

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

**Eduardo da Silva Martins**

**PANORAMA DA PRODUÇÃO DE CERVEJA EM PORTO ALEGRE E SUA  
TERCEIRIZAÇÃO: AS RELAÇÕES ENTRE MICROCERVEJARIAS E  
CERVEJARIAS CONTRATANTES**

**Porto Alegre**

**2016**



**Eduardo da Silva Martins**

**PANORAMA DA PRODUÇÃO DE CERVEJA EM PORTO ALEGRE E SUA  
TERCEIRIZAÇÃO: AS RELAÇÕES ENTRE MICROCERVEJARIAS E  
CERVEJARIAS CONTRATANTES**

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.

**Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Carla Simone  
Ruppenthal Neumann**

**Porto Alegre**

**2016**

**Eduardo da Silva Martins**

**PANORAMA DA PRODUÇÃO DE CERVEJA EM PORTO ALEGRE E SUA  
TERCEIRIZAÇÃO: AS RELAÇÕES ENTRE MICROCERVEJARIAS E  
CERVEJARIAS CONTRATANTES**

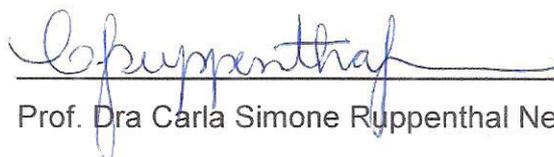
Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

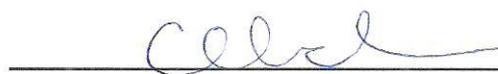
**Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Carla Simone Ruppenthal Neumann**

Conceito final: A

Aprovado em 08 de dezembro de 2016.

BANCA EXAMINADORA

  
Prof. Dra. Carla Simone Ruppenthal Neumann

  
Prof. Dr. Gilberto Tavares dos Santos

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todos aqueles que, contribuíram de alguma forma, na minha caminhada até aqui. Agradeço à Universidade Federal do Rio Grande do Sul pelo ensino de qualidade e a todas as oportunidades que essa instituição oferece a seus alunos, tanto de crescimento pessoal quanto profissional.

Agradeço de forma especial aos meus pais, Taurino e Gelcy, por todo amor e dedicação que desempenharam na minha criação, por acreditarem em mim e sempre incentivarem a realização desse sonho. Agradeço, também, as minhas irmãs, Márcia, Paula e Dani a todo o incentivo e exemplos que me deram ao longo da vida.

Agradeço imensamente aos amigos que a universidade me deu e que me acompanharam ao longo desse caminho, são muitos e especiais.

Agradeço a minha orientadora, Carla Ruppenthal, toda a dedicação e empenho que teve em me orientar ao longo do semestre e por acreditar no trabalho que eu propus.

## RESUMO

O Brasil é o terceiro maior produtor mundial de cerveja. A produção brasileira de cerveja manteve crescimento de 5% ao ano de 2004 a 2014. Dentro do mercado de cervejas, o nicho de cervejas consideradas especiais ou comumente denominadas de cervejas artesanais, que são produzidas pelas microcervejarias, e que possuem como diferencial a qualidade elevada e a exploração da variedade de estilos também cresceu. O objetivo deste trabalho foi traçar um panorama da produção de cerveja artesanal na cidade de Porto Alegre, bem como a prática da terceirização, que ocorre entre microcervejarias e cervejarias contratantes (como alternativa à implantação de uma fábrica própria de cerveja). Em um primeiro momento, foram caracterizadas as etapas dos processos produtivos da produção de cerveja e os equipamentos necessários para a produção, juntamente com o tempo despendido e os custos genéricos estimados de cada equipamento. Depois foi caracterizada a prática da terceirização da produção. Por último foram identificadas diversas características da produção das cervejarias da cidade de Porto Alegre. Para isso, foi realizada uma pesquisa junto às microcervejarias e as cervejarias contratantes. Após as entrevistas foram analisadas e as informações compiladas, de forma que foi possível elencar diversos dados referentes à produção, como capacidades produtivas, produção média mensal, capacidade ociosa e uma estimativa do quanto da produção é feita de forma terceirizada, bem como condições necessárias para que ocorra a terceirização. Concluiu-se que Porto Alegre apresentou crescimento do número de fabricantes de cerveja nos últimos anos, tanto de fábricas próprias como de forma terceirizada. Foi constatada através da pesquisa a prática da terceirização da produção por parte das microcervejarias da cidade e também foram levantados dados como a capacidade produtiva total de mais de 195 mil litros por mês, produção média mensal em torno de 140 mil litros por mês e ociosidade na faixa de 50 mil litros por mês.

**Palavras-chave:** microcervejarias; produção; terceirização; cerveja.

## ABSTRACT

Brazil is the third largest beer producer in the world. The Brazilian beer market remained in constant growth in the last decade, with Brazil being the world's third largest producer of beer. Brazilian beer production continued to grow at 5% per year from 2004 to 2014. Within the beer market, a niche of beers considered special or commonly called artisanal beers, which are produced by microbreweries, and present as differential its high quality and exploitation of the variety of styles of beers. The purpose of this study was to trace a panorama of beer production in Porto Alegre, as well as the practice of outsourcing, which occurs between microbreweries and contractors breweries (as an alternative to implementing a beer factory). In a first moment, were characterized both production processes as the beer production itself, the process stages and equipment needed for production, along with the time spent and the estimated costs of each equipment. Afterward the practice of outsourcing of production was characterized. Finally, were identified several characteristics of production of the breweries in the city of Porto Alegre. For this, a research was conducted with microbreweries and contractors breweries, interviews were analyzed an information was compiled, in order to be possible to list a variety of data related to production, such as productive capacities, average monthly production, idle capacity and an estimate of how much of production is made outsourced, as well as necessary conditions for the occurrence of outsourcing. It was verified through the research the practice of outsourcing of production by the microbreweries of the city and also data were collected as the total productive capacity of more than 195 thousand liters per month, average monthly production around 140 thousand liters per month and idleness in 50 thousand liters per month.

**Keywords: microbreweries; production; outsourcing; beer.**

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Fatias do mercado de Cerveja brasileiro por fabricante segundo o volume total produzido em 2013.....	21
Figura 2 – Vista lateral de uma cervejaria .....	23
Figura 3 – Fluxograma de pesquisa .....	32
Gráfico 1 – Produção anual brasileira de cerveja (em litros).....	10
Gráfico 2 – Número de microcervejarias e cervejarias contratantes inauguradas por ano em Porto Alegre .....	35
Gráfico 3 – Capacidade total, produção média mensal e capacidade ociosa das microcervejarias (em litros) .....	38
Tabela 1 – Tempo para produção de mil litros de cerveja.....	25
Tabela 2 – Equipamentos e custos para produção de mil litros .....	26
Tabela 3 – Produção média mensal das microcervejarias da cidade de Porto Alegre .....	37
Tabela 4 – Etapas do processo produtivo realizadas pela contratada e pela contratante .....	41
Tabela 5 – Produção média mensal das cervejarias contratantes da cidade de Porto Alegre.....	42
Tabela 6 – Motivos de escolha das microcervejarias contratadas pelas contratantes .....	46

## SUMÁRIO

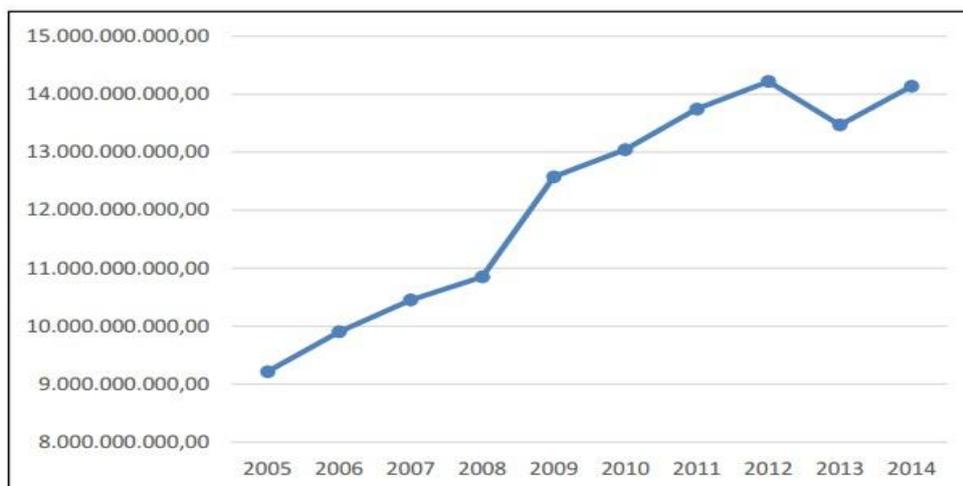
1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	JUSTIFICATIVA.....	13
1.2	OBJETIVOS.....	15
1.2.1	Objetivo Geral .....	15
1.2.2	Objetivos Específicos .....	15
2	REVISÃO TEÓRICA .....	16
2.1	PROCESSOS PRODUTIVOS .....	16
2.2	HISTÓRICO DA PRODUÇÃO DE CERVEJA.....	18
2.3	PROCESSO DE FABRICAÇÃO DE CERVEJA.....	21
2.4	TERCEIRIZAÇÃO.....	26
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	31
4	ANÁLISE.....	34
4.1	APRESENTAÇÃO DO CENÁRIO.....	34
4.2	RESULTADOS E ANÁLISES.....	36
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	48
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>51</b>
	<b>ANEXO 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO A PROPRIETÁRIOS DE MICROCERVEJARIAS .....</b>	<b>55</b>
	<b>ANEXO 2 – ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO A PROPRIETÁRIOS DE CERVEJARIAS CONTRATANTES .....</b>	<b>56</b>
	<b>ANEXO 3 – RESPOSTAS ENTREVISTAS MICROCERVEJARIAS .....</b>	<b>57</b>
	<b>ANEXO 4 – RESPOSTAS ENTREVISTAS CERVEJARIAS CONTRATANTES.....</b>	<b>65</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As origens da cerveja remontam da pré-história. Existem registros de sua presença há cerca de 10.000 anos entre os povos babilônicos, assírios e sumerianos, entre outros, que dispunham de cereais em sua alimentação (SANTOS, 1985). A legislação brasileira (BRASIL, 2009) define cerveja como sendo a bebida obtida pela fermentação alcoólica de mosto oriundo de malte de cevada e água potável, por ação de levedura, com adição de lúpulo.

O mercado brasileiro de cervejas manteve-se em constante crescimento na última década, sendo que o Brasil é o terceiro maior produtor mundial de cerveja, com uma produção de 14 bilhões de litros em 2014, perdendo somente para China e Estados Unidos, conforme apontam dados do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – (BNDES) (CERVIERI JÚNIOR et al., 2014) e da Associação Brasileira da Indústria da Cerveja – (CERVBRASIL) (CERVBRASIL, 2015). A produção brasileira de cerveja manteve crescimento de 5% ao ano de 2004 a 2014 (CERVBRASIL, 2015). Dados apresentados pela Associação de Fabricantes de Refrigerantes do Brasil (AFREBRAS, 2015) juntamente com (BNDES) (CERVIERI JÚNIOR et al., 2014) confirmam esta análise, conforme gráfico 1:

**Gráfico 1 – Produção anual brasileira de cerveja (em litros)**



Fonte: Cervieri Júnior et al (2014) e AFREBRAS (2015)

Mesmo sendo o terceiro maior produtor de cerveja mundial, no que tange ao consumo, o Brasil ocupa a 27ª colocação mundial, registrando 66,9 litros por pessoa em 2014; a primeira colocação pertence à República Checa com 147,1 litros por pessoa (CERVBRASIL, 2015). Indicando que no mercado brasileiro há espaço para o crescimento do consumo.

Diversas são as nomenclaturas utilizadas no mercado de cervejas. Para um melhor entendimento dos inúmeros negócios ligados a este ramo, fazem-se necessárias algumas definições. Existem as cervejarias para a gastronomia, também conhecidas como (*brewpubs*) que produzem cerveja somente para atender a sua demanda interna e comumente são parte de um restaurante. Existem também as que produzem cerveja para ser comercializada fora do local de produção e por possuírem a capacidade reduzida atendem mercados locais e nichos de mercado e são chamadas de microcervejarias. As cervejarias regionais são aquelas que possuem grande escala de produção e capacidade de distribuição que abrange grandes áreas e por consequência possuem uma maior fatia do mercado. Por último existem as cervejarias de produção por contrato ou (*contractbrewing*) que são empresas responsáveis pelo desenvolvimento da receita da cerveja e da comercialização do produto, porém contratam outras cervejarias de forma terceirizada para a produção (KALNIN, 1999).

Conforme Nothaft (1998, apud KALNIN, 1999), o setor responsável pela produção de cerveja artesanal ou especial (a cargo dos *brewpubs*, microcervejarias e cervejarias com produção por contrato) possui uma pequena fatia do mercado, em virtude do volume de produção ser reduzido, apesar disso agrega alto valor ao produto.

Para Morado (2009), o que caracteriza uma microcervejaria é a diferenciação de sua produção, atribuindo a cerveja qualidades e características diretamente ligadas a sua região de origem. Essa produção em pequena escala está baseada em um modelo de produção no qual é enfatizada a qualidade do produto final.

De acordo com a Associação de Fabricantes de Refrigerantes do Brasil (AFREBRAS, 2015) o nicho de cervejas especiais corresponde a 2% do mercado brasileiro em 2015.

O SEBRAERS (2015) aponta que o Rio Grande do Sul possui 36 microcervejarias artesanais instaladas e em funcionamento, sendo que a cidade de

Porto Alegre possui 13 microcervejarias instaladas somente no bairro Anchieta, totalizando neste bairro uma produção de mais de 100 mil litros/mês.

Todo o processo se inicia com a escolha do tipo de cerveja a ser produzida e o desenvolvimento da receita (escolha de insumos e determinação das quantidades) por conta do mestre cervejeiro. Após, a produção de cerveja propriamente dita, divide-se nas seguintes etapas: moagem do malte; mosturação do mosto; filtragem; fervura; tratamento do mosto (remoção de precipitações, resfriamento e aeração); fermentação; maturação e clarificação; pasteurização e o envasamento das bebidas (MORADO, 2009). O método mais utilizado para a fabricação de cerveja é o processo descontínuo (“ou batelada”) (VENTURINI FILHO, 2000).

O custo de implantação de uma microcervejaria na cidade de Porto Alegre dificilmente fica abaixo do valor de R\$500.000,00, incluídos neste custo a locação de espaço, aquisição dos diversos maquinários necessários para a fabricação de cerveja e a obtenção das licenças e alvarás necessários para dar início à produção (RODRIGUES, 2011).

Tendo como base, o alto custo a ser investido para iniciar uma microcervejaria e levando em consideração o grande parque já instalado no Brasil, algumas empresas optam por entrar neste mercado investindo na terceirização da produção, através de parcerias, utilizam a capacidade ociosa das microcervejarias em atividade no mercado para produzir suas cervejas, ficando a cargo destas empresas somente o marketing da marca, e a distribuição do produto (FOLHA, 2011).

Foram encontrados trabalhos que abordam planos de negócios para microcervejarias (RODRIGUES, 2011; HOMEM, 2015), e também análises do mercado brasileiro de cervejas (FERRARI, 2008). Porém, ao pesquisar sobre a terceirização da produção de cerveja, notou-se a escassez de estudos e trabalhos que abordem este tema e também à produção de forma terceirizada.

A terceirização é caracterizada como a transferência da realização de atividades (produção de bens ou serviços), de uma empresa denominada contratante, para serem executadas por outra empresa, denominada contratada (GIOSA,1997). Muitos são os fatores que podem encorajar a terceirização, embora na maioria dos casos a origem seja puramente econômica, com a redução de custos, é comum a busca por agilidade, flexibilidade e competitividade para a

empresa contratante, mesmo que indiretamente esses aspectos também terão aspecto financeiro (MARTINS, 2010).

O objeto de estudo deste trabalho são as microcervejarias e as cervejarias de produção por contrato (contratantes) da cidade de Porto Alegre.

Pretende-se analisar a produção de microcervejarias na cidade de Porto Alegre, tomando por base informações levantadas junto a estas empresas, verificando detalhes das produções (das bateladas), capacidade produtiva, produção média mensal e capacidade ociosa, entre outras características. Pretende-se verificar se as microcervejarias permitem a terceirização da produção em suas plantas e que condições impõem para tal. Por outro lado, junto às empresas contratantes, pretende-se de forma semelhante, verificar quais os motivos que fazem a empresa optar pela terceirização de alguma parte da produção, que capacidade é contratada e quais as condições que se impõem aos contratados.

A estrutura desse trabalho é composta por cinco capítulos: o capítulo 1 introduz o tema, levantando os dados relativos ao mercado, apresenta a justificativa para a pesquisa e determina os objetivos; o capítulo 2 apresenta a revisão teórica necessária para embasar a pesquisa, iniciando com a apresentação dos diferentes processos produtivos, a origem da produção de cerveja, o processo de produção de cerveja e a terceirização da produção; o capítulo 3 apresenta os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, com todos os dados relativos à sua aplicação; o capítulo 4 apresenta a análise dos dados obtidos, a apresentação do cenário e os resultados da pesquisa; No capítulo 5 são apresentadas as considerações finais, onde são apontados dados e resultados da pesquisa considerados relevantes.

## 1.1 JUSTIFICATIVA

A seleção do tema proposto deu-se em virtude da participação do autor em um grupo de produtores de cerveja local, em que o contato com os produtores e o mercado, instigou a necessidade de uma análise do cenário em que as microcervejarias estão inseridas. O grande número de microcervejarias instaladas na cidade de Porto Alegre viabiliza os objetivos desta pesquisa. Conforme SEBRAERS (2015) somente em um bairro da cidade encontram-se pelo menos 13 empresas,

número considerado alto se comparado ao número de microcervejarias existentes no país. “Estima-se que o Brasil possua cerca de duzentas microcervejarias. A maior parte delas está localizada nas regiões Sul e Sudeste, porém a atividade vem se tornando popular nas demais regiões do país” (CERVIERI JÚNIOR et al., 2014, p. 110).

As microcervejarias cumprem a chamada Lei da Pureza Alemã (lei do ano de 1516) que limita em quatro os ingredientes utilizados na fabricação da cerveja: água, lúpulo, malte e levedura (HOUGH, 1995). Como essa lei não permite o uso de qualquer conservante ou cereal não maltado, gera um valor agregado mais elevado ao produto. Com o aumento do poder aquisitivo do consumidor brasileiro nos últimos anos, ocorreu uma migração dos consumidores para os produtos de maior valor, e isso também ocorreu no mercado de cervejas. Outra característica marcante é que por possuírem seu raio de distribuição limitado, as microcervejarias costumam atender somente ao município onde estão instaladas (CERVIERI JÚNIOR et al., 2014).

Estima-se que o investimento para adquirir equipamentos e construir uma microcervejaria completa seja alto. Por outro lado, para empreender neste ramo, a terceirização da produção junto à microcervejarias já existentes pode ser uma alternativa frente a este investimento.

Segundo Cabette (2014), como alternativa à construção de uma microcervejaria, empresários têm produzido cerveja com a estrutura de outras cervejarias de forma terceirizada. Ao mapear o mercado produtivo das microcervejarias da cidade de Porto Alegre, esta pesquisa trará dados quantitativos da produção, capacidades e quantidades produtivas, bem como levantará dados da terceirização da produção nas microcervejarias, por parte das cervejarias contratantes bem como condições para que esta prática ocorra.

O estudo tem a pretensão de levantar dados de produção de cerveja na cidade de Porto Alegre, com o intuito de fornecer informações relevantes a cerca dos processos envolvidos nessa produção, os equipamentos necessários e seus custos, demonstrando o quão elevado é o investimento para empreender neste ramo, e que a terceirização da produção junto à microcervejarias já existentes é uma alternativa frente a este investimento.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o cenário de produção das microcervejarias e das cervejarias contratantes da cidade de Porto Alegre, com foco na terceirização da produção.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral, durante o processo de pesquisa, o estudo pretende buscar os seguintes objetivos específicos:

- Mapear o funcionamento da indústria cervejeira (processos, tempos médios de residência e produção, custo dos equipamentos necessários para realizar as etapas produtivas);
- Descrever e analisar as capacidades produtivas das microcervejarias analisadas;
- Identificar que parcela do total produzido pelas microcervejarias é terceirizada;
- Identificar quais os motivos que levam as cervejarias contratantes a buscarem a terceirização da produção.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

Com o intuito de obter uma melhor compreensão sobre o tema proposto, serão revisados os aspectos teóricos a cerca dos principais conceitos que serão abordados ao longo do trabalho.

### 2.1 PROCESSOS PRODUTIVOS

A constituição de um processo industrial envolve a aplicação do capital e do trabalho para que ocorra a transformação da matéria-prima em bens de produção e consumo, por meio de técnicas, obtendo valor agregado ao produto e com isso, atingindo o objetivo do negócio (NAVEIRO E PARÁ, 2000).

Do ponto de vista de produção, o processo é normalmente tomado como o lugar onde energia e matérias-primas se unem a fim de fazer o produto que se deseja, este processo pode ocorrer através de operações mecânicas, reações químicas ou combinações destes ou mais eventos (RIBEIRO, 2001).

Para Pires (2007, p. 39) “genericamente, um sistema produtivo pode ser definido como um elemento capaz de transformar alguns recursos de entrada (*inputs*) em produtos e/ou serviços como saídas (*outputs*)”.

Pereira (2009) considera qualquer tipo de operação ou série de operações que produza o resultado final desejado como sendo um processo. Estes processos, geralmente consistem na modificação das matérias-primas, colocadas na sua entrada, através do suprimento de energia durante um determinado período de tempo, obtendo os produtos finais em sua saída. Salienta ainda o autor que “os processos produtivos nessas indústrias geralmente são complexos [...], sendo necessário um bom entendimento de processo. Sob o ponto de vista do tempo e do tipo de operação envolvido, o processo pode ser classificado em: contínuo, discreto ou batelada” (PEREIRA, 2009, p.19).

De acordo com Gutierrez (2008), processos contínuos são referentes a sistemas em que as variáveis precisam ser monitoradas e controladas ininterruptamente. É o caso per exemplo, de siderúrgicas, da produção de

combustíveis, gás natural, produtos químicos, plásticos, papel e celulose, cimento, entre outros.

Em um sistema de produção do tipo contínuo existe uma padronização tanto dos insumos quanto dos equipamentos. Nos processos contínuos percebe-se uma padronização dos *inputs* (variáveis de entrada), de modo a facilitar que o equipamento também seja padronizado, gerando uma inflexibilidade dos mesmos. Devido a essa padronização, tanto de insumos como de maquinário, características como: alta velocidade de produção, pouco trabalho humano, baixa complexidade do produto, baixo valor agregado, pequeno número de etapas de produção e número limitado de produtos, estão presentes em processos contínuos (PEREIRA, 2009).

Os processos discretos são referentes à fabricação de produtos ou peças que podem ser contados como unidades individuais e na qual predominam as atividades discretas.

Para Ribeiro (2001), o processo discreto envolve muitas operações de liga-desliga. As indústrias que se caracterizam pelo controle de processo do tipo discreto são as indústrias manufatureiras, de fabricação por lote, cujo maior expoente é a indústria automobilística. Também são exemplos desse tipo de processo a produção de placas de metal estampadas, indústria aeronáutica, bens de capital, brinquedos, eletroeletrônicos, computadores, vestuário, tijolos, pneus, calçados, etc.. Nesse tipo de indústria, atualmente, usam-se sistemas de controle baseados em robôs para executar estas séries de operações repetitivas.

Conforme Gutierrez (2008), os processos em bateladas são relativos a bens cuja produção requer que determinadas quantidades de matérias-primas sejam combinadas de forma apropriada durante dado período de tempo. No processo em batelada, processa-se uma quantidade de material através de etapas unitárias, necessitando que cada etapa esteja completa para que o processo siga a etapa seguinte. A alimentação do processo em batelada é feita por quantidades discretas, de maneira descontínua. O processo é alimentado e a operação é executada, o produto é descarregado e reinicia-se um novo ciclo (PEREIRA, 2009).

Segundo Ribeiro (2001), cada operação do processo em batelada pode ser considerada um processo contínuo, porém o tempo envolvido é relativamente pequeno, medido em minutos ou horas.

De acordo com Pereira (2009), neste processo as funções de processamento de material são cíclicas com resultados repetíveis. O processo batelada faz um produto em quantidades finitas. Em uma situação ideal, este produto é determinado pelos seguintes aspectos: possui uma receita que tem um nome; informações dos ingredientes ou as matérias primas usadas; a ordem dos passos; as condições do processo e os equipamentos usados no processo.

Para Borges e Dalcol (2002), em processo por batelada, o número de etapas de produção é maior e o nível de complexidade do produto é alto, sendo que em indústrias de química, por exemplo, muito comumente pode se distinguir mais de dez etapas de produção diferentes para um mesmo produto.

[...] em batelada, ao contrário dos demais processos, o número de etapas de produção é maior e o nível de complexidade do produto é alto. Em indústrias de química fina, por exemplo, muito comumente pode se distinguir mais de dez etapas de produção diferentes para um mesmo produto. O fato de se produzir uma maior variedade de produtos que requeiram para sua produção a utilização de um mesmo equipamento, torna o controle da produção muito complexo. Frequentemente faz-se necessário uma ampla reconfiguração: instalações são refeitas e reconectadas para proporcionar novas configurações de processo. Para situações de produção por bateladas, é recomendado implantações de sistemas de controle onde os equipamentos devem ser flexíveis o suficiente para manipular o processamento de uma larga variedade de produtos, tamanhos e mudanças de projetos de cada produto. São exemplos desse tipo de processamento indústrias de fabricação em que a mistura de insumos, em proporções calculadas, precisa ser mantida aquecida durante um tempo preestabelecido (PEREIRA, 2009, p.21).

Dentre os tipos de processos existentes, o utilizado para a produção de cerveja é o processo em batelada (VENTURINI FILHO, 2000).

## 2.2 HISTÓRICO DA PRODUÇÃO DE CERVEJA

A origem precisa da cerveja é desconhecida, porém muitos historiadores acreditam que seu surgimento tenha ocorrido no Oriente Médio ou Egito, em virtude de arqueólogos no século XIX terem encontrado vasos com resquícios de cevada em tumbas de faraós, que viveram aproximadamente há 6.000 anos antes de Cristo (MORADO, 2009).

Segundo Morado (2009, p.26) “Os gregos e os romanos aprenderam a fazer cerveja com os egípcios e a bebida acabou se tornando bastante popular em Roma.

Mesmo sendo considerado sagrado, o vinho era uma bebida de valor muito elevado na época, principalmente ao norte da Europa, o que influenciou diretamente na popularização da cerveja, pois diferentemente do vinho que é exclusivamente oriundo de uvas, a cerveja pode ser fabricada utilizando-se diversos tipos de cereais além da cevada, tais como milho, trigo e arroz (MORADO, 2009).

Na idade média, a produção de cerveja era quase que exclusiva dos mosteiros e conventos, pois eram estes que detinham os manuscritos com métodos de fabricação, muitos se mantêm até hoje. O início da modernização da indústria cervejeira ocorreu em meados de 1600, o território que a bebida abrangia estendia-se desde as ilhas Britânicas até o norte da Itália, passando pelos países bálticos, França, Áustria, Hungria, Romênia entre outros (MORADO, 2009).

Segundo Reichholf (2008), *apud* Calegari (2013, p.33), com a Revolução Industrial e as inovações trazidas por ela, tais como a máquina a vapor e as melhorias nas tecnologias de refrigeração, somadas à utilização de alguns instrumentos da medicina, tais como, termômetros e microscópios, a produção de cerveja tornou-se uma atividade industrial e não somente doméstica, com controle das variações de temperatura em todos os processos de produção.

No Brasil, o início do consumo de cerveja está relacionado com a vinda da família Real Portuguesa para o Brasil colônia (SUZIGAN, 2000). De acordo com Morado (2009, p.56) “em 1888 surgiram duas grandes cervejarias que fariam história no Brasil: a Cia. Cervejaria Brahma e a Cia. Antartica Paulista”.

Após o início do século XX, surgiram no Brasil muitas cervejarias e microcervejarias. Na década de 1960 surgem novas grandes cervejarias como a Cerpa e a Skol, a primeira lata de cerveja brasileira foi lançada em 1971 pela cervejaria Skol. A partir da década de 1980 foram criadas a cervejaria kaiser e a Primo Schincariol. Em 1999 surge a AmBev, uma fusão entre a Companhia Antartica Paulista e a Companhia Cervejaria Brahma. A fusão ocorrida entre a AmBev e a empresa belga Interbrew deu origem a InBev, que a partir de 2004, tornou-se a maior produtora de cerveja mundial (MORADO, 2009).

De acordo com George (2011, *apud* STEFENON, 2011), mesmo que o mercado de cerveja sendo dominado pelas grandes cervejarias criou-se um ambiente favorável para o surgimento de pequenas empresas no setor. As microcervejarias ao terem uma identificação relacionada à “produção em pequena

escala”, aliadas à maior qualidade do produto, propiciou inúmeras vantagens competitivas para estes empreendimentos, o que culminou na expansão das microcervejarias.

Morado (2009) afirma que o fenômeno da expansão das microcervejarias se deu pela possibilidade de empreendedores entrarem em um ramo lucrativo em um mercado aberto à diferenciação, de acordo com o autor:

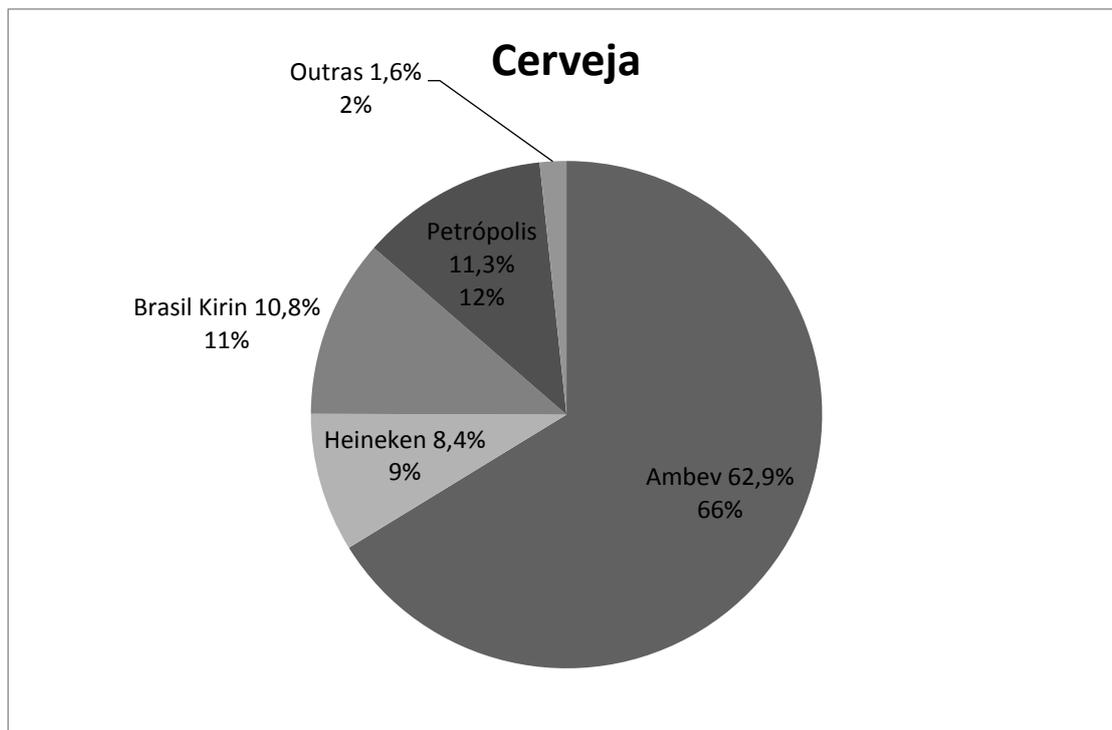
[...] Como uma reação natural ao domínio de grandes empresas em um setor, as iniciativas empreendedoras aparecem para oferecer alternativas ao mercado. O fenômeno das microcervejarias, que ocorreu em muitos países antes de chegar ao Brasil, finalmente por aqui apareceu na segunda metade da década de 1980 (MORADO, 2009, p. 318).

Conforme Suzuki (2010), no ano de 2010 o mercado brasileiro contava com cerca de cem microcervejarias, que correspondiam a 0,15% do mercado. Segundo o autor, quase a totalidade delas foram fundadas em meados da década de 1990, a maioria concentradas nas regiões sul e sudeste do país.

De acordo com pesquisa do Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Rio de Janeiro, o Brasil possuía em fevereiro de 2016 aproximadamente duzentas microcervejarias registradas no Ministério da Agricultura, o que aponta grande crescimento neste nicho de mercado, ainda de acordo com a pesquisa a expectativa é de que este setor represente 2% do mercado nos próximos anos (SEBRAERJ, 2016).

Conforme a Figura 1, a representatividade das microcervejarias está dentro da fatia outros. Porém em virtude do alto valor agregado dos produtos e da qualidade diferenciada, comparado ao produto final das grandes cervejarias regionais, as quais detêm 62,9% do mercado, o faturamento das microcervejarias fica em torno de 5% do faturamento total (FOLHA, 2011).

**Figura 1 – Fatias do mercado de Cerveja brasileiro por fabricante segundo o volume total produzido em 2013**



Fonte: Adaptado de Cervieri Júnior (2014).

### 2.3 PROCESSO DE FABRICAÇÃO DE CERVEJA

A legislação brasileira (BRASIL, 2009) define cerveja como sendo a bebida obtida pela fermentação alcoólica de mosto oriundo de malte de cevada e água potável, por ação de levedura com adição de lúpulo. Portanto, a cerveja nada mais é do que uma bebida que apresenta baixo teor alcoólico e em sua composição possui água, cereais maltados e não maltados, lúpulo e levedura.

Morado (2009, p. 115) aponta que a cerveja é constituída de 90% de água em sua composição, mesmo as cervejas mais fortes de corpo denso, este fato torna a água o principal ingrediente na fabricação do produto.

O segundo ingrediente, o malte, é obtido através da germinação de cereais, que posteriormente são secados e até torrados, de acordo com o tipo de malte que está sendo produzido, este processo é realizado na maltaria, os diferentes tipos de maltes irão contribuir para que se obtenham diferentes tipos de cerveja (MORADO, 2009).

O lúpulo que possui nome botânico *Humulus lupulus*, é um cânhamo da família *Cannabaceae*, é uma trepadeira que pode medir de três a sete metros de altura, para o processo de fabricação de cerveja, utiliza-se somente o fruto das plantas femininas, usualmente chamados de cones. Sua função na cerveja é contrabalancear o gosto adocicado do malte de cevada, conferir amargor e aroma e também evitar que a cerveja azede, atuando como conservante (PALMER, 2006).

As leveduras, que são microrganismos, biologicamente chamados de fungos, e são responsáveis pela fermentação, que consiste em transformar os açúcares presentes no líquido em álcool e dióxido de carbono (MORADO, 2009).

Existem diversos tipos de leveduras, as mais comuns para a fabricação de cerveja dividem-se em dois grandes grupos, as leveduras de alta fermentação chamadas de *Ales* (*Saccharomyces Cerevisiae*) e as leveduras de baixa fermentação chamadas de *Lagers* (*Saccharomyces Uvarum*). As leveduras além de serem responsáveis por transformar os açúcares em álcool e dióxido de carbono, também conferem aromas e sabores à cerveja, de acordo com o tipo utilizado (MORADO, 2009).

As cervejas são classificadas de acordo com o tipo de levedura utilizada, podendo ser *Ale*, *Lager* ou *Lambic* (fermentação espontânea) (PALMER, 2006),

O tipo de cerveja *Ale* é chamada de alta fermentação, a levedura (que é um fungo) chamada de *Saccaromyces Cerveresiae* reage em temperaturas mais elevadas, entre 14 e 24 graus Celsius e atuam na parte superior do fermentador.

O tipo de cerveja *Lager* é conhecida como de baixa fermentação, a levedura chamada de *Saccaromyces Pastorianus* reage em temperaturas baixas, entre 7 e 12 graus Celsius e atua na parte inferior do fermentador.

Já a cerveja do tipo *Lambic* é aquela em que o fermentador fica com sua parte superior aberta e os fungos presentes no ambiente realizam a fermentação, por isso é chamada de fermentação espontânea.

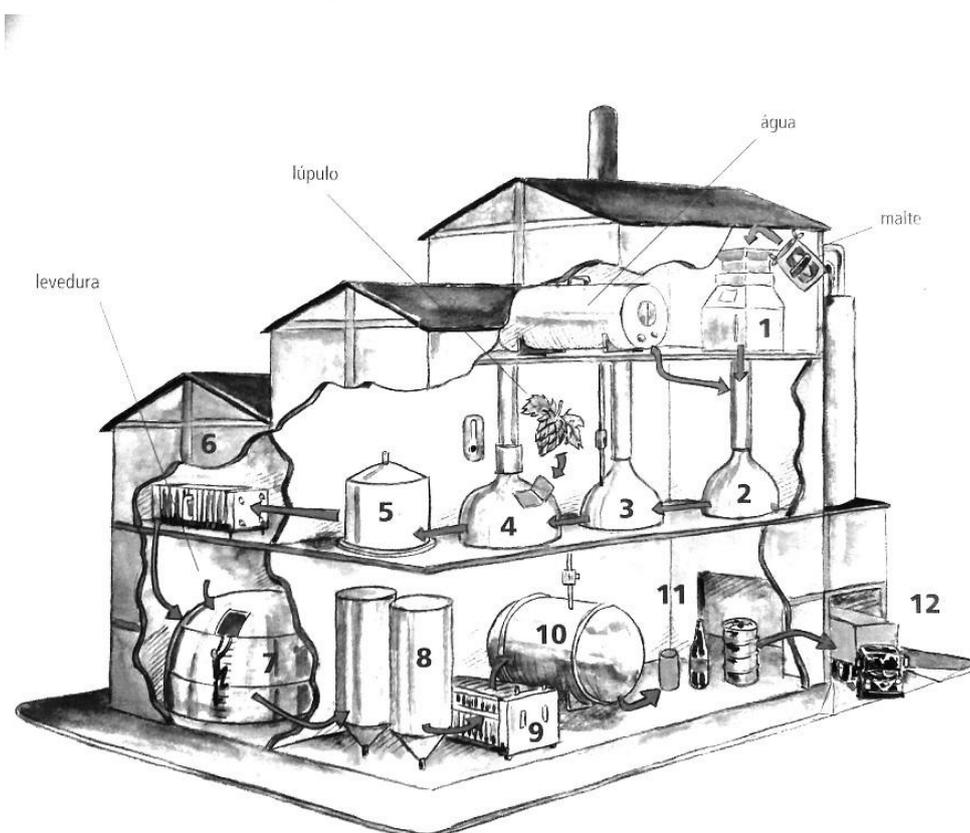
Com o intuito de descrever o processo produtivo da fabricação de cerveja, serão listados os insumos necessários, as etapas do processo, equipamentos e outras particularidades do processo.

[...] A receita básica para a fabricação da cerveja é essencialmente simples: inicialmente, a cevada maltada é moída e colocada em infusão; em seguida é coada, fervida com lúpulo e novamente coada. Acrescenta-se, então, a levedura e deixa-se fermentar. Essa espécie de chá de fermentado

é deixada em repouso por um período de maturação e então a levedura é separada do líquido, que estará pronto para ser consumido. Embora aparentemente simples, a produção de cerveja requer muito conhecimento e prática, pois envolve várias e complexas reações químicas e bioquímicas que devem ocorrer necessariamente sob controle rigoroso de temperatura, tempo, pressão, PH etc (MORADO, 2009, P. 126).

Após a escolha do tipo de cerveja a ser produzida e o desenvolvimento da receita (escolha de insumos e determinação das quantidades de malte e lúpulo por conta do mestre cervejeiro), passa-se à produção de cerveja propriamente dita. De acordo com Morado (2009), a cerveja pode ser produzida em doze etapas, numeradas conforme a Figura 2: moagem (1); mostura (2); filtração do mosto (3); fervura (4); separação dos resíduos (5); resfriamento (6); fermentação (7); maturação (8); filtração (9); armazenamento (10); envase/embarrelamento (11) e distribuição (12).

**Figura 2 – Vista lateral de uma cervejaria**



Fonte: Morado, 2009, p. 127.

As primeiras seis etapas do processo representado na figura 2 também são conhecidas como brassagem ou fabricação de mosto (MORADO, 2009). Esta parte

inicial do processo de fabricação de cerveja tem por finalidade transformar o amido e as proteínas contidas nos grãos de malte em uma solução de açúcares e outras substâncias, esta solução recebe o nome de mosto. Segundo Palmer (2006), a brassagem pode ter duração de seis a oito horas dependendo do tipo de equipamento utilizado e da eficiência dos mesmos.

Na primeira etapa o malte é separado de acordo com a receita elaborada, é enviado para moinhos que quebram as cascas dos grãos a fim de expor seu amido. É importante que nesta etapa a casca dos grãos seja preservada, pois a mesma é utilizada no processo de filtração do mosto.

Após a moagem, o malte moído é enviado para os tanques de mostura, onde é misturado com a água e submetido a diferentes temperaturas a fim de transformar os amidos contidos no malte em açúcares e outras substâncias chamadas de mosto. Ao final do processo, que pode levar até 120 minutos, obtém-se uma mistura adocicada misturada ao bagaço do malte.

Após a mostura, na terceira etapa é realizada a filtração, processo que consiste em separar o mosto líquido dos bagaços do malte. Em grandes cervejarias a filtração é realizada em filtros de placas e em cervejarias de menor porte é realizado no próprio tanque de mostura. Após encerrar a filtração do mosto primário, é adicionada água ao bagaço do malte, a fim de extrair amidos que ainda estejam depositados nas cascas, obtendo-se o mosto secundário (MORADO, 2009).

Passada a filtração o próximo processo é a fervura do mosto, realizada no tanque de fervura conforme a etapa 4 da figura 2. Esse processo esteriliza o mosto, elimina aromas indesejáveis e determina qual será o sabor da cerveja, pois é nesta etapa que o lúpulo é acrescentado e seus aromas característicos são obtidos (MORADO, 2009).

Terminada a fervura, ocorre a clarificação ou separação dos resíduos (que são chamados de *trub*) provenientes da adição de lúpulo e aglutinação de proteínas após a fervura. Esse processo ocorre na tina de clarificação.

O mosto clarificado é resfriado em trocadores de calor até a temperatura de fermentação, isso pode variar de acordo com o tipo de levedura utilizada.

Na sétima etapa ocorre a fermentação. Nessa etapa o líquido é colocado em tanques fechados e é adicionada a levedura, para que os açúcares sejam consumidos e transformados em álcool e dióxido de carbono. Esta etapa do

processo pode levar de 10 a 15 dias, dependendo do tipo de cerveja e dos equipamentos utilizados (MORADO, 2009).

Terminada a fermentação a cerveja obtida do fermentador é então enviada ao tanque de maturação, onde sua temperatura será aproximada de 0° para que ocorra a sedimentação de partículas, conferindo uma cor límpida à cerveja. Dependendo do tipo de cerveja a ser produzida, essa etapa pode levar até 5 dias.

Após a maturação ocorre a segunda filtração com o objetivo de remover quase que totalmente as leveduras e partículas ainda presentes na cerveja (MORADO, 2009).

A penúltima etapa é o envase, sendo que a cerveja pode ser engarrafada ou embarrilada. Algumas vezes, de acordo com o tipo de envase pode ocorrer também à pasteurização das garrafas a fim de eliminar microorganismos e neutralizar a ação das leveduras. Finalizando, na última etapa a cerveja segue para o distribuidor ou consumidor final (MORADO, 2009).

A Tabela 1 a seguir apresenta o tempo necessário para todas as etapas do processo produtivo, desde a moagem dos grãos até o envase da cerveja pronta.

**Tabela 1 – Tempo para produção de mil litros de cerveja**

<b>MOAGEM</b>	<b>BRASSAGEM</b>	<b>FERMENTAÇÃO/MATURAÇÃO</b>	<b>ENVASE</b>	<b>TEMPO TOTAL</b>
<b>1 hora</b>	<b>8 horas</b>	<b>15 dias</b>	<b>6 horas</b>	<b>17 dias</b>

Fonte: Adaptado de Morado (2009) e Rodrigues (2011)

Legalmente, segundo a legislação brasileira (BRASIL, 2009), não há distinção entre microcervejarias e grandes cervejarias, as exigências legais para as indústrias que fabricam cerveja não variam com seu tamanho, embora usualmente, plantas fabris que produzem até 300.000 (trezentos mil) litros por mês sejam consideradas microcervejarias.

O custo de implantação de uma microcervejaria na cidade de Porto Alegre, de acordo com o plano de negócio de Rodrigues (2011), dificilmente fica abaixo do valor de R\$500.000,00. De acordo com o autor estão incluídos neste custo a locação de espaço, aquisição dos diversos maquinários necessários para a fabricação de cerveja e a obtenção das licenças e alvarás necessários para dar início à produção.

Ainda conforme Rodrigues (2011), o principal capital fixo, que constitui o investimento necessário para começar microcervejaria, fica a cargo dos

equipamentos mínimos necessários para a brassagem e a fermentação. Ele também afirma que os equipamentos mínimos necessários constituem mais de 60% do total dos investimentos. Da mesma forma, Homem (2015) lista os investimentos iniciais necessários para iniciar uma microcervejaria na cidade de Porto Alegre, ficando a aquisição dos equipamentos como mais de dois terços do montante total.

Rodrigues (2011) e Homem (2015) elencam os equipamentos bem como os custos de cada um para a implementação de uma microcervejaria. A Tabela 2 sumariza os processos, os equipamentos principais e seus custos médios para a produção de cerveja, sendo que os valores foram convertidos para dólares americanos a fim de minimizar variações ou desvalorizações da moeda corrente brasileira.

**Tabela 2 – Equipamentos e custos para produção de mil litros**

<b>Processo</b>	<b>Equipamento principal</b>	<b>Custo – Dólares EUA</b>
Moagem	Moinho para malte 450 k/h	US\$ 2.550,00
Mostura	Tanque de mostura	US\$ 16.950,00
Filtração	Tanque de filtração	Incluso acima
Fervura	Tanque de fervura	Incluso acima
Separação dos resíduos	Tanque de filtração/clarificação	US\$ 10.658,00
Resfriamento	Trocador de calor para 750 L/h	US\$ 2.821,00
Fermentação	Tanque fermentador/maturador 1000L	US\$ 13.900,00
Maturação	Tanque fermentador/maturador 1000L	US\$ 13.900,00
Filtração	Filtro	US\$ 8.700,00
Armazenamento	Tanque fermentador/maturador 1000L	US\$ 13.900,00
Envase/embarrelamento	Envasadora	US\$ 1.250,00
Diversos	Aquecedores, Elétrica, Bombas e equipamentos diversos	US\$ 35.000,00
Total		US\$ 119.629,00

Fonte: Adaptado de Rodrigues (2011) e Homem (2015)

## 2.4 TERCEIRIZAÇÃO

Conforme Pires (2007), a atividade de terceirização era comumente apresentada sob a denominação de terceirização estratégica (*Strategic Outsourcing*)

e atualmente é apresentada apenas como terceirização (*Outsourcing*). Conceitualmente, a terceirização (*outsourcing*) de acordo com Pires (2007, p.184) “é uma prática em que parte do conjunto de produtos e serviços utilizados por uma empresa é providenciada por uma empresa externa, num relacionamento colaborativo e interdependente”. Logo, entende-se a terceirização como uma abordagem por parte da gestão de uma empresa, que delega a uma terceira a responsabilidade de execução de seus processos produtivos, atividades ou até serviços, numa relação de contratante e contratado (PIRES, 2007).

De acordo com Amato Neto (1995), o conceito de terceirização pode ser estendido a todo o processo que inclui desde a tomada de decisão da gestão da empresa, de desativar todo um conjunto de atividades ou processos ou parte deles, até a realização de um contrato que delega este fornecimento e/ou prestação de serviços a outra empresa contratada.

Giosa (1997) ressalta que a terceirização é caracterizada como a transferência da realização de atividades (produção de bens ou serviços), de uma empresa denominada contratante, para serem executadas por outra empresa, denominada contratada.

A terceirização é uma parceria entre duas empresas especializadas onde uma desenvolve uma parte específica do processo da outra. A empresa contratada para desenvolver um serviço ou produto específico é chamada de terceirizada (PUPERI, 2011, p.10).

Conforme exposto por Pires (2007), nos primórdios do século passado, as indústrias não contavam com a possibilidade de transferir atividades a outras empresas, uma vez que o mercado não estava desenvolvido a ponto de suprir qualquer demanda.

[...] há aproximadamente 100 anos, quando o processo de industrialização começou a se intensificar, empresas de manufatura como a Ford não contavam com fornecedores capazes de atender a todas as suas demandas na época. Praticamente, a única opção foi seguir o caminho da “verticalização”, ou seja, ter que assumir a responsabilidade da gestão e o ônus de ser proprietário de um número grande de ativos da cadeia de suprimentos. Assim, o complexo industrial construído por Ford acabou produzindo seu próprio aço, vidros e pneus (PIRES, 2007, p.183).

Pires (2007) identifica o período da década de 1940 como o início do uso da estratégia de terceirização (*outsourcing*) nos Estados Unidos, primeiramente com as indústrias bélicas que durante a Segunda Guerra Mundial delegaram a realização de

algumas atividades a outras empresas prestadoras de serviços. Porém foi a indústria japonesa do pós-guerra, automotiva e eletrônica, que demonstrou diversos avanços, repassando para fornecedores externos diversos componentes de sua linha de produção que antes eram produzidos internamente nas empresas, havendo nesse período um desenvolvimento real de relações de parceria integrando as empresas dentro da cadeia de suprimentos

No Brasil, de acordo com Pires (2007), a prática de repasse de atividades para outros fornecedores especializados teve início na década de 1980, com áreas de atividades periféricas ou apoio, como segurança, transporte e alimentação dos funcionários, e após se estendendo a outras áreas como gestão de TI (tecnologia da informação). Já se iniciava neste período a produção de forma terceirizada de componentes de baixo valor agregado, por parte de alguns setores industriais com excesso de carga de trabalho.

A abertura da economia brasileira no início da década de 1990 sofreu interferência da competitividade do mercado, forçando muitas empresas a adotarem estratégias de foco nos seus negócios principais. Prática esta já comum no exterior e denominada *outsourcing* (QUINN E HILMER, 1994 *apud* PIRES, 2007, p.184).

Segundo Girardi (2006), inicialmente denominada como contratação de serviços de terceiros, no Brasil a terceirização era aplicada apenas para reduzir os custos de mão-de-obra, não possuindo como meta gerar ganhos de qualidade, eficiência, especialização, eficácia e produtividade. As organizações que prestavam os serviços não se preocupavam em melhorar seus processos e nem buscavam especialização, melhoria da qualidade e competitividade.

No entanto, de acordo com Pires (2007), quando um determinado fornecedor é contratado, e realiza uma atividade de forma terceirizada com a mesma qualidade já empregada na empresa e com um custo adequado e dentro do esperado para esta atividade, possibilita à empresa contratante concentrar-se nas atividades mais centrais para o negócio, possibilitando ganhos em flexibilidade e velocidade da produção, atendendo melhor a demanda do mercado e possibilitando o desenvolvimento de novos produtos de forma mais eficaz.

Ao transferir atividades e/ou processos, que antes eram realizados internamente, para fornecedores externos de forma terceirizada o *outsourcing* permite que a empresa não invista no custo fixo necessário para a produção ou

realização das atividades e sim transforme este valor em custo variável, a ser empregado em outras atividades da empresa ou tornando-se lucratividade (PIRES, 2007).

A lógica básica do outsourcing é então transferir atividades e processos realizados internamente para fornecedores externos. Isso faz com que possamos liberar e concentrar recursos internos da empresa no desempenho dos nossos negócios principais (*core business*) e no desenvolvimento e gestão de nossas competências distintas (*core competences*) e nas atividades e processos que nos proporcionam maior retorno em termos de lucratividade. O *outsourcing* pode ser visto também dentro de uma perspectiva de transformação de custo fixo em custo variável [...] (PIRES, 2007, p.185).

De acordo com Brand (2004), as empresas, de uma forma geral, apresentam uma visão parcial acerca das vantagens e riscos da terceirização. A economia de recursos e investimentos e o foco em atividades estão entre as idéias mais aceitas para a escolha da prática de terceirização, pois configuram a competência essencial da empresa. Lankford e Parsa *apud* Brand (2004) argumentam que as vantagens quanto à terceirização podem ser tanto operacionais quanto estratégicas. As vantagens operacionais fornecem soluções a problemas de curto prazo, enquanto as vantagens estratégicas oferecem contribuições a longo prazo.

Pires (2007, p.185) apresenta vários motivos que conduzem ao processo de terceirização, com base no questionamento de por que promover o processo de *outsourcing*, são eles: maximização dos retornos sobre investimentos internos através da concentração de investimentos no que a empresa faz melhor, ou seja, redirecionando o foco da empresa para seus negócios e processos principais; transformação de custos fixos em variáveis, melhoria na qualidade e no tempo de atendimento ao cliente, através do repasse de um processo não essencial para um fornecedor especializado; acesso à determinada tecnologia minimizando investimentos; redução dos ciclos de desenvolvimento de produto; oscilações de demanda; acesso a conhecimento e capacidades de fornecedores especializados; liberação de recursos produtivos que possam ser redirecionados para outros fins; compartilhamento de riscos com fornecedores; aumento da eficiência e da eficácia do processo como um todo.

Por outro lado, existem riscos inerentes ao processo de terceirização ou a sua implementação pode ser dificultada por diversos fatores, Pires (2007, p.187) enumera os seguintes: inexistência de fornecedores adequados; fortes resistências

internas às mudanças; problemas com legislações trabalhistas e sindicatos; mensuração inadequada dos custos de terceirização; perda de credibilidade e problemas com a imagem da empresa, no caso de uma eventual falha de qualidade do fornecedor; perda de controle sobre o processo e criação de potenciais competidores; dependência de fornecedores.

Ao optar por terceirizar a produção, a organização passa a racionalizar os recursos, por meio do enxugamento da estrutura, tanto organizacional como de produção, tornando os controles reduzidos e aumentando a flexibilidade da organização, esta prática proporciona ganhos em espaço físico. A contratante ao terceirizar a produção fica com sua estrutura enxuta, livre dos controles necessários para produzir, ficando estes a cargo da contratada, tendo foco só na supervisão da qualidade (GIRARDI, 2006).

[...] a ação das empresas em processos de terceirização repousa no fato de que a economia de escala, a curva de experiência e a utilização de métodos mais produtivos podem possibilitar ao terceiro a otimização econômica dos processos e a melhoria da qualidade do produto ou serviço fornecido ao tomador (GIRARDI, 2006, p.16).

Muitas são as razões que levam as empresas a utilizarem a terceirização no processo produtivo, seja pela falta de capacidade produtiva ou pela redução de custos (de produção ou implementação). Além disso, muitos são os fatores que afetam o sucesso do *outsourcing*, dentre eles podemos destacar: confiabilidade do fornecedor; competência técnica do fornecedor; escolha do adequado; redução e controle dos custos operacionais; melhora no serviço ao consumidor final; justificativa do processo de longo prazo; redução de custo de produção e liberação de recursos internos para outros fins (EHIE, 2001 *apud* PIRES, 2007).

Muitos são também os benefícios atribuídos ao *outsourcing*, podendo ser destacados os seguintes: aumento da flexibilidade; aumento da eficiência produtiva; aumento dos ganhos financeiros; aumento da satisfação dos clientes; aumento do foco na empresa; diminuição dos ciclos produtivos; diminuição dos riscos do negócio (EHIE, 2001 *apud* PIRES, 2007).

Leiria (1992 *apud* GIRARDI, 2006) corrobora dizendo que a terceirização possui diversos aspectos positivos e vantajosos quando adotada, podendo ressaltar o aumento da qualidade nos processos, otimização dos serviços, melhor administração do tempo da empresa, redução do quadro direto de colaboradores.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Gil (2004), a metodologia apresenta a delimitação de como será desenvolvido o trabalho, ou seja, os meios pelos quais os objetivos serão alcançados. Acima de tudo, esta sessão do trabalho ainda apresentará os métodos de análise e pesquisa utilizados, a justificativa para usá-los e como as informações coletadas serão organizadas e dispostas.

Para Zanella (2009), a pesquisa bibliográfica é aquela que permite ao pesquisador ter acesso ao que já foi estudado sobre o tema, disponível principalmente em artigos científicos e livros.

Conforme Gil (2007), a pesquisa exploratória tem por finalidade ampliar o conhecimento a cerca de um determinado fenômeno, explorando a realidade com o intuito de obter-se maior conhecimento de um problema ou situação. O caráter exploratório vai ao encontro ao objetivo deste trabalho de analisar o cenário de produção das microcervejarias de Porto Alegre. Ainda segundo Gil (2007), a classificação de uma pesquisa varia de acordo com a forma com que o problema é abordado, ou seja, variando de acordo com o método utilizado na obtenção dos dados, podendo ser qualitativa ou quantitativa. Quanto ao método, de acordo com Zanella (2009), a pesquisa qualitativa é fundamentada em análises que não fazem uso de dados estatísticos, adaptando-se a problemas que necessitam de uma compreensão de todo o seu contexto. Ainda conforme Zanella (2009), a pesquisa quantitativa é caracterizada pelo uso de instrumentos estatísticos com o intuito de medir as relações entre as variáveis. “É importante ressaltar que as pesquisas qualitativas e quantitativas são complementares, podendo ser utilizadas em uma mesma pesquisa de maneira associada” (ZANELLA, 2009, p.79).

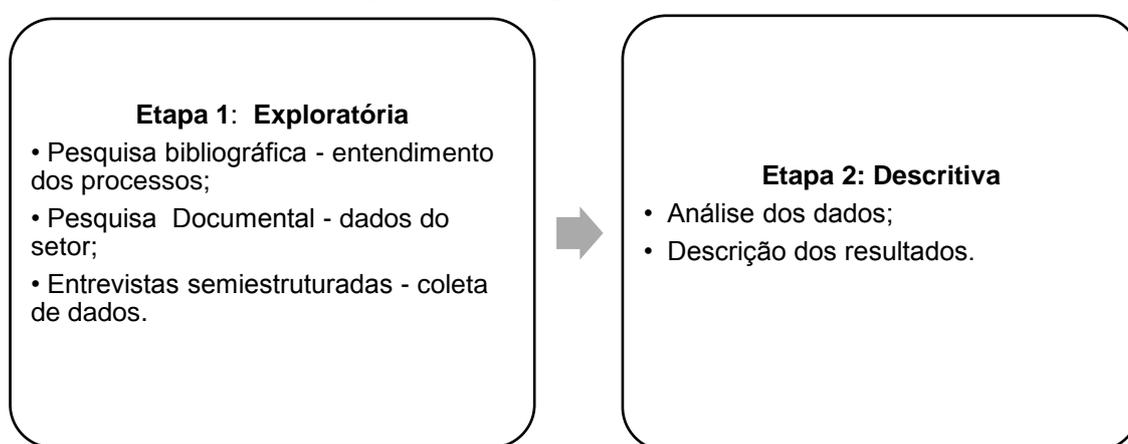
De acordo com Zanella (2009) a pesquisa documental utiliza os mesmos meios da pesquisa bibliográfica, entretanto recorrem a fontes com maior diversificação e às vezes apresentadas de forma dispersa, os dados secundários são aqueles que foram coletados com outras finalidades alheias ao problema em questão.

Por fim, para Zanella (2009), a entrevista é uma forma de coleta de dados em que ocorre o encontro entre duas pessoas, sendo que uma delas obterá informações importantes para a pesquisa a cerca de determinado assunto. Minayo (1996) *apud*

Zanella (2009, p.116) afirma que “mediante essa técnica podem ser obtidos dados de natureza: quantitativa: quando você busca dados de censos, estatísticas, entrevistando pessoas; qualitativa: [...] entrevista pessoas com objetivo de conhecer opinião, crenças [...]”.

Este trabalho tem por propósito traçar um panorama de como ocorre à produção de cerveja na cidade de Porto Alegre e a relação de terceirização da produção entre microcervejarias e cervejarias contratantes. A pesquisa pode ser classificada como pesquisa qualitativa e quantitativa e foi desenvolvida em três etapas, conforme a figura 3:

**Figura 3 – Fluxograma de pesquisa**



Fonte: Elaborado pelo autor.

Na etapa 1 exploratória, foi realizada a pesquisa bibliográfica com o intuito de obter-se entendimento dos processos envolvidos na fabricação de cerveja e todas as suas etapas, bem como a terceirização da produção. Em um primeiro momento o entendimento dos processos produtivos envolvidos na fabricação de cerveja e todas as suas etapas exigiram uma pesquisa bibliográfica em trabalhos científicos já realizados sobre o tema.

Após foi realizada uma pesquisa documental, de caráter qualitativo e quantitativo a fim de fornecer as informações necessárias para a descrição do setor. O caráter exploratório vai ao encontro do objetivo deste trabalho de analisar o cenário de produção das microcervejarias e das cervejarias contratantes de Porto Alegre.

Ainda na etapa 1 ocorreu a coleta de dados secundários a fim de obter-se dados dos fabricantes de cerveja na cidade de Porto Alegre e também determinar

qual a população a ser analisada, quantidade de microcervejarias e cervejarias contratantes. A fim de auxiliar o mapeamento do mercado de cervejas especiais portoalegrense, foi realizada uma pesquisa documental em dados secundários em notícias dos meios de comunicação sobre o setor e dados de *internet*, a fim de determinar a população a ser pesquisada. A seguir, a fim de compreender como ocorre a produção de cerveja em Porto Alegre e sua terceirização, utilizou-se o método de entrevistas semi-estruturadas com proprietários ou funcionários das principais cervejarias da cidade de Porto Alegre e com proprietários ou funcionários de cervejarias contratantes que terceirizam suas produções. Para esta etapa da pesquisa foi elaborado um roteiro semiestruturado com perguntas específicas a fim de identificar a capacidade produtiva das microcervejarias da cidade de Porto Alegre, se existe ociosidade na produção e se ocorre a terceirização, entre outros fatores relevantes para o trabalho. Este roteiro encontra-se no Anexo 1.

A coleta dos dados foi realizada após a conclusão da elaboração do roteiro de pesquisa semiestruturado, teve duração de 30 dias ao longo do mês de outubro de 2016. Com o intuito de mapear as microcervejarias e cervejarias contratantes a fim de entrevistar seus proprietários ou funcionários capazes de responder às perguntas, foi realizada pesquisa através de sites da *internet*, redes sociais, contatos prévios e pessoais do pesquisador e indicações. As empresas mapeadas foram contatadas através de e-mail, contato telefônico, visita à sede e redes sociais. Mesmo com limitações de horário e disponibilidade de tempo, os entrevistados cooperaram com o estudo, obteve-se resposta de representantes das vinte e três microcervejarias mapeadas na cidade de Porto Alegre e de dezessete responsáveis por cervejarias contratantes que terceirizam suas produções. A etapa das entrevistas seguiu o roteiro semiestruturado, de acordo com a ordem previamente estabelecida das perguntas.

Na etapa 2 os dados coletados na pesquisa foram agrupados em duas planilhas eletrônicas uma para respostas dos entrevistados das microcervejarias e outra para os das cervejarias contratantes, contendo as perguntas da entrevista e separando as respostas por empresa, este agrupamento teve por finalidade permitir que as respostas fossem analisadas de forma conjunta. Após esta análise foi feita a descrição dos resultados.

## 4 ANÁLISE

Este capítulo do trabalho objetiva apresentar e descrever os resultados obtidos com a pesquisa exploratória bibliográfica, documental e com as entrevistas realizadas com os pesquisados descritos no item 3 deste trabalho, que totalizaram trinta e nove entrevistados. Para uma melhor compreensão da análise dos dados, primeiramente serão apresentados os dados quantitativos obtidos e após serão apresentadas as respostas de acordo com o roteiro semiestruturado da entrevista, divididos em blocos um com as microcervejarias e outro com as cervejarias contratantes.

### 4.1 APRESENTAÇÃO DO CENÁRIO

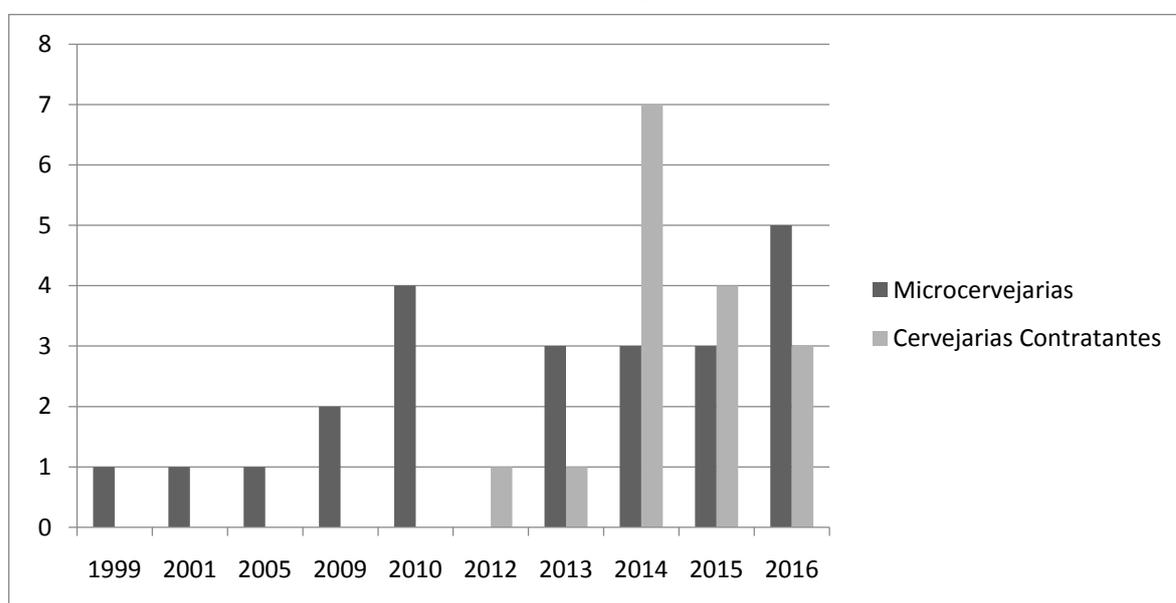
A cidade de Porto Alegre é notoriamente um destaque na produção de cerveja por microcervejarias no Brasil, em virtude de seu grande número de microcervejarias instaladas, como já foi exposto anteriormente ao longo deste trabalho. Antes de dar prosseguimento aos resultados da pesquisa, faz-se necessário apresentar este cenário, ressaltando que a apresentação de informações que pudessem identificar os entrevistados foram omitidas.

Após a pesquisa documental em dados secundários, foram levantadas vinte e três microcervejarias na cidade de Porto Alegre, que produzem cerveja de forma regularizada com registro no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), que é responsável pelo registro de microcervejarias e bebidas alcoólicas. As vinte e três empresas foram listadas e contatadas de diversas maneiras (por telefone, e-mail, redes sociais da *internet* e pessoalmente) para a realização da entrevista junto a um representante das mesmas. Do total das vinte e três microcervejarias, quatro representantes responderam que fabricam de forma terceirizada para cervejarias contratantes num total de vinte cervejarias, dezessete não produzem de forma terceirizada e dois afirmaram que não realizam esta prática, mas estudam iniciar.

O gráfico 2 apresenta a quantidade total de microcervejarias e cervejarias contratantes distribuídas conforme o ano de início de suas atividades, as vinte e três

microcervejarias em atividade em novembro de 2016 na cidade foram inauguradas nos últimos 17 anos, tendo os picos no ano de 2010 com quatro e 2016 com cinco inauguradas respectivamente. De 2013 ao ano de 2015 o crescimento manteve-se constante em três novas microcervejarias por ano. Estas informações vão ao encontro do apontado por (CERVIERI JÚNIOR et al, 2014) e (CERVBRASIL, 2015) disponibilizado no gráfico 1 anteriormente, cujo crescimento do mercado de cerveja no Brasil manteve-se constante nos últimos anos. Nos últimos seis anos foram inauguradas dezoito novas microcervejarias na cidade de Porto Alegre.

**Gráfico 2 - Número de microcervejarias e cervejarias contratantes inauguradas por ano em Porto Alegre.**



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados da pesquisa

As cervejarias contratantes, aquelas que produzem suas cervejas de forma terceirizada também foram catalogadas através de dados secundários, sendo que se obteve retorno de dezesseis representantes destas empresas. Uma limitação da pesquisa foi saber o número exato de cervejarias com produção por contrato em Porto Alegre, em virtude de muitas terceirizarem suas produções em microcervejarias de outras cidades, logo os totais produzidos e comercializados por estas não condizem com o total de Porto Alegre, em virtude de a população da pesquisa não ser a total existente. Estas cervejarias contratantes produzem de forma terceirizada tanto na cidade de Porto Alegre como em microcervejarias de cidades vizinhas e de outros Estados. A atuação destas cervejarias no mercado vai

desde comércio em bares e restaurantes da cidade a eventos de cervejas especiais no Rio Grande do Sul e outros Estados. Dos dezesseis representantes de cervejarias contratantes entrevistados, nove afirmaram que terceirizam suas produções junto à microcervejarias da cidade de Porto Alegre, as demais em microcervejarias de outras cidades. O gráfico 2 apresenta o número de cervejarias contratantes entrevistadas junto ao ano em que foram inauguradas. A mais antiga iniciou suas atividades no ano de 2012, tendo sete das entrevistadas iniciado no ano de 2014.

Após a conclusão da pesquisa, os dados coletados foram agrupados de forma que permitisse a análise de uma forma conjunta. As tabelas encontram-se no Anexo 3 ao final deste trabalho, a seguir serão apresentados os resultados obtidos.

#### 4.2 RESULTADOS E ANÁLISES

O roteiro semiestruturado da entrevista encontra-se no Anexo 1, iniciou com perguntas quantitativas referentes às capacidades de cada fábrica bem como as quantidades produzidas.

A Tabela 3 a seguir, apresenta dados referentes à produção das vinte e três microcervejarias abordadas na pesquisa, o roteiro da entrevista apresentava perguntas de respostas quantitativas, referentes à capacidade de produção máxima mensal instalada, produção média mensal efetiva, quantidade de rótulos fabricados entre outras. As vinte e três microcervejarias empregam no total em torno de 110 funcionários, em sete delas os sócios dividem todas as tarefas que compõem a produção, a administração e as entregas, caracterizando empresas familiares, que são aquelas onde o controle administrativo fica a cargo de membros da mesma família por ser (em) proprietário (os) do capital (GONÇALVES, 2000).

**Tabela 3 – Produção média mensal das microcervejarias da cidade de Porto Alegre**

Dados	Totais
Quantidade de Rótulos (tipos produzidos)	242
Produção Máxima instalada (litros/mês)	195.100
Produção Média Mensal (litros/mês)	137.250
Capacidade Ociosa (litros/mês)	57.850

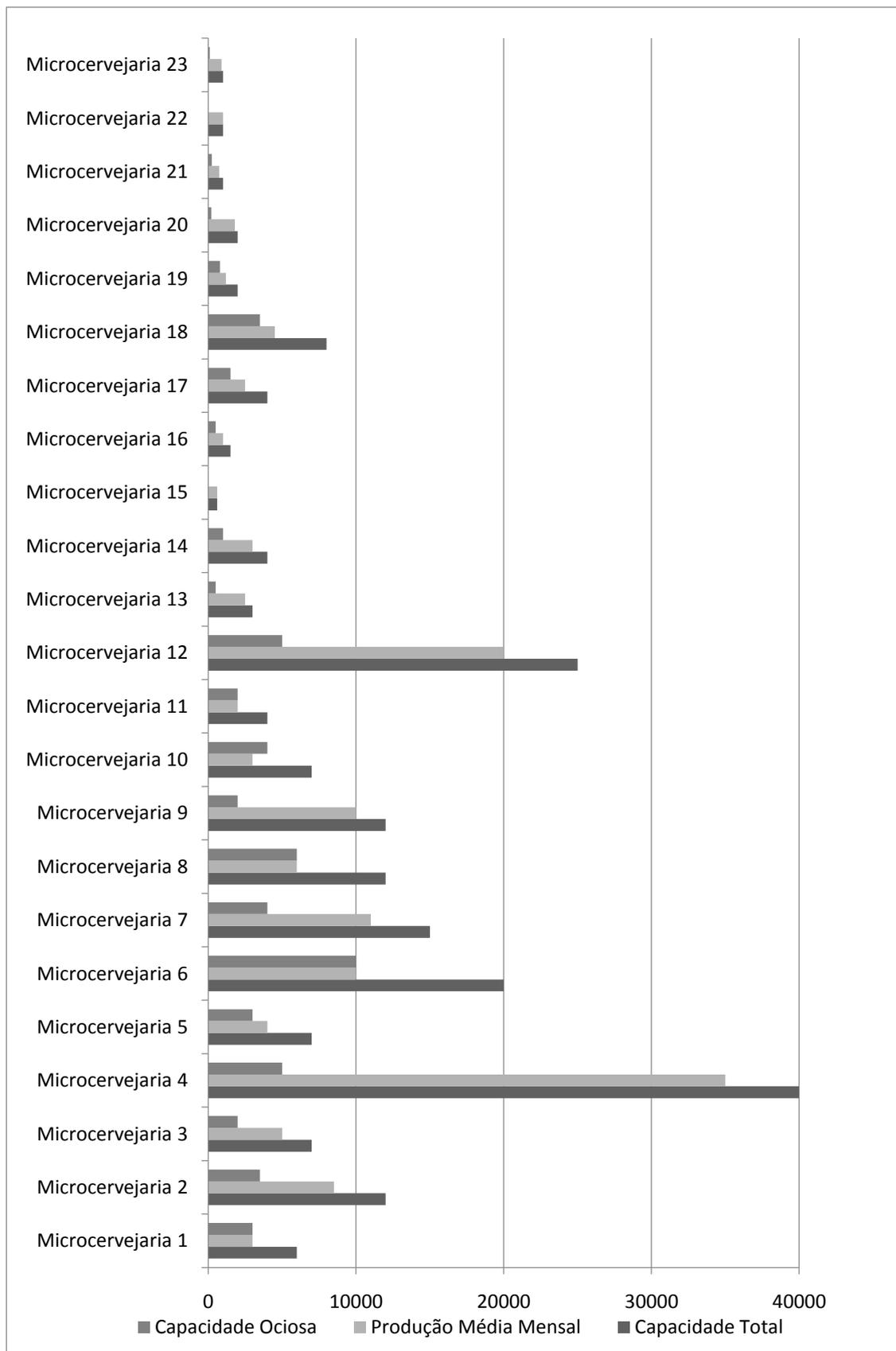
Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados da pesquisa.

A capacidade de produção máxima das microcervejarias de Porto Alegre totalizou mais que 195 mil litros/mês. Em virtude das oscilações de demanda nem todas as fábricas operam na capacidade máxima, logo a produção média mensal fica bem abaixo da capacidade máxima, ficando em torno de 137 mil litros/mês. Subtraindo a média mensal da capacidade máxima chega-se a capacidade ociosa das microcervejarias de Porto Alegre, que fica em torno de 57 mil litros/mês.

Do total de vinte e três microcervejarias, apenas representantes de cinco informaram que fabricam de forma terceirizada para cervejarias contratantes, totalizando 20 terceirizadas, sendo que nem todas estão instaladas na cidade de Porto Alegre, algumas são de outras de cidades. As microcervejarias que não terceirizam a produção permanecem com suas capacidades ociosas, mas com esta quantidade variando em função das sazonalidades da demanda, foi informado por alguns representantes que a demanda cai nos meses mais frios e aumenta no verão. Outros três representantes de microcervejarias informaram que pretendem utilizar as suas capacidades ociosas para fabricar de forma terceirizada, porém ainda não o fazem. Do total produzido por mês nas microcervejarias de Porto Alegre, 14 mil litros são produzidos para vinte cervejarias contratantes.

O Gráfico 3 a seguir apresenta as capacidades totais, a produção média mensal e a capacidade ociosa das microcervejarias de Porto Alegre. Percebe-se que a produção média mensal fica abaixo da capacidade máxima na maioria das microcervejarias, evidenciando que há ociosidade passível de ser terceirizada.

**Gráfico 3 – Capacidade total, produção média mensal e capacidade ociosa das microcervejarias (em litros)**



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados da pesquisa.

As perguntas qualitativas realizadas na pesquisa serão analisadas a seguir, de acordo com a ordem do roteiro que encontra-se no anexo 1. Quando perguntados se a terceirização era vista como concorrência, todos os representantes das microcervejarias responderam que não vêem essa prática como concorrência. As respostas para essa pergunta foram bem variadas, alguns entrevistados apenas informaram não ver como concorrência e outros responderam de forma mais elaborada, conforme exposto abaixo:

[...] Não vemos como concorrência, usamos a terceirização para cobrir os custos fixos. [...]

[...] Não é visto como concorrência em virtude do tamanho do mercado. [...]

[...] Não vemos concorrência porque o consumidor diferencia cada produto.[...]

[...] Não, com ela incorporamos novos seguimentos e agregamos estilos ao portfólio da cervejaria. [...]

[...] Não, pode nos ajudar nos custos e na troca de experiências. [...]

[...] Não, mas poderia gerar conflitos com nosso marketing atual. [...]

[...] Não, tem muito consumidor, mas “ciganos”(cervejarias contratantes) são na maioria aventureiros. [...]

[...] Não concorre mas desvia o foco. [...]

[...] Se forem estilos diferentes dos por nós fabricados não. [...]

[...] Não, foi a forma que encontramos de minimizar os custos fixos e ocupar a ociosidade. [...]

[...] Não, cobriria a queda na produção. [...]

[...] Somente se for vender no mesmo local e com menor preço, porém o terceirizado terá um custo maior. [...]

Para os representantes das cinco microcervejarias que responderam que fabricam de forma terceirizada para outras cervejarias, foi realizada a segunda pergunta, se existia alguma condição específica para a empresa aceitar terceirizar a produção de outra empresa, abaixo as respostas dos cinco entrevistados:

[...] A contratante deve instalar seu fermentador na fábrica e fornecer todos os insumos necessários e os barris para envase. Envase, sanitização e transporte são cobrados à parte.. [...]

[...] A contratante precisa fornecer o fermentador a ser instalado na fábrica e produzir no mínimo 1000 litros por mês, para ser viável, pagamento por batelada mais o custo dos insumos.. [...]

[...] Contrato com produção mínima e participação nas vendas. [...]

[...] O contratante arca com todos os custos de registro junto ao M.A.P.A, pagamento por produção e mais o custo dos insumos. [...]

[...] Pagamento por batelada, compra de insumos e despesas de envase.[...]

Duas microcervejarias mencionaram a condição de instalação de um fermentador próprio da terceirizada para a produção. O fornecimento do fermentador por parte do contratante dá-se em função da fermentação ser o gargalo na produção de cerveja. Como este processo leva no mínimo sete dias, podendo durar até cinco semanas dependendo do tipo de cerveja, ele é o limitante da produção. Para não comprometer a produção própria duas microcervejarias condicionam a terceirização à instalação de um fermentador próprio do terceirizado. Essa informação vai de encontro ao exposto por Baldo (2014) que afirma que a etapa de fermentação é um gargalo no processo produtivo de cerveja, uma vez que o processo necessita de tempo elevado em um tanque que possui valor elevado e capacidade limitada.

Outras condições para viabilizar a terceirização ficam a cargo da contratante arcar com todos os custos e a compra de insumos, produção mínima mensal entre outras.

A terceira pergunta consistia em qual seria o custo para a produção de 1000 litros de cerveja de forma terceirizada. De um modo geral, os valores respondidos por seis representantes das vinte e três microcervejarias que aceitaram responder a esta pergunta ficou na média de US\$ 2.038,00. Este valor corresponde a 1,7% do custo de construção de uma microcervejaria para a produção de 1000 litros, de acordo com os valores listados por Rodrigues (2011) e Homem (2015) que foram sumarizados na Tabela 2 deste trabalho. Cabe ressaltar que este valor é por batelada de 1000 litros.

A última pergunta, feita aos representantes das microcervejarias que aceitam produzir de forma terceirizada, foi quais etapas do processo eram realizadas na microcervejaria e quais etapas eram realizadas pelas contratantes. Para isso foi apresentada uma tabela com todas as etapas do processo produtivo onde foram marcadas as opções correspondentes, e estão listadas na Tabela 4. As colunas F1, F2, F4, F10 e F5 correspondem às respostas dos representantes das microcervejarias. Já as colunas C1, C2, C4, C10 e C5, correspondem às etapas do processo realizadas pelas cervejarias contratantes.

Tabela 4 – Etapas do processo produtivo realizadas pela contratada e pela contratante

Processo	Etapas realizadas na microcervejaria contratada					Etapas realizadas pela contratante				
	F1	F2	F4	F10	F15	C1	C2	C4	C10	C15
Criação da Receita						X	X	X	X	X
Escolha de insumos			X			X	X		X	X
Compra de insumos			X			X	X		X	X
Recebimento de insumos			X			X	X		X	X
Armazenamento de insumos		X	X	X		X				X
Moagem do malte	X	X	X	X	X					
Mostura	X	X	X	X	X					
Filtração	X	X	X	X	X					
Fervura	X	X	X	X	X					
Adição de Lúpulo	X	X	X	X	X					
Resfriamento	X	X	X	X	X					
Fermentação	X	X	X	X	X					
Maturação	X	X	X	X	X					
Acabamento	X	X	X	X	X					
Envase	X	X	X	X	X					
Pasteurização	-	X	X	-	-	-				
Armazenamento	X		X	X			X			X
Expedição						X	X	X	X	X

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados da pesquisa.

Quanto às etapas do processo produtivo que são terceirizadas, todas as microcervejarias contratadas realizam desde a moagem até o envase, que são justamente as etapas que utilizam os equipamentos das instalações fabris, necessários para a produção, as demais etapas ficam a cargo das contratantes, com exceção da F4, que realiza a escolha dos insumos, compra, recebimento e armazenamento dos mesmos, ficando a cargo da contratante somente a criação da receita e a expedição do produto final.

Encerradas as perguntas da pesquisa aplicada aos representantes das microcervejarias, deu-se início à pesquisa frente aos representantes das cervejarias contratantes. Foram entrevistados dezesseis representantes, o roteiro semiestruturado da entrevista encontra-se no anexo 2, igualmente ao aplicado aos representantes de microcervejarias, também iniciou com perguntas quantitativas

referentes às quantidades produzidas, quantidade de rótulos e demanda média mensal.

A Tabela 5 abaixo apresenta os dados referentes às respostas obtidas junto aos representantes das cervejarias contratantes de Porto Alegre, que produzem de forma terceirizada, nove das dezesseis participantes da pesquisa possuem contratos com microcervejarias de Porto Alegre e sete em cervejarias de outros locais, logo as quantidades contratadas por estas cervejarias não condizem com o total fabricado na cidade. Cabe ressaltar que estes dados são referentes às dezesseis que foram entrevistadas.

**Tabela 5 – Produção média mensal das cervejarias contratantes da cidade de Porto Alegre**

Dados	Totais
Quantidade de Rótulos (tipos produzidos)	54
Produção Média Mensal (litros/mês)	36.350
Demanda Média Mensal (litros/mês)	34.400

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados da pesquisa.

A seguir serão analisadas as respostas qualitativas obtidas dos representantes das cervejarias contratantes que responderam a pesquisa. A primeira pergunta: A empresa trabalha com produção terceirizada por quais motivos? Teve como objetivo listar as motivações para estes optarem pela produção terceirizada segue respostas obtidas:

[...] Foco na marca e no marketing, maior flexibilidade na produção e menor investimento. [...]

[...] Menores custos fixos por produção, baixo investimento inicial sem responsabilidades com estrutura fabril. [...]

[...] Capital inicial mais baixo, possibilidade de investir mais na marca, testar a aceitação do público antes de fazer um investimento grande em uma fábrica. [...]

[...] Não montar uma fábrica, Compartilhar os canais de venda da fábrica e *Know-how* da fábrica contratada. [...]

[...] Empreender sem investir grandes quantias financeiras, testar aceitação da marca e estilos do produto com menor risco. [...]

[...] Foi à forma encontrada para não arcar com o custo de implantação de uma fábrica nem com as burocracias, licenças. [...]

[...] Baixo investimento inicial, possibilidade de produzir em outros estados diminuindo o custo de transporte, consolidação da marca sem necessitar aderir a questões mercadológicas. [...]

[...] Para trabalhar o produto sem envolvimento com a fabricação, sem arcar com o custo da fábrica. [...]

[...] Abrir uma fábrica é uma condição inviável no momento e ao comparar o investimento necessário optou-se por terceirizar. [...]

[...] O custo e burocracia para a quantidade que temos demanda torna inviável. [...]

[...] Para diminuir o risco do negócio, uma vez que o investimento terceirizando é muito menor no curto prazo e para consolidar a marca. [...]

[...] Inicialmente foi para agilizar a entrada no mercado, hoje uma alternativa ao custo e complexidade de construir a planta. [...]

[...] Temos foco no bar e na marca própria, produzir seria uma demanda que não temos condições no momento, por isso terceirizamos. [...]

[...] Por ter maior flexibilidade tanto financeira como de produção, trabalhamos conforme a demanda e não temos a pressão do custo da fábrica. [...]

[...] Ao comparar o capital necessário para construir a fábrica e o de terceirizar, optou-se por terceirizar, em função de custo, risco e da demanda. [...]

As respostas para essa pergunta foram bem variadas, muitos são os motivos para a terceirização, muitos citaram a terceirização ser uma alternativa ao custo de produzir e de construir a fábrica, para se obter flexibilidade na produção, poder focar em outras atividades, como o marketing do produto e a comercialização. Estas motivações vão ao encontro das citadas por Pires (2007) como motivações para terceirizar. Pires (2007) aponta como um dos motivos para a terceirização, a transformação de custos fixos em variáveis, os entrevistados em sua maioria apontaram o investimento de implantação de uma fábrica ser alto e em virtude disso optaram por terceirizar, logo não arcam com o investimento inicial e minimizam os investimentos. A oscilação de demanda citada por Pires (2007) coincide com respostas de cinco representantes entrevistados, uma vez que trabalham com uma produção ajustada a demanda média que possuem, sofrem menos impactos de oscilações nas vendas. De acordo com Pires (2007) “acesso à determinada tecnologia minimizando investimentos” é um motivador do processo de terceirização, todos os entrevistados direta ou indiretamente citaram o custo menor da terceirização como motivação para aderir.

A segunda pergunta qualitativa foi: Quais motivos levaram a empresa a escolher a microcervejaria a ser contratada de forma terceirizada para produzir as suas receitas? Por quê? Procurou-se saber com este questionamento os critérios para escolha da microcervejaria a ser contratada. As respostas foram as seguintes:

[...] O custo, pois as duas empresas que trabalhamos foram as que apresentaram valores mais em conta, *Know-how* e troca de conhecimentos de processos produtivos e questões comerciais. [...]

[...] Confiabilidade no trabalho por conhecer a marca e amizade com os sócios. [...]

[...] Custo da produção, confiabilidade na qualidade da produção, Flexibilidade pois as fábricas permitem que trabalhamos não são rígidas, *Know-how* e troca de conhecimentos, Disponibilidade de produzir. [...]

[...] Custo para produzir mais em conta, confiabilidade na qualidade da produção, Flexibilidade para na forma de trabalhar. [...]

[...] Custo para produzir e disponibilidade da fábrica em aceitar o que propomos. [...]

[...] Custo e proximidade com os sócios, que possibilitou a parceria. [...]

[...] Confiabilidade no produto entregue, qualidade. [...]

[...] Confiabilidade pois conhecemos a empresa, Competitividade porque a fabrica trabalha muito com terceirização e molda o negócio para ter o melhor custo neste formato. [...]

[...] Custo mais baixo e a localização reduz significativamente custos de frete. [...]

[...] Confiabilidade na garantia dos insumos e na qualidade do produto final.[...]

[...] Custo, foi a mais em conta das que fabricam para terceiros, flexibilidade na produção em função de nossa demanda que oscila. [...]

[...] Custo da produção e flexibilidade na forma de pagamento, amizade com os donos. [...]

[...] Custo, mais barato. Confiabilidade, pois conhecemos o trabalho do mestre cervejeiro e *Know-how* e troca de experiências. [...]

[...] Custo menor das opções, Competitividade porque temos o foco na venda. [...]

[...] Confiabilidade, a dedicação do pessoal envolvido na produção, a transparência e o trabalho sério realizado por eles. [...]

[...] Custo por ser o mais baixo, disponibilidade e condições flexíveis. [...]

De uma maneira geral, as respostas obtidas estão em sua maioria em conformidade com Pires (2007), o custo foi citado por doze dos dezesseis

entrevistados, confiabilidade na qualidade do fornecedor e flexibilidade foram amplamente citadas também. Fica evidente que os contratantes levam em consideração a redução dos custos e a qualidade do produto final. Ao final na tabela 6 estão tabulados os motivos por cervejaria contratante.

A última das perguntas qualitativas se refere às condições da contratação: No que se refere à contratação, existe alguma condição específica para a empresa terceirizar a produção junto à empresa contratada? Quais condições? Abaixo estão listadas as respostas:

[...] Somente arcamos com os custos da compra de insumos e é feito o acerto por produção, 50% na fabricação e 50% na entrega. [...]

[...] Realizamos a compra de insumos e fazemos a separação para montar a receita, possui um valor fixo por batelada acertado mensalmente, foi necessário instalar 2 fermentadores de 500 litros cada na fábrica para a produção das duas cervejas. [...]

[...] Todo o custo dos insumos e mais o valor do custo da produção é acertado antecipadamente, possuímos uma quantidade mínima mensal a ser produzida com um contrato de 12 meses renovável. [...]

[...] A produção é feita com custo por batelada com base nos processos da receita pode variar, compramos todos os insumos, temos um fermentador instalado na fábrica onde são fermentadas nossas receitas. [...]

[...] Pagamos o custo do produto no final da produção, os insumos são adquiridos na mesma compra da fábrica, conseguimos assim aproveitar descontos do fornecedor. Possuímos contrato por conta dos registros. [...]

[...] Temos contrato, as produções precisam ser agendadas com antecedência e os insumos pagos antecipadamente, possuímos produção mínima mensal e possibilidade de armazenar na fábrica. [...]

[...] Contrato com produção mínima, pagamento por produção. [...]

[...] Pagamento por produção, compra de insumos, garrafas, tampas e rótulos não estão inclusos, ficando em nossa responsabilidade. [...]

[...] A produção é feita com custo fixo por produção, compramos todos os insumos, temos um fermentador instalado na fábrica. [...]

[...] Possuímos quantidade mínima mensal, contrato e arcamos com os custos de insumos e armazenamento. [...]

[...] Pagamento por quantidade produzida, não tem quantidade mínima. [...]

[...] Contrato com produção mínima, pagamento por produção. [...]

[...] Pagamento por produção, possuímos fermentador próprio na fábrica. [...]

[...] Produzimos de acordo com a demanda, pagamento por produção, compra de insumos por nossa conta. [...]

[...] Pagamento feito por produção, temos fermentadores instalados na fábrica, arcamos com a compra de insumos, envasamos somente em barris que já são enviados sanitizados. [...]

[...] possuímos contrato com produção mínima mensal, com variação de acordo com os meses, pagamento por produção. [...]

Em grande parte as contratantes possuem produção mínima mensal, arcam com o custo dos insumos de forma antecipada, algumas possuem fermentador próprio instalado na fábrica, o que está de acordo com o exposto pelos contratados anteriormente. A compra dos insumos fica a cargo da maioria dos contratantes, alguns possuem a possibilidade de armazenar a produção na própria microcervejaria contratada.

Abaixo a Tabela 6 apresenta os motivos pelos quais as cervejarias contratantes (nomeadas de C1 a C16) optaram pelas microcervejarias contratadas, dentre os mais escolhidos estão o custo com doze e a confiabilidade com oito optantes respectivamente. Dentre as contratantes que indicaram outros motivos que não estavam na lista, podemos citar: questões comerciais; amizade com os proprietários das microcervejarias; disponibilidade da microcervejaria para terceirizar.

**Tabela 6 – Motivos de escolha das microcervejarias contratadas pelas contratantes**

Motivos de escolha das Contratadas	Cervejarias Contratantes															
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16
Custo	X		X	X	X	X	X	X		X	X	X	X		X	
Confiabilidade		X	X	X		X	X		X				X	X		
Agilidade																
Flexibilidade			X	X							X					
Competitividade							X					X				
<i>Know-how</i>	X		X										X			
Outro	X	X	X		X			X	X		X			X		X

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados da pesquisa.

As respostas obtidas na pesquisa demonstram que, não são só para minimizar os custos que as cervejarias contratantes buscam a terceirização, mais do que uma alternativa ao custo de produção, as empresas buscam flexibilidade e

confiabilidade nos produtos, levando em conta essas características para a escolha do contratada.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ante ao exposto ao longo do trabalho, o mercado brasileiro de cervejas apresentou constante crescimento nos últimos anos (CERVIERI JÚNIOR et al, 2014). Embora seja o Brasil o terceiro maior produtor de cerveja mundial, está ocupando a vigésima sétima colocação no que tange ao consumo per capita, indicando espaço para crescimento do consumo neste mercado (CERVBRASIL, 2015). Conforme dados do SEBRAERS (2015), o Estado do Rio Grande do Sul figura entre os Estados com maior número de microcervejarias em funcionamento. O principal foco deste trabalho foi traçar um panorama da produção de cerveja na cidade de Porto Alegre, tendo como objeto de estudo as microcervejarias e as cervejarias de produção por contrato desta cidade.

Através da pesquisa exploratória bibliográfica e em dados secundários, buscou-se informações referentes ao mercado, quantidade de microcervejarias instaladas e às características da produção, após esta etapa inicial, por meio de entrevistas com roteiro semiestruturado, foram levantadas informações referentes aos detalhes da produção, como capacidade produtiva total, produção média mensal, capacidade ociosa, número de rótulos fabricados, se ocorre terceirização da produção, por parte das microcervejarias com capacidade ociosa e que condições para tal. Foram coletadas informações de vinte e três representantes de microcervejarias instaladas em Porto Alegre, sendo possível com estas, estimar a capacidade total de produção e o quanto poderia ser produzido. Da mesma forma procedeu-se junto aos representantes de cervejarias de produção por contrato, por meio de entrevistas com roteiro semiestruturado, foram coletadas informações quantitativas referentes à produção e demanda mensal, número de rótulos. Informações qualitativas foram obtidas junto a estes empresários, como onde a produção é terceirizada, motivações que levaram a optar por este modelo de negócio e condições específicas da contratação. Foram entrevistados dezesseis representantes de cervejarias de produção terceirizada.

O objetivo geral proposto no início do trabalho de análise do cenário da produção de cerveja em Porto Alegre, com foco na terceirização da produção. Após conclusão da pesquisa percebeu-se que realmente esta prática está presente neste mercado. Cinco das vinte e três microcervejarias da cidade realizam esta prática,

foram obtidas informações detalhadas de como ocorrem e suas condições, embora não seja praticada por todas as microcervejarias, a terceirização se mostrou em crescimento, pois o número de cervejarias contratantes mostrou-se crescente.

Os objetivos específicos do trabalho de entender o funcionamento da indústria, os processos, tempos médios de residência e produção, custo dos equipamentos necessários para realizar as etapas produtivas de cerveja foram obtidos por meio da pesquisa bibliográfica. Já os objetivos de descrição e análise das capacidades produtivas, parcela da produção que é terceirizada e motivos que levam os contratantes a buscarem a terceirização foram alcançados através dos dados coletados. Foi possível apresentar o crescimento do número de empresas neste setor nos últimos anos, foi listada a quantidade de rótulos produzidos pelas microcervejarias e foi possível apresentar as capacidades produtivas em litros bem como a produção média mensal das microcervejarias instaladas em Porto Alegre. Com estas informações foi possível determinar o quanto da capacidade produtiva está ociosa, quantas microcervejarias aceitam terceirizar a produção para outras cervejarias e condições para que essa terceirização ocorra. Junto aos representantes das cervejarias contratantes foram identificados motivos que levam estes a buscarem a terceirização, motivos estes que foram de encontro ao exposto por (PIRES, 2007) como motivações para buscar a terceirização.

O trabalho apresenta dados diversos da produção de cerveja, tanto com informações de âmbito nacional como regional, peculiaridades do processo produtivo e do mercado. Os dados levantados nesta pesquisa poderão auxiliar futuros empreendedores ou interessados a obter informações que vão desde as definições e diferenças no produto (cerveja) até detalhes de como é produzida. Valores estimados para implantação de uma microcervejaria, ou como alternativa, produzir de forma terceirizada também são apresentados, embora o trabalho não aponte quais microcervejarias especificadamente realizam a terceirização, foram informadas algumas condições necessárias para que ocorra e também informações e detalhes destas práticas

Uma das limitações encontradas na pesquisa foi conseguir estimar a quantidade de cervejarias com produção terceirizada na cidade de Porto Alegre, pois as microcervejarias instaladas na cidade produzem para cervejarias contratantes de outras cidades e algumas cervejarias de produção por contrato possuem suas

produções terceirizadas em fábricas de outras localidades. Como sugestão para continuidade deste trabalho, a fim de obterem-se informações precisas de todo o mercado, propõe-se a aplicação dos roteiros utilizados nesta pesquisa no mercado estadual e nacional, com um número maior e mais próximo do total de microcervejarias contratadas e cervejarias contratantes existente, para poder-se afirmar com exatidão ou o mais próximo possível o quanto da produção é terceirizada, bem como as condições para que ocorra.

## REFERÊNCIAS

AFREBRAS. **PRODUÇÃO NACIONAL DE CERVEJA**. 2015. Disponível em: <<http://afrebras.org.br/setor/cerveja/producao/>>. Acesso em: 04 out. 2016.

ALMEIDA E SILVA, J.B. Cerveja. In: VENTURINI FILHO, W.G. (Coord.) **Tecnologia de bebidas**: matéria-prima, processamento, BPF/APPCC, legislação e mercado. São Paulo: Edgard Blücher, 2005, cap. 15, p. 347-382.

AMATO NETO, J. Reestruturação industrial, terceirização e redes de subcontratação. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.2, p.33-42, mar-abr, 1995. Disponível em: <[bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/download/38179/36924](http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/download/38179/36924)>. Acesso em 19 de maio de 2016.

BALDO, Tamara Angélica. **O problema integrado de dimensionamento e seqüenciamento de lotes no processo de fabricação da cerveja: modelos e métodos de solução**. 2014. 125 f. Tese (Doutorado – Programa de Pós-Graduação em Ciências Matemáticas e Matemática Computacional). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/55/55134/tde-12032015-161656/pt-br.php>. Acesso em 01 de outubro de 2016.

BERNSTORFF, V H. Terceirização: Problema ou Solução?. **Anais XXIII Encontro da ANPAD**, Foz do Iguaçu, 1999.

BORGES, F. H.; DALCOL, P. R. T. Indústrias de Processo: comparações e caracterizações. **XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Curitiba: ABEPRO, 2002.

BRAND, F. Cristina. **Sistemática de Apoio ao Processo de Decisão Quanto à Terceirização no Contexto de Uma Cadeia Produtiva – O Caso da Cadeia Eletroeletrônica Gaúcha**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Porto Alegre: UFRGS, 2004. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/5064>>. Acesso em 05 de maio de 2016.

BRASIL. **Decreto Nº 6.871**, de 4 de junho de 2009. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2009/Decreto/D6871.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Decreto/D6871.htm)>. Acesso em: 10 de abril de 2016.

CABETTE, A. **Sem fábrica própria, cervejeiros viram ‘produtores ciganos**. Folha de São Paulo. 2014. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2014/10/1534917-sem-fabricapropria-cervejeiros-viram-produtores-ciganos.shtml>>. Acesso em 01 de outubro de 2016.

CALEGARI, R. **Projeto de uma Microcervejaria**: Concepção, Dimensionamento e Construção. 2013. 21 folhas. Monografia (Trabalho de Conclusão do Curso em

Engenharia Mecânica) – Departamento de Engenharia Mecânica, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

CERVIERI JÚNIOR, Osmar et al. **O setor de bebidas no Brasil**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 40, p. [93]-129, set. 2014. Disponível em: <<https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/3462>>. Acesso em 24 de outubro de 2016.

CERVBRASIL. **Anuário 2015**. São Paulo: Atis 100% Comunicação, 2015. Disponível em: <[www.cervbrasil.org.br/arquivos/ANUARIO\\_CB\\_2015\\_WEB.pdf](http://www.cervbrasil.org.br/arquivos/ANUARIO_CB_2015_WEB.pdf)>. Acesso em 24 de outubro de 2016.

FERRARI, Vanessa. **O mercado de cervejas no Brasil**. Dissertação. Mestrado em Economia. 115p. Porto Alegre. PUCRS, 2008. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10923/2545>>. Acesso em 25 de março de 2016.

FOLHA. **Microcervejarias ampliam fatia de mercado e movimentam R\$ 2 bi**. Folha de São Paulo. São Paulo, 01/nov/2011. Disponível em:<<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/938946-microcervejarias-ampliam-fatia-demercado-e-movimentam-r-2-bi.shtml>>. Acesso em: 12/10/2016

GIL, A. Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIOSA, Lívio Antônio. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

GIRARDI, Dante. **A terceirização como estratégia competitiva das organizações**. Coletânea Gelre, 2006. Disponível em: <[http://gelreservico.com.br/wpcontent/uploads/2011/10/Estudo\\_Terceirizacao.pdf](http://gelreservico.com.br/wpcontent/uploads/2011/10/Estudo_Terceirizacao.pdf)>. Acesso em: 09 de outubro de 2016.

GONÇALVES, J. S. R.C. **As empresas familiares no Brasil**. Revista de Administração de Empresas –R A E, v. 40, jan/mar. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n1/v40n1a12.pdf>>. Acesso em: 19 de novembro de 2016.

GUTIERREZ, R. M. V.; PAN, S. K. **Complexo Eletrônico: Automação do Controle Industrial**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 28, p. 189-232, set. 2008. Disponível em:<[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Institucional/Publicacoes/Consulta\\_Expressa/Setor/Complexo\\_Eletronico/200809\\_set2807.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Publicacoes/Consulta_Expressa/Setor/Complexo_Eletronico/200809_set2807.html)>. Acesso em: 26 de abril de 2016.

HERNANDES, Carlos AM; CRUZ, Cláudio S.; FALCÃO, Sérgio Dagnino. Combinando o balancedscorecard com a gestão do conhecimento. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 1, n. 12, p. 1-9, 2000.

HOMEM, Raphael da S. **Plano de negócios para uma microcervejaria na cidade de Porto Alegre**. 2015. 74 folhas. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.ufrgs.br/da.php?nrb=000990905&loc=2016&l=b851e68acf8bb119>>. Acesso em 15 de outubro de 2016.

HOUGH, J. S. **Malting and Brewing Science**. Aspen. Publisher 1ed. EUA: Springer, 1995.

KALNIN, J. Luís. **Avaliação Estratégica para Implantação de Pequenas Cervejarias**. 1999. 126 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999. Disponível em: <<http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/81040>>. Acesso em 15 de setembro de 2016.

LEIRA, Jerônimo Souto, SARATT, Newton Dornelles, **Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial**. 8. ed. São Paulo: Gente, 1995.

MARTINS, Sérgio Pinto. **A Terceirização e o Direito do Trabalho**. 10. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2010.

MORADO, Ronaldo. **Larousse da Cerveja**. Larousse do Brasil. 1ed São Paulo, 2009.

NAVEIRO, R. M.; PARÁ, T. S. **Tendências de Modernização da Indústria de Manufatura no Brasil**. In: XIII Congresso Brasileiro de Automática, 2000, Florianópolis, SC. **Anais...** Santa Catarina, 11-14 set. 2000. Disponível em: <[https://issuu.com/brunoafbezerra/docs/gerenciamento\\_de\\_mudan\\_\\_as\\_em\\_proje](https://issuu.com/brunoafbezerra/docs/gerenciamento_de_mudan__as_em_proje)>. Acesso em 22 de maio de 2016.

PALMER, JOHN J. **How to Brew: Everything You Need To Know To Brew Beer Right The First Time**. Brewers Publications 3 ed. EUA: Colorado, 2006.

PEREIRA, Warley Henrique. **Sistemas Digitais de Controle Distribuído**. Monografia. Universidade Federal de Ouro Preto. Escola de Minas. Colegiado do Curso de Engenharia Controle e Automação, Ouro Preto, 2009. Disponível em: <<http://www.em.ufop.br/cecau/monografias/2009/Warley%20H%20Pereira.pdf>>. Acesso em 09 de maio de 2016.

PIRES, Sílvio R. I. **Gestão da Cadeia de Suprimentos: conceitos, estratégias, práticas e casos – Supply chain management / Sílvio R. I. Pires**. 1. ed. – 3. Reimpr. - São Paulo: Atlas, 2007.

PUPERI, Flavio. **Custos da Terceirização de Suprimento de Terminais de Autoatendimento**. Trabalho de Conclusão de Especialização. 28p. Porto Alegre. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração, 2011. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/77438>>. Acesso em 24 de abril de 2016.

RIBEIRO, M. A. **Controle de Processos: Teoria e Aplicações**. 7. Ed, Salvador, BA, out. 2001.

RODRIGUES, Pablo Antonio. **Plano de negócio de uma microcervejaria na cidade de Porto Alegre**. Trabalho de Conclusão de Graduação. 122p. Porto Alegre. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração, 2011. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/33348>>. Acesso em 24 de março de 2016.

SANTOS, J. A. **Como fazer cerveja**. São Paulo: Três. 58p. 1985.

SEBRAERJ. **SEBRAE/RJ inicia projeto para estimular competitividade de bebidas artesanais**. 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/rj/institucional/bebidas-artesanais,24031512f1696410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em 26 de setembro de 2016.

SEBRAERS. **SEBRAE/RS inicia projeto para microcervejarias**: A iniciativa tem como objetivo mapear o setor e desenvolver ferramentas de capacitação, que serão vetores de crescimento dos negócios. 2015. Disponível em: <<http://www.sebrae-rs.com.br/index.php/noticia/2749-sebrae-rs-inicia-projeto-para-estimular-microcervejarias-do-estado>>. Acesso em 26 de março de 2016.

SILVA, Ciro Pereira. **A terceirização responsável, modernidade e modismo**. São Paulo : LTR, 1997.

STEFENON, Rafael. **A Emergência de um novo Padrão de Consumo e suas Implicações para a Dinâmica Competitiva da Indústria Cervejeira**. 2011. 91 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Econômicas) – Pós-Graduação em Ciências Econômicas. Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2011. Disponível em: <[http://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/25791/DISSERTACAO\\_RAFAEL\\_STEFENON.pdf?sequence=1](http://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/25791/DISSERTACAO_RAFAEL_STEFENON.pdf?sequence=1)>. Acesso em 01 de outubro de 2016.

SUZIGAN, Wilson **Indústria Brasileira: Origem e Desenvolvimento**. São Paulo: Hucitec, Ed. Unicamp, 2000.

SUZUKI, Fábio. **Butiques de cerveja roubam consumidores das grandes**. Brasil Econômico, São Paulo, p.36, 20 a 22/11/2010

VENTURINI FILHO, W. G. **Tecnologia de cerveja**. Jaboticabal: Funep, 2000. 83 p.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2009.

## ANEXO 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO A PROPRIETÁRIOS DE MICROCERVEJARIAS

Identificação da Empresa:

Ano de fundação:

Número de funcionários:

Capacidade de fermentação (produção máxima instalada) da empresa:

Produção média mensal (efetiva realizada) da empresa:

Capacidade ociosa (poderia produzir) da empresa:

A empresa fabrica de forma terceirizada para outras empresas?

Quantidade/litros/mês?

Existe alguma condição específica para a empresa aceitar terceirizar a produção de outra empresa?

Das etapas do processo produtivo, quais são terceirizadas?

Processo	Realizado na empresa contratada	Contratante
Criação da Receita		
Escolha de insumos		
Compra de insumos		
Recebimento de insumos		
Armazenamento de insumos		
Moagem do malte		
Mostura		
Filtração		
Fervura		
Adição de Lúpulo		
Resfriamento		
Fermentação		
Maturação		
Acabamento		
Envase		
Pasteurização		
Armazenamento		
Expedição		

## **ANEXO 2 – ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO A PROPRIETÁRIOS DE CERVEJARIAS CONTRATANTES**

### **Identificação da Empresa**

Ano de fundação:

Empresa que fabrica sua produção (contratada):

Produção mensal terceirizada (litros):

Demanda mensal da empresa (litros):

A empresa trabalha com a produção terceirizada por quais motivos?

Dentre os motivos abaixo, quais levaram a empresa a escolher a Microcervejaria a ser contratada de forma terceirizada para produzir suas receitas? Porque?

- ( ) Custo
- ( ) Confiabilidade
- ( ) Agilidade
- ( ) Flexibilidade
- ( ) Competitividade
- (...).Know-how e troca de conhecimentos
- (...) Outro

No que se refere à contratação, existe alguma condição específica para a empresa terceirizar a produção junto a empresa contratada? Quais condições?

### ANEXO 3 – RESPOSTAS ENTREVISTAS MICROCERVEJARIAS

Nome da Microcervejaria	F1	F2	F3	F4	F5
Ano de Fundação	2014	2013	2015	2013	2013
Nº Funcionários	4	6	5	13	3
Rótulos	13	24	5	43	8
Capacidade de Produção da Cozinha (litros)	300	600	330	3000	1000
Produção Máxima Instalada (Fermantação) (litros)	6000	12000	7000	40000	7000
Produção Média Mensal (litros)	3000	8500	5000	35000	4000
Capacidade Ociosa (litros)	3000	3500	2000	5000	3000
Fabrica de forma terceirizada para outras empresas?	Sim	Sim	NÃO - Mas estudam começar	Sim	Não - Mas Já fez
Numero de terceirizadas	3	3		1	
Litros/Mês	1700	3200		5000	
Terceirização é vista como concorrência pela empresa?	Não vemos como concorrência, usamos a terceirização para cobrir os custos fixos	Não é visto como concorrência pelo próprio tamanho do mercado.	Não vê como concorrência pois o consumidor diferencia cada produto	Não vê como concorrência. Atende novos seguimentos e agrega estilos ao portfólio da cervejaria.	Não, pode ajudar nos custos e na troca de experiências.
Condições para a empresa aceitar terceirizar a produção de outras	A Contratante deve instalar seu fermentador na fábrica e fornecer todos os insumos necessários e os barris para envase. Envase, sanitização e transporte são cobrados a parte.	Contratante deve instalar Fermentador na fábrica e produzir no mínimo 1000 litros Mês, pagamento por batelada mais insumos.		Contrato com produção mínima e participação nas vendas.	Não está aceitando por estarem se adequando ao período de crise.
Custo de produção de 1000 litros de forma terceirizada por batelada?	6 mil reais mais os insumos	R\$6,00 o litro + Insumos + R\$160,00 a hora	Não quis informar	Não informou	Entre 6 e 7 mil Reais.

Nome da Microcervejaria	F1	F2	F3	F4	F5
Etapas realizadas na empresa contratada	Moagem do Malte, Mostura, Filtração, Fervura, Adição de lúpulo, Resfriamento, Fermentação, Maturação, Acabamento, envase em barril e Armazenamento (por 21 dias)	Armazenamento de Insumos, Moagem do Malte, Mostura, Filtração, Fervura, Adição de lúpulo, Resfriamento, Fermentação, Maturação, Acabamento, envase, pasteurização		Criação da Receita, Expedição	
Etapas realizadas pela Contratante	Criação da Receita, Escolha dos insumos, Compra dos insumos, Recebimento dos Insumos, Armazenamento de Insumos, Pasteurização e Expedição	Criação da Receita, Escolha dos insumos, Compra dos insumos, Recebimento dos Insumos, Armazenamento e Expedição		Criação da Receita, Expedição	

Nome da Microcervejaria	F6	F7	F8	F9	F10
Ano de Fundação	2010	2019	2019	2005	2015
Nº Funcionários	7	5	8	7	2
Rótulos	20	9	10	10	3
Capacidade de Produção da Cozinha (litros)	1000	1000	1000	1000	300
Produção Máxima Instalada (Fermantação) (litros)	20000	15000	12000	12000	7000
Produção Média Mensal (litros)	10000	11000	4000	10000	3000
Capacidade Ociosa (litros)	10000	4000	6000	2000	4000
Fabrica de forma terceirizada para outras empresas?	Não	Não	NÃO - Só envase para outras fábricas, pois possui envasadora automática	Não	Sim
Numero de terceirizadas					10
Litros/Mês					4000
Terceirização é vista como concorrência pela empresa?	Não, mas pode gerar conflitos com o marketing atual	Não, tem muito consumidor, mas ciganos são na maioria aventureiros.	Não concorre mas desvia o foco.	Se forem estilos diferentes dos já fabricados não.	Não, foi a forma que encontramos de minimizar os custos fixos e utilizar a ociosidade.
Condições para a empresa aceitar terceirizar a produção de outras	Não é o foco	Aceitaria se tivesse contrato com produção mínima mensal	Complicado terceirizar		Estuda ainda pois tem procura
Custo de produção de 1000 litros de forma terceirizada por batelada?	Não informou	não informou	Não informou	Não informou	R\$7 mil mais insumos, para o contratante fica em média R\$8,00 o litro de chopp no Barril e R\$7,00 cada garrafa de 500ml, dependendo o estilo e tipo de garrafa pode sair mais.

Nome da Microcervejaria	F6	F7	F8	F9	F10
Etapas realizadas na empresa contratada					Armazenamento de Insumos, Moagem do Malte, Mostura, Filtração, Fervura, Adição de lúpulo, Resfriamento, Fermentação, Maturação, Acabamento, envase, Armazenamento por 30 dias de barris na câmara fria.
Etapas realizadas pela Contratante					Criação da Receita, Escolha dos insumos, Compra dos insumos, Recebimento dos Insumos, Expedição.

Nome da Microcervejaria	F11	F12	F13	F14	F15
Ano de Fundação	2016	2001	1999	2010	2014
Nº Funcionários	3	12	3	3	3
Rótulos	8	8	5	5	4
Capacidade de Produção da Cozinha (litros)	300	2000	330	500	100
Produção Máxima Instalada (Fermentação) (litros)	4000	25000	3000	4000	600
Produção Média Mensal (litros)	2000	2000	2500	3000	600
Capacidade Ociosa (litros)	2000	5000	500	1000	0
Fabrica de forma terceirizada para outras empresas?	Não	Não	Não	Não	Sim
Numero de terceirizadas					3
Litros/Mês					600
Terceirização é vista como concorrencial pela empresa?	Não	Não, cobriria a queda na produção	Não, poderia agregar.	Somente se for vender no mesmo local com menor preço, porém o terceirizado terá um custo maior.	Não, ajuda a cobrir os custos
Condições para a empresa aceitar terceirizar a produção de outras		Estuda ainda pois tem procura	A produção é dividida com a gerência do restaurante então inviabiliza atualmente.	Nunca avaliou	Pagamento por batelada, compra de insumos e despesas de envase.
Custo de produção de 1000 litros de forma terceirizada por batelada?	Não informou	Possui custo fixo de R\$ 5,00 por litro no mínimo, variando de acordo com a receita	Não informou	No mínimo R\$7,00 o litro	são receitas de 100 litros somente. Depende a receita entre R\$4,00 e R\$7,00 o litro.

Nome da Microcervejaria	F11	F12	F13	F14	F15
Etapas realizadas na empresa contratada					Moagem do Malte, Mostura, Filtração, Fervura, Adição de lúpulo, Resfriamento, Fermentação, Maturação, Acabamento, envase, não mantém armazenado, só até o contratante buscar.
Etapas realizadas pela Contratante					Criação da Receita, Escolha dos insumos, Compra dos insumos, Recebimento dos Insumos, Armazenamento de Insumos e Expedição

Nome da Microcervejaria	F16	F17	F18	F19	F20
Ano de Fundação	2014	2010	2010	2015	2016
Nº Funcionários	3	4	5	2	4
Rótulos	5	5	40	2	7
Capacidade de Produção da Cozinha (litros)	300	600	500	300	250
Produção Máxima Instalada (Fermantação) (litros)	1500	4000	8000	2000	2000
Produção Média Mensal (litros)	1000	2500	4500	1200	1800
Capacidade Ociosa (litros)	500	1500	3500	800	200
Fabrica de forma terceirizada para outras empresas?	Não	Não	Não	Não	Não
Numero de terceirizadas					
Litros/Mês					
Terceirização é vista como concorrência pela empresa?	Não	Não	Não	Não	Não
Condições para a empresa aceitar terceirizar a produção de outras		Teria que ter um valor fixo a ser produzido para viabilizar.	Teria que mudar a forma de atuação da empresa, pois focamos em fazer diversos estilos para suprir os bares.	Estamos trabalhando para fazer a cerveja com a marca de um Bar de Porto Alegre, em princípio um de nossos estilos.	Pode ser que começamos a aceitar, já fomos sondados.
Custo de produção de 1000 litros de forma terceirizada por batelada?	Não informou	Não informou	Não informou	R\$8,00 com insumos	Não informou

Nome da Microcervejaria	F21	F22	F23
Ano de Fundação	2016	2016	2016
Nº Funcionários	2	3	3
Rótulos	3	2	4
Capacidade de Produção da Cozinha (litros)	250	250	250
Produção Máxima Instalada (Fermantação) (litros)	1000	1000	1000
Produção Média Mensal (litros)	750	1000	900
Capacidade Ociosa (litros)	250	0	100
Fabrica de forma terceirizada para outras empresas?	Não	Não	Não
Numero de terceirizadas			
Litros/Mês			
Terceirização é vista como concorrência pela empresa?	Não	Não	Não
Condições para a empresa aceitar terceirizar a produção de outras			
Custo de produção de 1000 litros de forma terceirizada por batelada?	Não informou	Não informou	Não informou

#### ANEXO 4 – RESPOSTAS ENTREVISTAS CERVEJARIAS CONTRATANTES

Nome da Contratante	Ano de fundação	Rótulos	Qual a sua produção média mensal? (litros)	Qual a sua demanda mensal? (litros vendidos)	A empresa trabalha com a produção terceirizada por quais motivos?
C1	2014	4	2000	2000	Foco na marca e no marketing, maior flexibilidade na produção e menor investimento.
C2	2012	2	1000	800	Menores custos fixos por produção, baixo investimento inicial sem responsabilidades com estrutura fabril.
C3	2016	3	1500	1300	Capital inicial mais baixo, possibilidade de investir mais na marca, testar a aceitação do público antes de fazer um investimento grande em uma fábrica.
C4	2014	4	1200	1200	Não montar uma fábrica, Compartilhar os canais de venda da fábrica e Know-how da fábrica contratada.
C5	2015	3	600	600	Empreender sem investir grandes quantias financeiras, testar aceitação da marca e estilos do produto com menor risco.
C6	2015	3	1000	1000	Foi a forma encontrada para não arcar com o custo de implantação de uma fábrica nem com as burocracias, licenças.
C7	2014	5	11000	11000	Baixo investimento inicial, possibilidade de produzir em outros estados diminuindo o custo de transporte, consolidação da marca sem necessitar aderir a questões mercadológicas.

Nome da Contratante	Quais motivos levaram a empresa a escolher a Microcervejaria a ser contratada de forma terceirizada para produzir as suas receitas? Por que?	No que se refere a contratação, existe alguma condição específica para a empresa terceirizar a produção junto a empresa contratada? Quais condições?
C1	O custo, pois as duas empresas que trabalhamos foram as que apresentaram valores mais em conta, Know-how e troca de conhecimentos de processos produtivos e questões comerciais.	Somente arcamos com os custos da compra de insumos e é feito o acerto por produção, 50% na fabricação e 50% na entrega.
C2	Confiabilidade no trabalho por conhecer a marca e amizade com os sócios.	Realizamos a compra de insumos e fazemos a separação para montar a receita, possui um valor fixo por batelada acertado mensalmente, foi necessário instalar 2 fermentadores de 500 litros cada na fábrica para a produção das duas cervejas.
C3	Custo da produção, confiabilidade na qualidade da produção, Flexibilidade pois as fábricas permitem que trabalhamos não são rígidas, Know-how e troca de conhecimentos, Disponibilidade de produzir.	Todo o custo dos insumos e mais o valor do custo da produção é acertado antecipadamente, possuímos uma quantidade mínima mensal a ser produzida com um contrato de 12 meses renovável.
C4	Custo para produzir mais em conta, confiabilidade na qualidade da produção, Flexibilidade para na forma de trabalhar.	A produção é feita com custo por batelada com base nos processos da receita pode variar, compramos todos os insumos, temos um fermentador instalado na fábrica onde são fermentadas nossas receitas
C5	Custo para produzir e disponibilidade da fábrica em aceitar o que propomos	Pagamos o custo do produto no final da produção, os insumos são adquiridos na mesma compra da fábrica, conseguimos assim aproveitar descontos do fornecedor. Possuímos contrato por conta dos registros.
C6	Custo e proximidade com os sócios, que possibilitou a parceria. Confiabilidade no produto entregue, qualidade.	Temos contrato, as produções precisam ser agendadas com antecedência e os insumos pagos antecipadamente, possuímos produção mínima mensal e possibilidade de armazenar na fábrica.
C7	Confiabilidade pois conhecemos a empresa, Competitividade porque a fabrica trabalha muito com terceirização e molda o negócio para ter o melhor custo neste formato.	Contrato com produção mínima, pagamento por produção.