	4,165%
20	6,3756	0,335	0,056	0,266	5,250%	0,875%	4,164%
21	6,7063	0,352	0,059	0,279	5,250%	0,875%	4,165%
23	7,6285	0,401	0,067	0,318	5,250%	0,874%	4,165%
24	7,8613	0,413	0,069	0,327	5,250%	0,875%	4,165%
26	8,6016	0,452	0,075	0,358	5,250%	0,875%	4,166%
27	9,2514	0,486	0,081	0,385	5,250%	0,876%	4,165%
29	9,8752	0,518	0,086	0,411	5,250%	0,875%	4,165%
31	11,2166	0,589	0,098	0,467	5,250%	0,875%	4,165%
32	11,7557	0,617	0,103	0,49	5,250%	0,875%	4,165%
34	12,8382	0,674	0,112	0,535	5,250%	0,875%	4,165%
35	13,493	0,708	0,118	0,562	5,250%	0,875%	4,165%
37	15,1078	0,793	0,132	0,629	5,250%	0,875%	4,165%
38	15,7592	0,827	0,138	0,656	5,250%	0,875%	4,165%
40	17,1944	0,903	0,151	0,716	5,250%	0,875%	4,165%
41	18,0269	0,946	0,158	0,751	5,250%	0,875%	4,165%
45	21,8	1,145	0,191	0,908	5,250%	0,875%	4,165%

47	24,1049	1,266	0,211	1,004	5,250%	0,875%	4,165%
64	56,2039	2,951	0,492	2,341	5,250%	0,875%	4,165%
74	89,8231	4,716	0,786	3,741	5,250%	0,875%	4,165%
83	140,0811	7,354	1,226	5,834	5,250%	0,875%	4,165%

Fonte: Decreto 7.455, 25/03/2011

Outro aspecto referente às políticas governamentais, que foi citado pelos entrevistados, é a burocracia. O tempo para conseguir as certidões e registros necessários dificilmente é menor do que quarenta e cinco dias. Desta forma a empresa fica com as “mãos atadas”, dependendo dos órgãos públicos para conseguir começar as vendas. Isso se torna um problema ainda maior se a empresa utilizou recursos de terceiros para a compra de máquinas e equipamentos, e precisa pagar juros sem ter receita.

Segue abaixo quadro resumo das barreiras de entrada com o grau de dificuldade que elas impõem e comentários pertinentes sobre cada uma.

Quadro 9 - Resumo barreiras de entrada

	Grau de dificuldade imposto	Comentários
Economias de escala	Médio	Pode-se usar a mesma quantidade de insumos para diversos volumes de produção.
Diferenciação do produto	Médio	Criar um diferencial é fundamental porque o número de concorrentes tende a crescer.
Necessidade de capital	Muito Alto	Máquinas e equipamentos possuem alto valor (principalmente pelo material usado em sua fabricação (aço inox)). Necessidade de capital de giro elevado para sustentar a empresa nos primeiros meses.
Acesso aos canais de distribuição	Baixo	Muitos espaços procuram oferecer a maior carta de cerveja no mercado, o que facilita a distribuição.
Custos de mudança	Muito Baixo	Poucas microcervejarias possuem exclusividade nos pontos de venda, o que facilita a distribuição.
Políticas governamentais	Muito Alto	Muitas especificações legais para a infraestrutura da empresa. Alta incidência de impostos.

7.2 RECURSOS

Ao serem questionados sobre quais recursos da empresa que são diferenciais em relação aos concorrentes, os entrevistados, na maioria, seguiram a mesma linha em suas opiniões, considerando que planejamento, marketing e propaganda como seus principais diferenciais.

O representante da cervejaria Anner, apontou como diferencial da empresa o modo como desenvolve seu marketing, destaque para suas “cervejas com história”. Por exemplo, a cerveja Libertadora é em homenagem ao Sport Club Internacional, e possui como rótulo uma imagem que lembra a revolução Russa (pois possui parentes com ligação com o comunismo), já a cerveja Maria Degolada é baseada na lenda da própria Maria Degolada, e também busca as origens da marca, que teve seu início no local em Porto Alegre que leva o mesmo nome da cerveja. Continuando com esse pensamento, outro diferencial levantado foi o de “falar português”. A maioria das marcas de cerveja procura dar nome as suas cervejas, e até a própria marca, baseada em línguas estrangeiras (principalmente inglês e alemão), e utilizar isso para montar todo o marketing da empresa. Outro diferencial citado foi a formação do gestor. Formado em biologia e cursando pós-doutorado sobre a fermentação de cerveja, possui um grande conhecimento nos processos químico e biológicos que ocorrem na produção, e é um dos únicos do Brasil a desenvolver pesquisas nessa área. Também possui cursos sobre gestão e empreendedorismo.

A cervejaria Rasen, de Gramado, salientou que a sua localização geográfica, recursos humanos, a organização e estrutura da empresa também são diferenciais. A estrutura da empresa é utilizada para o “Rasen Open Bar”. A empresa coloca sua estrutura física para receber pessoas que desejam fazer algum tipo de confraternização, com chope da marca e diversas opções de comida no cardápio. A empresa fica numa das cidades que mais recebe turistas no Brasil (Gramado-RS), desta forma, inúmeros consumidores, de todo o Brasil, entram em contato com a marca.

A cervejaria Baldhead apontou as máquinas e equipamentos, localização geográfica, acesso à matéria-prima, experiência, capacidade gerencial, estrutura da empresa, análise financeira e processos como vantagem da empresa perante os concorrentes.

Diferentemente da Balhead, a tecnologia (máquinas), acesso a matéria prima e processos foram considerados como recursos que não são diferenciais, e possuem certa padronização no mercado cervejeiro do Rio Grande do Sul, segundo

os demais entrevistados. As máquinas dificilmente não são compradas dos fabricantes do Rio Grande do Sul, e caso a empresa opte por montar as máquinas, comprando as tinas e caldeiras separadamente, o sistema de fabricação não possui muitas alternativas de mudanças, principalmente no tempo de fabricação. Essa padronização fica clara ao analisarmos que as cervejarias Anner, Baldhead, Seasons e, aproximadamente, mais seis empresas de Porto Alegre adquiriram suas máquinas no mesmo fornecedor.

No caso do acesso à matéria prima a possibilidade de conseguir algum diferencial nesse aspecto é quase nula. Já que existem apenas duas empresas que fornecem os insumos necessários para a fabricação de cerveja (WE Consultora e Agromalte, do Paraná).

Os processos de produção, por enquanto, também não são fonte de vantagem competitiva, pois dificilmente alguma etapa do processo irá gerar algum tipo de economia (em tempo ou dinheiro) que consiga provocar grande impacto nos resultados da empresa.

Ao serem questionados sobre quais são os principais recursos para a empresa desenvolver suas estratégias, as cervejarias Rasen e Anner apontaram o capital humano (principalmente a capacidade de seus gestores (criatividade e leitura de mercado)). A cervejaria Anner também destacou os contatos e a experiência que possui e a Baldhead, que também citou o capital humano, incluiu o capital físico da empresa como recurso fundamental para criação de estratégias.

Como citado anteriormente, um recurso para gerar uma vantagem competitiva sustentável precisa ter quatro características: valioso, raro, não pode ser imitado perfeitamente e não possui substitutos equivalentes (BARNEY, 1991). A Baldhead citou máquinas e equipamentos, acesso à matéria prima e processos como recursos utilizados para criar suas estratégias. Máquinas e equipamentos não possuem os três requisitos para gerar uma vantagem competitiva sustentável. Este recurso pode ser considerado valioso, contudo não é raro e é facilmente imitável. O acesso à matéria prima também não pode ser fonte de vantagem competitiva sustentável, visto que, conforme informado antes, existem apenas dois grandes fornecedores de insumos para o sul do Brasil, deste modo, mesmo sendo considerado um recurso valioso, não pode ser avaliado como raro. Processos também não são usados para criar vantagem competitiva sustentável no mercado cervejeiro, já que os processos derivam das máquinas e equipamentos que são utilizados na produção, e como as

máquinas possuem certa padronização, se alguma empresa conseguir criar uma vantagem competitiva com novos processos baseado nas máquinas, ele é facilmente imitável (BARNEY, 1991).

A cervejaria Rasen citou diversos recursos que possui de diferencial em relação aos concorrentes, mas mencionou apenas a criatividade e qualidade como recursos que usa para criar suas estratégias. Com relação a qualidade, os seus produtos, conforme consta no site da empresa, foram desenvolvidos por especialistas com vasta experiência (mestre-cervejeira que já trabalhou na Brahma, Eisenbahn, Devassa entre outras) contratados exclusivamente para esta finalidade, desta forma, qualquer outra empresa pode contratá-la, o que torna esse recurso facilmente imitável, logo, não apto a criar vantagem competitiva sustentável (mesmo sendo raro e valioso). Em relação à criatividade, ela está compreendida no capital humano, que pode ser fonte de vantagem competitiva sustentável, porém, o responsável pela cervejaria Rasen, disse que todas as outras empresas do setor possuem este recurso da mesma forma que sua empresa, portanto não é possível gerar vantagem sustentável.

O gestor da cervejaria Anner apontou que utiliza sua experiência, planejamento, a relação com o ambiente, a percepção de mercado e a cultura da empresa para desenvolver estratégias para sua cervejaria, e citou que sua cervejaria é *“uma das pioneiras em apoiar a música, exposições e convidar artistas para desenhar rótulos”*. Em relação aos outros entrevistados, foi o único a citar recursos aptos a gerar estratégias que consigam vantagem competitiva sustentável. Barney (1991) diz que quando um recurso é “socialmente complexo”, ele consegue criar vantagem competitiva sustentável. Um recurso é “socialmente complexo” quando as empresas não conseguem gerenciá-lo sistematicamente ou influenciá-lo (BARNEY, 1991), como é o caso do bom relacionamento com o ambiente (por exemplo: bom relacionamento com consumidores e fornecedores). Outra possível fonte de vantagem competitiva sustentável da cervejaria Anner é a cultura da empresa em elaborar cervejas baseada em histórias e nomeá-las em português, já que foi o primeiro a fazer isso, e, segundo Barney (1991), em algumas circunstâncias a firma que conseguir vantagem competitiva com uma estratégia pioneira, pode obter vantagem competitiva sustentável. Isso ocorre porque a empresa cria uma imagem inovadora com o ambiente, desta forma, consegue inúmeros benefícios, tal como acesso aos canais de distribuição mais facilmente e ótima reputação com os

*stakeholders*⁵ (a cerveja Maria Degolada, por exemplo, é conhecida e premiada por todo o Brasil). Também citou sua experiência e conhecimento, utilizado para desenvolver novos produtos, como um recurso que outras empresas não possuem. Realmente o conhecimento por ele obtido é um recurso raro, já que ele é responsável por um dos únicos estudos sobre leveduras para cerveja no Brasil, porém, é possível identificar no mercado, que os reesposáveis pelas cervejarias possuem as mais diversas formações acadêmicas (O gestor da Cervejaria Schmitt, é engenheiro químico, da cervejaria Anner é biólogo, da Rasen está cursando administração), então, mesmo sendo um recurso raro e valioso, é possível conseguir certa equivalência a esse recurso com os cursos e literatura disponíveis.

Em relação às empresas entrevistadas que já saíram do mercado, ambas apontaram que os seguintes recursos fizeram falta para continuar competindo no mercado: acesso à matéria prima, localização da empresa, e a cervejaria Bergra citou também a reputação da marca, junto com o marketing e propaganda, como recursos escassos da empresa.

Por serem empresas que surgiram no interior do estado, o acesso aos insumos de fato era considerado difícil, pois o fornecedor está situado em Porto Alegre e o volume que os insumos ocupam causa um frete muito alto, e como no interior o público consumidor de cervejas artesanais ainda era considerado pequeno, uma parte da produção tinha que ser enviada para Porto Alegre ou outras cidades, aumentando o preço do produto final deixando-o menos competitivo, ou, se equivaler o preço ao dos concorrentes, as margens de lucro tendem a baixar. A baixa lucratividade do negócio também foi indicada como uma das principais razões para a saída do mercado.

O principal fator citado que levou as empresas a saírem do mercado foi o desinteresse em continuar o negócio (por causa da baixa lucratividade ou tributação). O principal fornecedor de maquinário para cervejaria (Roman Máquinas, de Bento Gonçalves) foi questionado sobre a saída de empresas do mercado, e ele informou que não possui casos onde empresas se desfazem das máquinas porque estão saindo do mercado, e sim porque estão aumentando sua produção e o equipamento atual não consegue dar conta da demanda. Para exemplificar isto, pode-se citar a cervejaria Baldhead, que precisou incrementar o maquinário em

⁵ Partes interessadas

aproximadamente dezoito meses. Outro exemplo é a cervejaria Anner, que está terceirizando sua produção junto à cervejaria Saint Bier, de Santa Catarina, e, no próximo ano estará intensificando sua distribuição a nível nacional.

Segue abaixo quadro resumo dos recursos que os entrevistados citaram como fontes para criação de suas estratégias e se eles podem ser fontes de estratégias sustentáveis.

Quadro 10 - Resumo recursos usados para desenvolver estratégias

Recurso	Detalhes
Máquinas e equipamentos	Recurso valioso, pois sem máquinas não se produz cerveja. Porém não é raro.
Localização geográfica	Recurso valioso, cervejarias de Porto Alegre possuem mais opções para ofertar seu produto. Porém não é raro.
Acesso à matéria prima	Recurso valioso, cervejarias de Porto Alegre pagam fretes menores do que as localizadas no interior. Porém não é raro
Experiência	Recurso valioso e raro, mas possui substitutos equivalentes.
Capacidade gerencial	Recurso valioso e raro, mas possui substitutos equivalentes e é facilmente imitável.
Planejamento	Pode ser fonte para estratégias sustentáveis
Relação com o ambiente	Pode ser fonte para estratégias sustentáveis
Reputação da marca	Pode ser fonte para estratégias sustentáveis
Marketing/Propaganda	Pode ser fonte para estratégias sustentáveis
Processos	Recurso valioso, porém não pode ser considerado raro.

8 CONCLUSÃO

A realização deste trabalho teve diversas limitações. A principal delas, é que existem poucas informações sobre o mercado de microcervejarias no Rio Grande do Sul, e, das poucas que existem, dificilmente derivam de fontes confiáveis. Outra limitação encontrada, são as questões legais, existem poucas regulamentações exclusivas para microcervejarias, o que acaba gerando uma grande dificuldade na análise dos dados disponíveis.

Conforme visto, algumas barreiras de entrada estão enfraquecidas neste momento, como o acesso aos canais de distribuição e à matéria prima. Entretanto outras barreiras exercem uma grande dificuldade de acesso, que é o caso da necessidade de capital e políticas governamentais.

Segundo SEBRAE (2010), muitos empreendedores (em torno de 22%) estão na faixa etária dos 18 aos 24 anos, e dificilmente pessoas nesta idade consegue acumular os recursos necessários para entrar competitivamente no mercado, e mesmo com a facilidade de crédito que existe no país, os bancos exigem diversas garantias que, na maioria das vezes, inviabiliza o empréstimo. Mesmo conseguindo o crédito necessário, o negócio pode se tornar inviável, pois dificilmente se encontrará algum espaço que preencha requisitos legais suficientes para a produção de cerveja, portanto, reformas serão necessárias. Os fornecedores das máquinas demoram em torno de 40 a 60 dias para entregá-las, e após estar tudo preparado (reformas e máquinas concluídas) ainda é preciso esperar o tempo de a cerveja ficar pronta. Ou seja, além de conseguir o crédito, será preciso ter capital de giro suficiente para sustentar a empresa por, aproximadamente, três ou quatro meses sem receita de vendas.

Em relação aos recursos, foi constatado que existe um alto grau de padronização entre eles, de homogeneidade. A maioria deles pode ser considerada como móvel, ou seja, são facilmente transferíveis. Desta forma, a principal fonte de diferenciação está nas atividades que derivam da capacidade organizacional, como o planejamento, a relação com o ambiente, o marketing e a propaganda. A cervejaria Anner foi uma das primeiras microcervejarias do Rio Grande do Sul e até hoje usa a mesma estratégia, que é rara no mercado, graças ao seu planejamento de marketing e relação com o ambiente. Outro aspecto interessante constatado na

pesquisa, é que as empresas citaram diversos recursos que consideram ser diferenciais em relação aos concorrentes, mas apontaram uma lista bem mais restrita quando questionados sobre quais recursos ela usa para desenvolver as estratégias de competição.

Poucas empresas do setor fecharam nos últimos doze anos, e, das entrevistadas, nenhuma desistiu do negócio por dificuldades financeiras. Porém, o número de microcervejarias vem crescendo vertiginosamente nos últimos anos, e a tendência, segundo todos os entrevistados, é que falências comecem a acontecer no médio e longo prazo.

Outra característica comum nas microcervejarias, é que elas não possuem um público alvo delimitado, não procuram envolver os consumidores com algum tipo de história ou um marketing inovador. E, segundo Kotler (2012), uma das formas de conquistar fãs de uma marca é a capacidade de as empresas contarem histórias envolventes, trazendo, para os consumidores a sensação de estarem mais próximos da organização.

O mercado de microcervejarias no Rio Grande do Sul está em franca expansão, seguidamente surgem novos bares que procuram essas empresas, novos consumidores e congressos sobre o assunto. Contudo, mesmo com a promessa do sucesso e lucros, é necessário muito planejamento, como plano de ações e plano de contingências para tentar minimizar possíveis problemas enfrentados no início do empreendimento. Se a empresa conseguir estruturar bem este plano, desenvolver uma boa estratégia de marketing e administrar bem os recursos que ela detém, suas chances de sucesso neste mercado, que está cada vez mais competitivo, aumenta consideravelmente.

BIBLIOGRAFIA

BARNEY, Jay. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Bloomington, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

CONNER, K.R. A Historical Comparison of Resource-Based View and Five Schools of Thought within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm? *Journal of Management*, Bloomington, v. 17, p. 121–154, 1991.

GRANT, R.M, The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, Berkeley, v.33, p. 114–135, 1991.

MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2007

MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de marketing: análise, planejamento e controle*. 6. ed. São Paulo: Atlas 2005.

PETERAF, Margaret A. The cornerstones of competitive advantage: a resource based view. *Strategic Management Journal*, Chichester, v. 14, n. 3, p.179-191, 1993.

PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de Indústrias e da concorrência*. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, Michael E. *Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior* 33. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 1996.

WERNERFELT, Birger. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic*

Management Journal, Chichester, v. 5, n. 2. p. 171-180, 1984.

“Cerveja pode subir 4%”, Valor Econômico. Disponível em: <http://www.valor.com.br/empresas/2707544/cerveja-pode-subir-4> Acesso 14/06/2012

CORREIA, Fábio Cipolla, “Vantagem Competitiva: Revisitando as Ideias de Michael Porter”. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/vantagem-competitiva-revisitando-as-ideias-de-michael-porter/36860/>. Acesso em 20/05/2012

“Empreendedorismo no Brasil”, SEBRAE. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/temas-wstrategicos/empreendedorismo/livro_gem_2010.pdf. Acesso em 14/05/2012.

“Ideias de Novos Negócios – Microcervejaria”, SÓ DINHEIRO. Disponível em: http://www.sodineiro.info/ideias-de-novos-negocios/ideias-de-novos-negocios_microcervejaria.php. Acesso em 15/05/2012.

MELLO, Fábio Bandeira, “7 coisas que você deve aprender sobre marketing com Philip Kotler”. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/marketing/7-coisas-que-voce-deve-aprender-sobre-marketing-com-philip-kotler/56277/>. Acesso em: 19/06/2012.

PONZI, Fabian, “Comemore, torcedor brasileiro! Agora o Brasil tem juízes BJCP!”. Disponível em: <http://www.bebendobem.com.br/2011/12/comemore-torcedor-brasileiro-agora-o-brasil-tem-juzes-bjcp/>. Acesso em 20/05/2012

REINOLD, Matthias Rembert, “O mercado cervejeiro brasileiro atual – potencial de crescimento”. Disponível em: <http://www.cervesia.com.br/dados-estatisticos/760-o-mercado-cervejeiro-brasileiro-atual-potencial-de-crescimento.html>. Acesso em: 01/06/2012.