

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - UFSC
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS

TIAGO VARGAS DA CUNHA

COMPETITIVIDADE E SEGMENTAÇÃO NA INDÚSTRIA CERVEJEIRA:
Uma Análise da Competitividade das Microcervejarias Catarinenses

FLORIANÓPOLIS, 2011.

TIAGO VARGAS DA CUNHA

**COMPETITIVIDADE E SEGMENTAÇÃO NA INDÚSTRIA CERVEJEIRA:
UMA ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE DAS MICROCERVEJARIAS
CATARINENSES**

Monografia submetida ao curso de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito obrigatório para a obtenção do grau de Bacharelado.

Orientador: Prof. Renato Ramos Campos

FLORIANÓPOLIS, 2011.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota 9,0 ao aluno Tiago Vargas da Cunha na disciplina CNM 5420 – Monografia, pela apresentação deste trabalho.

Banca Examinadora:

Prof. *Renato Ramos Campos*

Prof. Ronivaldo Steingraber

Prof. Alessandro Vicente Custódio

"Era um homem sábio aquele que inventou a cerveja."
(Platão)

*"A perfeição não pode ser concebida sem uma forte dose de egoísmo,
orgulho, tenacidade e de cerveja."*
(Charles De Gaulle)

*"A cerveja, se bebida com moderação, torna a pessoa mais dócil,
alegra o espírito e promove a saúde."*
(Thomas Jefferson)

RESUMO

O presente estudo consiste na análise dos fatores determinantes da competitividade das microcervejarias catarinenses. Para a análise foram utilizados dados de questionários aplicados em cinco microcervejarias de Santa Catarina. São apresentados, como base teórica, os conceitos de segmentação da indústria, competitividade e seus fatores determinantes, estruturas de mercado, padrões de concorrência, estratégias competitivas, além de uma breve apresentação do modelo das cinco forças de Porter para a análise estrutural de uma indústria. A indústria cervejeira é apresentada nos seus processos produtivos, matérias-primas e tipos de cerveja. Além disso, a estrutura do mercado mundial e nacional é descrita, destacando o dinamismo da indústria e o aumento, nos últimos anos, do número de microcervejarias no Brasil e em países como os Estados Unidos, sendo essas pequenas cervejarias pertencentes a um crescente segmento dentro da indústria cervejeira. Além disso, o mercado brasileiro de cerveja vem crescendo nos últimos anos, e, dentro desse mercado, as cervejas sofisticadas começam a ganhar importância, com destaque pelas produzidas por cervejarias artesanais. Santa Catarina se destaca nacionalmente por esse “movimento microcervejeiro”, sendo que algumas de suas microcervejarias têm reconhecimento nacional e mundial, por produzirem cervejas de qualidade superior. Pela análise dos questionários respondidos, as microcervejarias catarinenses se posicionam no mercado através de estratégias de diferenciação dos seus produtos com foco na qualidade, de possuir um mercado consumidor forte de suas cervejas na sua região, e, ainda de contar com incentivos fiscais do Estado de Santa Catarina para a produção de chope e cervejas artesanais.

Palavras-chave: Competitividade. Microcervejaria. Indústria cervejeira.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características da Água na Cerveja.....	48
Quadro 2 – Tipos de Cerveja.....	54
Quadro 3 – Portfólio de Cervejas da AMBEV (Produção Nacional).....	62
Quadro 4 – Portfólio Schincariol.....	64
Quadro 5 – Portfólio Cervejaria Petrópolis.....	64
Quadro 6 – Grau de importância dos fatores para a decisão de abertura da microcervejaria ..	80
Quadro 7 – Escolaridade da mão-de-obra.....	81
Quadro 8 – Tipos de Relações de Trabalho	81
Quadro 9 – Nível de Utilização da Capacidade Instalada.....	82
Quadro 10 – Participação dos Clientes no Total das Vendas das Microcervejarias.....	84
Quadro 11 – Portfólio das Microcervejarias Catarinenses Entrevistadas	85
Quadro 12 – Grau de importância dos fatores que influenciam o desempenho das vendas	86
Quadro 13 – Grau de Importância dos Fatores na Determinação do Preço Final da Cerveja..	88
Quadro 14 – Grau de Importância dos Critérios Utilizados na Escolha dos Fornecedores	89
Quadro 15 – Inovações Realizadas pelas Microcervejarias nos Últimos Três Anos.....	90
Quadro 16 – Grau de Importância das Inovações nos Últimos Três Anos	90
Quadro 17 – Frequência das Ações que as Empresas Realizam com o Intuito de Inovar	91
Quadro 18– Grau de Importância das Fontes de Informações para a Realização de Inovações	91
Quadro 19 – Grau de Relevância dos Obstáculos à Inovação na Empresa.....	91
Quadro 20 – Nível das Dificuldades no Primeiro Ano de Vida da Empresa e na Atualidade .	92
Quadro 21 – Grau de Importância dos Fatores para a Competitividade da Empresa	93
Quadro 22 – Grau de Importância dos Fatores para a Redução de Custos da Empresa	94
Quadro 23 – Grau de Importância das Formas de Diferenciação dos Produtos.....	94
Quadro 24 – Grau de Importância das Estratégias para as Microcervejarias Aumentarem as suas Participações de Mercado	94
Quadro 25 – Frequência na Utilização das Fontes de Financiamento.....	95
Quadro 26 – Influência dos Condicionantes Macroeconômicos nas Microcervejarias	96

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Ranking da Produção Mundial de Cerveja (2009).....	55
Tabela 2 - Ranking das 40 maiores cervejarias (2009).....	58
Tabela 3 - Consumo Per Capita (2009).....	59
Tabela 4 - Participação de Mercado das Principais Marcas de Cerveja no Brasil (2009)	65

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Produção Nacional de Cerveja	60
Gráfico 2 – Consumo Nacional de Cerveja.....	61
Gráfico 3 – Evolução da Classe C	61
Gráfico 4 – Evolução do Número de Cervejarias na Alemanha.....	73

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - As Cinco Forças Competitivas de Porter	41
Figura 2 - Fluxograma Básico de uma Microcervejaria	71
Figura 3 - Número de Cervejarias nos Estados Unidos	72
Figura 4 - Comparação da Concentração da Produção na Alemanha e Estados Unidos	74

SUMÁRIO

CAPÍTULO I

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Tema e Problema	12
1.2 Objetivos.....	16
1.2.1 Objetivo Geral.....	16
1.2.2 Objetivos Específicos	16
1.3 Justificativa	16
1.4 Metodologia	17

CAPÍTULO II

2 REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 Indústria e Segmentação da Indústria.....	19
2.1.1 Variáveis da Segmentação	20
2.1.1.1 Segmentos de Produtos.....	21
2.1.1.2 Segmentos de Compradores.....	22
2.1.1.3 Segmentos de Canais.....	24
2.1.1.4 Segmentos Geográficos	24
2.2 Competitividade	25
2.3 Fatores Determinantes da Competitividade.....	28
2.3.1 Fatores Empresariais	29
2.3.2 Fatores Estruturais.....	30
2.3.3 Fatores Sistêmicos.....	31
2.4 Padrões de Concorrência	34
2.4.1 Padrões de Concorrência Genéricos.....	35
2.5 Estruturas de Mercado	38
2.6 Análise Estrutural da Indústria: O modelo das cinco forças competitivas de Porter	40
2.7 Estratégias Competitivas	43
2.7.1 Estratégias Competitivas Genéricas	44
2.8 Estratégias de Inovação	46

CAPÍTULO III

3 ESTRUTURA DA INDÚSTRIA CERVEJEIRA.....	48
3.1 Ingredientes da Cerveja	48
3.2 Processo de Produção.....	50
3.3 Tipos de Cervejas	52
3.4 Mercado Mundial de Cerveja	54
3.5 Mercado Nacional de Cerveja.....	60

CAPÍTULO IV

4 COMPETITIVIDADE DAS MICROCERVEJARIAS CATARINENSES	67
4.1 Segmentação da Indústria Cervejeira: Microcervejarias.....	67
4.2 Equipamentos de uma Microcervejaria	68
4.3 Microcervejarias no Mundo e no Brasil.....	72
4.4 Microcervejarias Catarinenses	75
4.5 Análise da Competitividade das Microcervejarias Catarinenses	78
4.5.1 Características gerais das microcervejarias	79
4.5.2 Fatores motivadores para a abertura de uma microcervejaria	79
4.5.3 Recursos Humanos.....	80
4.5.4 Origem dos Insumos e Composição dos Custos	82
4.5.5 Capacidade Produtiva.....	82
4.5.6 Destino das Vendas	83
4.5.7 Escopo de Produtos	84
4.5.8 Esforço de Vendas.....	86
4.5.9 Distribuição.....	87
4.5.10 Determinação dos Preços.....	88
4.5.11 Seleção dos Fornecedores.....	88
4.5.12 Inovações nas Microcervejarias	89
4.5.13 Principais Dificuldades Operacionais	92
4.5.14 Competitividade Percebida	93
4.5.15 Financiamento.....	95
4.5.16 Fatores Estruturais e Sistêmicos	95

CAPÍTULO V

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	98
5.1 Conclusão	98
5.2 Recomendações	101
REFERÊNCIAS.....	102
APÊNDICE	106
ANEXO	115

CAPÍTULO I

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema e Problema

A cerveja é uma bebida alcoólica resultante da combinação de água, lúpulo, levedura e cereais (trigo, cevada, entre outros). A produção de cerveja tem origem provável na civilização dos Sumérios e data de aproximadamente 7 mil anos a.C.. Provavelmente a descoberta se deu de forma fortuita, pela fermentação ao acaso de cereais que eram utilizados na fabricação do pão, produto base da alimentação, sendo fabricado nas residências. Desde esse tempo até os dias atuais a produção da bebida evoluiu, sendo que hoje é a bebida alcoólica mais popular do mundo.

Por um longo período de tempo, a cerveja era produzida por mulheres, pois elas é que também tinham a responsabilidade de fazer o pão. Na Idade Média, a produção e consumo de cerveja tiveram um grande impulso, muito por causa da influência dos mosteiros, locais onde este produto era não só tecnicamente melhorado, como também produzido e vendido. Nos mosteiros, as técnicas de fabricação iam sendo desenvolvidas, em busca de uma cerveja mais agradável ao paladar e mais nutritiva. Ainda na era medieval, a produção de cerveja aumentou em escala, sendo que a Alemanha começou a ganhar importância na fabricação e comercialização da bebida. Em 1516 foi promulgada, nesse país, a Reinheitsgebot, Lei da Pureza, que proibia a utilização de outros ingredientes que não fossem a água, a cevada, e o lúpulo (CERVEJAS DO MUNDO, 2010).

A industrialização do processo de fabricação se deu com a invenção da máquina a vapor (1765) e sua incorporação à produção de cerveja. Outra descoberta importante foi a do processo de pasteurização em 1876, que possibilitou a conservação da bebida por um período significativamente maior de tempo. O notável cientista francês, Louis Pasteur, convenceu os produtores a utilizarem culturas selecionadas de leveduras para fermentação do mosto, para manter uma padronização na qualidade da cerveja e impedir, assim, a formação de fermentação acética (CERVEJAS DO MUNDO, 2010).

Após essas descobertas o consumo cresceu significativamente e com isso, o número de cervejarias aumentou mundialmente, dado que a produção de cerveja já estava difundida nos cinco continentes. De acordo com *Cervejas do Mundo* (2010), nos Estados Unidos, por exemplo, existiam cerca de 2300 marcas de cerveja em 1880, e, na Bélgica, por volta de 1900, existiam aproximadamente 3223 cervejarias registradas. O número de cervejarias veio a diminuir no início do século XX e durante a Primeira Guerra Mundial. Essa diminuição foi resultante de um aumento da competição que ocasionou fusões e aquisições e, também, pela falta de matérias-primas durante o conflito mundial. Após o conflito, o número de fábricas continuou a decair. Nos Estados Unidos o número caiu ainda mais pelas leis proibitivas ao consumo da bebida, que duraram até 1933. Em 1920 existiam 2013 cervejarias, na década seguinte esse número diminuiria para 160 apenas. Chegou a ocorrer uma retomada no crescimento da produção em meados da década de 1930, mas a situação se reverteu novamente com a Segunda Guerra Mundial (CERVEJAS DO MUNDO, 2010).

Após a fase de turbulência mundial, a tendência foi de concentração do mercado, com aumento no número de aquisições e fusões, formando grandes cervejarias nos EUA. Em 1966, a Budweiser foi a primeira marca a ultrapassar a produção de 10 milhões de barris por ano (CERVEJAS DO MUNDO, 2010). Essa tendência seguiu-se até os dias atuais. Entretanto, é na década de 1980 que surge, nos EUA um movimento na direção contrária às fusões de grandes cervejarias, mesmo sem afetar a tendência à concentração de mercado, que foi caracterizado pelo grande aumento do número de microcervejarias, ou seja, pequenas e médias empresas que fabricam cervejas com qualidade elevada e que ganharam uma parcela do mercado consumidor. Isso pode ser verificado pelos números. De acordo com Carroll e Swaminathan (2000, p. 716), em 1983 existiam 43 cervejarias nos EUA, já em 1999 esse número era de aproximadamente 1414 produtoras de cerveja, ultrapassando o número de cervejarias existentes na Alemanha, país com grande tradição na fabricação da bebida por pequenas empresas.

No Brasil, as primeiras cervejarias com uma marca surgiram no século XIX. Em 1846 surgia em Nova Petrópolis – RS, com o nome de Ritter, uma das primeiras cervejarias nacionais, sendo Georg Heinrich Ritter o criador da marca. Na década de quarenta desse século surgiram outras cervejarias pelo Brasil, principalmente na região sul e sudeste. Sendo que entre 1840 e 1880 a cerveja torna-se a bebida mais popular do país. Foi criada a Cervejaria Bohemia, em 1853, pelo colono alemão Henrique Kremer. Em 1882 surge uma empresa que se transformaria na Antártica, em 1888 surgia a Brahma. Diversas cervejarias foram surgindo, umas faliam, outras eram compradas por outras empresas ou mudavam de

donos, mas o número era crescente. Para se ter um exemplo, em 1913 já existiam 134 cervejarias só no estado do Rio Grande do Sul. Diferentemente dos EUA e a Europa, o Brasil manteve a continuidade da produção de cerveja durante a Primeira Guerra (CERVEJAS DO MUNDO, 2010).

Na década de 1930 começam a despontar marcas com destaque, como a Brahma que após fusões e aquisições tinha a cerveja mais consumida do Brasil. Desse período até a década de 1990 o número de cervejarias existentes foi decrescendo e, através de fusões e aquisições o mercado entrou numa tendência à concentração de mercado, como ocorrera nos EUA. O mercado era dominado por fortes marcas nacionais, sendo as principais: Bohemia, Kaiser, Skol, Brahma, Antártica, Bavária e Schincariol (SILVA, 2003, p. 51). Em 1994 surgiu a Cervejaria Petrópolis, a qual conseguiu crescer em um mercado com marcas já consolidadas, de acordo com pesquisa do Instituto Nielsen (2009 *apud* O GLOBO, 2010), a Petrópolis é hoje a terceira maior cervejaria nacional em participação de mercado, produtora de marcas como Itaipava e Crystal.

Em 1999, ocorre a fusão entre a Cervejaria Antártica e a Cervejaria Brahma. “A fusão entre as duas empresas se justificou como uma maneira de racionalizar o uso da capacidade produtiva já instalada” (FERRARI, 2008, p. 32). Formou-se, assim, a AmBev (Companhia de Bebidas das Américas), posicionando-se em terceiro lugar na produção de cerveja mundial, ficando atrás apenas da SAB Miller e da líder mundial Anheuser-Busch. Já na década de 2000 a tendência à concentração continuou, com a fusão de grandes empresas de nacionalidades diferentes, formando verdadeiros grupos industriais internacionalizados. A empresa belga Interbrew, fabricante de marcas de cerveja como a Stella Artois, fundiu-se em 2004 com a brasileira AmBev, formando a transnacional belgo-brasileira InBev, ocupando assim, o segundo lugar na produção mundial (FERRARI, 2008). No entanto, em 2008, a InBev compra a líder mundial Anheuser-Busch, dona da marca Budweiser e assim forma-se a grande transnacional (Brasil, Bélgica e EUA), a Anheuser-Busch InBev (AB-Inbev). Hoje a empresa detém aproximadamente 25% da produção mundial de cerveja.

Mas não foi só a Brahma e a Antártica que formaram grandes empresas transnacionais. A Kaiser foi comprada pela canadense Molson Corrs em 2002 e que vendeu a marca brasileira à mexicana Femsa (Fomento Econômico Mexicano S.A.) em 2006, líder do mercado de cerveja da América Latina (FERRARI, 2008, p. 14). Mais recentemente, em 2010, a holandesa Heineken comprou o controle da Femsa, aumentando sua participação no mercado mundial (PRESSE, 2010), sendo que a divisão da empresa responsável pela atuação no mercado brasileiro passou a ser chamada de Heineken do Brasil. Assim o mercado nacional

está atualmente concentrado em quatro cervejarias, em ordem de participação temos a AmBev, Schincariol, Petrópolis e a Heineken do Brasil.

No entanto, mesmo com uma tendência à concentração da produção de cerveja no Brasil por grandes empresas internacionalizadas, presenciamos desde a metade da década de 1990 um movimento de criação de microcervejarias e, a partir daí, um gradativo aumento no número destas, principalmente na última década, que acabam por modificar, mesmo que de forma acanhada, o panorama da produção nacional de cerveja (CERVEJAS DO MUNDO, 2010). As microcervejarias colocam no mercado cervejas diferenciadas e acabam conquistando um número de consumidores atraídos pela qualidade e criatividade dessas novas empresas.

A entrada dessas empresas, que também são denominadas de cervejarias artesanais, acabou por diversificar o mercado de cerveja, produzindo bebidas de diferentes tipos e que seguem a Lei de Pureza Alemã. Ressalta-se que a tradição brasileira é de fabricar cervejas do tipo pilsen, a mais consumida pela população, mas com a ascensão das microcervejarias, outros tipos de cerveja estão sendo produzidas, até as grandes cervejarias começaram a lançar cervejas mais elaboradas. Mesmo com uma pequena produção em comparação a uma grande cervejaria, o seu produto se torna competitivo, com uma boa aceitação no mercado nacional. Embora o mercado oligopolizado de cerveja continue a imperar na produção nacional, o surgimento dessas pequenas empresas cria um novo segmento dentro da estrutura produtiva de cerveja no país, e, com possibilidades de crescimento, o que incentiva a criação de microcervejarias por empresários interessados em investir no setor. Outro fato que demonstra uma mudança no padrão de mercado é o da compra de microcervejarias como estratégia de crescimento de grandes empresas, como fez a Schincariol comprando importantes microcervejarias, a Baden Baden, a Einsenbahn de Santa Catarina e a Devassa.

Santa Catarina tem grande destaque nesse movimento de criação de microcervejarias, favorecida pela existência de cidades com forte presença de descendência européia. Há também que se destacar a existência de eventos como a Oktoberfest, em Blumenau - SC, assim como as diversas festas que ocorrem por todo estado, principalmente no mês de outubro, funcionando como uma vitrine e uma maneira de se testar novas cervejas, e, de projetar as microcervejarias catarinenses no cenário nacional.

Dado esse aparecimento de novas microcervejarias em Santa Catarina e o próprio crescimento das existentes, tem-se a seguinte pergunta de pesquisa para esse estudo:

Quais são os fatores determinantes da competitividade das microcervejarias catarinenses em um novo e crescente segmento da indústria cervejeira brasileira?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a competitividade das microcervejarias de Santa Catarina no contexto de um novo segmento da indústria cervejeira nacional.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Apresentar os conceitos presentes na literatura acadêmica de competitividade, segmentação da indústria, estruturas de mercado e padrões de concorrência.
- Descrever o mercado mundial e nacional de cerveja.
- Analisar os fatores determinantes da competitividade das microcervejarias catarinenses.

1.3 Justificativa

Nos estudos das Ciências Econômicas, especialmente na área da economia industrial e de empresas, é recorrente o tema da competitividade. Esse tema pode abranger tanto um país, ao analisar a competitividade das empresas de determinado setor de uma nação com relação a outras empresas daquele setor em outras nações, como pode ser um estudo dentro de um contexto microeconômico, analisando algumas ou apenas uma empresa inserida tanto em uma indústria como em num segmento dessa indústria.

Competitividade, concorrência, estruturas de mercado são exemplos de conceitos fundamentais para se entender a dinâmica da economia capitalista. Os mercados estão sempre em movimento, ocasionados por mudanças que ocorrem no tempo e espaço dentro da dinâmica do capitalismo, seja no surgimento de novos paradigmas tecnológicos, nas inovações, na mudança nos padrões de consumo ou no aumento da renda real dos

trabalhadores. Sendo assim, esses choques advindos tanto da oferta como da demanda acabam por modificar os padrões existentes.

O crescimento e o surgimento das microcervejarias se inserem nessas mudanças de mercado que estão ocorrendo na indústria cervejeira nacional. Aparentemente, esse mesmo movimento ocorrera nos EUA na década de 1980. No Brasil são poucos os estudos que fazem uma análise mais detalhada do aparecimento das cervejarias artesanais, aparecem apenas com breves comentários dentro de estudos da indústria cervejeira como um todo. Esse movimento na indústria de produção de cerveja ainda é recente no Brasil, por isso é interessante estudá-lo, sendo assim, a análise da competitividade é uma das bases existentes para entender essas mudanças no mercado. Além do mais, esse presente estudo pode servir de referência para analisar outros segmentos de mercados que apresentem características semelhantes, em que há a ascensão de pequenas empresas dentro de uma indústria dominada por oligopólios nacionais e/ou mundiais.

1.4 Metodologia

O método geral utilizado no estudo foi o analítico. O método analítico se dá, segundo Bocchi (2004, p. 54-55), pelo estudo do objeto nos seus elementos internos e os fatores externos pelos quais é condicionado, relacionando-os e buscando, assim, as razões de sua existência. Entretanto a pesquisa necessitou de outros métodos auxiliares para o devido aprofundamento do objeto de pesquisa, pois esse método é “tão genérico quanto o próprio pesquisar, necessitando de uma qualificação adicional”. A pesquisa com relação aos seus objetivos se caracterizou por ser descritiva, na qual tem “como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2002, p. 42).

No segundo capítulo do estudo o procedimento utilizado foi o da pesquisa bibliográfica, que “é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (GIL, 2002, p. 44). Utilizando-se, principalmente, da literatura econômica existente para definição dos conceitos necessários para a análise do objeto de pesquisa, com enfoque dado com base nos autores neoshumpeterianos, pretendeu-se dar a base teórica necessária para se atingirem os objetivos.

No terceiro capítulo foram utilizados os procedimentos de pesquisa de bibliográfica e pesquisa documental. Com base em outros estudos e em dados estatísticos do mercado em questão será atendido o objetivo de descrever a indústria cervejeira nacional e mundial. Utilizou-se métodos como a análise estatística e comparação para descrever a indústria nacional e o segmento estudado, fazendo paralelos com a situação e a evolução da indústria mundial.

No quarto capítulo a pesquisa se caracterizou por ser utilizar predominantemente o método da observação. “A observação (...) revela detalhes que podem ser muito úteis para a análise crítica dos dados obtidos por meios formais” (BOCCHI, 2004, p. 75). Foi realizada através de uma pesquisa de campo, que teve a finalidade de levantar dados para a análise da competitividade, foram aplicados questionários pré-determinados com os fundadores, gerentes e funcionários das empresas catarinenses em questão. Os questionários foram aplicados em cinco microcervejarias do estado de Santa Catarina. Os dados foram trabalhados e analisados quantitativamente e qualitativamente a fim de atender o último objetivo.

CAPÍTULO II

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Indústria e Segmentação da Indústria

Define-se indústria por “um mercado onde produtos similares ou intimamente relacionados são vendidos para compradores” (PORTER, 1992, p. 214), entretanto as indústrias não são homogêneas. Elas podem ser segmentadas, ou seja, possuir empresas dentro de uma mesma indústria ou divisões dentro de uma mesma empresa que adotam estratégias diferenciadas a ponto de criar subunidades com relação aos próprios produtos ou a forma que como são oferecidos. É importante não confundir com o conceito de segmentação de mercado. Porter (1992, p. 213) define que:

A segmentação da indústria é a divisão de uma indústria em subunidades com a finalidade de desenvolver a estratégia competitiva. A segmentação da indústria para a estratégia competitiva deve ser mais ampla do que a noção familiar de segmentação do mercado, embora esta esteja envolvida. A segmentação do mercado diz respeito à identificação de diferenças nas necessidades do comprador e no seu comportamento de compra, permitindo a uma empresa atender segmentos que equiparem-se às suas capacidades com programas de marketing distintos. A segmentação da indústria combina o comportamento de compra do comprador com o comportamento dos custos, não só os custos de produção como os custos para atender compradores diferentes. Esta segmentação da indústria abrange a cadeia de valores inteira. Ela também expõe as diferenças na atratividade estrutural entre segmentos e os conflitos para atender os segmentos ao mesmo tempo. Esta abordagem mais ampla da segmentação pode esclarecer novos métodos de segmentação e constituir a base para a criação e a sustentação da vantagem competitiva.

A segmentação da indústria é extremamente importante para a definição das estratégias competitivas no intuito de se obterem vantagens competitivas. Ela está intimamente ligada com a estratégia de enfoque, pois se pode decidir produzir dentro de uma indústria para um determinado segmento desta, de modo a enfrentar uma concorrência mais fraca. “Concorrentes com alvos amplos também devem compreender a segmentação da indústria, pois ela revela áreas onde eles estão vulneráveis a enfocadores e pode sugerir segmentos desinteressantes os quais seria melhor deixar para a concorrência” (PORTER, 1992, p. 214).

A maioria das indústrias é formada por um grande número de compradores existentes ou em potencial e uma grande variedade de produtos existentes ou em potencial para serem oferecidos. Assim:

Os limites de uma indústria estão quase sempre em fluxo. As linhas de produtos raramente são estáticas. As empresas podem criar novas variedades de produtos que desempenham novas funções, combinar funções de novas maneiras, ou dividir funções particulares em produtos independentes. De modo semelhante, novos compradores podem tornar-se parte de uma indústria, compradores existentes podem sair, ou compradores podem alterar seu comportamento de compra. A corrente variedade de produtos e compradores reflete os produtos que as empresas escolheram introduzir mais os compradores que escolheram comprá-los, e não os produtos e os compradores que uma indústria poderia potencialmente abranger (PORTER, 1992, p. 215).

Dado o dinamismo da indústria, novos segmentos podem existir como alguns poderão deixar de existir. Inúmeras variáveis podem dar origem a segmentação.

2.1.1 Variáveis da Segmentação

As diferentes variedades de produtos existentes ou em potencial podem dar bases à segmentação, entretanto devem-se buscar quais são as variáveis significativas para segmentar a indústria. Para Porter (1992, p. 219) “quatro classes observáveis de variáveis de segmentação são utilizadas individualmente ou em combinação para captarem diferenças entre produtores e compradores”. Uma variável ou um conjunto destas podem definir segmentos de indústria. As variáveis são (PORTER, 1992, p. 219):

- *Variabilidade de produtos.* As variedades de produtos distintas que são, ou poderiam ser, produzidas.
- *Tipo de comprador* Os tipos de compradores finais que compram, ou poderiam comprar, os produtos da indústria.
- *Canal (comprador imediato).* Os canais de distribuição alternativos empregados ou potencialmente empregados para atingir os compradores finais.
- *Localização geográfica dos compradores.* A localização geográfica dos compradores, definida por localidade, região, país ou grupo de países.

A seguir, veremos detalhadamente cada grupo de variáveis que dão base à segmentação. Ressalta-se que existe uma infinidade de possíveis variáveis, entretanto serão apresentadas as mais comuns de cada grupo.

2.1.1.1 Segmentos de Produtos

Na identificação de segmentos de produtos, todos os produtos que possuíssem alguma diferença, seja ela física, ou nos serviços agregados, ou se são vendidos em grupos ou individualmente, e, além disso, os potenciais produtos também podem definir segmentos. Esses são apenas alguns exemplos de diferenças que poderiam originar segmentos da indústria a partir das variedades dos produtos. “A variedade de produtos em uma indústria pode variar de diversas maneiras que se traduzem em diferenças estruturais ou na cadeia de valores e, portanto, em segmentos” (PORTER, 1992, p. 220). Abaixo são mostradas algumas das diferenças mais comuns dos produtos que geram segmentos:

- **Tamanho físico:** normalmente representa a complexidade tecnológica ou a forma como é utilizado, afetando as possibilidades de diferenciação.
- **Nível de preço:** está associado à sensibilidade do comprador ao preço, e, também pode servir como representante do projeto e da natureza das atividades de fabricação ou de venda.
- **Características:** podem estar associadas a diferentes níveis de sofisticação tecnológica, de processos de produção e diferentes fornecedores.
- **Tecnologia de projeto:** podem ser diferentes na tecnologia utilizada ou no projeto (por exemplo, válvulas de abertura lateral *versus* de abertura frontal).
- **Insumos empregados:** irão se diferenciar por utilizarem matérias-primas diferentes.
- **Acondicionamento:** diferenciam-se na forma como são acondicionados e entregues, por exemplo, cerveja em lata ou em barril.
- **Desempenho:** diferenças como economia de energia, na precisão, entre outros, refletindo diferenças na pesquisa e desenvolvimento, na fabricação e nos testes.
- **Produtos novos versus de reposição:** “produtos de reposição em geral passam por cadeia de valores “corrente abaixo” inteiramente diferente de produtos novos idênticos” (PORTER, 1992, p. 221)
- **Enfardado versus não enfardado:** a forma como é vendida também diferenciam os produtos.

Considera-se ainda que “*mais de uma dimensão* do produto podem definir segmentos relevantes, e todas as diferenças dos produtos que afetam a estrutura deveriam ser identificadas” (PORTER, 1992, p. 221). Um estudo da segmentação deve levar em conta que em cada indústria existem particularidades que podem definir segmentos por outras variáveis significantes, diferentes das citadas acima.

2.1.1.2 Segmentos de Compradores

Para identificar esses segmentos é necessário analisar todos os compradores finais de determinada indústria na busca por importantes diferenças estruturais ou na cadeia de valores. Os compradores podem ser tanto outras indústrias, comerciantes ou compradores de bens de consumo. Com relação aos *compradores industriais e comerciais* os fatores mais comuns para a segmentação são os seguintes (PORTER, 1992, p. 222-223):

- **Indústria do Comprador:** determina o “modo como um produto é utilizado na cadeia de valores deste comprador e da fração das compras totais que ele representa”. Diferenças como estas podem afetar fatores como a sensibilidade do comprador ao preço, a suscetibilidade à substituição e o custo de suprir o comprador.

- **Estratégia do Comprador:** ela “modela a cadeia de valores do comprador e o papel que um produto nela desempenha”. A escolha, por exemplo, entre liderança de custo ou diferenciação vai determinar a sensibilidade preço, o modo como o produto será utilizado, entre outros.

- **Sofisticação Tecnológica:** pode indicar a suscetibilidade do comprador à diferenciação e à sua sensibilidade resultante do preço.

- **Fabricantes de Equipamentos Originais (FEO) versus Usurário:** os FEO “que incorporam um produto ao seu e o vendem para outras empresas têm níveis de sensibilidade ao preço e de sofisticação diferentes de firmas que utilizam elas mesmas o produto” (PORTER, 1992, p. 223).

- **Integração Vertical:** o nível de integração afeta o poder de negociação do comprador e a capacidade de se diferenciar.

- **Processo de Compra ou Unidade Decisória:** “os indivíduos particulares envolvidos no processo decisório podem ter um grande impacto sobre a sofisticação da decisão de compra” (PORTER, 1992, p. 223).

- **Porte:** também é uma indicação do poder de negociação do comprador, além de indicar o modo como utiliza o produto, os procedimentos de compras utilizados e “a cadeia de valores com a qual seu suprimento é feito da melhor forma” (PORTER, 1992, p. 223).

- **Propriedade:** sua estrutura tem impacto nas suas motivações. Por exemplo, diferenças nas empresas públicas para as privadas.

- **Poder Financeiro:** determinam a sensibilidade ao preço do comprador, bem como a necessidade de crédito e a frequência de compra.

- **Padrão de Pedidos:** os compradores podem possuir diferentes padrões nos procedimentos dos pedidos, afetando o poder de negociação ou a cadeia de valores necessária para supri-los.

Já em relação aos *compradores de bens de consumo* os segmentos são definidos mais comumente pelos seguintes fatores (PORTER, 1992, p. 224):

- **Demografia:** pode representar os “atributos desejados do produto, a sensibilidade preço e outros critérios de uso e sinalização” (PORTER, 1992, p. 224). Na demografia devem ser avaliados aspectos como tamanho da família, renda, saúde, religião, sexo, nacionalidade, ocupação, faixa etária, presença de mulheres que trabalham, classe social, entre outros.

- **Psicografia ou Estilo de Vida:** nesse fator a dificuldade está na sua medição, mas se for possível ele serve como importante fator determinante do comportamento de compra dos consumidores.

- **Idioma:** “o idioma também pode definir segmentos. Na indústria fonográfica, o mercado mundial de língua espanhola constitui um segmento relevante” (PORTER, 1992, p. 224).

- **Processo de Compra ou Unidade Decisória:** “o processo decisório dentro de uma família pode ser importante para os atributos desejados do produto e para a sensibilidade preço” (PORTER, 1992, p. 224).

- **Ocasão da Compra:** refere-se em que situação o produto é adquirido, por exemplo, se para presente ou para uso próprio do comprador, se o produto fará parte de um evento especial ou será usado rotineiramente.

2.1.1.3 Segmentos de Canais

“Para identificar segmentos com base nos canais, todos os canais existentes e viáveis através dos quais um produto pode atingir ou atinge os compradores devem ser identificados” (PORTER, 1992, p. 225). Os canais normalmente têm influência na configuração da cadeia de valor e com relação aos elos verticais, também refletem o poder de negociação da empresa, bem como influenciam na determinação dos custos. As diferenças mais comuns que definem segmentos de canais são as seguintes (PORTER, 1992, 225):

- **Direto versus distribuidores:** “a venda direta elimina a necessidade de ganhar acesso a canais e pode implicar uma cadeia de valores muito diferente da venda através de distribuidores” (PORTER, 1992, p. 225).

- **Mala direta versus varejo (ou atacado):** “a mala direta elimina o poder de negociação em potencial do canal intermediário. Em geral, ela também tem implicações em atividades de valor como o sistema logístico” (PORTER, 1992, p. 225).

- **Distribuidores versus agentes:** “normalmente, os agentes não mantêm estoque e podem lidar com uma linha de produtos diferente dos distribuidores” (PORTER, 1992, p. 225).

- **Tipos de distribuidores ou varejistas:** cada distribuidor ou varejista possui estratégias e processos de compras diferentes, formando tipos diferentes.

- **Pontos de venda exclusivos versus não-exclusivos:** “a exclusividade pode afetar o poder de negociação de um canal bem como as atividades executadas por este canal *versus* aquelas executadas pela empresa.

2.1.1.4 Segmentos Geográficos

“A localização geográfica pode afetar as necessidades dos compradores e os custos para atendê-los. Ela pode ser importante diretamente como um condutor de custos e ainda afetar a cadeia de valores necessária para atingir o comprador” (PORTER, 1992, p. 226). As variáveis mais comuns que definem os segmentos são as seguintes:

- **Localidades, regiões ou países:** as áreas geográficas apresentam fatores como sistemas de transportes e regulamentações diferentes. Além disso, a localização dos compradores definem as economias de escala da empresa.

- **Zonas climáticas:** “condições climáticas têm quase sempre um forte impacto sobre as necessidades de produtos ou sobre as necessidades de produtos ou sobre a cadeia de valor necessária para servir uma área” (PORTER, 1992, p. 226).

- **Estágio de desenvolvimento do país ou outros agrupamentos de países:** as necessidades dos compradores podem ser diferentes, por exemplo, de países desenvolvidos em relação a países emergentes. Além disso, a cadeia de valor difere com relação aos sistemas de *marketing*, ao acondicionamento, aos sistemas logísticos, entre outros.

2.2 Competitividade

Não há consenso quanto ao conceito de competitividade, embora seja um termo bastante utilizado, tanto na literatura acadêmica como nos mais diversos meios de comunicação. Ainda mais difícil é definir uma metodologia que atenda aos anseios de se avaliar adequadamente a competitividade das empresas, de um grupo de empresas, de um país ou de um bloco econômico. Com relação ao conceito de competitividade podemos dizer que:

(...) [P]ercebe-se a convivência de duas famílias de conceitos de competitividade. Em uma primeira, a competitividade é vista como um *desempenho* – a competitividade revelada. (...) Na segunda família, a competitividade é vista como *eficiência* – a competitividade potencial (FERRAZ; KUPFER; HEGUENAUER, 1996, p. 1 e 2).

Na primeira visão a competitividade é dada pela participação de mercado que uma empresa possui em um determinado momento no tempo, é o chamado *market-share* da firma. “Nessa visão, é a demanda no mercado que (...) estará definindo a posição competitiva das empresas” (FERRAZ; KUPFER; HEGUENAUER, 1996, p. 2). O que afetará a competitividade da empresa será a capacidade dela em atrair mais compradores para o seu produto em relação aos concorrentes, podendo assim, aumentar sua participação de mercado. Entretanto, essa “eficiência na utilização de recursos produtivos definiria algumas das eventuais fontes de competitividade existentes, mas nunca a competitividade em si, já que esta depende de vários fatores, muitos deles subjetivos ou não mensuráveis”. (FERRAZ; KUPFER; HEGUENAUER, 1996, p. 2).

Na segunda visão, a competitividade é determinada pelo produtor (oferta) que, “ao escolher as técnicas que utiliza, submetido às restrições impostas pela sua capacitação tecnológica, gerencial, financeira e comercial”. (FERRAZ; KUPFER; HEGUENAUER, 1996, p. 2). Sendo assim, é pelas capacitações que as empresas possuem que se refletem nas técnicas de produção que determinarão o desempenho delas no mercado concorrencial. “(...) é o domínio de técnicas mais produtivas que (...) habilita uma empresa a competir com sucesso, ou seja, representa a causa efetiva da competitividade”. (FERRAZ; KUPFER; HEGUENAUER, 1996, p. 2).

Essas duas visões acabam por não serem suficientemente adequadas para a compreensão do fenômeno da competitividade. O principal limite das visões apresentadas é pelo fato do enfoque ser estático e que, por isso, não conseguem captar a essência dos determinantes da competitividade. Ferraz, Kupfer e Heguenauer (1996, p. 3) definem competitividade como *“a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”*.

A partir de uma perspectiva dinâmica, o desempenho no mercado e a eficiência produtiva decorrem da capacitação acumulada pelas empresas que, por sua vez, reflete as estratégias competitivas adotadas em função de suas percepções quanto ao processo concorrencial e ao meio ambiente econômico onde estão inseridas. Desse modo, ao invés de entendida como uma característica intrínseca de um produto ou de uma firma, a competitividade surge como uma característica extrínseca, relacionada ao padrão de concorrência de cada mercado. Um padrão de concorrência, por sua vez, corresponde ao conjunto de fatores críticos de sucesso em um mercado específico (FERRAZ; KUPFER; HEGUENAUER, 1996, p. 3).

Assim, para analisar a competitividade deve-se partir da unidade básica que é a empresa. “A empresa é considerada um espaço de planejamento e organização da produção que se estrutura em torno às diversas áreas de competência” (FERRAZ; KUPFER; HEGUENAUER, 1996, p. 3). Para a análise consideram-se quatro áreas de competência empresarial: gestão, inovação, produção e recursos humanos. A gestão se refere às atividades administrativas da empresa, como o planejamento estratégico, o marketing, o controle das finanças e o pós-venda. Na inovação são concentrados os esforços para a pesquisa e desenvolvimento de processos e produtos, as novas tecnologias podem ser criadas internamente ou trazidas de “fora”. A atividade de produção se refere à tarefa manufatureira propriamente dita, em que estão os métodos de organização, as máquinas e equipamentos, onde se insere o controle de qualidade. Quanto aos recursos humanos as competências estão no gerenciamento das relações de trabalho, influenciando a produtividade do trabalho, a qualificação e o grau de flexibilização dos empregados.

A competitividade se dará pelas capacidades acumuladas que a empresa possui em todas as áreas de sua gerência e que são reflexos no presente das estratégias adotadas no passado, com isso, as estratégias competitivas adotadas no presente darão a capacitação da empresa no futuro. Assim, “as capacitações estão em constante mutação. As novas capacitações que vão sendo incorporadas resultam de esforços, realizados com esse objetivo” (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1996, p. 4).

Segundo Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1996, p. 4), “[a] capacitação nada mais é que o estoque de recursos de todos os tipos – materiais, humanos, informacionais, entre outros, além de intangíveis, como imagem, etc. – detidos pela empresa”. Normalmente, nas empresas, as capacitações não são uniformes em todas as atividades. Cada empresa terá uma capacitação maior em determinadas áreas em detrimento de outras, isso é devido às escolhas estratégicas feitas no passado, aliado ao fato de que os recursos são finitos, impossibilitando da empresa atuar de forma igual em todas nas diferentes áreas.

A competição se dá através do tempo, com isso, as empresas precisam sempre depender recursos para financiar suas estratégias competitivas. Além disso, o processo estratégico é uma via de duas mãos, pois as estratégias adotadas no passado gerarão as capacitações futuras e, ao mesmo tempo, a definição de novas estratégias competitivas dependerão das capacidades existentes.

A firma pode não estar capacitada para adotar estratégias desejadas porque esse é um processo cumulativo que envolve aprendizado e, portanto, exige tempo, e que para ser acelerado implica em geral o aporte de recursos adicionais desproporcionalmente grandes (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1996, p. 5).

É a partir da análise das estratégias competitivas que se pode analisar adequadamente a competitividade. As estratégias modificam as capacitações e são tomadas de acordo com as limitações existentes, dadas pelos recursos finitos e pelas próprias capacidades que a empresa possui no presente, com o intuito de atingir as metas de desempenho da firma, dando assim a competitividade da empresa em dado momento. Embora a competitividade se defina no “interior” da empresa, a concorrência se expressa no conjunto de empresas de um setor industrial, cada qual com suas especificidades. Dessa forma, a competitividade de uma empresa está diretamente relacionada ao **padrão de concorrência** da indústria em que ela está inserida. “É o padrão de concorrência, portanto, a variável determinante e a competitividade a variável determinada” (FERRAZ; KUPFER; HEGUENAUER, 1996, p. 9).

Por essa razão, o estudo da competitividade é obrigado a dar conta de um grande número de variáveis ligadas às formas de concorrência, pois têm que ser levados em conta também a natureza dos processos de esforços de venda (marketing, prazo de

entrega, habilidade de servir o mercado, etc.), de capacitação produtiva como o acesso às fontes de matéria-prima e fornecedores de partes e peças, recrutamento e treinamento de mão-de-obra, gestão da produção e da qualidade, etc. e ainda de engenharia financeira. Além dos diretamente ligados à inovação e difusão de novas técnicas, todos esses fatores, e muito mais, são geradores de vantagens competitivas e devem ser considerados de forma adequada (FERRAZ; KUPFER; HEGUENAUER, 1996, p. 9).

Em resumo, para o estudo da competitividade de uma empresa ou um grupo de empresas é preciso levar em conta diversos fatores, tanto internos como externos. Dentro da empresa, é importante analisar as estratégias adotadas pela firma, e com isso verificar quais as capacitações que ela possui e quais ela pretende ter. Com relação aos fatores externos, é preciso identificar qual é o padrão de concorrência da indústria em que a firma está inserida, analisando suas relações com as outras firmas. Deve-se levar em conta, também, o ambiente econômico externo em geral. A partir disso, a competitividade poderá ser determinada analisando todos esses fatores que influenciam, de alguma forma, o desempenho da empresa, assim, podem ser definidas quais as vantagens competitivas que uma empresa possui, e, com isso, identificar os motivos do sucesso de uma ou de um grupo de empresas.

2.3 Fatores Determinantes da Competitividade

A competitividade de uma empresa não é determinada somente pelos fatores internos à firma, além desses há a influência da estrutura da indústria e do mercado e também do sistema produtivo como um todo. Conforme Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1996, p. 10), podemos agrupar os fatores determinantes da competitividade em três grupos: empresariais (internos à empresa), estruturais (referentes à indústria) e sistêmicos.

“[O]s *fatores empresariais* são aqueles sobre os quais a empresa detém poder de decisão e podem ser controlados ou modificados através de condutas ativas assumidas, correspondendo as variáveis no processo decisório” (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1996, p. 10). Esses fatores se relacionam diretamente com as capacitações acumuladas da firma.

Nos *fatores estruturais*, as empresas possuem uma limitada capacidade de intervenção. Esses fatores estão diretamente ligados ao padrão de concorrência setorial, podendo ser divididos em três grupos: o mercado, dados pelo tamanho e dinamismo, grau de sofisticação e acesso a mercados internacionais; a configuração da indústria, dada por fatores como

desempenho e capacitação, estrutura patrimonial e produtiva e articulações na cadeia; e, o regime de incentivos e regulação da concorrência, determinados pelas leis, pela política fiscal e financeira, política comercial e pelo próprio papel do Estado na economia.

Já “os *fatores sistêmicos* são aqueles que constituem externalidades *strictu sensu* para a empresa produtiva, sobre os quais a empresa detém escassa ou nenhuma possibilidade de intervir, constituindo parâmetros do processo decisório” (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER 1996, p. 12).

2.3.1 Fatores Empresariais

Os fatores determinantes da competitividade no nível empresa são determinados nas quatro áreas de gerência: gestão, inovação, produção e recursos humanos. Conforme Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1996, p. 14) as tarefas centrais da **gestão** competitiva baseiam-se na definição de estratégias de acordo com o padrão de concorrência vigente, e com isso, os gestores devem investir nas capacitações existentes para “assegurar que o desempenho seja coerente com os fatores críticos de sucesso”.

Na área de **inovação**, a empresa define estratégias para criar novos produtos, que tem por objetivo capturar novos mercados, e/ou para criar novos processos, para aumentar a eficiência produtiva, reduzindo custos, competindo com preços mais baixos, quando necessário. Assim, “O resultado econômico (...) está intimamente ligado à sua capacidade de gerar progresso técnico” (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1996, p. 16).

A capacidade **produtiva** estará ligada ao paradigma tecnológico vigente na economia, hoje, por exemplo, a utilização de tecnologias de informação é imprescindível para o sucesso de um negócio, independente do seu grau tecnológico. As empresas devem sempre estar em busca de novos sistemas e equipamentos que possam melhorar o processo produtivo, pois isso terá impacto na sua competitividade.

Nos **recursos humanos**, Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1996, p.17) definem que “a tarefa central é a de definir e implementar princípios de organização e operação de processos de trabalho indutores de comportamentos” voltados para a contínua melhora da qualidade, tanto dos produtos como dos processos produtivos.

2.3.2 Fatores Estruturais

Os fatores estruturais que determinam a competitividade podem ser divididos em: mercado, configuração da indústria e regime de incentivos e regulação da concorrência. Com relação ao **mercado**, Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1996, p. 18) destacam que:

O dinamismo do mercado é seguramente um dos principais fatores indutores da competitividade. Ao estimular investimentos, mercados dinâmicos asseguram uma taxa elevada de renovação de equipamentos e métodos de produção que, ao lado das economias de escala e escopo naturalmente absorvidas por empresas que se expandem, propiciam crescimento sustentado da produtividade industrial.

Entretanto, apenas o crescimento quantitativo do mercado não garante a competitividade sustentada. É importante analisar também fatores de natureza qualitativa, como, por exemplo, o elevado grau de exigência dos consumidores. “Consumidores informados e com alto poder aquisitivo definem padrões de qualidade e desempenho dos produtos que pressionam as empresas a adotarem estratégias competitivas de acumulação permanente de capacitação e de melhoria contínua de eficiência” (FERRAZ, KUPFER, HAGUENAUER, 1996, p. 19).

Para Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1996, p. 19), há uma tendência geral da “redução dos ciclos de vida das inovações, da intensificação do lançamento de novos modelos e de *descomoditização* dos básicos, através do desenvolvimento dos produtos cada vez mais adaptados às necessidades da clientela”, claro que a intensidade dessa transformação é diferente de setor para setor. Também é importante ressaltar que o mercado externo não deve ser visto como importante apenas para as empresas aumentarem suas exportações, mas sim como fator gerador de competitividade, em que a empresa consolida sua posição competitiva, sendo o mercado externo um “espaço econômico integrado ao mercado local” (FERRAZ, KUPFER, HAGUENAUER, 1996, p. 20).

Com relação à **configuração da indústria** é importante destacar que:

A forma como a indústria se organiza, assumindo configurações mais ou menos adequadas no que respeita a estrutura patrimonial e produtiva da oferta e a efetividade das articulações entre produtores e seus fornecedores e clientes, deve ser igualmente analisada (FERRAZ, KUPFER, HAGUENAUER, 1996, p. 20).

No que diz respeito aos **regimes de incentivos e regulação da concorrência**, eles podem favorecer a competição, o que, na maioria das vezes, beneficia a indústria como um todo. Isso porque em ambientes de elevada rivalidade inter-empresarial, o desenvolvimento da

competitividade é favorecido, pois as empresas têm que continuamente melhorar a eficiência dentro de um mercado competitivo, principalmente com relação à inovação nos produtos e nos métodos de produção.

Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1996, p. 23) destacam que:

A disposição das firmas competirem nos mercados pode ser fortalecida se o regime de incentivos e regulação a que estão sujeitos for eficaz. Os incentivos visam aumentar a capacidade de resposta das empresas diante dos desafios impostos pela economia e as regulações buscam condicionar as suas condutas em direções socialmente desejáveis.

Nesse ponto, o papel do Estado ganha importância no sentido de que a competitividade é afetada pela regulação na indústria. Essa regulação não pode proteger demasiadamente determinadas empresas, pois a competitividade não será desenvolvida no interior dessas, como também não pode liberalizar completamente determinado mercado, pois a competição, principalmente com empresas estrangeiras, poderá extinguir muitas empresas nacionais de uma indústria.

2.3.3 Fatores Sistêmicos

Os fatores sistêmicos são definidos pelas características gerais do sistema econômico do país em que a firma está inserida, os quais irão afetar a competitividade, de forma direta ou indireta todas as suas empresas, seja pelo lado da demanda como pelo lado da oferta. Os fatores sistêmicos são divididos em determinantes macroeconômicos, político-institucionais, legais-regulatórios, infra-estruturais, sociais e internacionais.

Os determinantes macroeconômicos podem ser separados em três grupos: regime cambial, políticas de regulação macroeconômica (fiscal, monetária e de rendas) e como essas afetam a estabilidade econômica, e, as características do sistema de crédito da economia (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1996, p. 25). O regime cambial é definido basicamente pela taxa de câmbio do país e de sua volatilidade. Uma taxa de câmbio estável diminui os riscos, principalmente os financeiros e de empresas ligadas ao setor exportador. Já o nível da taxa de câmbio afeta de forma distinta as diversas empresas, por exemplo, com um câmbio sobrevalorizado, as empresas exportadoras perderão terreno na competitividade internacional, entretanto, empresas que importam muitos insumos, podem ser beneficiadas, pois os insumos se tornarão relativamente mais “baratos”.

A estabilidade macroeconômica interna impacta na competitividade, pois, com uma inflação controlada, os custos decorrentes da incerteza diminuem, facilitando a elaboração de estratégias a longo prazo por parte das empresas. Da mesma forma, o crescimento contínuo de uma nação favorece a competitividade por proporcionar economias de escala e de aprendizado, e também, uma contínua expansão do investimento. Outros determinantes da competitividade são as características do sistema de crédito da economia, pois determinam a disponibilidade de crédito e as formas de financiamento que as empresas disporão para efetuarem seus investimentos, principalmente os de longo prazo.

“Os **determinantes político-institucionais** da competitividade incluem um vasto conjunto de instituições, políticas e práticas através das quais o Estado se relaciona ativamente com o setor industrial” (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1996, p. 26). Nesse sentido temos as políticas de comércio exterior e tarifária, que vão determinar os acordos de comércio, os incentivos às exportações, o grau de proteção de determinados setores, entre outros. Outro fator determinante é a política tributária, que afeta diretamente a competitividade através dos incentivos e isenções fiscais, ou indiretamente na execução de políticas fiscais que sejam necessárias para realizar certos acordos de comércio.

Ainda dentro dos determinantes político-institucionais temos a política científica e tecnológica, na qual o Estado oferece a infra-estrutura, através de universidades, centros tecnológicos, centro de pesquisa, entre outros, e poderá traçar também uma política de crédito que incentive a modernização da indústria nacional. O último determinante é o próprio Estado, através dos gastos do governo, podendo direcionar o seu poder de compra para determinados setores ou que atendam determinações específicas que acabam por desenvolver a competitividade de alguns setores industriais (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1996, p. 27).

Determinantes Legais Regulatórios: nesse grupo, o Estado assume um papel mais passivo, em relações as demais políticas públicas, de caráter regulatório. Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1996, p. 28) destacam que “[o]s principais instrumentos regulatórios que afetam a criação e o fortalecimento do ambiente competitivo são a defesa da concorrência e do consumidor, a defesa do meio ambiente, o regime de proteção à propriedade intelectual e de controle do capital estrangeiro”. As regulações acabam por ser um importante instrumento de política industrial, sendo que promovem e estimulam algumas estratégias empresariais e coíbem e controlam outras.

O aprimoramento dessas regulações tem se revelado importante mecanismo de estímulo para o aumento da eficiência produtiva e principalmente melhoria da

qualidade e aumento da sofisticação tecnológica tanto dos processos produtivos quanto dos produtos da indústria local (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1996, p. 29).

Determinantes Infra-estruturais: os fatores que influenciam a competitividade dentro desse são a oferta de energia, de transporte e de telecomunicações. Um sistema de fornecimento de energia eficiente, que tenha ampla disponibilidade, proporciona custos mais baixos, e assim, um incremento na competitividade das empresas. Da mesma forma, é importante uma rede de transporte que conecte todos os pontos de produção para os locais de comercialização, tanto interna como para exportações, uma rede que seja rápida, de baixo custo e que as perdas sejam mínimas. O sistema de telecomunicações também deverá ser eficiente para contribuir com competitividade das indústrias.

Assim, em uma perspectiva dinâmica para a competitividade não importa apenas que os custos com as telecomunicações, transporte e energia sejam baixos e sim que ocorram investimentos em melhorias e modernização da infra-estrutura da economia (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1996, p. 30).

Com relação aos **determinantes sociais**, destaca-se que as condições sociais existentes em determinada região afetam a competitividade das empresas, principalmente no que tange “à educação e qualificação da mão-de-obra, à natureza das relações trabalhistas e ao padrão de vida dos consumidores” (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1996, p. 30). Melhores condições de educação e qualificação proporcionam uma maior produtividade e uma maior geração e incorporação de inovações, que só é possível com profissionais capacitados. Outro fator importante são as relações de trabalho, pois em sistemas que há uma maior cooperação entre patrões e trabalhadores, a qualidade e a produtividade do trabalho são maiores. “Finalmente, o padrão de vida da população e a distribuição de renda vigente na sociedade também têm efeitos sobre a competitividade da indústria na medida em que afeta a dimensão e o grau de sofisticação do mercado consumidor interno” (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1996, p. 30-31).

Determinantes Internacionais: “Os determinantes internacionais da competitividade se referem ao impacto das principais tendências da economia mundial e da forma de inserção internacional da economia local, tanto em sua dimensão produtiva quanto financeira” (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1996, p. 31). Com relação à dimensão produtiva, fatores como as tendências dos fluxos comerciais mundiais como os investimentos diretos externos são decisivos na competitividade. Na dimensão financeira observam-se “as principais tendências dos movimentos de capital financeiro, no que diz respeito à direção,

natureza, modalidade e condições de aos fluxos de financiamento externo” (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1996, p. 31).

2.4 Padrões de Concorrência

Para a análise da competitividade é necessário identificar qual é o padrão de concorrência do mercado em questão, pois são “os padrões de concorrência [que] fornecem as “balizas” estruturais que condicionam o processo decisório das estratégias competitivas” (FERRAZ; KUPFER; HEGUENAUER, 1996, p. 6). A competição pode se dar em diferentes formas, mas o padrão de concorrência é determinado pela recorrência de formas semelhantes de competição em determinado mercado.

Embora o conjunto de formas possíveis de competição seja amplo, englobando preço, qualidade, habilidade de servir ao mercado, esforço de venda, diferenciação de produto e outras, em cada mercado predomina uma ou um subconjunto dessas formas como fatores críticos de sucesso competitivo. As regularidades nas formas dominantes de competição constituem o padrão de concorrência setorial (FERRAZ; KUPFER; HEGUENAUER, 1996, p. 6).

Podemos dizer que o padrão de concorrência é determinado externamente à empresa, pois é o conjunto das estratégias competitivas semelhantes adotadas pelas empresas do mercado que vai determinar qual é o padrão. Entretanto, é um conceito dinâmico, assim como a competitividade, com isso, a mudança de uma estratégia de uma empresa pode levar as outras a tomarem decisões estratégicas semelhantes, modificando, por consequência o padrão concorrencial do setor. A dinâmica se dá porque “[o]s padrões de concorrência são influenciados pelas características estruturais e comportamentais do ambiente competitivo da empresa, sejam as referentes ao seu setor/mercado de atuação, sejam as relacionadas ao próprio sistema econômico” (FERRAZ; KUPFER; HEGUENAUER, 1996, p. 7). Dessa forma, tanto as inter-relações entre as empresas do setor específico, fluxo de serviços e mercadorias, o “ambiente” tecnológico, como as leis, a infra-estrutura do país ou região, a política industrial, entre outros, determinam o padrão de concorrência setorial.

Dado determinado padrão de concorrência, as empresas adotarão estratégias compatíveis com esse padrão, de forma a competirem de forma satisfatória no mercado. Com isso:

As estratégias competitivas de cada empresa são continuamente revistas à luz dos seus próprios resultados e dos impactos no tempo presente e esperados no futuro sobre o padrão de concorrência das ações e reações dos concorrentes e da situação dos aspectos de natureza estrutural e sistêmica (FERRAZ; KUPFER; HEGUENAUER, 1996, p. 7).

Para Ferraz, Kupfer e Heguenauer (1996, p.7-8), “os padrões de concorrência apresentam duas características que são decisivas para a análise da competitividade”. A primeira é que eles “são idiossincráticos de cada setor da estrutura produtiva”, o que significa que cada setor possui uma especificidade inerente ao seu mercado, na qual “cada tipo de vantagem competitiva apresente importância variável e diferentes graus de oportunidade”, dessa forma, as decisões estratégicas serão tomadas pela empresa tomando por base essas especificidades. A segunda característica é que os padrões de concorrência “são mutáveis no tempo”, sendo ajustados pelas transformações nas tecnologias e na organização industrial, além das alterações do ambiente macroeconômico, com isso, o modo e o ritmo que as estratégias competitivas são tomadas repercutem no dinamismo dos padrões de concorrência.

2.4.1 Padrões de Concorrência Genéricos

Como foi ressaltado anteriormente, os padrões de concorrência possuem especificidades que variam de setor para setor. Convém destacar que o padrão de concorrência é dinâmico, estando em constante transformação. No contexto mundial, de tempos em tempos ocorrem mudanças nos paradigmas tecnológicos-industriais que acabam por modificar os padrões de concorrência na quase totalidade dos setores. Com relação à última revolução tecnológica destaca-se que:

As transformações tecnológicas ocorridas na indústria mundial a partir dos anos 80, em particular, a rápida difusão internacional das tecnologias de base microeletrônica e das inovações na organização da produção, vêm promovendo uma sensível elevação dos padrões de eficiência mundial. Essas transformações trouxeram implicações sobre a competição internacional, (...) [sendo que] [n]o novo paradigma competitivo predominam qualidade de produto, flexibilidade, rapidez de entrega e inovatividade, além da racionalização dos custos de produção (FERRAZ; KUPFER; HEGUENAUER, 1996, p. 33).

Mesmo com a diversidade existente de padrões de concorrência, Ferraz, Kupfer e Heguenauer (1996, p. 33) consideram quatro padrões genéricos, o do grupo de indústrias produtoras de *commodities*, o de bens duráveis e seus fornecedores, o de indústrias tradicionais e o de produtores de bens difusores de progresso técnico.

Grupo de Indústrias Produtoras de *Commodities*: A principal característica “é a elevada participação no mercado detida por um número reduzido de firmas, típica das estruturas de mercado do oligopólio homogêneo” (FERRAZ; KUPFER; HEGUENAUER, 1996, p. 35). A competição se dá pela tomada de estratégias que tenham por objetivo principal a redução de custos. Além de uma melhora nos processos empresariais, é preciso buscar economias de escala, e assim, empresas que explorem o mercado mundial têm ganhos de escala potencializados. Nesse grupo, as barreiras à entrada são fortes, sendo que para que haja à entrada de novos concorrentes é necessário um aumento na demanda que as empresas existentes não consigam ofertar no curto prazo, além do mais, a relação capital/produto é alta, impedindo que empresas de pequeno e médio porte entrem nesses mercados.

Em geral, a produção nesses setores destina-se aos mercados internos e externos. A atração de clientes se dá através do atendimento a especificações técnicas – padronização – e preços baixos. Ainda de modo geral são “tomadoras de preços”. Os preços, muitas vezes definidos em bolsas internacionais, são extremamente sensíveis às condições de demanda que imperam nos principais países consumidores e ao volume da produção mundial (FERRAZ; KUPFER; HEGUENAUER, 1996, p. 35-36).

Nos últimos anos, a oferta está aumentando, devido a uma maior participação dos países emergentes na produção mundial, influenciando o padrão de concorrência. Com o acirramento da concorrência internacional, as empresas produtoras de *commodities* adotam estratégias que incorporem práticas de qualidade total e de inovações que venham a reduzir os custos. “Mais decisivo, embora restringida pela natureza fortemente homogênea dos produtos, a trajetória de evolução da competitividade aponta para a busca de diferenciação através do aumento do valor agregado dos produtos comercializados (*descomoditização*)” (FERRAZ; KUPFER; HEGUENAUER, 1996, p. 36).

Grupo de Indústrias Produtoras de Bens Duráveis e Seus Fornecedores: esse grupo tem grande relevância na economia, pois é nele que normalmente são geradas inovações, no sentido schumpeteriano da palavra, que se difundem para os outros setores da economia, destacam-se nesse processo as indústrias de eletrônicos de consumo e a automobilística e seus fornecedores. De acordo com Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1996, p. 37), nesse padrão de concorrência, o mercado é formado por poucas empresas disputando de forma agressiva o mercado mundial, servindo de modelo para outros setores, em especial, no que diz respeito ao entrosamento entre as atividades de projeto, produção e vendas dentro da empresa e no que diz respeito às relações inter-industriais entre fornecedores e produtores.

Como a inovação é uma constante, as empresas irão competir buscando sempre a diferenciação ou novos métodos que diminuam os custos. Nesse padrão pode-se dizer que a

estrutura de mercado é o oligopólio diferenciado e concentrado. “A natureza diferenciada dos produtos aponta para a necessidade de atrair clientes através de um amplo conjunto de atributos, onde se destacam preço, marca, tecnologia e assistência técnica” (FERRAZ; KUPFER; HEGUENAUER, 1996, p. 38). Destaca-se também nesse padrão de concorrência que:

Sendo alta a relação custo de componentes/valor da produção, a trajetória de evolução dessas indústrias indica uma tendência à desverticalização, associada a novas formas de relacionamento econômico-produtivo com a rede de fornecedores. Preços e conformidade técnica são essenciais, assim como a existência de um tecido industrial em que prevaleçam contratos estáveis e previsíveis, sempre no sentido da diminuição dos custos de estoques e de desenvolvimento de componentes para as montadoras (FERRAZ; KUPFER; HEGUENAUER, 1996, p. 39).

Grupos de Indústrias Tradicionais: Compreende as indústrias em que os produtos são destinados ao consumo da população em geral, sendo de fácil identificação, entretanto a identificação de um padrão de concorrência geral é mais difícil pela diversidade desses, devido ao grande número de segmentos existentes nessas indústrias, definidos principalmente pelo nível de renda dos consumidores. “A variedade de produtos e de procedimentos produtivos está associada à igual variedade na demanda. Assim, atuar em mercados segmentados é a norma para as empresas desses setores e uma de suas características mais marcantes” (FERRAZ; KUPFER; HEGUENAUER, 1996, p. 39).

De acordo com Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1996, p. 40), nesse grupo, as atividades de montagem em lote ou em massa são preponderantes, é característica também a produção de uma grande variedade de produtos com baixa intensidade tecnológica e com poucos requisitos de escala mínima de produção. Apresenta flexibilidade de escala e a relação capital/produto é baixo, o que favorece a existência de empresas com diferentes características estruturais, tais como porte, linha de produtos, capacitação, desempenho, entre outros.

A dinâmica da estrutura de mercado é bastante variável, dependendo da indústria pode haver um processo de concentração, “através da imposição de marcas e sustentados e significativos esforços de venda. Nesse caso, a estrutura de mercado é o oligopólio competitivo” (FERRAZ; KUPFER; HEGUENAUER, 1996, p. 41). Uma empresa pode se tornar líder setorial por períodos expressivos de tempo produzindo em altas escalas, se beneficiando das vantagens de custo.

Grupo de indústrias produtoras de bens difusores de progresso técnico: nesse grupo estão setores que difundem o progresso técnico as demais atividades pelo “fornecimento de equipamentos ou insumos estratégicos de elevado conteúdo tecnológico. São, portanto, setores responsáveis pela elevação dos níveis de eficiência e produtividade da

indústria em geral” (FERRAZ; KUPFER; HEGUENAUER, 1996, p. 42). A concorrência direta com outras empresas é fraca, pelo motivo das empresas fornecerem produtos com fins específicos. As empresas líderes investem pesadamente em P&D, pois é pela inovação que essas empresas atendem os segmentos de mercado, e dessa forma concorrem no mercado.

Nesse padrão de concorrência, a estrutura de mercado predominante é o oligopólio diferenciado. Há uma concentração econômica pela segmentação técnica dos mercados. Com isso, é na capacidade de diferenciação que residem as barreiras à entrada a novos concorrentes. “No entanto, pela substituição de produtos existentes ou por soluções imitativas, a capacidade de inovação dos concorrentes é um fator de ameaça permanente às posições competitivas das empresas” (FERRAZ; KUPFER; HEGUENAUER, 1996, p. 43).

2.5 Estruturas de Mercado

Segundo Possas (1985), o termo “estrutura de mercado” possui, pelo menos, três sentidos diferentes em que é empregado. O primeiro é em referência às características mais aparentes do mercado, sendo a estrutura classificada como monopólio, oligopólio ou concorrência e se os produtos são homogêneos ou diferenciados. É a visão hegemônica, predominantemente neoclássica. A segunda encontra-se na literatura da organização industrial, baseando-se no modelo estrutura-conduta-desempenho. Nessa visão “as características da estrutura de mercado assumem um papel preponderante. Dentre estas, são típicas as seguintes: concentração do mercado (...); substituibilidade de produtos (...); e as condições que cercam a possibilidade de entrada de concorrentes” (POSSAS, 1985, p. 94). O terceiro sentido, o qual não se contrapõe com a visão anterior, tem características adicionais que dão um caráter mais dinâmico.

De um lado, a ênfase na evolução da estrutura frente às condições de concorrência, efetiva ou potencial, que abrangem os fatores responsáveis pela transformação dessa estrutura, como o ritmo de acumulação interna de lucros potencialmente destinados à expansão, o grau de concentração do mercado e seus determinantes, a mudança nas formas de concorrência, o progresso técnico e a vinculação com outras indústrias e com a economia em conjunto. De outro, a desconsideração ou redefinição do instrumental estático como o núcleo em torno do qual gravitam todas as demais peças do aparato analítico convencional (POSSAS, 1985, p. 94).

É no oligopólio que podemos enquadrar quase a totalidade das indústrias, entretanto as características gerais da estrutura de mercado de cada setor se diferenciam. Assim, Possas

(1985), identificou quatro tipos de estruturas de mercado em oligopólio: oligopólio concentrado, oligopólio diferenciado, oligopólio diferenciado-concentrado e oligopólio competitivo.

O **oligopólio concentrado** se define “pela ausência de diferenciação dos produtos, (...) pela alta concentração técnica, [e] a competição em preços também deve ser descartada como procedimento regular” (POSSAS, 1985, p. 183). A disputa de mercado se dá pelo comportamento do investimento em decorrência do aumento da demanda, isso quando houver disputa de mercado. A concentração do oligopólio é principalmente devido a “ocorrência de economias técnicas de escala e/ou descontinuidades técnicas consideráveis, que criam barreiras à entrada, ao lado do elevado montante de capital inicial mínimo” (POSSAS, 1985, p. 183). Mesmo no oligopólio concentrado, tomando a indústria de forma abrangente, podem coexistir empresas de diferentes tamanhos, utilizando tecnologias diferenciadas e/ou em graus diferentes de especialização.

Com relação à produção, encontram-se nessa estrutura de mercado empresas que fabricam insumos básicos industriais e de bens de capital que possuam baixo grau de especialização e necessidade de economias de escala. A relação capital/produção nessas atividades é normalmente acima da média (POSSAS, 1985, p. 184).

Já o **oligopólio diferenciado** “é marcado pelo fato de que a natureza dos produtos fabricados faculta às empresas disputa pelo mercado mediante a diferenciação do produto, como forma predominante” (POSSAS, 1985, p. 186). Nesse caso o preço não é um recurso habitual para concorrer no mercado, embora algumas vezes ele possa ser utilizado. O processo de diferenciação está quase sempre ligado a mercados de bens de consumo duráveis e não-duráveis, em que as empresas direcionam uma maior parte dos seus recursos para a publicidade e a comercialização, além de maiores investimento em inovações e em pesquisa e desenvolvimento, em busca de “novos produtos, modelos, desenhos, qualidade e preços, tendo em vista diferentes faixas de consumidores por nível de renda, hábitos, idade, e outra variáveis” (POSSAS, 1985, p. 186-187). As barreiras à entrada se dão pelas “economias de escala de diferenciação”, pois com marcas fortes e consumidores habituados aos produtos existentes, há a necessidades de volumes altos de recursos para uma empresa entrar conquistando uma faixa de mercado que justifique o investimento. No oligopólio diferenciado, a estrutura de mercado não é estável, pois sendo baseada na diferenciação, novos produtos surgem com uma rapidez considerável, tornando os outros obsoletos, assim as taxas de lucros de grandes empresas podem ser prejudicadas quando outras empresas obtém sucesso lançando novos produtos e criando novas faixas de consumo.

Temos ainda o **oligopólio diferenciado-concentrado ou misto**, que combina elementos dos dois tipos explicitados acima. “Essa fusão resulta de diferenciação de produtos como forma de competição por excelência, ao lado dos requisitos de escala mínima eficiente” (POSSAS, 1985, p. 189). Essa estrutura de mercado é em geral encontrada na produção de bens de consumo duráveis. As barreiras à entrada serão em decorrência tanto de economias de escala técnica como de economias de diferenciação. Dessa forma “os índices de concentração destes mercados são em geral mais elevados que no oligopólio diferenciado, podendo atingir a mesma ordem de grandeza dos de oligopólio concentrado, embora os coeficientes de capital sejam em média inferiores” (POSSAS, 1985, p. 189).

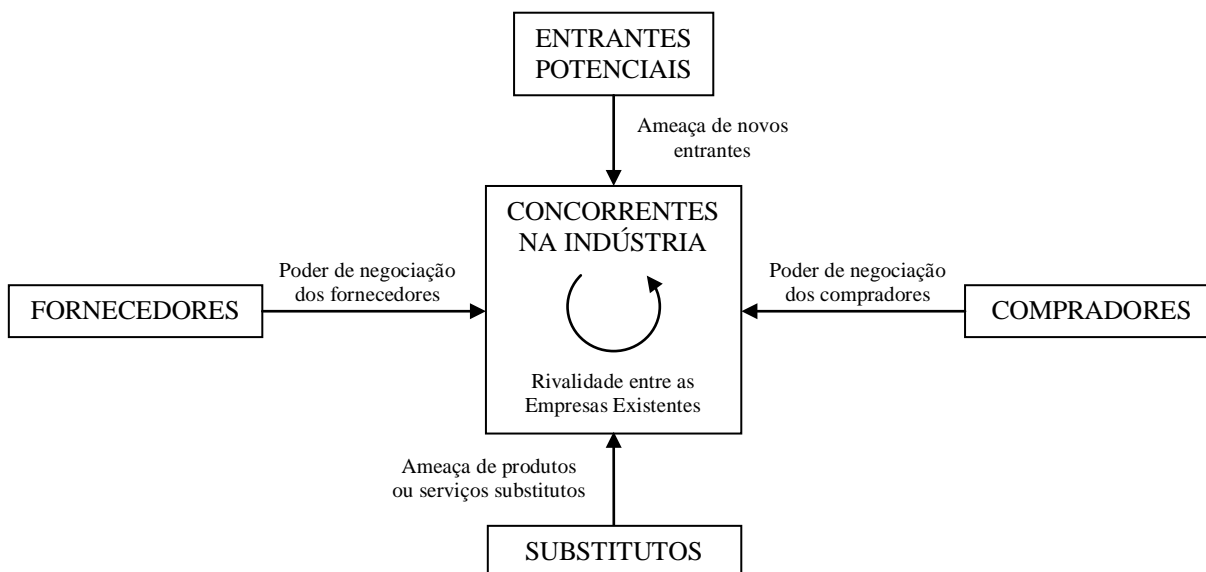
O último, o **oligopólio competitivo** caracteriza-se, de acordo com Possas (1985, p. 191), por uma concentração relativa alta da produção, mas a busca por maior participação no mercado se dá pela concorrência de preços, embora haja a possibilidade de diferenciação, e ainda há a coexistência de empresas “marginais”, com pouca resistência à eliminação, mas que ocupam um espaço não desprezível no mercado. Essa estrutura pode ser encontrada em inúmeras atividades, entretanto é mais característica da produção de bens de consumo não-duráveis.

2.6 Análise Estrutural da Indústria: O modelo das cinco forças competitivas de Porter

As estratégias competitivas são formuladas de acordo com o meio ambiente em que a empresa está inserida. Embora o ambiente seja amplo, é a estrutura da indústria que ela compete que tem maior influência (PORTER, 1986, p. 22). A intensidade da concorrência em uma indústria é dada pela estrutura dessa e depende de cinco forças competitivas básicas: entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes (PORTER, 1986, p. 23-24).

“Todas as cinco forças competitivas em conjunto determinam a intensidade da concorrência na indústria, bem como a rentabilidade, sendo que a força ou as forças mais acentuadas predominam e tornam-se cruciais do ponto de vista da formulação de estratégias” (PORTER, 1986, p. 24). Os concorrentes da empresa na indústria podem ser tanto outras empresas existente como os próprios clientes, fornecedores, substitutos e os entrantes potencias. O “perigo” que cada concorrente representa é que será diferenciado em cada indústria. As cinco forças podem ser visualizadas na figura abaixo:

Figura 1 - As Cinco Forças Competitivas de Porter



Fonte: Porter (1986, p. 23)

A **ameaça de entrada** está relacionada com o conceito de barreiras à entrada, dependendo da intensidade dessas barreiras, maior ou menor será a ameaça de entrada de novos concorrentes. Segundo Porter (1986, p. 25-26), existem sete fontes principais barreiras de entrada. A primeira refere-se à existência de *economias de escala*, quando são altas, ou seja, o custo por produto diminui significativamente quando a produção é aumentada, a entrada é dificultada, pelo fato de uma nova empresa ter que entrar produzindo “em larga escala e arriscar-se a uma forte reação das empresas existentes ou a ingressar em pequena escala e sujeitar-se a uma desvantagem de custo” (PORTER, 1986, p. 26). A segunda fonte é a *diferenciação do produto*, em que empresas estabelecidas podem ter uma marca consolidada e consumidores leais, decorrentes de políticas anteriores bem-sucedidas ou por terem entrado na indústria primeiro. Esse fator cria uma barreira, pois novas empresas precisariam de grandes investimentos, além da necessidade de tempo para a consolidação de uma marca.

Outros fatores podem ser combinados à diferenciação, como exemplo, “na indústria de cerveja, a diferenciação do produto está combinada com economias de escala na produção, marketing e distribuição para criar altas barreiras” (PORTER, 1986, p. 27). A terceira fonte é a *necessidade de capital*, que ocorre quando são necessários altos investimentos para competir no mercado, por exemplos, gastos com P&D, publicidade, os quais são irrecuperáveis. Assim, quando a necessidade de capital é alta para a firma poder competir, a barreira a entrada também será alta. A quarta fonte é a existência de *custos de mudança*, que são “custos com que se defronta o comprador quando muda de um fornecedor de produto para outro” (PORTER, 1986, p. 28). A quinta fonte refere-se ao *acesso aos canais de distribuição*, essa

barreira existe quando uma empresa tem dificuldade em acessar determinado mercado pela impossibilidade de distribuir o produto, pois os canais de distribuição existentes já estão sendo atendidos pelas empresas existentes. Para a empresa entrante conseguir estabelecer seu produto é necessário persuadir os canais para conseguir espaço. A penúltima fonte são as *desvantagens de custo independente da escala*, que existem quando as empresas existentes têm vantagens pelo tempo em que estão atuando no mercado e independe da escala, a empresa entrante não tem, assim, o *know-how* que a empresa estabelecida possui, dificultando o seu estabelecimento. A última fonte é a *política governamental*, em que “o governo pode limitar ou mesmo impedir a entrada em indústrias com controles como licenças de funcionamento e limites ao acesso a matérias-primas” (PORTER, 1986, p. 30-31).

A **intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes** consiste na constante disputa por posição e as táticas utilizadas podem ser inúmeras: “concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou das garantias ao cliente” (PORTER, 1986, p. 35). Esses movimentos competitivos se relacionam no momento em que as ações de uma empresa afetam a as outras empresas que tomam atitudes para tentar neutralizar as ações concorrentes. Muitas vezes a concorrência pode até prejudicar a indústria como um todo, isso ocorre principalmente na disputa por preços, entretanto em outras situações a concorrência pode ser benéfica a toda indústria. A intensidade da rivalidade dependerá da estrutura da indústria.

A **pressão de produtos substitutos** advém do fato que “todas as empresas em uma indústria estão competindo, em termos amplos, com indústrias que fabricam produtos substitutos” (PORTER, 1986, p. 39). Assim, quanto mais atrativo o preço-desempenho do substituto, maior a pressão sobre os lucros da indústria. “Os substitutos não apenas limitam os lucros em tempos normais, como também reduzem as fontes de riqueza que uma indústria pode obter em tempos de prosperidade” (PORTER, 1986, p. 40).

O **poder de negociação dos compradores** está relacionado com a capacidade de os compradores em forçar os preços para baixo da indústria, ou seja, seu poder de barganha. Um grupo comprador é mais poderoso pelos seguintes fatores (PORTER, 1986, p. 41):

- Ele está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor;
- Os produtos que ele adquire da indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras;
- Os produtos que ele adquire da indústria são padronizados ou não diferenciados;

- Ele enfrenta poucos custos de mudança;
- Ele consegue lucros baixos;
- Compradores que são uma ameaça concreta de integração para trás;
- O produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador; e,
- O comprador tem total informação.

Da mesma forma que os compradores são uma força competitiva, o **poder de negociação dos fornecedores** acaba por influenciar a competitividade de uma indústria, pois eles podem elevar os preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços. Se os fornecedores forem fortes, eles podem, de acordo com Porter (1986, p. 43) “sugar a rentabilidade de uma indústria incapaz de repassar os aumentos de custos em seus próprios preços”. Um grupo fornecedor é forte de acordo com os seguintes fatores (PORTER, 1986, p. 43):

- É dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende;
- Não está obrigado a lutar com os outros produtos substitutos na venda para a indústria;
- A indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor;
- O produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador;
- Os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança; e,
- O grupo de fornecedores é uma ameaça concreta de integração para frente.

2.7 Estratégias Competitivas

Define-se estratégia competitiva como sendo “a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência (...) [e] visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência” (PORTER, 1992, P. 1). A escolha da estratégia competitiva adequada por uma empresa é importante para sua sobrevivência, pois as posições das empresas em uma indústria não são estáticas, assim, as indústrias são dinâmicas, e o movimento se dá pela concorrência.

A escolha da estratégia competitiva se baseia em duas questões centrais “a primeira é a atratividade das indústrias em termos de rentabilidade a longo prazo e os fatores que

determinam esta atratividade” (PORTER, 1992, p. 1). Cada indústria possui uma rentabilidade, sendo que esta não é permanente, assim, a empresa deve analisar a rentabilidade a longo prazo, pois esta afetará de alguma forma a rentabilidade da empresa. Na segunda questão, ocorre que, “na maioria das indústrias, algumas empresas são muito mais rentáveis do que outras, independente de qual possa ser a rentabilidade média da indústria” (PORTER, 1992, p. 1).

Dado o caráter dinâmico da concorrência dentro da indústria, na escolha da estratégia nenhuma questão é suficiente por si só. Sendo assim, nem sempre todas as empresas obterão uma alta rentabilidade em uma indústria com alta rentabilidade, caso o seu posicionamento seja inadequado, seus lucros poderão ser inferiores a média da indústria. O contrário também pode ocorrer, ou seja, uma empresa obter altos lucros em uma indústria com lucratividade média baixa. “As indústrias tornam-se mais ou menos atrativas no decorrer do tempo, e a posição competitiva reflete uma batalha interminável entre concorrentes. Mesmo longos períodos de estabilidade podem ser abruptamente terminados por movimentos competitivos” (PORTER, 1992, p. 1).

2.7.1 Estratégias Competitivas Genéricas

São inúmeras as estratégias que as empresas podem definir para competirem no mercado, sempre buscando uma posição estratégica que seja lucrativa e sustentável no longo prazo. “As empresas descobriram diversas maneiras de atingir este fim e a melhor estratégia para uma dada empresa é, em última análise, uma solução única que reflete suas circunstâncias particulares” (PORTER, 1986, p. 49). Entretanto, de acordo com Porter (1986, p. 49), três estratégias genéricas podem ser definidas, podendo ser utilizadas de forma isolada ou combinadas, são elas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

Liderança no custo total: essa estratégia tornou-se comum na década de 1970, a partir a popularização do conceito de curva de experiência. A liderança de custo consiste basicamente em a empresa concentrar seus esforços de modo a diminuir os custos totais.

A liderança no custo exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, uma perseguição vigorosa de redução de custos pela experiência, um controle rígido do custo e das despesas gerais, que não seja permitida a formação de contas marginais dos clientes, e a minimização do custo em áreas como P & D, assistência, força de vendas, publicidade etc. Intensa atenção administrativa ao controle dos custos é necessária para atingir estas metas. Custo baixo em relação aos concorrentes

torna-se o tema central de toda a estratégia, embora a qualidade, assistência e outras áreas não possam ser ignoradas (PORTER, 1986, p. 50).

Empresas que possuem maiores parcelas relativas de mercado normalmente obtêm maior sucesso na execução de uma estratégia de liderança de custo. Essas empresas conseguem aumentar sua fatia de mercado mais facilmente utilizando a estratégia de liderança de custo.

Diferenciação: o objetivo das empresas que adotam essa estratégia é oferecer produtos que se diferenciem dos outros existentes no mercado, criando assim algo singular na indústria. De acordo com Porter (1986, p. 51), os métodos de diferenciação podem ser de várias formas: projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores, entre outros, sendo que uma firma pode se diferenciar em mais de uma forma conjuntamente. A diferenciação também defende a empresa com relação às cinco forças competitivas, embora seja de um modo diferente da estratégia de liderança de custo.

Contrariamente à liderança de custo, “atingir a diferenciação pode, às vezes, tornar impossível a obtenção de uma alta parcela de mercado. Em geral requer um sentimento de exclusividade que é incompatível com a alta parcela de mercado” (PORTER, 1986, p. 52). Dessa forma, há um *trade-off* entre a estratégia de diferenciação e a de liderança de custo, pois para atingir a diferenciação há a necessidade de maiores gastos, impossibilitando, em princípio, a liderança de custo.

Enfoque: essa estratégia trata da empresa “enfocar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico; como com a diferenciação, o enfoque pode assumir diversas formas” (PORTER, 1986, p. 52). O enfoque tem por objetivo atender um alvo determinado, ou seja, apenas uma parte específica de uma indústria, “repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla” (PORTER, 1986, p. 52). A empresa pode atingir a diferenciação e/ou a redução dos custos, pelo fato de atender a um mercado específico, mesmo não atingindo a diferenciação e/ou liderança de custos no mercado como um todo.

As três estratégias apresentadas “são métodos alternativos viáveis para lidar com as forças competitivas” (PORTER, 1986, p. 55). Entretanto, se uma empresa não obteve sucesso ao implantar sua estratégia ela corre o risco de ficar no meio-termo, ou seja, não define satisfatoriamente nenhuma estratégia e acaba por obter uma baixa rentabilidade, na maioria das vezes. Assim, “ou ela perde os clientes de grandes volumes, que exigem preços baixos, ou

deve renunciar a seus lucros para colocar seu negócio fora do alcance das empresas de baixo custo” (PORTER, 1986, p. 55).

2.8 Estratégias de Inovação

As empresas adotam estratégias de inovação no intuito de melhorar sua capacidade inovativa e, conseqüentemente, seu posicionamento competitivo. A inovação deve ser entendida como um processo. Define-se que:

O processo de inovação consiste, precisamente, numa alteração da estrutura da indústria com o objeto de criar um fluxo de lucros extraordinários em favor da empresa inovadora. A difusão posterior da inovação associa-se ao esforço das firmas concorrentes por se apropriar de parte de parte dos lucros extraordinários obtidos pelo inovador. Inovação e difusão são, portanto, dois momentos do processo competitivo – um momento de ruptura, descontinuidade ou de “criação de assimetrias” e um momento de ajuste ou redução das assimetrias (MEIRELLES, 1989, p. 18).

Com relação à inovação tecnológica, as empresas podem ser divididas em seis grupos estratégicos, de acordo com as estratégias que são adotadas. A estratégia pode ser ofensiva, defensiva, imitativa, dependente, tradicional ou oportunista.

Estratégia ofensiva: trata-se na busca da empresa em obter a liderança técnica e de mercado, desenvolvendo produtos inexistentes primeiro que as concorrentes. Empresas com essa estratégia são “intensivas em P&D e, particularmente dispõem de uma elevada capacidade em engenharia de projeto e em atividades de pesquisa aplicada” (MEIRELLES, 1989, p.30).

Estratégia defensiva: as empresas também são intensivas em P&D, entretanto se diferenciam da estratégia ofensiva na natureza e no *timing* das inovações. “Elas não são capazes de responder rapidamente frente às inovações introduzidas pelo líder, de modo a poder conservar sua participação no mercado” (MEIRELLES, 1989, p. 31). As firmas devem ter uma elevada capacidade em desenvolvimento e projeto experimental.

Estratégia imitativa: “as firmas imitativas devem dispor de certas vantagens para poder competir com o inovador, como o acesso a mercados cativos, custos menores ou proteção política” (MEIRELLES, 1989, p. 31). Devem ter elevadas capacidades em engenharia de produção e projeto e também de operarem com alta eficiência no processo de produção. “Estas firmas podem disputar agressivamente o mercado quando a tecnologia da indústria tende a estabilizar-se” (MEIRELLES, 1989, p. 31).

Estratégia dependente: as firmas têm um papel subordinado na indústria. “Elas não realizam atividades de P&D e dependem das especificações técnicas de seus clientes (geralmente grandes firmas)” (MEIRELLES, 1989, p. 31).

Estratégia tradicional: “esta estratégia é seguida por aquelas firmas que atuam em indústrias onde tem diminuído o dinamismo tecnológico. Não realizam atividades de P&D. Atuam em mercados altamente atomísticos ou em oligopólios fragmentados” (MEIRELLES, 1989, p. 31).

Estratégia oportunista: nessa estratégia as firmas ocupam um nicho ou oportunidade de mercado a partir do senso ou capacidade empresarial, isso sem incorrer em gastos com pesquisa e desenvolvimento.

CAPÍTULO III

3 ESTRUTURA DA INDÚSTRIA CERVEJEIRA

3.1 Ingredientes da Cerveja

A cerveja é produzida a partir de quatro ingredientes básicos: água, malte, lúpulo e levedura (fermento). As características dos ingredientes são as seguintes (CERVEJAS DO MUNDO, 2011):

Água: A cerveja é constituída de 90 a 95% de água. Antigamente, as características minerais da água utilizada davam determinado sabor à cerveja, hoje em dia, essas características podem ser modificadas para se obter o resultado desejado, embora a água “natural” seja preferencialmente utilizada. Para a maior parte da produção da cerveja, a água deve possuir as seguintes características expostas no quadro abaixo:

Parâmetro	Unidade	Especificação
Sabor	-	Insípida
Odor	-	Inodora
pH	pH	6,5-8,0
Turbidez	NTU	menor que 0,4
Matéria Orgânica	mg O ₂ /L	0-0,8
Sólidos Totais Dissolvidos	mg/L	50-150
Dureza Total	mgCaCO ₃ /L	18-79
Sulfatos	mgSO ₄ /L	1-30
Cloretos	mgCl/L	1-20
Nitratos	mgNO ₃ /L	Ausente
Cálcio	mgCa ²⁺ /L	5-22
Magnésio	mgMg ²⁺ /L	1-6
CO ₂ Livre	mgCO ₂ /L	0,5-5

Quadro 1 – Características da Água na Cerveja

Fonte: Cervesia (2011)

Lúpulo: O lúpulo (*Humulus lupulus*) é uma planta do tipo trepadeira perene de origem européia, cujas flores fêmeas apresentam grande quantidade de resinas amargas e óleos essenciais, os quais conferem à cerveja o seu característico sabor amargo. Trata-se de uma cultura típica dos climas frios do hemisfério norte, sendo que os maiores produtores são os EUA, a França, a Alemanha, a República Checa, a Eslováquia e vários países pertencentes à antiga Iugoslávia. No Brasil não existem condições climáticas adequadas à produção de

lúpulo, sendo que quase todo o suprimento do país é importado da Europa e dos Estados Unidos. É considerado o principal aditivo de aroma e paladar da cerveja, contribuindo também para a sua estabilidade microbiológica e físico-química. Diferentes tipos de cerveja são produzidos com diferentes tipos de lúpulo, podendo ser utilizados mais de uma variedade em uma cerveja.

Malte, adjuntos e outros ingredientes: O malte tem origem na germinação de cereais sob condições ambientais controladas e pré-determinadas. O produto final da germinação chama-se malte verde, sendo que, através da sua secagem e torrefação, se chega ao malte propriamente dito. A qualidade do malte é de primordial importância para a excelência de uma cerveja, visto que é a partir da sua complexa constituição que a cerveja recebe muitas características físico-químicas e de aroma e paladar.

O malte utilizado na cervejaria é majoritariamente obtido a partir da cevada. Entretanto, em grande parte das cervejeiras é habitual substituir parte do malte de cevada por outros cereais, os quais são chamados de adjuntos. Os adjuntos são utilizados, na sua maioria, como forma de redução dos custos, caso o cereal substituto seja mais barato que o malte, isso também deixa a cerveja mais leve e suave do que aquela que é obtida exclusivamente com malte de cevada. Os adjuntos normalmente usados para este fim são o arroz e o milho, embora seja possível utilizar qualquer fonte de amido para esta finalidade. As cervejarias têm substituído gradualmente nos últimos anos os adjuntos amiláceos, tais como "*grits*" de milho e trinca de arroz, por adjuntos açucarados na forma de xarope de maltose.

A razão desta substituição é fundamentalmente econômica, uma vez que a utilização de xarope de maltose, como adjunto do malte, dispensa a fase de fervura do cereal durante a produção do mosto cervejeiro. Assim, economiza-se energia na forma de calor e eletricidade, além de mão-de-obra e espaço físico, por dispensar alguns equipamentos. Além disso, o uso de xarope reduz o tempo de tarefa, aumentando a produtividade da sala de mosturação, o que permite ao cervejeiro obter um maior controle da fermentabilidade do mosto e, conseqüentemente, produzir cervejas mais uniformes. Os adjuntos mais comumente utilizados são: açúcares e xaropes, arroz, aveia, cevada não maltada, extrato de malte, milho e trigo.

Muitos outros ingredientes podem entrar na composição de uma cerveja, mas pela sua reduzida importância ou caráter pouco comum, devem ser encarados como de utilização excepcional. Para além dos cereais, podemos incluir na elaboração de uma cerveja inúmeros ingredientes, cuja função passa por dar aroma, sabor, cor ou qualquer outra característica que se pretenda. Deste modo, podem-se encontrar cervejas com adição de frutas (cereja, pêssigo, morango, manga, entre outros), legumes (abóbora), chocolate, cascas de árvore, ervas

aromáticas, no entanto, essa prática não é comum no Brasil. Enfim, um sem número de produtos destinados a diferenciar a bebida final e a agradar a uma determinada faixa de consumidores.

Levedura: As leveduras são microorganismos unicelulares, biologicamente classificados como fungos e que têm uma excelente capacidade natural que consiste em sobreviverem sem oxigênio. De fato, na presença do ar, os microorganismos multiplicam-se, mas na ausência de oxigênio, fermentam os açúcares transformando-os em álcool, algo que é essencial para se produzir cerveja. Existem centenas de variedades de leveduras sendo que, habitualmente, se dividem em dois grandes grupos: as leveduras de fermentação alta (*Saccharomyces cerevisiae*) e as leveduras de fermentação baixa (*Saccharomyces uvarum*).

Há que destacar, também, que a levedura não serve apenas para fermentar a cerveja e transformar os açúcares em álcool e dióxido de carbono. Além do malte, lúpulo e outros ingredientes que se podem utilizar para dar determinadas propriedades à cerveja, a levedura ajuda também a definir o seu caráter e sabor. De fato, as leveduras podem apresentar aspectos florais, frutados ou minerais, indicados para diferentes estilos de cerveja.

3.2 Processo de Produção

A produção de cerveja se dá em sete etapas: maltagem, brassagem, fermentação, maturação, filtração, envasamento e pasteurização. Abaixo cada etapa será descrita detalhadamente (AMBEV, 2011).

Maltagem: Depois da colheita no campo, a cevada segue para as maltarias. Essas fábricas têm a função de umedecer, germinar e secar os grãos. Só assim o amido do cereal transforma-se em açúcar fermentável, processo essencial para a criação da cerveja. A primeira etapa na maltaria é a maceração. Os grãos recebem água e oxigênio e, depois de algumas horas, ficam prontos para a germinação. Na segunda etapa, com duração de alguns dias, é que se formam as enzimas que preparam o amido e as proteínas do cereal. Desse processo surge o malte.

Por fim, o malte passa por processo de secagem ou torrefação. Dependendo da intensidade, o malte pode assumir colorações e aromas que contribuem para formar o sabor e o aspecto da cerveja. Cervejas escuras, por exemplo, são feitas com maltes torrados.

Brassagem: Os grãos são triturados. Na moagem a parte interna dos grãos é exposta para que seja concluída a ação enzimática. Depois de moído, o malte segue para um tanque com água quente, em que é cozido. O processo, feito com diversas temperaturas, ativa as enzimas do cereal e transforma o amido em açúcar fermentável. O resultado é um líquido turvo, grosso e adocicado, chamado de mosto.

Em seguida, o mosto primário é filtrado e refiltrado, para eliminar o bagaço de malte. Já filtrado, o conteúdo é bombeado para uma caldeira. A fervura intensa não só esteriliza o mosto como ajuda a definir a cor e sabor da cerveja. Nessa etapa mais um ingrediente é adicionado: o lúpulo.

Fermentação: O mosto recebe os levedos e é acondicionado em grandes tanques. Nessa fase, o fermento transforma o açúcar do mosto, como a maltose e a glicose, em álcool e gás carbônico. É o cuidado nessa etapa que ajuda a produzir pequenas quantidades de substâncias que, juntas, conferem sabor e aroma à cerveja.

O controle da temperatura varia de acordo com os tipos de cerveja. Cervejas do tipo Lager são fermentadas em temperaturas mais baixas, enquanto as do tipo Ale fermentam em temperaturas um pouco mais elevadas. Por fim, a cerveja é resfriada a 0°C e sedimentos resultantes são separados por decantação.

Maturação: Nessa fase acontecem pequenas e sutis transformações, que ajudam a melhorar o sabor da cerveja. Substâncias indesejadas, oriundas da fermentação, são eliminadas e o açúcar residual é consumido pelas células de fermento remanescentes, em um fenômeno conhecido por fermentação secundária. A maturação costuma levar de seis a trinta dias, em razão da cepa de fermento e do toque pessoal do cervejeiro. Ao término desse estágio, a cerveja está praticamente concluída, com aroma, sabor e corpo definidos.

Filtração: É a etapa de acabamento da cerveja. Depois de maturada, a cerveja passa por filtração para eliminar partículas restantes de leveduras em suspensão. O processo não altera a composição ou sabor da bebida, mas é fundamental para garantir sua apresentação, deixando-a transparente e brilhante. Determinadas cervejas tipo Ale, de alta fermentação, não passam por esse processo e mantêm partículas em suspensão.

Envasamento: Uma fase importante para garantir a qualidade e a estabilidade da cerveja. Podem ser usadas garrafas, latas e barris. A cerveja, ou chope, é basicamente a mesma em qualquer das embalagens.

Pasteurização: Logo após o envasamento, o produto envasado é submetido à pasteurização. Nesse tratamento térmico a cerveja é aquecida até 60° C e resfriada até chegar à temperatura ambiente. São esses choques calor e frio que garantem maior durabilidade ao

produto - a validade chega a seis meses depois da fabricação. O processo, usado em cervejas em lata e garrafa, não altera a composição ou sabor. A diferença entre chope e cerveja encontra-se nessa etapa, enquanto a cerveja sofre pasteurização, o chope não, indo diretamente para os barris ou garrafas. Com isso, apresenta validade menor, variando de 10 a 15 dias para ser consumido.

3.3 Tipos de Cervejas

O Decreto Nº 2.314, de 4 de setembro de 1997, regulamenta a Lei nº 8.918, de 14 de julho de 1994 do Governo Federal, que “dispõe sobre a padronização, a classificação, o registro, a inspeção, a produção e a fiscalização de bebidas”, e no Capítulo II, seção I trata da produção de cerveja especificadamente. Nessa lei está disposta a classificação das cervejas quanto ao extrato primitivo, à cor, ao teor alcoólico, à proporção de malte de cevada e à fermentação.

Quanto ao extrato primitivo, a cerveja pode ser:

- a) leve, a que apresentar extrato primitivo igual ou superior a cinco e inferior a dez e meio por cento, em peso;
- b) comum, a que apresentar extrato primitivo igual ou superior a dez e meio e inferior a doze e meio por cento, em peso;
- c) extra, a que apresentar extrato primitivo igual ou superior a doze e meio e inferior a quatorze por cento, em peso; ou,
- d) forte, a que apresentar extrato primitivo igual ou superior a quatorze por cento, em peso.

Quanto à cor, a cerveja pode ser:

- a) clara, a que tiver cor correspondente a menos de vinte unidades EBC (European Brewery Convention); ou,
- b) escura, a que tiver cor correspondente a vinte ou mais unidades EBC (European Brewery Convention).

Quanto ao teor alcoólico, a cerveja é classificada como:

- a) sem álcool, quando seu conteúdo em álcool for menor que meio por cento em volume, não sendo obrigatória a declaração no rótulo do conteúdo alcoólico; ou,

b) com álcool, quando seu conteúdo em álcool for igual ou superior a meio por cento em volume, devendo obrigatoriamente constar no rótulo o percentual de álcool em volume;

Quanto à proporção de malte de cevada, a cerveja pode ser:

a) cerveja puro malte, aquela que possuir cem por cento de malte de cevada, em peso, sobre o extrato primitivo, como fonte de açúcares;

b) cerveja, aquela que possuir proporção de malte de cevada maior ou igual a cinquenta por cento, em peso, sobre o extrato primitivo, como fonte de açúcares; ou,

c) cerveja com o nome do vegetal predominante, aquela que possuir proporção de malte de cevada maior do que vinte e menor do que cinquenta por cento, em peso, sobre o extrato primitivo, como fonte de açúcares.

Quanto à fermentação, pode ser;

a) de baixa fermentação; ou,

b) de alta fermentação.

De acordo com o seu tipo, a cerveja poderá ser denominada: "Pilsen", "Export", "Lager", "Dortmunder", "München", "Bock", "Malzbier", "Ale", "Stout", "Porter", "Weissbier", "Alt". Podem ser utilizadas "outras denominações internacionalmente reconhecidas que vierem a ser criadas, observadas as características do produto original" (BRASIL, 1997).

Existem diversos tipos de cerveja no mundo, os diferentes tipos são resultado de variações no processo de produção e também do tipo de levedura e de maltes utilizados. Entretanto, podemos separar as cervejas em três grandes grupos ou famílias: lager, cervejas de baixa fermentação; ale, cervejas de alta fermentação; e, lambic, cervejas de fermentação espontânea. Dentro de cada grupo há uma infinidade de tipos de cerveja, a origem de cada tipo está normalmente ligada a região em que foi fabricada pela primeira vez.

As cervejas **lager** caracterizam-se por serem de baixa fermentação a temperaturas mais baixas (6-12°C), com graduação alcoólica geralmente entre 4 e 5%. Os sabores são normalmente mais suaves e menos frutados. São as mais consumidas no mundo e no Brasil correspondem a aproximadamente 99% do consumo total, sendo que a do tipo pilsen é a mais consumida entre as lager. Dentro desse grupo, encontram-se, por exemplo: pilsen, bock e münchen.

Pilsen: apresenta cor clara acobreada e aspecto límpido. O corpo é moderado com caráter lupulado (aroma e amargo). São pouco frutados. O teor alcoólico é normalmente de 4,7 a 5%.

Bock: é uma cerveja forte, de cor escura, mais encorpada e com amargor intenso. Apresenta aroma doce, é pouco frutada a pouco lupulada. O teor alcoólico é de 7,2 a 7,5%. No Brasil seu consumo é mais frequente no inverno.

München (Munich): apresenta cor escura, espuma cremosa. O aroma é de caramelo e ela é pouco lupulada. O teor alcoólico é de 4,5 a 5%.

As cervejas **ale** são feitas com leveduras de fermentação alta, produzidas a temperaturas mais elevadas (15-18°C). Normalmente de cores mais escuras, sabores mais frutados e aromas pronunciados. Nesse grupo, temos como alguns exemplos os seguintes tipos de cervejas: porter, stout e weissbier.

Porter: apresenta cor escura, é produzida com malte com notas de chocolate e caramelo. O gosto é adocicado. A graduação alcoólica é de 4,5 a 5,5%.

Stout: é uma cerveja forte, de cor escura. O aroma é característico do malte torrado, com sabor mais ou menos adocicado (dependendo da variedade) e de amargo intenso. A graduação alcoólica é de 3,5 a 6%.

Weissbier: possui de 30 a 50% de malte de trigo. É uma cerveja de cor turva e esbranquiçada. Apresenta espuma cremosa, o aroma é frutado e o gosto é leve e ligeiramente ácido. O teor alcoólico é de 5 a 5,6%.

No quadro abaixo estão alguns tipos de cervejas e suas características principais:

CERVEJA	ORIGEM	COLORAÇÃO	TEOR ALCOÓLICO	FERMENTAÇÃO
Pilsen	República Checa	Clara	Médio	Baixa
Dortmunder	Alemanha	Clara	Médio	Baixa
Stout	Inglaterra	Escura	Alto	Geralmente Baixa
Porter	Inglaterra	Escura	Alto	Alta ou Baixa
Weissbier	Alemanha	Clara	Médio	Alta
München	Alemanha	Escura	Médio	Baixa
Bock	Alemanha	Escura	Alto	Baixa
Malzbier	Alemanha	Escura	Alto	Baixa
Ale	Inglaterra	Clara e Avermelhada	Médio ou Alto	Alta
Ice	Canadá	Clara	Alto	-

Quadro 2 – Tipos de Cerveja

Fonte: Sindicerv (2011)

3.4 Mercado Mundial de Cerveja

Segundo Canadean (2010, apud REVIPACK, 2011), a produção mundial de cerveja foi de aproximadamente 18 bilhões de litros de cerveja em 2009, essa produção chegará a 20

bilhões de litros em 2013, se for confirmada a previsão de crescimento médio anual da produção de 2,8% entre 2009 e 2015. Entretanto esse crescimento tende a ser desigual, pois a expectativa do aumento do consumo é de 5% na África e na Ásia, 3% na América Latina, 1,5% no Leste da Europa, 0,5% na América do Norte e a Europa Ocidental pode até registrar uma redução na produção.

Pode-se dizer que na Europa Ocidental e na América do Norte a indústria cervejeira está tendendo a estagnação, sendo assim, a Ásia, a África e a América Latina são as regiões que acabam por atrair os maiores investimentos nesse setor. Na tabela 1 essa tendência pode ser comprovada. Em 2009, a China era a maior produtora de cerveja, seguida dos Estados Unidos, da Rússia e do Brasil. Esse cenário é bem diferente em relação ao dos anos 2000. Nesse período, de 2000 a 2009, a China teve um crescimento de 92,56%, tornando-se o maior produtor mundial de cerveja, ultrapassando os Estados Unidos, que, em contrapartida, teve uma redução de 1,11% da produção nesse período. Ainda nessa década, o Brasil ultrapassou a Alemanha, e em 2010 a produção foi maior que a da Rússia, 12,4 bilhões de litros contra 11,6 bilhões de litros (SINDICERV, 2010, apud ESTADO DE MINAS, 2011).

Outros países como Ucrânia, Vietnã, Índia, Peru, Nigéria, Angola e a própria Rússia tiveram aumentos da produção na faixa entre 90% e 450%. Além disso, o quadro nos mostra o efeito da crise econômica de 2008 na indústria cervejeira, na qual teve queda na produção nos países tradicionais, sendo que somente a Espanha não apresentou redução na sua produção de 2009 com relação a 2008. Reino Unido, Irlanda, Polônia e Romênia tiveram quedas próximas aos 10%. Já a maioria dos países asiáticos, africanos e latino-americanos tiveram crescimentos significativos, mesmo no contexto da crise mundial.

Tabela 1 - Ranking da Produção Mundial de Cerveja (2009)

Pos.	País	Produção (mil hectolitros)			Taxa de Crescimento		
		2000	2008	2009	2008/2000	2009/2000	2009/2008
1	CHINA	220.000	410.301	423.638	86,50%	92,56%	3,25%
2	EUA	232.500	230.618	229.926	-0,81%	-1,11%	-0,30%
3	RUSSIA	54.900	114.000	108.500	107,65%	97,63%	-4,82%
4	BRASIL	82.600	106.300	107.000	28,69%	29,54%	0,66%
5	ALEMANHA	110.429	102.911	99.984	-6,81%	-9,46%	-2,84%
6	MÉXICO	57.812	82.343	82.325	42,43%	42,40%	-0,02%
7	JAPÃO	70.998	61.111	59.820	-13,93%	-15,74%	-2,11%
8	REINO UNIDO	55.279	49.611	45.141	-10,25%	-18,34%	-9,01%
9	ESPAÑA	26.400	33.400	33.800	26,52%	28,03%	1,20%
10	POLÔNIA	24.000	35.600	32.200	48,33%	34,17%	-9,55%
11	UCRÂNIA	10.270	32.030	30.500	211,88%	196,98%	-4,78%
12	ÁFRICA DO SUL	24.500	25.900	25.640	5,71%	4,65%	-1,00%
13	HOLANDA	25.072	27.181	25.377	8,41%	1,22%	-6,64%

14	VENEZUELA	18.590	24.905	23.141	33,97%	24,48%	-7,08%	
15	VIETNÃ	7.430	18.499	23.000	148,98%	209,56%	24,33%	
16	CANADÁ	23.074	23.662	22.394	2,55%	-2,95%	-5,36%	
17	COLÔMBIA	13.500	19.000	20.140	40,74%	49,19%	6,00%	
18	TAILÂNDIA	11.543	21.350	19.450	84,96%	68,50%	-8,90%	
19	REP. TCHECA	17.916	19.806	18.800	10,55%	4,93%	-5,08%	
20	BÉLGICA	14.733	18.044	18.009	22,47%	22,24%	-0,19%	
21	CORÉIA DO SUL	18.568	18.615	17.995	0,25%	-3,09%	-3,33%	
22	ROMÊNIA	12.097	20.200	17.600	66,98%	45,49%	-12,87%	
23	AUSTRÁLIA	17.150	17.080	17.200	-0,41%	0,29%	0,70%	
24	ARGENTINA	12.000	15.500	17.000	29,17%	41,67%	9,68%	
25	NIGÉRIA	6.300	15.400	16.000	144,44%	153,97%	3,90%	
26	ÍNDIA	5.500	13.800	15.500	150,91%	181,82%	12,32%	
27	FILIPINAS	12.200	13.300	14.600	9,02%	19,67%	9,77%	
28	FRANÇA	18.926	14.430	14.314	-23,76%	-24,37%	-0,80%	
29	ITÁLIA	12.575	13.212	12.409	5,07%	-1,32%	-6,08%	
30	PERU	5.627	10.800	10.900	91,93%	93,71%	0,93%	
31	TURQUIA	6.903	9.900	9.500	43,42%	37,62%	-4,04%	
32	ÁUSTRIA	8.750	8.937	8.728	2,14%	-0,25%	-2,34%	
33	IRLANDA	8.710	8.846	8.041	1,56%	-7,68%	-9,10%	
34	PORTUGAL	6.451	8.208	7.832	27,24%	21,41%	-4,58%	
35	ANGOLA	1.232	5.325	6.869	332,22%	457,55%	29,00%	
36	CAMARÕES	3.674	5.100	6.200	38,81%	68,75%	21,57%	
37	HUNGRIA	7.300	7.049	6.194	-3,44%	-15,15%	-12,13%	
38	DINAMARCA	7.460	6.474	6.046	-13,22%	-18,95%	-6,61%	
39	CHILE	4.193	5.970	5.923	42,38%	41,26%	-0,79%	
40	SÉRVIA	-	6.366	5.682	-	-	-10,74%	
Total		1.277.162	1.681.084	1.673.318	31,63%	31,02%	-0,46%	
Produção Total Mundial – 2009							1.809.683	
Participação de Mercado Dos 40 Países							92,50%	

Fonte: Elaborado a partir de Barth-Hass Group.

A produção mundial cervejeira se caracteriza pela existência de grandes grupos empresariais multinacionais que dominam parcelas significativas do mercado global. As quatro maiores cervejarias detêm aproximadamente 44% da produção total mundial, com as cinco maiores essa parcela passa dos 50%, sendo que a AB InBev detém sozinha quase 20% da produção mundial. Esses grandes grupos foram sendo formados, ao longo da história, por fusões e aquisições entre cervejarias de menor porte. A tendência é que essas fusões e aquisições continuem a ocorrer, concentrando ainda mais o mercado. Mesmo com essa concentração, a intensidade da concorrência é alta e uma das estratégias para crescimento da parcela de mercado é justamente a aquisição de cervejarias que normalmente estão atuando dentro de seus países. Atualmente especula-se a compra da Cervejaria Schincariol por uma grande cervejaria, quem já despertou interesse foram as cervejarias Heineken, Carlsberg e SABMiller.

Os quatro grandes grupos cervejeiros surgiram da seguinte forma (EMPORIUM BEER STORE, 2010):

AB InBev: A Anheuser-busch Inbev foi formada em 2008, quando a cervejaria belga InBev comprou sua rival norte americana Anheuser-Busch. Esta compra de 52 bilhões de dólares representou a maior negociação da história das cervejarias quando o martelo foi batido. A InBev foi formada em 2004, quando a empresa belga Interbrew e a brasileira companhia de bebida das Américas (AMBEV) se juntaram para formar uma nova força mundial em produção de Cerveja. A Interbrew, que se posiciona como a maior cervejaria regional do mundo, formou-se em 1987 a partir da fusão da Brasserie Artois, então segunda maior cervejaria da Bélgica, com a Brasseries Piedboeuf. A Anheuser-Busch InBev tem grande participação em várias outras cervejarias, inclusive 50% no Grupo Modelo do México.

SABMiller: A SABMiller opera em mais de 60 países em seis continentes. Entre suas marcas vendidas no mundo estão a Pilsner Urquell, a Peroni Nastro Azzurro e a Miller Genuine Draft. A SAB(South African Breweries – Cervejarias Sul-Africanas) foi fundada em 1895 quando lançou sua primeira marca, a Castle Large, em seu mercado nacional da África do Sul. O fundador, um empresário sueco chamado Jacob Letterstedt, pretendia fornecer Cerveja para milhares de mineiros e garimpeiros ao redor de Johannerburgo.

Em 2002, a SABMiller foi formada após a SAB adquirir a Companhia Cervejeira Miller, na época a segunda maior cervejaria em termos de volume nos Estados Unidos. A companhia está tendo um forte crescimento na China e recentemente comprou a companhia holandesa Grolsch, a segunda maior produtora de Pilsner da Holanda. Em 2007, a operação russa da SABMiller investiu US\$ 170 milhões na construção de uma nova cervejaria a leste de Moscou.

Heineken: A Heineken tem suas raízes em Amsterdã, onde Gerard Adriaan Heineken comprou uma cervejaria, caindo aos pedaços, chamada Haystack em 1864. Hoje, a Heineken é a maior marca de Cerveja da Europa, a companhia sustenta que é a marca de cerveja mais valiosa do mundo. A Heineken também é dona da Amstel, terceira maior marca de cerveja da Europa.

Atuando em mais de 170 países, por meio de suas próprias cervejarias e de seus parceiros de exportação e licenciados, a Heineken possui a mais ampla presença global de todos os produtores internacionais. A Europa é responsável por mais de metade das vendas da Heineken. Possui mais de 120 cervejarias em pelo menos 65 países e emprega mais de 60.000 pessoas. Recentemente assumiu a propriedade da cervejaria Scottish & Newcastle no Reino Unido.

Carlsberg: A Carlsberg foi fundada em 1847, por JC Jacobson. Os três principais mercados da Carlsberg são a Europa Ocidental, o Leste Europeu e a Ásia. A companhia tem ações majoritárias em várias grandes cervejarias européias como a Carlsberg do Reino Unido, A Carlsberg da Suécia, Ringnes da Noruega, a Feldschlösschen da Suíça, a Sinebrychoff da Finlândia e a Carlsberg Polska. Agora é dona de 100% da Baltic Beverages Holding, que produz Cerveja na Rússia, na Ucrânia e nos países bálticos. A Carlsberg também possui atividades significativas, que são administradas por sua própria subsidiária, a Carlsberg Ásia.

O quadro 3 apresenta o ranking das quarenta maiores cervejarias, no qual estão presentes as quatro grandes cervejarias que atuam no Brasil, em que duas fazem parte de grandes grupos formando multinacionais, a AMBEV (AB InBev) e a mexicana Femsa, que a produção de cerveja no Brasil passou para o controle da Heineken em 2010. Já as outras duas são genuinamente brasileiras, o Grupo Schincariol, com 0,9% da produção mundial e a Cervejaria Petrópolis, com 0,6%.

Tabela 2 - Ranking das 40 maiores cervejarias (2009)

Pos.	Cervejaria	País de Origem	Produção (milhões de hectolitros)	Participação de mercado
1	AB InBev	Bélgica	358,8	19,8%
2	SABMiller	Reino Unido	174	9,6%
3	Heineken	Holanda	159,1	8,8%
4	Carlsberg	Dinamarca	116	6,4%
5	China Resource Brewery Ltd.	China	84	4,6%
6	Tsingtao Brewery Group	China	59	3,3%
7	Molson-Coors	EUA/Canadá	52,5	2,9%
8	Grupo Modelo	México	51,8	2,9%
9	Yanjing	China	46,7	2,6%
10	Femsa	México	40,6	2,2%
11	Kirin	Japão	22,5	1,2%
12	Asahi	Japão	22,4	1,2%
13	Efes Group	Turquia	22,1	1,2%
14	Diageo (Guinness)	Irlanda	22	1,2%
15	BGI/Groupe Castel	França	21,8	1,2%
16	Gold Star	China	19,1	1,1%
17	Polar	Venezuela	18,2	1,0%
18	Chongqing Beer	China	17,7	1,0%
19	Grupo Schincariol	Brasil	17	0,9%
20	San Miguel Corporation	Filipinas	16,9	0,9%
21	StarBev	República Tcheca	15	0,8%
22	Radeberger Grupper	Alemanha	13,4	0,7%
23	Grupo Mahou - San Miguel	Espanha	12,5	0,7%
24	Pearl River	China	11,4	0,6%
24	Singha Corporation	Tailândia	11,4	0,6%
26	Petrópolis	Brasil	11	0,6%

27	Hite	Coréia do Sul	10	0,6%
28	Obolon	Ucrânia	9,7	0,5%
29	Foster´s Group	Austrália	9	0,5%
30	Lion Nathan	Austrália	9	0,5%
31	Saigon Beverage Corp. (SABECO)	Vietnã	9	0,5%
32	CCU	Chile	9	0,5%
33	Oettinger	Alemanha	8,6	0,5%
34	Damm	Espanha	8,5	0,5%
35	Shenzhen Kingway	China	8,2	0,5%
36	United Brewery	Índia	7,5	0,4%
37	Suntory	Japão	7,3	0,4%
38	Bitburger Braugruppe	Alemanha	7,3	0,4%
39	Sapporo	Japão	7	0,4%
40	Beer Thai (Chang)	Tailândia	5,7	0,3%
Total			1.532,7	84,7%
Produção Mundial			1.809,7	100,0%

Fonte: Próprio autor elaborado a partir de dados do Barth-Haas Group.

Outro dado importante para se observar é o consumo *per capita*, o qual é medido em litros por ano. A Europa se destaca como principal consumidor de cerveja no mundo, sendo que a República Tcheca é o país com maior consumo *per capita* (155 litros), seguido pela Áustria, Alemanha e Irlanda, com, respectivamente, 106, 105 e 101 litros. Fora da Europa, temos a Venezuela (100 litros), os Estados Unidos (89 litros), a Austrália (85 litros), Canadá (69 litros) e México (61 litros) entre os 20 maiores consumidores *per capita*. O Brasil ocupa a vigésima segunda posição com 57 litros, sendo o segundo na América do Sul, perdendo para a Venezuela.

Tabela 3- Consumo Per Capita (2009)

Posição	País	Consumo Per Capita (litros por ano)
1	República Tcheca	155
2	Áustria	106
3	Alemanha	105
4	Irlanda	101
5	Venezuela	100
6	Romênia	93
7	Estados Unidos	89
8	Reino Unido	87
9	Espanha	85
10	Polônia	85
11	Austrália	85
12	Bélgica	84
13	Holanda	79
14	Rússia	77

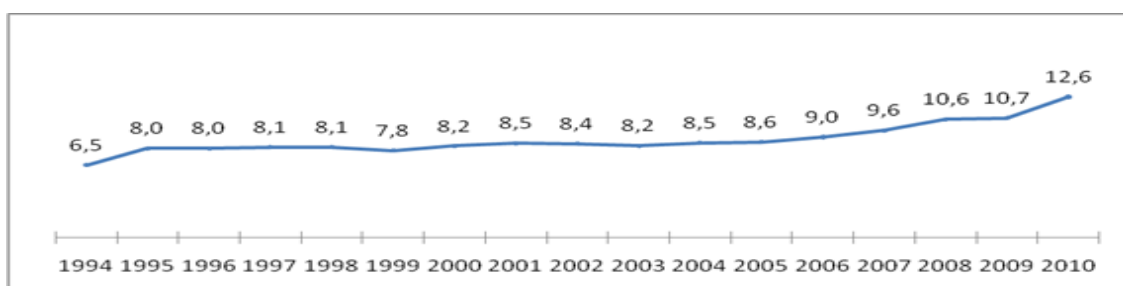
15	Hungria	70
16	Canadá	69
17	Dinamarca	65
18	Ucrânia	62
19	México	61
20	Portugal	60
21	África do Sul	59
22	Brasil	57
23	Sérvia	55
24	Japão	51
25	Argentina	44
26	Colômbia	43
27	Peru	39
28	Chile	35
29	Coréia do Sul	35
30	China	34

Fonte: Próprio autor a partir de dados do Barth-Haas Group.

3.5 Mercado Nacional de Cerveja

O mercado brasileiro de cerveja tem aumentado sua produção significativamente nos últimos anos, esse mercado, em 2009, gerou um faturamento de R\$ 31 bilhões. Em 1994 a produção era de 6,5 bilhões de litros, já em 1995 essa produção passou para 8 bilhões de litros, esse aumento se deve principalmente pela estabilidade da economia alcançada com o Plano Real. No período de 1995 a 2005 a produção de cerveja no Brasil tendia a estagnação, com taxas de crescimento baixas, chegando a decair em 1999 e 2003. A taxa média anual de crescimento nesse período foi de apenas 0,7%. Após 2005 a produção nacional de cerveja entra em uma nova fase de ascensão, chegando, em 2010, a uma produção de 12,6 bilhões de litros, significando uma taxa média anual de crescimento de 7,87% entre 2005 e 2010.

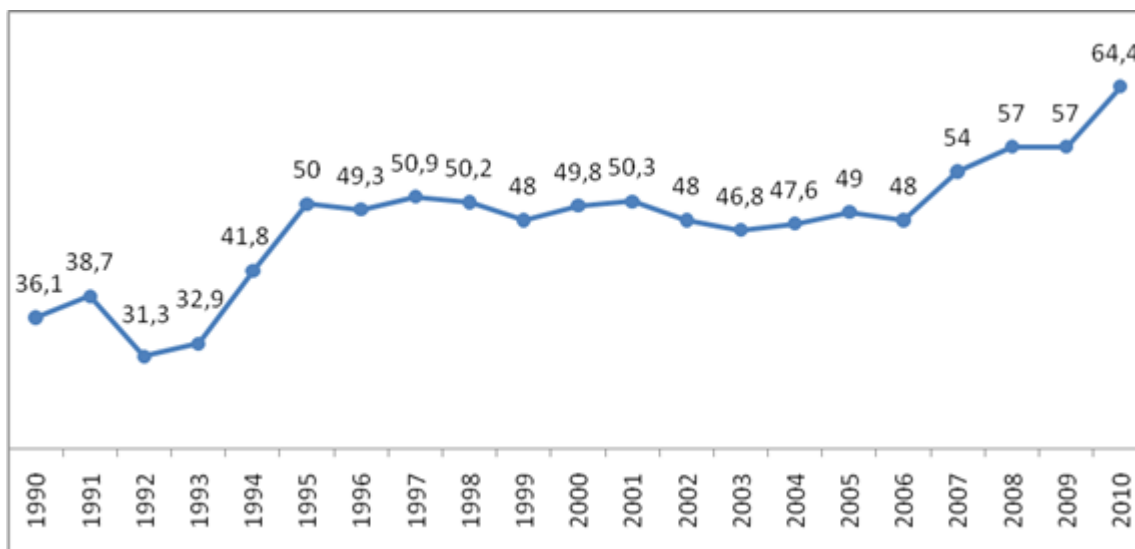
Gráfico 1– Produção Nacional de Cerveja (Bilhões de Litros)



Fonte: Próprio autor a partir de dados do Sindicerv e Barth-Haas Group (2011).

Do mesmo modo que a produção, o consumo vem crescendo de forma mais acentuada nos últimos anos. Isso pode ser observado no crescimento do consumo *per capita*, mostrando que o brasileiro está consumindo mais cerveja. Em 20 anos o consumo de cerveja passou de 36,1 litros para 64 litros *per capita*, o que significa um incremento de 77,2%. Mesmo com esse aumento, o Brasil ocupa a segunda posição no consumo *per capita* na América do Sul, ficando atrás da Venezuela, como foi visto na seção anterior.

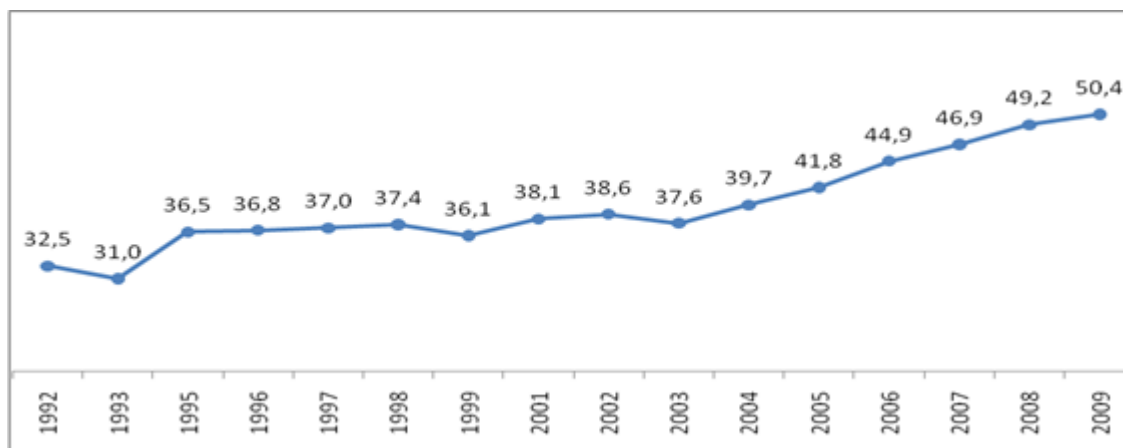
Gráfico 2– Consumo Nacional de Cerveja (litros *per capita*)



Fonte: Próprio autor a partir de dados do Euromonitor, Sindicerv e Barth-Haas Group.

Um dos fatores que pode explicar esse aumento do consumo é o crescimento da renda da população, principalmente com o aumento da Classe C. Como a maior parte do consumo de cerveja é por essa classe (cerca de 40%), o aumento da renda dessa classe faz com que o consumo da bebida aumente. Comparando os gráficos podemos perceber que as trajetórias do aumento do consumo *per capita* e o aumento da Classe C são semelhantes.

Gráfico 3– Evolução da Classe C (% da população)



Fonte: Próprio autor a partir de dados do Centro de Políticas Sociais – FGV a partir de microdados do PNAD/IBGE.

A produção nacional de cerveja se dá por quatro grandes cervejarias: AMBEV, Heineken Brasil, Schincariol e Petrópolis. As quatro empresas juntas detêm uma participação de mercado de 98,4%, restando somente 1,6% para as demais cervejarias, inclusive as microcervejarias. A AMBEV detém 70% de participação de mercado, em segundo lugar está a Schincariol com 11,6%, em terceiro a Petrópolis com 9,6% e em quarto a Heineken Brasil com 7,2%.

A AMBEV surgiu em 1999, quando houve a fusão entre a Cervejaria Brahma e a Companhia Antarctica, conjugando em uma empresa só, marcas tradicionais no mercado nacional. Hoje a AMBEV é uma divisão da multinacional AB InBev. O portfólio de cervejas pode ser visto no quadro abaixo.

Cerveja		Tipo	Cerveja		Tipo
01	Antarctica	Pilsen	14	Caracu	Stout
02	Antarctica Cristal	Pilsen	15	Chopp Antarctica Claro	Pilsen
03	Antarctica Malzbier	Malzbier	16	Chopp Brahma Black	Lager Escura
04	Antarctica Sub-zero	Pilsen	17	Chopp Brahma Claro	Pilsen
05	Antarctica Original	Pilsen	18	Chopp Brahma Escuro	Pilsen
06	Bohemia	Pilsen	19	Kronenbier	Sem Álcool
07	Bohemia Confraria	Abadia	20	Líber	Sem Álcool
08	Bohemia Escura	Lager Schwarzbier	21	Polar Export	Pilsen
09	Bohemia Weiss	Weissbier	22	Serramalte	Pilsen Extra
10	Brahma	Pilsen	23	Skol	Pilsen
11	Brahma Extra	Pilsen Premium	24	Skol 360°	Pilsen
12	Brahma Fresh	Pilsen	25	Skol Beats	Pilsen
13	Brahma Malzbier	Malzbier	26	Stella Artois	Lager

Quadro 3 – Portfólio de Cervejas da AMBEV (Produção Nacional)

Fonte: Próprio autor a partir de informações do *site* da AMBEV.

Além das cervejas acima, que são produzidas em território nacional, a AMBEV importa as seguintes cervejas: Franziskaner Hefe-Weissbier Kristallklar, Franziskaner Hefe-Weissbier Dunkel, Franziskaner Hefe-Weissbier Hell, Leffe Blonde, Leffe Brown, Hoegaarden, Norteña, Patricia, Quilmes. Entre as 26 cervejas e chopes alcoólicos produzidos pela AMBEV, 16 são do tipo pilsen, o que reflete a preferência do consumidor brasileiro, e todas elas são do grupo das Lager, cervejas de baixa fermentação. Entretanto, foi nos últimos dez anos que a empresa introduziu novas cervejas que não são do tipo pilsen, tais como a Bohemia Confraria e a Bohemia Escura, além de edições limitadas da marca Bohemia, como a Bohemia Oaken e a Bohemia Royal Ale. A estratégia da empresa com o lançamento dessas cervejas é conseguir uma maior parcela de mercado no chamado segmento *Premium*, com esse mesmo objetivo a AMBEV trouxe a Stella Artois para ser produzida no Brasil.

A outra multinacional que atua no mercado brasileiro de cervejas é a Heineken, com a denominação de Heineken Brasil. A empresa comprou em 2010 a divisão da mexicana FEMSA responsável pela produção de cerveja. A FEMSA havia entrado no mercado

brasileiro quando adquiriu, em 2006, da canadense Molson Coors, o controle da Kaiser, que havia sido vendida em 2002 à empresa canadense.

Atualmente a Heineken Brasil possui oito fábricas, localizadas em Jacareí (SP), Araraquara (SP), Gravataí (RS), Ponta Grossa (PR), Cuiabá (MT), Feira de Santana (BA), Pacatuba (CE) e Manaus (AM), com uma capacidade total de produção de 19 milhões de hectolitros por mês. Abaixo está o portfólio da cervejaria.

Cerveja		Tipo	Cerveja		Tipo
01	Bavaria Pilsen	Pilsen	07	Kaiser Pilsen	Pilsen
02	Bavaria Premium	Pilsen Premium	08	Santa Cerva	Pilsen
03	Bavaria Sem Álcool	Sem álcool	09	Sol Pilsen	Pilsen
04	Heineken	Pilsen Premium	10	Sol Premium	Pilsen Premium
05	Kaiser Bock	Bock	11	Summer Draft	Pilsen
06	Kaiser Gold	Pilsen Premium	12	Xingu	Escura Premium

Quadro 3 – Portfólio Heineken Brasil

Fonte: Próprio autor a partir de informações do *site* da Heineken Brasil.

A empresa importa ainda as cervejas Dos Equis, do México; Amstel Pulse, da Holanda; Birra Moretti, da Itália; Edelweiss, da Áustria; Murphy's Irish Stout e Murphy's Irish Red, ambas da Irlanda. Como se pode observar a empresa produz 12 cervejas, das quais 9 são do tipo pilsen, sendo 4 do segmento *Premium*.

A nacional Schincariol surgiu como uma pequena fábrica de bebidas em ITU-SP em 1939, mas só em 1989 que a empresa entrou no mercado de cervejas, com o lançamento de sua primeira cerveja, a Schincariol. Na década de 1990 a empresa teve uma fase de crescimento, mas no início da década 2000 as vendas começaram a cair, e, além disso, a imagem que a população tinha é que era produzida pela empresa uma cerveja de baixa qualidade, porém com preço menor, destinada as classes de baixa renda. Para reverter essa imagem, a empresa lançou a cerveja Nova Schin, investindo pesadamente em sua campanha publicitária. Hoje, a empresa é a segunda em participação de mercado no Brasil, sendo uma empresa brasileira com controle de capital familiar. Em 2007, a empresa adquiriu as microcervejarias Baden Baden e Devassa e a catarinense Eisenbahn em 2008. Aquisições que fazem parte de uma estratégia para entrar no mercado *Premium e Super Premium*. Em 2010 a empresa lançou uma nova cerveja, a Devassa Bem Loura, investindo novamente em publicidade, e utilizando a marca de uma microcervejaria na tentativa de impulsionar as vendas. O portfólio de cervejas da Schincariol está exposto no quadro a seguir, no quadro não estão as cervejas produzidas pelas microcervejarias sob seu controle.

Cerveja		Tipo	Cerveja		Tipo
01	Primus	Pilsen	07	Nova Schin Zero Álcool	Sem Álcool
02	Nova Schin	Pilsen	08	NS2 - Tequila com Limão	Aromatizada
03	Nova Schin Malzbier	Malzbier	09	NS2 - Black Mint	Aromatizada

04	Glacial	Pilsen	10	Nobel	Pilsen
05	Nova Schin Munich	Munich	11	Devassa Bem Loura	Pilsen
06	Cintra	Pilsen			

Quadro 4 – Portfólio de Cervejas da Schincariol

Fonte: Próprio autor a partir de informações do *site* da Schincariol.

Das onze cervejas produzidas pela Schincariol, seis são do tipo pilsen. Dentre os outros tipos temos a NS2, uma inovação no mercado nacional, já que foi a primeira cerveja aromatizada do Brasil.

A outra grande cervejaria de controle brasileiro é a Petrópolis. Criada em 1994, na cidade de Petrópolis-RJ. É uma cervejaria relativamente nova, mas que teve um crescimento significativo desde seu surgimento, e hoje, já é a terceira maior em participação de mercado no Brasil, estando muito próxima da Schincariol. Entretanto não é uma empresa com atuação em todo território nacional, possuindo quatro fábricas nas cidades de Petrópolis - RJ, Teresópolis - RJ, Boituva – SP e Rondonópolis – MT, e distribuidoras que atendem as regiões sudeste e centro-oeste, mais os estados da Bahia, Alagoas, Paraná, Acre e Rondônia. O seu portfólio de produtos pode ser visualizado no quadro abaixo.

Cerveja		Tipo	Cerveja		Tipo
01	Black Princess	Lager Escura	16	Itaipava Pilsen	Pilsen
02	Black Princess Gold	Pilsen Premium	17	Itaipava Premium	Pilsen Premium
03	Crystal Chopp	Pilsen	18	Itaipava Sem Álcool	Sem Álcool
04	Crystal Chopp Black	Pilsen	19	Lokal Bier	Pilsen
05	Crystal Fusion Guaraná	Saborizada	20	Lokal Chopp	Pilsen
06	Crystal Fusion Limão	Saborizada	21	Petra Aurum	Pilsen Premium
07	Crystal Fusion Maracujá	Saborizada	22	Petra Bock	Bock
08	Crystal Malzbier	Malzbier	23	Petra Escura Premium	Lager Escura
09	Crystal Pilsen	Pilsen	24	Petra Schwarzbier	Schwarzbier
10	Crystal Premium	Pilsen	25	Petra Stark Bier	Pilsen Premium
11	Crystal S/ Álcool	Sem Álcool	26	Petra Weiss Bier	Weissbier
12	Itaipava Chopp	Pilsen	27	Weltenburger Kloster	Barock Dunkel
13	Itaipava Chopp Black	Pilsen	28	Weltenburger Kloster Anno 1050	Lager Märzenbier
14	Itaipava Fest	Pilsen	29	Weltenburger Kloster Urtyp Hell	Lager
15	Itaipava Malzbier	Malzbier	30	Weltenburger Kloster Hefe-weibbier Dunkel	Escura de Trigo

Quadro 5 – Portfólio da Cervejaria Petrópolis

Fonte: Próprio autor a partir de informações do *site* da Cervejaria Petrópolis.

Das trinta cervejas produzidas pela Petrópolis, 14 são do tipo pilsen, sendo que entre essas, 4 são do segmento *Premium*. A Petrópolis apresenta uma diversificação maior de produtos que as outras cervejarias, enquanto as outras optam por importar produtos diferenciados, a Petrópolis produz cervejas diferenciadas no Brasil. Recentemente a Petrópolis adquiriu o direito da cervejaria alemã dona da marca Weltenburger Kloster, que podem ser classificadas no segmento *Super Premium*.

Embora o mercado nacional de cervejas seja dominado por um número pequeno de cervejarias, sendo que só a AMBEV possui quase 70% da produção, a concorrência é intensa na indústria. As cervejarias estão sempre inovando, na tentativa de aumentar suas participações de mercado. Como exemplo de inovação, temos a criação de diversos tamanhos de embalagens nos últimos, hoje temos no mercado embalagens que vão de 269 ml até 5 litros. Além do tamanho das embalagens, as cervejarias estão inovando em outros aspectos na embalagem como cor e no próprio design. Outra forma de inovar é a criação de novos produtos, mesmo com a existência de marcas consagradas, as empresas criam novas cervejas buscando atender a diferentes nichos de mercado, temos como exemplo, a criação recente, pela AMBEV, da Skol 360° e da Antartica Sub-Zero.

Outro fator determinante para a conquista de mercado é a intensa utilização de campanhas publicitárias, nos diversos meios de comunicação, é por meio delas que as empresas criam ou tentam sustentar grandes marcas. Normalmente essa campanha publicitária está voltada para as cervejas de consumo em massa (tipo pilsen), que são as marcas mais vendidas pelas cervejarias. Por exemplo, em 2009, a participação de mercado por marcas estava da seguinte forma:

Tabela 4 – Participação de Mercado das Principais Marcas de Cerveja no Brasil (2009)

Marca	Cervejaria	Participação da Marca
Skol	AMBEV	32,7%
Brahma	AMBEV	18,5%
Antartica	AMBEV	12,3%
Nova Schin	SCHINCARIOL	10,3%
Itaipava	PETRÓPOLIS	6,2%
Kaiser	HEINEKEN BRASIL	4,0%
Crystal	PETRÓPOLIS	3,1%
Bavaria	HEINEKEN BRASIL	2,2%
Sol	HEINEKEN BRASIL	0,5%

Fonte: AC Nielsen (2009 apud O GLOBO)

Além da intensificação da concorrência pela introdução de inovações e altos investimentos em publicidade de propaganda, as cervejarias estão disputando outros segmentos de mercado, em que os produtos são destinados às classes com renda maior. De acordo com (STEIN, 2011), existem basicamente três segmentos no mercado brasileiro: o das cervejas de volume ou consumo em massa, o das cervejas *Premium*, e o das cervejas *Super Premium*. Na verdade não existe uma classificação oficial desses segmentos, entretanto essa classificação é aceita no meio dos empresários do setor e de estudiosos da indústria cervejeira, existindo variações. Por não haver um padrão na divisão dos segmentos, podem ocorrer discrepâncias quanto aos tipos de cervejas que cada grupo possui. O que faz com que a

cerveja esteja em um desses grupos é um conjunto que envolve preço, embalagem, conteúdo e tradição.

O segmento das cervejas de volume é composto pelas cervejas que apresentam os preços mais baixos e são consumidas amplamente, sendo que as classes de menor renda têm uma maior participação no consumo nesses produtos. É nesse segmento que se encontram as grandes marcas das cervejarias (Brahma, Skol, Antarctica, Nova Schin, Itaipava, Kaiser, Bavaria). Esse mercado corresponde a aproximadamente 95% do consumo total de cerveja no Brasil (STEIN, 2011).

No segmento das *Premium* estão as cervejas que teoricamente possuem uma melhor qualidade que as cervejas de volume. O seu preço é entre 20% a 100% a mais que o preço das cervejas de massa. Nesse grupo estão cervejas como Heineken, Bohemia, Kaiser Gold, Bavaria Premium, Itaipava Premium, Brahma Extra, etc. Esse mercado corresponde a um valor entre 4 e 5% do total consumido (STEIN, 2011).

O último segmento é do das Super *Premium*, também chamadas de cervejas especiais ou *gourmet*, em que estão as cervejas de qualidade superior, que usam matérias-primas selecionadas. O preço é mais que o dobro das cervejas de volume. Esse segmento compreende a apenas 0,5% do mercado nacional, aproximadamente. Nesse grupo estão as cervejas produzidas pelas microcervejarias e as cervejas importadas (STEIN, 2011).

Embora os segmentos *Premium* e Super *Premium* ocupem uma pequena parcela do mercado nacional, esses mercados vêm apresentando um crescimento significativo nos últimos anos, devido a um aumento da renda da população brasileira em geral e, com isso, o consumidor está se tornando mais sofisticado, consumindo produtos diferenciados e com melhor qualidade. O percentual de mercado das cervejas *Premium* atualmente é de aproximadamente 5%, entretanto era de 2% dez anos atrás. Além disso, há a possibilidade de crescimento desses segmentos, pois o mercado brasileiro de cervejas ainda está se desenvolvendo. Como base de comparação, nos países desenvolvidos, em que o mercado de cervejas é maduro, o segmento *Premium* ocupa algo em torno de 15 a 20% do mercado total de cervejas. Na Europa Ocidental, as cervejas *Premium* chegam a representar 40% do setor. Na Argentina, essa participação é de 10% e no Chile, de 8,5%, o que revela o elevado potencial de crescimento desse mercado no Brasil. (ESTADÃO, 2010).

CAPÍTULO IV

4 COMPETITIVIDADE DAS MICROCERVEJARIAS CATARINENSES

4.1 Segmentação da Indústria Cervejeira: Microcervejarias

No Brasil e no mundo a produção de cerveja se dá em diferentes estruturas produtivas. Há desde a produção caseira até a produção em larga escala nas grandes cervejarias. Porém, no Brasil, não há uma formalização que distingue os diferentes segmentos industriais em que a bebida é produzida. Já em publicações americanas, encontramos uma divisão que leva em conta a quantidade produzida, o local em que a cerveja é vendida e se a produção é artesanal ou não. Utilizando a classificação encontrada em Brewers Association (2011), a indústria cervejeira pode ser subdividida em empresas dos seguintes tipos:

Microcervejaria (Microbrewery): É uma cervejaria que produz menos de 15.000 barris por ano (aprox. 145.000 litros por mês), sendo que no mínimo 75% de sua produção é vendida fora da fábrica. Utilizam um ou mais dos seguintes métodos para a comercialização: o sistema de três camadas (segue o caminho atacadista-varejista-consumidor), o sistema de duas camadas (segue o caminho varejista-consumidor, e a empresa atua como atacadista) e, diretamente ao consumidor, com a empresa atuando como distribuidora e/ou a venda se dá diretamente na fábrica.

Brewpub: Trata-se de um restaurante, bar ou *pub* que produz a sua própria cerveja para consumo no local, sendo que para ser considerado um *brewpub*, no mínimo 25% da produção deve ser consumida no estabelecimento.

Produção por Contrato (Contract Brewing Company): empresa que contrata outra para produzir a sua cerveja. Também pode ser uma cervejaria que contrata outra cervejaria para produzir cervejas adicionais. A empresa contratante gerencia as atividades de marketing, vendas e distribuição de sua cerveja, enquanto que, em geral, deixam o preparo e o envasamento para a cervejaria contratada.

Cervejaria Regional (Regional Brewery): É uma cervejaria que produz entre 15.000 e 6 milhões de barris por ano (entre 145 mil e 57,8 milhões de litros por mês).

Cervejaria Regional Artesanal (Regional Craft Brewery): Uma cervejaria independente regional que tenha cervejas puro malte ou que tenha pelo menos 50% de malte na composição, e o uso de adjuntos tem somente o objetivo de realçar o sabor e não de suavizá-lo.

Grande Cervejaria (Large Brewery): Cervejaria que tem uma produção anual maior que 6 milhões de barris (aproximadamente 57,8 milhões de litros por mês).

No Brasil, segundo Cervesia (2011), microcervejaria ou cervejaria para gastronomia é uma instalação que permite a produção de cerveja em pequenas quantidades para consumo no local ou eventual envasamento do excedente para consumo em outros locais. O envasamento pode ser efetuado em barris de aço inox (Keg), latas ou garrafas de vidro. As capacidades de produção variam geralmente entre 1.000 a 2.000 litros por cozimento e o número de cozimentos por semana oscila entre um e cinco.

Em Santa Catarina, houve a necessidade de definir legalmente o que é uma microcervejaria, através da Lei nº 14.961, de 03 de dezembro de 2009, da Secretaria da Fazenda do Estado de Santa Catarina, a qual dispõe sobre incentivos fiscais para à produção de cervejas e chopes artesanais. Dessa forma, considera-se que uma microcervejaria é “a empresa cuja soma da produção anual de cerveja e chope, não seja superior a três milhões de litros, considerando todos os seus estabelecimentos, inclusive aqueles pertencentes a coligadas ou a controladora” (SANTA CATARINA, 2009). A Lei também considera que chope ou cerveja artesanal é “o produto elaborado a partir de mosto cujo extrato primitivo contenha no mínimo 80% (oitenta por cento) de cereais malteados ou extrato de malte, conforme registro do produto no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento” (SANTA CATARINA, 2009).

4.2 Equipamentos de uma Microcervejaria

O processo de produção de cerveja em uma microcervejaria é praticamente igual ao de uma grande cervejaria. A diferença principal é que o grau de automação na primeira é sensivelmente menor que na segunda, limitando-se aos agregados, como geração de vapor e de água gelada. Essa automação menor numa microcervejaria permite “maior individualidade no processo de produção de cerveja e conseqüentemente no aroma e paladar da cerveja” (CERVESIA, 2011). O custo dos equipamentos varia de acordo com o tamanho da empresa,

em uma microcervejaria com uma produção mensal de 10.000 litros, o custo é de aproximadamente de 400 mil reais. De acordo com Giacomini (2008, p. 52-54) e Cervesia (2011) uma microcervejaria apresenta os seguintes equipamentos:

- **Moinho de Malte** - Moinho que deve processar a abertura do grão de malte, separando a polpa da casca, deixando as cascas intactas. A alimentação pode ser mecânica, pneumática ou manual. A capacidade de moagem varia normalmente entre 300 e 700 kg/h.

- **Tanque de Brassagem/Cozimento/Whirlpool** – Tanque responsável por três processos. Os equipamentos são construídos em aço inox AISI 304 e devido ao atrativo visual, muitos cervejeiros optam por equipamentos revestidos em cobre polido, embora seu custo seja mais elevado. Os volumes por cozimento geralmente oscilam entre 500 e 2.500 litros. Os sistemas de aquecimento e fervura podem ser através de aquecimento direto por chama (queima de gás e óleo) ou elétrico. Os sistemas indiretos atuam através de vapor ou água quente, como nas cervejarias convencionais. Possuem a vantagem de oferecer um controle maior de temperatura e não afetam a mostura, o mosto e as superfícies de contato, sendo, no entanto mais caros do que os demais. Para um aproveitamento melhor do calor gerado na sala de cozimento, utiliza-se um condensador de vapor para a condensação do vapor do cozimento do mosto, atendendo também a legislação ambiental de emissão de odores. A filtração da mostura é feita de modo convencional, por meio da tecnologia da tina de clarificação com seu fundo perfurado. O cozimento do mosto tem duração de 60 a 90 minutos. O mosto é resfriado através de trocador de calor de placas de dois estágios, onde no primeiro estágio o mosto é pré-resfriado com água da rede no contrafluxo e no segundo estágio, com água gelada a cerca de 0°C ou menos.

- **Tanques de Fermentação/Maturação** – Os processos de fermentação e maturação da cerveja na microcervejaria são idênticos aos de uma cervejaria maior. A estocagem da levedura é feita em tinas de aço inox, que possuem refrigeração. O número e volume dos tanques de fermentação e maturação devem ser calculados em função do número de cozimentos por semana. As microcervejarias podem optar por tanques cilindro cônicos verticais de fermentação e maturação, ou também por tanques abertos para a fermentação e tanques horizontais fechados para a maturação.

A refrigeração dos tanques é feita individualmente para cada tanque, permitindo grande flexibilidade de operação, utilizando água gelada (0°C) ou outro tipo de solução - como água e álcool a -2°C ou -3°C. A vantagem da utilização de tanques cilindro cônicos verticais é a possibilidade de automatização, assim como a maior facilidade de operação e limpeza, permitindo inclusive a redução do tempo de processo. Os tanques são construídos

para pressões de trabalho em torno de 1 bar (fermentação e maturação) e até 2 bar para os tanques de cerveja filtrada. Os tanques de cerveja filtrada também possuem camisa de refrigeração. Uma unidade de controle permite monitorar e controlar à distância as temperaturas dos tanques de fermentação e maturação e também dos tanques de cerveja filtrada.

- **Filtro de cerveja** – Para a filtração da cerveja, utiliza-se filtro de terra diatomácea de pré-camada com placas horizontais. O conjunto é composto basicamente de um vaso de pressão onde se encontram instaladas as placas filtrantes, um tanque de preparação e dosagem de terra diatomácea (com agitador e bomba dosadora) e uma bomba centrífuga de cerveja. Geralmente são montados em estruturas móveis, que permitem maior flexibilidade de operação.

- **Pasteurizador de Cerveja** – A finalidade do Pasteurizador é conferir estabilidade biológica à bebida, mediante a destruição de microorganismos que deterioram a cerveja.

- **Envasamento da cerveja ou chope** – Muitas microcervejarias optam por embarrilar ou envasar em suas cervejas para poderem atender o mercado consumidor. As máquinas para embarrilar podem variar desde simples enchedoras até máquinas totalmente automáticas para lavagem e enchimento de barris Keg (volumes de 10 a 50 litros). As enchedoras de garrafas (geralmente de 355 ml ou 600 ml) são semi-automáticas e muitas vezes são compostas de 3 sistemas acoplados: enxaguadora (rinsler), enchedora e arrolhador.

- **Plataforma de Operação** – É a central de controle de todo o processo da Unidade Produtora de Mosto (UPM). Esta localizada entre os dois tanques da Unidade dando acesso às portas de inspeção dos tanques de processo e também abriga o painel de controle eletro-eletrônico.

- **Painel de Comando** – Gabinete em aço com proteção contra umidade. Abriga o controle de todas as fases do processo.

- **Tanque de Água Quente** – Esse equipamento é utilizado para estocar água quente reaproveitada da Unidade de Resfriamento do Mosto durante a operação 53 de resfriamento do mosto. Essa água quente pode ser usada para a etapa inicial de processamento do mosto, lavagem do malte na clarificação e complemento do nível de mosto na fervura.

- **Unidade de Resfriamento** – A finalidade do resfriamento do mosto é reduzir sua temperatura próximo de 100°C para a temperatura de inoculação do fermento. Esse resfriamento contribui também para a eliminação de componentes do mosto que causam turbidez na cerveja.

- **Aerador de Mosto** – A aeração do mosto é essencial para o crescimento da levedura cervejeira no início do processo fermentativo. O oxigênio é requerido pelas leveduras no processo de respiração celular e para a síntese de ácidos graxos insaturados e esteróis, componentes das membranas intracelulares.

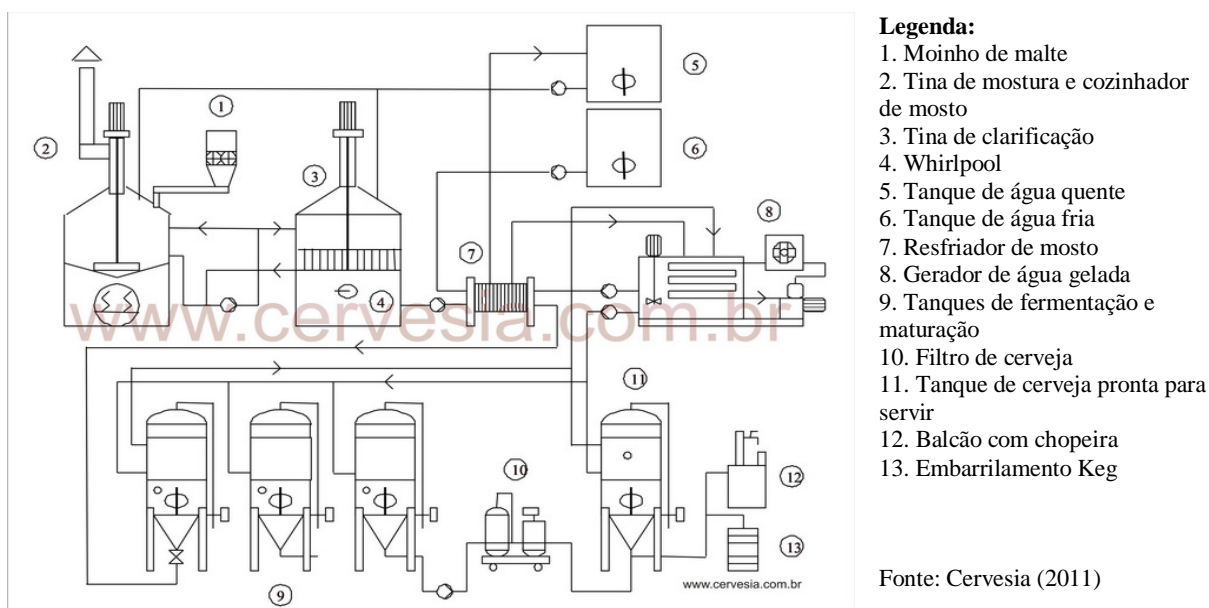
- **Bomba Trásfega** – Montada em carrinho com estrutura em aço inox para transferência de cerveja entre tanques e usada para limpeza CIP (arraste dos sólidos aderidos nas paredes dos tanques), em todos os tanques da cervejaria.

- **Conjunto de Refrigeração do Mosto** – A unidade de refrigeração produz água gelada para o resfriamento do mosto para circular nas placas do Resfriamento do Mosto para temperatura para ideal de fermentação.

- **Conjunto de Refrigeração dos Tanques** – A unidade de refrigeração produz água gelada para manutenção dos Tanques de Fermentação/Maturação a uma temperatura de -5°C o que permite a manutenção do produto nos tanques a uma temperatura de 0°C através de bomba de recirculação.

As microcervejarias, mesmo sendo unidades de produção de pequeno porte, possuem estrutura e controles que permitem elaborar praticamente qualquer tipo de cerveja, obedecendo aos rígidos padrões de qualidade cervejeiros. Cada projeto de microcervejaria deve levar em consideração as características individuais de cada componente e também do desempenho do conjunto completo. É necessário que os profissionais envolvidos no processo de produção sejam capacitados e treinados para a correta operação dos equipamentos, os quais executam múltiplas tarefas. A qualidade da cerveja estará diretamente relacionada a qualificação dos operadores.

Figura 2 – Fluxograma Básico de uma Microcervejaria



4.3 Microcervejarias no Mundo e no Brasil

Dois mercados são interessantes para se observar as mudanças ocorridas, nas últimas décadas, em relação ao mercado cervejeiro: o dos Estados Unidos e o da Alemanha. O número de cervejarias no mundo vinha declinando desde o início do século XX. Esse declínio ocorreu de forma significativa nos Estados Unidos, como a figura 3 nos mostra, em 1900 o número de cervejarias era de 1751, e em 1983 esse número era de apenas 43 (CARROLL; SWAMINATHAN, 2000, p. 716). Todavia, é a partir da década de 1980 que o número de cervejarias volta a crescer, sendo essa tendência mais evidente na década de 1990. Na última década, o número de cervejarias continuou crescendo nos EUA, em 2010, existiam 1759 cervejarias, ou seja, praticamente o mesmo número de 1900. As cervejarias que foram criadas nesse período, são na sua maioria microcervejarias e *brewpubs*, produtoras de cervejas artesanais.

Figura 3 – Número de Cervejarias nos Estados Unidos

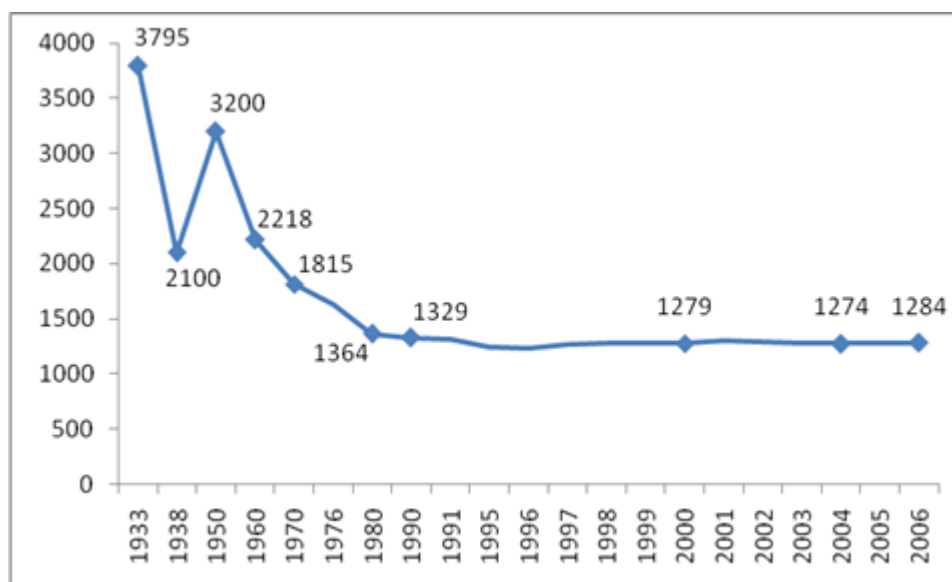


Fonte: Brewers Association (2011)

Ocorreu e está ocorrendo o que pode ser chamado de “movimento microcervejeiro”, em que há um interesse, tanto dos consumidores como dos produtores, por cervejas locais com características específicas e de elaboração mais artesanal, com padrões elevados de qualidade. Estabelece-se, assim, um novo mercado e uma nova forma de consumir cerveja no mercado americano.

Já na Alemanha, o número de cervejarias veio decrescendo até os anos 90, quando parece estabilizar-se, conforme mostrado no gráfico 4, embora esse número ainda seja alto em relação a outros países. A Alemanha apresenta um dos maiores consumo *per capita* de cerveja no mundo e, tradicionalmente, o mercado é abastecido por cervejarias de pequeno porte, o que explica o alto número de cervejarias existentes. Além disso, suas cervejas são reconhecidas internacionalmente por sua qualidade.

Gráfico 4 – Evolução do Número de Cervejarias na Alemanha



Fonte: German Beer Statistics (2011)

Outro dado importante como base de comparação do mercado cervejeiro dos dois países (EUA e Alemanha) é o da concentração da indústria. De acordo com a tabela abaixo, em 1958, as quatro maiores cervejarias nos Estados Unidos eram responsáveis por 25% da produção total enquanto na Alemanha eram de 12%. Em 2000, os números passam para 95% no primeiro e 29% no segundo. Esses dados nos mostram que nos Estados Unidos, mesmo com um aumento do número de cervejarias após a década de 1980, a produção está concentrada em um pequeno número de cervejarias. Na Alemanha, a concentração da indústria também vem crescendo, em 2005, por exemplo, as quatro maiores cervejarias detiveram 49% da produção total, e as oito maiores 67%, entretanto esse nível ainda é baixo em relação à maior parte dos países.

Figura 4 – Comparação da Concentração da Produção na Alemanha e Estados Unidos
Producer-Concentration in the Beer Industry, Germany and the United States

		1950		1958		2000		2005					
		USA (1)		USA (2)		Germany (3)		USA (4)		Germany (5)		Germany (6)	
Rank	Share	Firm	Share	Firm	Share	Firm	Share	Firm	Share	Firm	Share	Firm	
1	6	Schlitz	8	A-B	3	DUB	54	A-B	9	Holsten	17	Oetker	
2	6	A-B	7	Schlitz	3	Oetker	22	Miller	9	Binding	15	InBev	
3	5	Ballantine	5	Falstaff	3	Schultheiss	12	Coors	6	B&B	9	Carlsberg	
4	5	Pabst	5	Ballantine	2	Dresdner	6	Pabst	5	Beck	8	Schörghuber	
5	3	Rheingold	4	Carling	2	Hypo-Bank	1	Boston	5	Warsteiner	5	Warsteiner	
6	3	Schaefer	4	Hamm	2	DAB	1	Genesee	5	Bitburger	5	Bitburger	
7	3	Falstaff	3	Rheingold	2	Carl Funke	1	Latrobe	4	Krombacher	4	Krombacher	
8	3	Miller	3	Schaefer	2	Holsten	1	Yuengling	4	BBH	4	Oettinger	
Top 4	22		25		12		95		29		49		
Top 8	34		40		20		97		48		67		

Fonte: ADAMS (2006)

A trajetória do mercado brasileiro se assemelha a do mercado americano. O Brasil vem apresentando um aumento na concentração da indústria cervejeira, como foi visto no capítulo anterior. Entretanto, é nos anos 1990 que surge o “movimento microcervejeiro” no Brasil e que se acentuou nos anos 2000. De um lado, temos as grandes cervejarias aumentando suas participações de mercado através de fusões e aquisições, por outro lado, temos um aumento considerável no número de microcervejarias. Segundo Vip (2011) existem cerca de 200 cervejarias de pequeno porte no Brasil. Nesse movimento destacam-se os estados de São Paulo, Minas Gerais, Paraná e Santa Catarina, onde já existe um número considerável microcervejarias. Esse movimento pode ser caracterizado como o início de uma mudança no padrão de consumo de cerveja do brasileiro. Essa mudança é incentivada pelos empreendedores dessas novas empresas, buscando influenciar os consumidores de modo a experimentarem novos sabores, desconhecidos pela maior parte dos brasileiros. Embora a maioria das microcervejarias produzam cervejas pilsen, indiscutivelmente o tipo preferido nacional, elas também oferecem outros tipos de cervejas que não existiam no mercado nacional, inovando, dessa forma ao buscar novos sabores em outras partes do mundo, principalmente da Europa. As microcervejarias acabam por competir com as grandes cervejarias nos chamados segmentos *Premium* e *super Premium*, pela qualidade de seus produtos, e, por apresentarem preços elevados.

4.4 Microcervejarias Catarinenses

Santa Catarina é um dos estados com destaque nacional com relação à existência de microcervejarias, existindo aproximadamente 20 cervejarias artesanais no estado. Além disso, a cultura européia é muito presente em Santa Catarina e com destaque para a cultura alemã, tradicionalmente conhecida pelo consumo e produção de cerveja. Existem diversas festas culturais no estado, principalmente no mês de outubro, com destaque para Oktoberfest de Blumenau, sendo a maior fora da Alemanha. Na maioria das festas a bebida principal é a cerveja e/ou chope, assim, é nelas que muitas microcervejarias podem mostrar seus produtos a pessoas que vem de várias partes do país. Santa Catarina tem sido o local escolhido para diversos congresso e feiras em que o tema principal é a cerveja, existem também no estado importantes associações de microcervejarias catarinenses. Abaixo algumas das microcervejarias catarinenses serão descritas com mais detalhes (as informações foram retiradas dos *sites* das empresas).

Bierbaum (Treze Tílias/SC): A cervejaria foi a 1ª microcervejaria do oeste catarinense, sendo inaugurada em 2004, utiliza o conceito europeu de se produzir cervejas artesanais e diferenciadas, em ambientes em que o público possa visualizar o processo de fabricação. A idéia do projeto surgiu em 1995 quando a família Bierbaum, acostumada com as microcervejarias da Áustria, decidiu implantar um empreendimento com as mesmas características na cidade de Treze Tílias. A microcervejaria produz chopes pilsen, lager, premium, weiss, dunkel, bock e frutado, e produz cervejas do tipo lager, weiss helles, dunkel, bock e gold. Possui distribuidoras em Joaçaba/SC, Florianópolis/SC, Curitiba/PR e Joinville/SC.

Bierland (Blumenau/SC): Surgiu da iniciativa de três sócios, que atuavam no segmento de tintas. O novo projeto deveria ser na área alimentícia e diversos segmentos passaram pelos planos, como massas, doces, etc. Entretanto nenhuma ideia tinha levantado a curiosidade e entusiasmo, até que surgiu o desejo de fabricar cerveja. A ideia da cervejaria culminou em variadas pesquisas e contatos, quando finalmente em dezembro de 2003 foi inaugurada a Cervejaria Bierland, que em português significa "Terra da Cerveja". Uma homenagem a Blumenau, conhecida nacionalmente com este carinhoso apelido. Com a capacidade inicial instalada de 20 mil litros, iniciou produzindo dois tipos de chope, o pilsen e o amber ale. Atualmente com uma capacidade instalada de 60 mil litros, produz cervejas

pilsen, bock, weizembier, pale ale, vienna, imperial stout, e chopes pilsen, bock, weizembier e pale ale. Seus produtos podem ser encontrados em Porto Alegre/RS, Florianópolis/SC, Jaraguá do Sul/SC e Joinville/SC.

Borck (Timbó/SC): A cervejaria começou em 1995, quando o seu fundador Brunhard Borck saiu do Banco do Brasil e quis abrir seu próprio negócio. Em 1995 ele recebeu informações do Sebrae de como montar uma microcervejaria e um convite por fax para visitar cervejarias na Hungria. Visitou cervejarias em Verona, Hamburgo, Munique, e Százhalombatta, onde adquiriu os equipamentos. Junto com os equipamentos ele tratou de contratar um mestre cervejeiro. Em 1996 chegaram da Hungria os equipamentos e depois chegou o Mestre Cervejeiro Zoltan Yhaz, sem falar uma palavra em Português. A fábrica foi inaugurada em 1996. A novidade atraiu apreciadores da tradicional cerveja Européia, encorpada de alta fermentação, sem similar no Brasil. Porém o seletivo grupo de apreciadores não foi suficiente para manter o nível de produção viável. Foi decidido então alterar a fórmula para um chope do tipo pilsen. Produz atualmente chopes malzbier, pilsen e weizembier. Seus produtos podem ser encontrados em Balneário de Camburiú/SC, Blumenau/SC, Itajaí/SC, Jaraguá do Sul/SC, Penha/SC, Pomerode/SC e Timbó/SC.

Canoinhense (Canoinhas/SC): É provavelmente a cervejaria artesanal mais antiga do Brasil. Fundada em 1908 pelo pai do atual dono e mestre-cervejeiro, Rupprecht Loeffler, a Cervejaria Canoinhense produz cerveja e chope artesanais com receita que está na família há cinco gerações, seguindo a Lei da Pureza Alemã. Os tonéis de carvalho foram trazidos da Alemanha há mais de um século. A produção é de cerca de 1500 garrafas por mês. Suas principais marcas são a escura Nó de Pinho e a clara Jahu. Produz também uma Malzbier, a bock Porter e a suave Mocinha. Junto à fábrica fica o bar que é tão antigo quanto a cervejaria, todo decorado com animais empalhados. O mestre cervejeiro Rupprecht Loeffler faleceu em 27 de fevereiro de 2011, aos 93 anos.

Cervejaria da Ilha (Florianópolis/SC): Fundada em 1999, foi uma das primeiras microcervejarias catarinenses. Os tanques de fermentação e cozimento foram fabricados no próprio local, quando da sua criação, pelo fato de que não existiam disponíveis no mercado equipamentos para produções em pequenas quantidades. Atualmente conta com uma capacidade instalada de 20 mil litros mensais, produz chopes do tipo pilsen, dortmund, heffe weisen, scharzweimbier, porter e pilsen tcheca. Em breve, a cervejaria passará a produzir cerveja também.

Das Bier (Gaspar/SC): Foi inaugurada no dia 16 de dezembro de 2006, com a proposta de produzir chope/cerveja artesanal, seguindo a Lei de Pureza estabelecida na

Alemanha em 1516. A cervejaria é integrada a um *pesque & pague*, que foi fundado em 1995. Produz chopes do tipo pilsen, braunes ale e weizen.

Eisenbahn (Blumenau/SC): Fundada em 2002, começou produzindo chopes do tipo pilsen, dunkel e pale ale. Em 2003 já lança sua primeira cerveja tipo pilsen. Daí pra frente a empresa cresceu, introduzindo uma significativa quantidade de novas cervejas. Também ganhou prêmios internacionais, por algumas de suas cervejas. Em 2008 a Schincariol adquiriu a Eisenbahn, entretanto, a produção de cervejas artesanais não foi alterada. A empresa produz as seguintes cervejas: Dunkel, Kölsch, Pale Ale, Pilsen, Pilsen Natural, Weihnachts Ale, Weisenbier, Rauchbier, Strong Golden Ale, Oktoberfest, Eisenbahn 5, Lust e Lust Prestige. Produz chopes do tipo pilsen, dunkel, pale ale e weisenbier. Produz ainda um licor de cerveja.

Heimat (Indaial/SC): A receita exclusiva de família tem sua origem no final da idade média. Foi trazida ao Brasil em 1932 pelo alemão Paul Nuber, natural de Lindau, sul da Alemanha. A tradição cervejeira é resgatada em 2005, pelo então neto Georg Nuber, quando surge a cerveja Heimat, que significa “Terra Natal” em alemão. Seguindo a receita original, com mais 600 anos, e adaptada aos padrões atuais de tecnologias, sua fabricação segue normas rígidas de qualidade. Os ingredientes são cuidadosamente selecionados e sem edição de conservantes. Produz uma cerveja do tipo pilsen e um chope do mesmo tipo.

Opa Bier (Joinville/SC): A Opa Bier foi fundada em 2006 para resgatar a tradição joinvilense de produzir o melhor chope. É uma homenagem aos primeiros colonizadores de Joinville, que encontraram água pura para a produção de cerveja e aos cervejeiros que por muito tempo, deram fama à Joinville fabricando a melhor cerveja do Brasil. Elaborando um chope de alta qualidade que segue a Lei Alemã de Pureza, preservando o verdadeiro sabor e satisfazendo os mais exigentes paladares, a Opa Bier se dedica à produção de chope artesanal elaborado com maltes e lúpulos selecionados. Produz cervejas do tipo pilsen, pale ale, weizen, porter e sem álcool e produz chope do tipo pilsen. Distribui suas cervejas para vários estados do Brasil.

Probiar (Jaraguá do Sul/SC): Fundada em 2007. Após várias viagens a Alemanha dos fundadores da empresa que resolveram iniciar o projeto de uma microcervejaria. Assim, foi após quatro anos de planejamentos, pesquisas na Europa e Estados Unidos, informações trocadas com mestres cervejeiros estrangeiros, mais tarde do Brasil, nasceu a königs bier. Ao resgatar a fórmula de um amigo na Europa e adequá-la ao paladar brasileiro, foi criada a composição ideal para o chope königs bier, fabricado segundo a lei da pureza da cerveja. Produz chopes do tipo pilsen natural, pilsen cristal e bock.

Saint Bier (Forquilha/SC): Fundada em 2007. Produz chopes e cervejas “puro malte”. Produz cervejas do tipo pilsen, pilsen extra, belgian golden ale, stout e bock. Produz chope do tipo pilsen.

Schornstein (Pomerode/SC): Fundada em junho de 2006, a Schornstein preserva ainda um patrimônio histórico da cidade. Ela está sediada em um prédio, tombado pelo patrimônio histórico, com cerca de 50 anos de existência e que tem uma chaminé de 30 metros de altura toda de tijolos maciços. Esta é sua principal referência e está na logomarca e no significado do nome da fábrica. A unidade no Vale do Itajaí tem capacidade para produzir 30 mil litros mensais. Com o reconhecimento pela qualidade dos chopes produzidos em Pomerode, a Cervejaria Schornstein decidiu expandir sua atuação para o mercado paulista, inaugurando uma segunda fábrica na cidade de Holambra, no interior do estado. A fim de estimular o fortalecimento de uma cultura cervejeira, valorizando a apreciação de bebidas diferenciadas e sua harmonização gastronômica, a Schornstein mantém em suas unidades dois bares de fábrica: Schornstein Krug (em Holambra) e Schornstein Kneipe (em Pomerode). Produz chopes do tipo pilsen natural, pilsen cristal, weiss, pale ale, bock e imperial stout. Possui 90 pontos de venda, principalmente nos estados de Santa Catarina e São Paulo.

Strauss Bier (Criciúma/SC): A Strauss Bier é a primeira Micro Cervejaria do Sul do estado, foi fundada em novembro de 2006, iniciando sua produção em maio de 2007, com capacidade de 20.000 litros/mês. Atualmente a empresa atende todo o sul de Santa Catarina e o norte do Rio Grande do Sul, com o chope do tipo Pilsen.

Zehn Bier (Bluemnau/SC): Foi fundada em 2003, pela família Zen, é uma das mais tradicionais de Brusque. No início das atividades, a vontade era produzir um chope único que fosse apreciado por seguir rigorosamente as tradições germânicas, utilizando como matéria prima somente quatro ingredientes: o malte, o fermento, o lúpulo e a água. A partir daí e tendo como princípio a homogeneidade do sabor e uma precisão na qualidade, nenhum chope da marca Zehn contém conservante ou são filtrados. Produz chopes do tipo pilsen, extra, heller bock e porter.

4.5 Análise da Competitividade das Microcervejarias Catarinenses

Para avaliar a competitividade das microcervejarias catarinenses foi aplicado um questionário a cinco microcervejarias, são elas: Cervejaria da Ilha (Florianópolis/SC), Das

Bier (Gaspar/SC), Opa Bier (Joinville/SC), Probier (Jaraguá do Sul/SC) e Saint Bier (Forquilha/SC). As microcervejarias entrevistadas foram escolhidas de forma aleatória. A análise será feita a partir do agrupamento dos dados, não identificando as respostas por cada empresa, de modo a garantir as informações estratégicas cedidas por elas. O objetivo dessa análise é de identificar os fatores determinantes da competitividade que são comuns a todas ou pelo menos a maioria das empresas questionadas, caracterizando-os de forma global.

4.5.1 Características gerais das microcervejarias

As microcervejarias entrevistadas estão no mercado há pouco tempo, a mais antiga delas é a Cervejaria da Ilha, a qual foi fundada em 1999, Das Bier e Opa Bier foram criadas em 2006, e Saint Bier e Probier em 2007. Todas são empresas independentes com estrutura de capital de 100% dos sócios, a não ser por uma empresa que apresenta 80% dos sócios e 20% de terceiros.

São classificadas como microempresas, entretanto, de acordo com artigo 17, inciso X, da Lei Complementar nº 123/2006, da Secretaria da Receita Federal do Brasil, não podem optar pelo Simples Nacional, por configurar atividade de produção ou venda no atacado de bebidas alcoólicas. Dessa forma, elas podem optar pelo regime de tributação do lucro real ou do lucro presumido.

4.5.2 Fatores motivadores para a abertura de uma microcervejaria

Como já foi visto, o número de microcervejarias em Santa Catarina vem crescendo nos últimos anos. Os principais fatores que motivaram aos empresários a fundar as microcervejarias estão expostos no quadro abaixo.

Fatores	Nº de respostas			
	Não se Aplica	Baixa	Média	Alta
Perspectiva de alta rentabilidade do negócio	-	1	3	1
Conhecimento prévio das técnicas de produção	-	2	2	1
Perspectivas de crescimento do mercado	-	-	1	4
Tradição familiar	3	2	-	-
Localização favorável da demanda	-	2	-	3

Fraca concorrência no segmento	1	1	1	2
Inexistência de outras microcervejarias na região	1	2	-	2
Baixa necessidade de capital inicial	3	2	-	-
Gosto pelo negócio	-	-	1	4
Outros: Recuperar Tradição perdida na cidade	-	-	-	1

Quadro 6 – Grau de importância dos fatores para a decisão de abertura da microcervejaria

Fonte: Elaboração própria a partir de questionário aplicado em cinco microcervejarias catarinenses (2011).

A partir das respostas acima, percebe-se que os fatores com maior importância para a maioria das microcervejarias são as perspectivas de crescimento do mercado e o gosto pelo negócio. A importância dos outros fatores varia de acordo com a empresa, fatores como “localização favorável da demanda” e “inexistência de outras microcervejarias na região” dependem da própria localização da empresa. Pode-se verificar também que embora a produção de cerveja seja comumente associada à tradição alemã, no caso das empresas acima, elas não destacaram ou deram baixa importância à tradição familiar como fator decisivo para abrir uma microcervejaria.

A necessidade de capital inicial para a abertura de uma microcervejaria é considerada alta, pois o fator baixa necessidade de capital foi tido como não se aplica ou baixo, além disso, a perspectiva de rentabilidade foi considerada com grau de importância média para a fundação de uma microcervejaria por três das cinco empresas questionadas. A concorrência no segmento é percebida de forma diferente pelas empresas, isso decorre por que as empresas se localizam em regiões diferentes. Além desses fatores, foi citada por uma empresa que um fator foi o de “recuperar a tradição perdida na cidade de produção de cerveja”.

4.5.3 Recursos Humanos

O número de empregados varia de 3 a 17 nas cervejarias questionadas. Dentre eles, aproximadamente metade trabalham na área de produção das microcervejarias. O restante dos empregados ocupam funções gerenciais, administrativas, comerciais, logística e de entregadores em empresas que fazem a distribuição direta ao cliente. Além dessas funções, existe a função de mestre-cervejeiro, que é responsável por combinar os ingredientes de modo a obter a cerveja desejada, em uma das cinco empresas o mestre-cervejeiro presta serviço de consultoria à empresa, em outra, o mestre-cervejeiro é o próprio dono da empresa e nas outras três, ele é empregado.

Ensino	Número do pessoal ocupado
Analfabeto	0
Ensino fundamental incompleto	2
Ensino fundamental completo	5
Ensino médio incompleto	3
Ensino médio completo	23
Superior incompleto	1
Superior completo	8
Pós-Graduação	8
Total	50

Quadro 7 – Escolaridade da mão-de-obra

Fonte: Elaboração própria a partir de questionário aplicado em cinco microcervejarias catarinenses (2011).

Para a elaboração do quadro acima foram somados os números de empregados de todas as empresas entrevistadas. Pode ser observado que a maior parte da mão-de-obra das microcervejarias catarinenses possui o Ensino Médio completo, correspondendo à quase metade dos empregados. Isso nos mostra que não é necessário um ensino acadêmico para se produzir cerveja, entretanto é preciso ter conhecimentos específicos da produção em si. Os que possuem cursos superiores e de pós-graduação são normalmente os administradores e mestres-ervejeiros das empresas entrevistadas.

Tipo de relação de trabalho	Número de pessoal ocupado das microcervejarias
Sócio proprietário	6
Contratos formais	46
Estagiário	1
Serviço temporário	-
Terceirizados	3
Familiares sem contrato formal	-
Total	57

Quadro 8 – Tipos de Relações de Trabalho

Fonte: Elaboração própria a partir de questionário aplicado em cinco microcervejarias catarinenses (2011).

O tipo de relação de trabalho predominante é o de contrato formal, com 46 dos 50 empregados. Há somente 1 estagiário e 3 trabalhadores terceirizados.

Quanto ao treinamento dos empregados, quatro empresas realizaram algum tipo de treinamento na própria empresa, duas treinaram dentro do Brasil, e uma destas em Santa Catarina. Nenhuma empresa realizou treinamento no exterior. Por esse segmento ser recente, não há muitos cursos profissionalizantes específicos para microcervejarias disponíveis no mercado, por isso a maioria das empresas realiza o treinamento na própria empresa através do conhecimento passado pelo mestre-ervejeiro, pois normalmente é ele quem possui cursos específicos na área.

Os mestres-cervejeiros, na sua maioria, são graduados em Engenharia Química e fizeram cursos de cervejeiros na Alemanha. Possuem vasta experiência na área, chegando a ter profissionais nas microcervejarias catarinenses com mais de trinta anos de experiência.

4.5.4 Origem dos Insumos e Composição dos Custos

As microcervejarias questionadas importam a maioria das matérias-primas, Somente o malte pilsen é adquirido no mercado nacional, vindo, na sua maioria, do estado do Paraná. Os maltes especiais, o lúpulo, o fermento e o malte de trigo (das cervejarias que o utilizam) vêm da Europa, sendo na maior parte de origem alemã. Uma microcervejaria apenas que importa o fermento da França e não da Alemanha. As empresas não utilizam outros cereais para a fabricação das cervejas, seguindo a Lei de Pureza Alemã.

Na questão dos custos e despesas da empresa, somente duas detalharam seus gastos. A primeira gasta 30% em matéria-prima, 1% em embalagens e 69% em demais despesas (a mesma não possui um detalhamento dessas). A segunda gasta 18% em matéria-prima, 4% em embalagens, 8% em energia elétrica, 10% em água, 40% em empregados e 20% são despesas administrativas. Através da discriminação das despesas pode-se verificar que mesmo que a maior parte das matérias-primas seja importada, o percentual nos custos totais delas não é elevado, e, nos outros gastos, o que tem maior importância é o da mão-de-obra.

4.5.5 Capacidade Produtiva

As capacidades produtivas instaladas, a produção média mensal e o nível de utilização da capacidade instalada (NUCI) podem ser vistas na tabela abaixo. Somente quatro empresas responderam a esse item.

	Capacidade Instalada (litros)	Produção Média Mensal (litros/mês)	NUCI
Empresa 1	20.000	6.000	30%
Empresa 2	40.000	20.000	50%
Empresa 3	20.000	16.000	80%
Empresa 4	100.000	30.000	30%
TOTAL	180.000	72.000	40%

Quadro 9– Nível de Utilização da Capacidade Instalada

Fonte: Elaboração própria a partir de questionário aplicado em cinco microcervejarias catarinenses (2011).

Os tamanhos das microcervejarias catarinenses são diversos, e, como o tamanho, a utilização da capacidade instalada também se diferencia de empresa para empresa. Um NUCI alto, como os 80% apresentados pela empresa 3, pode significar que a empresa está tendo um bom desempenho e que para seu crescimento há a necessidade de ampliação da capacidade instalada. Um NUCI médio, como o da empresa 2 (50%), mostra um desempenho que não necessita de uma ampliação da capacidade no curto prazo, mas a não utilização da metade dessa capacidade não chega a ser preocupante. Já um NUCI baixo, apresentado pelas empresas 1 e 2 (30%), pode ser explicado por dois motivos, o primeiro é que o nível produzido ainda está aquém do esperado pela empresa, e o segundo é que pode ter ocorrido uma expansão recente, não havendo tempo para um aumento das vendas. Entretanto para os dois casos, a solução é a mesma, há a necessidade da empresa definir estratégias de crescimento das vendas, para que a empresa obtenha maiores receitas, aumentando também o seu NUCI.

Ainda com relação ao nível de capacidade utilizada, o mercado cervejeiro tem como característica um consumo sazonal, principalmente na região sul, em que o inverno é mais rigoroso, pois a cerveja, no Brasil, é uma bebida mais consumida no verão e primavera que no inverno e outono. Além do mais, em períodos de grandes festas e eventos, como carnaval, copa do mundo de futebol, o consumo aumenta significativamente. Nas microcervejarias a questão da sazonalidade tem uma maior influência no NUCI do que nas grandes cervejarias, pelo fato de que a maior participação nas vendas das primeiras é de chope, em que a validade do produto é menor que de uma cerveja, que é o produto com maior participação nas grandes cervejarias. Dessa forma, é necessária uma capacidade ociosa relativamente maior nas microcervejarias para que nesses períodos de consumo alto elas sejam capazes de atender a demanda, já que o chope não pode ser estocado por muito tempo. Dessa forma, a capacidade utilizada média nas microcervejarias tende a ser mais baixa que nas cervejarias maiores.

4.5.6 Destino das Vendas

No quadro abaixo, podemos identificar os principais clientes e locais onde os produtos são vendidos e suas participações no total de vendas das microcervejarias. Nesse item, uma empresa preferiu não responder.

Clientes/Locais de Venda	Participação (% do total)			
	Micro 1	Micro 2	Micro 3	Micro 4
Supermercados de médio e pequeno porte	-	0,1	-	-
Grandes supermercados	-	0,4	-	-
Bares e restaurantes	10	10	5	2
Bar e/ou restaurante da microcervejaria	30	5,5	-	-
Consumidores finais (direto com a fábrica)	40	50	85	98
Consumidores finais (através das distribuidoras)	20	30	10	-

Quadro 10 – Participação dos Clientes no Total das Vendas das Microcervejarias

Fonte: Elaboração própria a partir de questionário aplicado em cinco microcervejarias catarinenses (2011).

As vendas das microcervejarias se destinam, na sua grande maioria, à consumidores finais, ou seja, à população em geral, os quais compram os produtos diretamente na fábrica, variando de 40% à 98% de participação nas vendas totais. A microcervejaria 1 ainda vende 30% da sua produção no seu próprio restaurante e bar de sua fábrica, esse percentual cai para 5,5% na microcervejaria 2. As outras duas não possuem bar e/ou restaurante em sua cidade de origem. A venda para consumidores de outras regiões, através das distribuidoras, varia de 10% a 30% nas microcervejarias 1, 2 e 3, e somente a segunda empresa vende seus produtos em supermercados, entretanto a participação no total das vendas não chega a 1%. A participação nas vendas para bares e restaurantes também é pequena, variando de 2% a 10% nas empresas.

Esses dados nos mostram que as vendas tem caráter local, somando-se o percentual das vendas a consumidores finais (direto com a fábrica) com o percentual de vendas em bar e restaurante da microcervejaria, teremos que mais da metade das vendas são realizadas na cidade onde a cerveja é fabricada ou em localidades próximas. As empresas acabam por ser conhecidas inicialmente em sua cidade, após a consolidação local é que a empresa procurará vender seus produtos em outras regiões. Outro fator que pode explicar esse caráter local é o custo dos transportes, vendendo a cerveja na cidade de fabricação, esses custos são menores do que se forem vendidas a localidades mais distantes.

4.5.7 Escopo de Produtos

As microcervejarias se destacam por oferecerem, além de cervejas do tipo pilsen, outros tipos de cervejas, que são mais comuns no exterior, principalmente nos países europeus. Isso pode ser observado no quadro abaixo, que em apenas cinco microcervejarias temos vinte e cinco produtos entre chopes e cervejas.

Das Bier		
Produto	Tipo	Ano da Introdução do Produto
Chope	Pilsen	2006
Chope	Braunes Ale	2006
Chope	Weizen	2008
Saint Bier		
Chope	Pilsen	2007
Cerveja	Pilsen	2007
Cerveja	Pilsen Extra	2007
Cerveja	Belgian Golden Ale	2008
Cerveja	Stout	2009
Cerveja	Bock	2010
Opa Bier		
Chope	Pilsen	2006
Cerveja	Pilsen	2009
Cerveja	Pale Ale	2009
Cerveja	Weizen	2009
Cerveja	Porter	2009
Cerveja	Sem Álcool	2009
Cerveja	Old Ale	2011
Probiere		
Chope	Pilsen Natural	2007
Chope	Pilsen Cristal	2009
Chope	Bock	2010
Cervejaria Da Ilha		
Chope	Pilsen	1999
Chope	Dortmunder	2009
Chope	Hefe-weisen	2010
Chope	Porter	2010
Chope	Pilsen Tcheca	2010
Chope	Scharzweimbier	2011

Quadro 11 – Portfólio das Microcervejarias Catarinenses Entrevistadas

Fonte: Elaboração própria a partir de questionário aplicado em cinco microcervejarias catarinenses (2011).

O quadro nos mostra que das cinco empresas, três delas fabricam somente chope, e duas delas fabricam chope e cerveja. A Cervejaria da Ilha informou que, no curto prazo, passará a produzir cerveja, juntamente com o chope que já é produzido. Todas microcervejarias iniciaram sua produção a partir do chope e do tipo pilsen, só a Saint Bier que começou produzindo cerveja do tipo pilsen juntamente com o chope. Nos anos seguintes, todas as microcervejarias introduziram algum produto novo, aumentando o escopo de produtos.

No que diz respeito ao percentual de cada produto no total das vendas, em que quatro microcervejarias responderam ao item questionado, foi possível verificar a maior parte das vendas é de chope do tipo pilsen, com valores de 60%, 85%, 95% e 97% de participação no total vendido. Assim, mesmo que esteja ocorrendo uma mudança no padrão de consumo de cerveja do brasileiro, percebido pelos próprios empresários das microcervejarias, a preferência da quase totalidade da população é por cervejas e chopes do tipo pilsen. Outro fator que explica as vendas maiores de chope pilsen é o preço, que são próximos aos de uma

grande cervejaria. Por exemplo, um barril de 30 litros de chope de uma marca de uma grande cervejaria custa entre 190 a 290 reais, enquanto encontramos barris de 30 litros chopes de microcervejarias com preços entre 200 e 300 reais, dados esses obtidos a partir de pesquisa de preços na cidade de Florianópolis/SC em maio de 2011. Isso já não ocorre com as cervejas, pois os preços são mais elevados que os preços das cervejarias de massa. Os preços das microcervejarias são próximos ou até maiores que os preços cervejas importadas.

4.5.8 Esforço de Vendas

As vendas das microcervejarias se concentram na sua maior parte em Santa Catarina, sendo que nenhuma das empresas entrevistadas exporta suas cervejas. Somente uma empresa realiza pesquisa de mercado “formal”, para identificar novos mercados, tendências do setor, conhecer os hábitos dos consumidores e o grau de satisfação dos consumidores.

Fatores	Número de Respostas			
	Nula	Baixa	Média	Alta
Propaganda/publicidade	-	1	1	3
Turismo na região	1	1	2	1
Tradição da empresa	1	1	1	2
Marca conhecida no mercado	-	1	2	2
Qualidade do produto	-	-	-	5
Preço do produto	-	-	4	1
Prazo de entrega	-	-	1	4
Capacidade de atendimento	-	-	1	4
Mão de obra qualificada	-	-	1	4
Desenvolvimento de novos produtos	-	-	2	3
Diferenciação do produto	-	-	1	4

Quadro 12 – Grau de importância dos fatores que influenciam o desempenho das vendas

Fonte: Elaboração própria a partir de questionário aplicado em cinco microcervejarias catarinenses (2011).

Com relação aos fatores que têm maior importância no desempenho das vendas das empresas, a totalidade das cervejarias questionadas deu importância alta para a qualidade do produto, quatro pensam que o preço tem uma importância média. Constata-se então que a preocupação dos empresários é oferecer produtos com alta qualidade, assim, a redução no preço final da cerveja é um objetivo secundário durante a produção. Juntamente com esses dois fatores, a diferenciação do produto tem alta importância no desempenho das vendas, fator este que em que a qualidade assume o papel principal de diferenciador do produto.

A capacidade de atendimento e o prazo de entrega também são fatores importantes para as microcervejarias questionadas, visto que boa parte das vendas dessas empresas serem

de chope para bares e restaurante e consumidores em geral e o prazo de validade do chope que é de poucos dias, fazendo com a empresa consiga atender de forma satisfatória as demandas. A mão-de-obra qualificada foi outro fator importante para as vendas, o que nos mostra que é um setor que tem uma exigibilidade de trabalhadores com conhecimento técnico da produção de cerveja, embora não exija uma escolaridade alta.

No que diz respeito a própria divulgação, entre as cinco empresas, quatro possuem site na internet, sendo que para essas a função da página na internet é de divulgação da empresa e dos produtos. Para uma das empresas o site ainda tem a função de venda direta de produtos para consumidores e ainda como meio de negociação com distribuidoras, bares e restaurantes. Ainda foi citado por outra microcervejaria que o site tem a função de “propagar informações do mercado e benefícios do consumo consciente do produto”.

4.5.9 Distribuição

O sistema de distribuição é um fator decisivo no sucesso das cervejarias, tanto nas grandes como nas pequenas. A tendência, nas microcervejarias, é que com o crescimento da empresa, essa etapa passe a ser terceirizada. Das empresas questionadas, somente uma possui todo o sistema de distribuição integrado à empresa (transportes, distribuidoras e revenda). A segunda empresa terceiriza a distribuição para determinada região e mantém integrada para a região próxima à empresa. A terceira empresa possui os transportes e a revenda integrados, enquanto os pontos de venda são terceirizados. A quarta empresa possui todo o sistema terceirizado, entretanto possui uma parte dos transportes integrada.

Quanto à abrangência das empresas, a Das Bier (Gaspar-SC) possui distribuidoras em Blumenau, Brusque e Balneário Camburiú. A Saint Bier possui distribuidoras em Araranguá, Forquilha, Criciúma, Tubarão e Florianópolis. A Cervejaria da Ilha e a Probier não possuem distribuidoras fora da cidade de origem. A única das microcervejarias entrevistadas que possui distribuição fora de Santa Catarina é a Opa Bier. A empresa terceiriza a distribuição através de uma distribuidora exclusiva de cerveja na região sul e outra para chope em Santa Catarina. A empresa tem distribuidoras nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Pará, Amazonas, Ceará, Rio Grande do Norte e Minas Gerais. Além disso, seus produtos são vendidos em supermercados dos seguintes estados: Rio Grande do Sul, Santa Catarina,

Paraná, São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Amazonas, Espírito Santo, Bahia, Pará, Ceará, Mato Grosso e Goiás.

4.5.10 Determinação dos Preços

O preço é um importante fator na competitividade de qualquer empresa. O quadro abaixo expõe quais os principais fatores que influenciam a determinação dos preços finais dos produtos nas microcervejarias catarinenses.

Fatores	Número de Respostas			
	Nulo	Baixa	Média	Alta
Custo total mais margem percentual (mark up)	-	-	-	4
A concorrência existente no setor	1	2	1	-
A disponibilidade de matéria-prima	1	-	1	2
Custo dos insumos	-	-	1	3
A política fiscal do Governo (impostos)	-	-	-	4
A política cambial do Governo (taxa de câmbio)	1	2	-	1
Custos do transporte	-	2	1	1
Custos de produção	-	-	1	3
Custos de armazenamento	-	2	1	1
O preço fixado pela outras microcervejarias	2	-	2	-
O preço fixado pelas grandes cervejarias	2	1	1	-
Inibir a entrada de novos concorrentes	2	1	1	-

Quadro 13 – Grau de Importância dos Fatores na Determinação do Preço Final da Cerveja

Fonte: Elaboração própria a partir de questionário aplicado em cinco microcervejarias catarinenses (2011).

Nas microcervejarias, a determinação dos preços se dá pelo custo total mais uma margem percentual (mark up). Além disso, os impostos têm alta influência nos preços finais, isso significa que há um repasse nos preços quando há uma elevação das alíquotas dos impostos. É possível verificar que a determinação dos preços não tem um caráter competitivo, pois a importância é baixa ou nenhuma nos fatores como “o preço das outras cervejarias ou microcervejarias”, “para inibir novos concorrentes” e a “concorrência existente no setor”.

4.5.11 Seleção dos Fornecedores

Os fornecedores têm importante papel na qualidade do produto final e também nos preços do produto final. Para escolher os fornecedores as empresas utilizam critérios próprios, e a importância de cada critério dependerá de quais características a empresa deseja que seu

produto tenha. Basicamente as empresas escolhem se querem um produto com qualidade inferior, mas com preço baixo, ou um produto de melhor qualidade, entretanto com um preço mais elevado. Nas microcervejarias catarinenses, a importância dos critérios pode ser observada no quadro abaixo, uma empresa preferiu não responder.

Critérios	Número de Respostas			
	Nulo	Baixa	Média	Alta
Preço baixo	-	3	1	-
Facilidade nas negociações para pagamento	1	1	1	1
Garantia dos prazos de entrega	1	-	-	3
Cumprimento de especificações técnicas	-	-	-	4
Garantia da qualidade dos produtos	-	-	-	4
Busca de relações de longo prazo/parceria	-	1	1	2

Quadro 14 – Grau de Importância dos Critérios Utilizados na Escolha dos Fornecedores

Fonte: Elaboração própria a partir de questionário aplicado em cinco microcervejarias catarinenses (2011).

Os fatores determinantes para a escolha dos fornecedores são o cumprimento de especificações técnicas e a garantia da qualidade dos produtos, ainda três das quatro microcervejarias classificaram como alta importância a garantia dos prazos de entrega. Três empresas deram baixa importância para o preço dos fornecedores, e uma empresa classificou como média. Isso demonstra que a preocupação principal das empresas é a qualidade do produto final, e para isso, os fornecedores são escolhidos observando a qualidade da matéria-prima oferecida, sendo o preço um critério secundário. Acrescenta-se ainda que o poder de negociação dos fornecedores tende a ser alto, dada a especificidade dos produtos fornecidos, dessa forma, uma troca de fornecedor poderia implicar uma redução na qualidade ou modificação no produto final, o que não seria desejável para as microcervejarias.

4.5.12 Inovações nas Microcervejarias

Com relação às inovações, apenas duas das cinco empresas realizam alguma atividade de pesquisa e desenvolvimento. Apesar disso, todas as empresas têm inovado de alguma forma nos últimos anos.

Tipo de Inovações	Nº de Respostas	
	SIM	NÃO
Inovações de produto		
Produto novo para a sua empresa, mas já existente no mercado?	5	-
Produto novo para o mercado nacional?	3	2
Produto novo para o mercado internacional?	-	5
Inovações de processo		
Processos tecnológicos novos para a sua empresa, mas já existentes no setor?	5	-
Processos tecnológicos novos para o setor de atuação?	1	4

Outros tipos de inovação	SIM	NÃO
Desenvolvimento de novas embalagens (tamanhos, design)?	3	2
Realização de mudanças organizacionais (inovações organizacionais)	SIM	NÃO
Mudanças nas técnicas de gestão ?	3	2
Mudanças significativas na estrutura organizacional?	1	4
Mudanças significativas nos conceitos e/ou práticas de marketing ?	3	2
Mudanças significativas nos conceitos e/ou práticas de comercialização ?	3	2

Quadro 15 – Inovações Realizadas pelas Microcervejarias nos Últimos Três Anos

Fonte: Elaboração própria a partir de questionário aplicado em cinco microcervejarias catarinenses (2011).

O desenvolvimento de inovações nas microcervejarias catarinenses é dado principalmente pela introdução de novos produtos. Todas as empresas lançaram novos produtos para sua empresa, três delas lançaram novos produtos inexistentes no mercado nacional, e nenhuma inovou em relação ao mercado mundial. Isso ocorre porque o mercado nacional de cervejas não está no nível de amadurecimento do mercado mundial, as inovações no Brasil acabam sendo a introdução de produtos, na maioria novos tipos de cervejas, já existentes no mercado mundial, em especial na Europa.

As inovações nos processos se dão nas microcervejarias pela aquisição de novos equipamentos, só uma empresa inovou de forma inexistente no setor das microcervejarias. Com relação as mudanças organizacionais, três das cinco empresas realizaram mudanças nas técnicas de gestão, nas práticas de marketing e de comercialização. Só uma empresa modificou sua estrutura organizacional.

Fatores	Número de Respostas			
	Nula	Baixa	Média	Alta
Aumento da produtividade da empresa	-	1	1	3
Ampliação da gama de produtos ofertados	-	-	2	3
Aumento da qualidade dos produtos	-	1	1	3
Aumento das vendas	-	-	3	2
Entrada em novos mercados	-	1	1	3
Permitiu a redução de custos do trabalho	-	3	1	1
Permitiu a redução de custos das matérias-primas	2	1	1	1
Permitiu a redução do consumo de energia	2	1	-	2
Permitiu reduzir o impacto sobre o meio ambiente	1	1	-	3

Quadro 16 – Grau de Importância das Inovações nos Últimos Três Anos

Fonte: Elaboração própria a partir de questionário aplicado em cinco microcervejarias catarinenses (2011).

As inovações introduzidas resultaram, para a maioria das empresas, em aumento da produtividade, ampliação da gama de produtos ofertados, aumento na qualidade dos produtos, entrada em novos mercados e redução do impacto sobre o meio ambiente. Para a maioria das empresas não houve redução dos custos e teve um efeito médio no aumento das vendas.

Descrição	Número de Respostas		
	Nunca	Ocasionalmente	Sempre
Aquisição externa de P&D	3	2	-
Aquisição de máquinas e equipamentos mais modernos	-	4	1
Aquisição de outras tecnologias (ex: softwares mais eficientes)	1	3	1
Implantação de novos programas de treinamento aos empregados	1	3	1

Implantação de novos programas de gestão de qualidade	2	2	1
---	---	---	---

Quadro 17 – Frequência das Ações que as Empresas Realizam com o Intuito de Inovar

Fonte: Elaboração própria a partir de questionário aplicado em cinco microcervejarias catarinenses (2011).

As inovações advêm principalmente da aquisição de máquinas e equipamentos mais modernos, embora a frequência seja ocasional. Essa frequência decorre do fato de que as inovações nos equipamentos não ocorrem de forma tão rápida, além disso, o custo é alto para as microcervejarias adquirirem novos equipamentos. Além dessa ação, a maioria das empresas adquire outras tecnologias e implantam novos programas de treinamento dos empregados ocasionalmente.

Fonte de Informações	Número de Inovações			
	Nulo	Baixa	Média	Alta
Troca de informações com fornecedores	-	1	1	3
Troca de informações com empresas da região	1	2	1	1
Troca de informações com empresas de outras regiões	-	2	2	1
Troca de informações com clientes	2	-	2	1
Feiras e exposições nacionais	-	-	2	3
Feiras e exposições internacionais	1	-	2	2
Workshops de produtos	2	2	-	1
Publicidades especializadas	-	1	2	2
Consultores especializados locais ou regionais	1	2	2	-
Consultores especializados nacionais	1	1	2	1
Consultores especializados internacionais	2	1	2	-
Universidades e Centros de pesquisas regionais/locais	2	2	-	1
Universidades e Centros de pesquisas nacionais	3	1	1	-
Universidades e Centros de pesquisas internacionais	3	2	-	-

Quadro 18 – Grau de Importância das Fontes de Informações para a Realização de Inovações

Fonte: Elaboração própria a partir de questionário aplicado em cinco microcervejarias catarinenses (2011).

Com relação às principais fontes de informações para as inovações efetuadas pelas empresas destacam-se os fornecedores e feiras e exposições nacionais e internacionais. São essas fontes citadas com alta importância para a maioria das empresas. Entretanto as fontes e a importância de cada uma delas variam bastante de empresa para empresa, como pode ser visto no quadro, o que demonstra que não existe um padrão, entre as empresas entrevistadas, com relação às outras fontes de informações.

Obstáculos	Número de Respostas			
	Nulo	Baixa	Média	Alta
Disponibilidade financeira	-	1	2	2
Dificuldade de acesso às informações tecnológicas	-	3	2	-
Falta de recursos humanos qualificados	1	2	1	1
Instabilidade de mercado	2	1	2	-
Dimensão do mercado	2	-	3	-
Falta de incentivos fiscais e financeiros	1	1	1	2
Outros. Citar:	-	-	-	-

Quadro 19 – Grau de Relevância dos Obstáculos à Inovação na Empresa

Fonte: Elaboração própria a partir de questionário aplicado em cinco microcervejarias catarinenses (2011).

As dificuldades existentes para a realização das inovações também variam de acordo com a microcervejaria. Entretanto, destaca-se que é baixa a dificuldade ao acesso às informações tecnológicas para a maioria das cervejarias, e a dimensão do mercado tem média relevância como dificuldade para a realização de inovações, visto que o mercado das microcervejarias ainda é pequeno. A disponibilidade financeira e a falta de incentivos financeiros e fiscais foram citadas como um obstáculo de alta importância para duas empresas.

4.5.13 Principais Dificuldades Operacionais

Todas as empresas enfrentam algum tipo de dificuldade na sua operação. No primeiro ano de vida, essas dificuldades tendem a serem mais altas. Com o tempo, a empresa vai adquirindo experiência e algumas dificuldades vão desaparecendo, entretanto, nada impede que elas permaneçam ou até que surjam novas. Nas microcervejarias podemos observar a evolução do que era mais difícil no primeiro ano de vida e de como está hoje.

Principais dificuldades	Nº de Respostas							
	No primeiro ano de vida				Atualmente			
	Nula	Baixa	Média	Alta	Nula	Baixa	Média	Alta
Contratar empregados qualificados	-	-	1	4	-	-	3	2
Produzir com qualidade	-	-	4	1	-	2	1	2
Vender a produção	-	-	3	2	1	1	3	
Custo ou falta de capital de giro	-	-	3	2	-	2	1	2
Custo ou falta de capital para aquisição de máq e equip.	-	2	2	1	-	4	-	1
Custo ou falta de capital para ampliação das instalações	-	2	2	1	-	4	-	1
Pagamento de juros de empréstimos	3	-	1	1	3	1	-	1

Quadro 20 – Nível das Dificuldades no Primeiro Ano de Vida da Empresa e na Atualidade

Fonte: Elaboração própria a partir de questionário aplicado em cinco microcervejarias catarinenses (2011).

No primeiro ano de vida, 80% das empresas citaram como alta a dificuldade em contratar empregados qualificados e como média em produzir com qualidade. Dificuldades em vender a produção e a falta de capital de giro receberam grau médio por três das cinco empresas. Atualmente, as dificuldades encontradas sofreram modificações. Quatro das cinco empresas citaram como baixa a dificuldade de falta de capital para aquisição de máquinas e de equipamentos e para a ampliação das instalações, isso mostra que as empresas cresceram e aumentaram seu capital. Outro fator que pode explicar a baixa dificuldade é pela diminuição da necessidade de equipamentos e de ampliação das instalações. Houve uma diminuição no

grau de dificuldade em contratar empregados qualificados, entretanto o grau está entre médio e alto para todas as empresas atualmente. Produzir com qualidade tornou-se mais difícil para uma das empresas e mais fácil para duas das empresas. A dificuldade de pagamento de juros de empréstimos só existe para duas das empresas, já que as outras três não utilizam recursos de terceiros.

4.5.14 Competitividade Percebida

Além dos questionamentos já expostos acima, que servem de análise da competitividade em geral das empresas, foi questionado também como as microcervejarias percebem seu posicionamento no mercado. Essa percepção será exposta nos quadro abaixo.

Fatores	Nº de Respostas			
	Nulo	Baixa	Média	Alta
Qualidade da matéria-prima e outros insumos	-	-	-	5
Qualidade da mão-de-obra	-	1	-	4
Nível tecnológico dos equipamentos	-	-	1	4
Introdução de novos produtos	-	-	2	3
Estratégias de comercialização	-	-	1	4
Qualidade do produto	-	-	1	4
Capacidade de atendimento (volume e prazo)	-	1	-	4

Quadro 21 – Grau de Importância dos Fatores para a Competitividade da Empresa

Fonte: Elaboração própria a partir de questionário aplicado em cinco microcervejarias catarinenses (2011).

Para a manutenção da competitividade, a qualidade da matéria-prima tem um alto grau de importância para todas as empresas, novamente comprovando a necessidade de adquirir produtos de alta qualidade para produzir com qualidade. Quatro das cinco empresas destacam a qualidade da mão-de-obra, o nível tecnológico dos equipamentos, as estratégias de comercialização, a qualidade do produto e a capacidade de atendimento, como fatores de alta importância para a competitividade. No restante das respostas, teve uma importância menor para duas empresas a introdução de novos produtos e a qualidade da mão-de-obra. A capacidade de atendimento foi citada por uma empresa como um fator com baixa importância na competitividade.

Fatores	Nº de Respostas			
	Nulo	Baixa	Média	Alta
Aquisição de nova tecnologia produtiva	-	-	4	1
Mudanças na gestão organizacional	-	-	5	-
Redução ou eliminação de linha de produtos	2	3	-	-
Diferenciação de produtos	1	1	3	-
Compras em maior volume	-	4	1	-

Melhorias no sistema de distribuição	-	-	3	1
Terceirização de etapas	3	-	2	-
Negociação com os fornecedores	-	2	1	2

Quadro 22 – Grau de Importância dos Fatores para a Redução de Custos da Empresa

Fonte: Elaboração própria a partir de questionário aplicado em cinco microcervejarias catarinenses (2011).

Dos fatores acima, nenhum ganhou destaque como de alta importância para a maioria das empresas quanto à redução custos. Com grau médio destacam-se a aquisição de novas tecnologias produtivas e mudanças na gestão organizacional. O item compras em maior volume recebeu grau baixo, visto que pela produção mensal ser relativamente pequena e o produto não pode ser estocado por muito tempo, não há a possibilidade de se aumentar os volumes de compras, não afetando os custos de forma significativa. Pode-se observar por não haver itens tidos com alta importância para redução de custos que a preocupação das empresas não é em reduzir seus custos, e sim, produzir com qualidade.

Formas de Diferenciação	Nº de Respostas			
	Nulo	Baixa	Média	Alta
Introdução de novos produtos	1	1	2	1
Introduzir novas embalagens	1	1	3	1
Qualidade do produto	-	-	1	4
Publicidade	1	1	3	-
Rapidez na entrega	-	-	1	4

Quadro 23 – Grau de Importância das Formas de Diferenciação dos Produtos

Fonte: Elaboração própria a partir de questionário aplicado em cinco microcervejarias catarinenses (2011).

As formas que as empresas julgam importantes para diferenciar seus produtos variam bastante entre as microcervejarias catarinenses. Entretanto, a qualidade do produto aparece como destaque novamente nesse item do questionário, em que foi considerado com importância alta para quatro empresas e média para apenas uma empresa. Outra forma com a mesma classificação foi a rapidez na entrega, devido à grande parte das vendas das empresas serem de chope e diretamente para consumidores finais, o que necessita de uma distribuição eficiente e rápida.

Estratégia	Grau de importância			
	Nulo	Baixa	Média	Alta
Reduzir custos, diminuindo os preços	1	1	1	1
Introduzir novos produtos	-	1	2	1
Novas estratégias de comercialização	-	-	2	2
Aumentar a qualidade do produto	-	-	1	3
Investir em publicidade	-	1	3	-
Rapidez e cumprimento do prazo de entrega	-	-	2	2
Aumentar a capacidade produtiva	-	2	2	-

Quadro 24 – Grau de Importância das Estratégias para as Microcervejarias Aumentarem as suas Participações de Mercado

Fonte: Elaboração própria a partir de questionário aplicado em cinco microcervejarias catarinenses (2011).

Nesse item, das quatro empresas que o responderam, três destacaram como alta importância para aumentar a participação de mercado a adoção da estratégia de aumentar a qualidade do produto. Três empresas destacaram como média a estratégia de investir em publicidade. Foi citada ainda por metade das empresas, a busca por novas estratégias de comercialização e por eficiência na entrega do produto.

4.5.15 Financiamento

Para o crescimento de uma empresa são necessários novos investimentos. O quadro abaixo mostra com a frequência utilizada dos recursos disponíveis para financiar as microcervejarias.

Fonte	Não Utiliza	Utiliza Pouco	Utiliza	Utiliza Muito
Recursos próprios	-	-	3	2
Recursos oficiais (BNDES, FINAME)	2	3	-	-
Recursos oriundos de bancos privados	3	2	-	-

Quadro 25– Frequência na Utilização das Fontes de Financiamento

Fonte: Elaboração própria a partir de questionário aplicado em cinco microcervejarias catarinenses (2011).

Como forma de financiar suas atividades, os recursos mais utilizados são os recursos próprios. Algumas até utilizam recursos de terceiros, mas com baixa frequência.

4.5.16 Fatores Estruturais e Sistêmicos

Os condicionantes sistêmicos e estruturais são aqueles em que a empresa normalmente não consegue modificar, entretanto eles influenciam direta ou indiretamente a competitividade das empresas. O quadro abaixo nos mostra como as microcervejarias catarinenses percebem a influência dos condicionantes macroeconômicos.

Fatores	Nº de Respostas				
	Nula	Positiva	Muito Positiva	Negativa	Muito Negativa
Aumento do salário mínimo	2	2	-	1	-
A taxa de juros atual	2	1	-	1	1
Valorização do real	-	5	-	-	-
Os incentivos fiscais existentes	2	-	1	2	-
A disponibilidade atual de crédito	1	2	-	2	-
Prazos longos de financiamento	1	1	1	2	-

Elevação dos impostos sobre os insumos	-	-	-	3	2
Elevação dos impostos sobre o produto	-	-	-	3	2
A taxa de inflação atual	-	-	2	2	1
A elevação da inflação	-	-	-	3	2
Os encargos sociais atuais	1	-	-	1	2
O crescimento da renda da população	-	-	5	-	-

Quadro 26 – Influência dos Condicionantes Macroeconômicos nas Microcervejarias

Fonte: Elaboração própria a partir de questionário aplicado em cinco microcervejarias catarinenses (2011).

Nesse item, verifica-se que a influência dos condicionantes macroeconômicos nas microcervejarias é percebida de forma diferente por cada empresa. Apenas dois itens foram unânimes. O primeiro é a valorização do real, sendo considerada como positiva para as empresas questionadas, isso ocorre porque a maioria das matérias-primas é importada, assim, um real mais apreciado reduz os preços relativos dos produtos adquiridos, reduzindo dessa forma os custos das empresas. O segundo é o crescimento da renda da população, citado como um fator muito positivo no sucesso das empresas, isso decorre de que uma com uma renda maior, a população tende a consumir produtos de maior valor que tenham um nível de qualidade melhor, e é esse o tipo de produto que as microcervejarias se propõem a oferecer. Assim, quanto maior for a renda da população, provavelmente maior será o consumo de cervejas com qualidade superior.

Nos itens relacionados ao crédito disponível, a política de impostos do governo e os encargos sociais, as empresas não estão satisfeitas com a situação atual. Dessa forma, para as empresas entrevistadas, as políticas governamentais acabam por dificultar as atividades produtivas, não havendo incentivos adequados à produção dessas microempresas. Entretanto, em Santa Catarina, as microcervejarias foram beneficiadas com a LEI N° 14.961, de 03 de dezembro de 2009, da Secretaria da Fazenda do Estado de Santa Catarina, que foram dispostos incentivos fiscais as microcervejarias:

Art. 1º A Secretaria de Estado da Fazenda fica autorizada, mediante tratamento tributário diferenciado, observados os termos e condições previstos em regulamento, a conceder às microcervejarias crédito presumido equivalente a até 13% (treze por cento) do valor utilizado para cálculo do Imposto sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação - ICMS incidente na saída de cerveja e chope artesanais, produzidos pelo próprio estabelecimento, tributados pela alíquota de 25% (vinte e cinco por cento) (SANTA CATARINA, 2009).

O benefício é limitado a saída de duzentos mil litros por mês entre chope e cerveja, além disso, a empresa não pode possuir débito com a Fazenda Estadual. No questionamento realizado, algumas empresas comentaram que seria interessante diferenciar a tributação das microcervejarias em relação as grandes cervejarias. A Lei promulgada em Santa Catarina

seria um primeiro passo para elas, entretanto haveria a necessidade de uma diferenciação a nível nacional. Já existem algumas associações de microcervejarias artesanais que colocam essas questões em pauta, em busca de maiores incentivos por parte do Estado.

CAPÍTULO V

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

5.1 Conclusão

O Brasil já é o terceiro maior produtor de cerveja do mundo, ultrapassando a Alemanha e a Rússia, atrás apenas da China e dos Estados Unidos. Juntamente com a produção, o consumo de cerveja no Brasil vem crescendo nos últimos anos. Isso pode ser verificado pelo aumento no consumo *per capita*, que era de 36 litros anuais em 1990, passando para 64 litros anuais em 2010. Esse consumo ainda está longe do padrão de alguns países europeus, em que passa de 100 litros anuais *per capita*, entretanto, essa diferença mostra que o mercado brasileiro ainda pode crescer, diferentemente do mercado europeu, que encontra-se estagnado. Dessa forma, vender cerveja no Brasil é um negócio atrativo, atraindo empresas nacionais e estrangeiras nesse mercado próspero e em desenvolvimento.

A estrutura da indústria cervejeira nacional e mundial pode ser caracterizada como oligopólio competitivo, em que poucas empresas detêm significativas parcelas do mercado, no entanto, a competição se mantém acirrada. As empresas competem através de campanhas publicitárias, na tentativa de criar marcas em que os consumidores sejam fiéis a elas, além do preço como fator competitivo. No Brasil, a produção se dá por quatro grandes cervejarias, duas transnacionais, a AMBEV e a Heineken do Brasil, e duas nacionais, a Cervejaria Petrópolis e a Schincariol. A AMBEV possui uma participação de mercado próximo dos 70%, as outras três possuem uma participação de aproximadamente 10% cada uma. Essa configuração da indústria nacional não é estática, ao contrário, tem se mostrado altamente dinâmica nas últimas duas décadas, com movimentos de fusões e aquisições entre as cervejarias. Isso ocorreu tanto no mercado mundial como no nacional. A tendência é que ocorram mais movimentos desse tipo, por exemplo, atualmente já há o interesse de empresas estrangeiras na aquisição da Schincariol.

É nesse contexto de um mercado concentrado que, na década de 1990 e 2000, surgiu um movimento de criação de microcervejarias. Caracterizado por microempresas que

passaram a produzir chopes e cervejas, prezando pela qualidade e praticando preços elevados. Essas empresas aumentaram significativamente o escopo de cervejas nacionais. Um mercado que consome 95% de cerveja do tipo pilsen, de sabor suave e refrescantes, agora se depara com novas cervejas, nas prateleiras dos mercados, nos bares, em festas particulares, que apresentam novos sabores e cores diferentes do habitual. Esse mesmo movimento ocorreu na década de 1980 nos Estados Unidos.

Dessa forma, o mercado brasileiro encontra-se segmentado em cervejas de massa, cervejas *premium*, e cervejas *super premium*. O crescimento dos últimos dois segmentos vem interessando tanto as grandes cervejarias como as microcervejarias. Nas grandes cervejarias percebemos uma introdução de novos produtos nos últimos anos no mercado brasileiro, voltados para esses segmentos. Por exemplo, a Schincariol adquiriu recentemente três microcervejarias, sendo uma delas catarinense, como estratégia de entrada nesse mercado.

Santa Catarina se destaca, juntamente com São Paulo, Rio Grande do Sul e Paraná, nesse movimento microcervejeiro, hoje já existem cerca de 20 microcervejarias no estado, 10% do total no Brasil. Embora não seja um fator determinante para a criação das microcervejarias, muitas cidades de Santa Catarina têm na sua cultura influência européia, na sua maioria alemã. As microcervejarias, principalmente do Vale do Itajaí, aproveitam essa cultura para destacar em suas cervejas a qualidade “alemã”, quase todas as empresas produzem seguindo a *Reinheitsgebot*, lei promulgada na Alemanha em 1516 que trata da pureza da cerveja.

A partir dos questionários aplicados a cinco microcervejarias catarinenses foi possível identificar quais são os fatores determinantes da competitividade. As empresas apresentam uma estrutura de capital de praticamente 100% dos sócios, além disso, os recursos de empréstimos são muito pouco utilizados, o que dá uma maior independência às empresas, correndo menos riscos. No que diz respeito à motivação que levaram aos empresários a criarem as microcervejarias, ganhou destaque o gosto pelo negócio e a perspectiva de crescimento do mercado. Pode-se concluir que os empreendedores nesse setor, são, de certa forma, entusiastas para produzir cerveja, não sendo o lucro, o objetivo mais importante. Claro que o lucro é importante para que a empresa se sustente.

Dentro das estratégias genéricas apresentadas por Porter, foi observado que as microcervejarias adotam a estratégia de enfoque juntamente com a diferenciação. O público alvo das empresas é a população de renda mais elevada, e para conquistar esse mercado mais sofisticado, todo o gerenciamento da produção é voltado para diferenciar a sua cerveja, através da qualidade do produto. Isso foi observado em vários itens do questionário. A busca

pela qualidade começa com a compra das matérias-primas que são importadas, na sua maioria, sendo o preço um fator secundário na escolha dos fornecedores. Outro fator determinante para a qualidade do produto é a mão-de-obra, e nesse caso, é especificadamente o mestre-ervejeiro, pois é ele que combinará os ingredientes de forma a obter a cerveja desejada. E, em todas microcervejarias o mestre-ervejeiro é quem possui diversos cursos na área de produção de cerveja e também possui uma significativa experiência, chegando a trinta anos em uma das microcervejarias.

Embora seja a qualidade percebida pelas microcervejarias como determinantes para a sua sobrevivência no mercado, pela análise do destino das vendas e dos produtos mais vendidos, percebe-se que o preço ainda é determinante para a escolha do consumidor. Isso porque a maior parte das vendas é para consumidores finais e de chope do tipo pilsen. Esse produto, vendido na maioria das vezes em barris, destinados a eventos particulares, apresenta preços semelhantes aos preços do chope tipo pilsen de marcas das grandes cervejarias. Assim, as cervejas, as quais os preços são mais elevados que as marcas de consumo em massa, ainda apresentam uma pequena participação nas vendas das microcervejarias. Outro fator que tem relevância na competitividade das microcervejarias catarinenses é o da maior parte das vendas serem efetuadas na região da empresa e diretamente com a empresa, ou seja, o fator local é importante para essas empresas.

Na inovação, as microcervejarias se destacam por introduzirem novos produtos para suas empresas e alguns novos para o mercado nacional. As inovações em processos e organizacionais são menos constantes e são novas para a empresa. Pode-se verificar que as empresas adotam uma estratégia de inovação tradicional e dependente, principalmente nos processos, pois não realizam atividades de P&D, as inovações se dão pela compra de equipamentos mais modernos, quando disponíveis no mercado.

Com relação aos fatores sistêmicos e estruturais destaca-se a tendência de crescimento do mercado de cervejas, e o crescimento do segmento de cervejas mais sofisticadas, em que as microcervejarias atuam. Isso pode ser resultado do aumento da renda da população brasileira nos últimos anos, no entanto, é preciso que ocorra uma mudança no padrão de consumo do brasileiro para esse segmento se tornar mais significativo, processo que está iniciando, ainda de forma tímida, mas que já influencia de forma positiva a competitividade das microcervejarias. Os próprios empresários buscam divulgar esse movimento microervejeiro, além das associações, *sites* especializados e demais interessados no assunto, que vêm criando uma cultura ervejeira. Em Santa Catarina foi promulgada uma lei de incentivo à produção artesanal de chopes e cervejas, através de mudanças na cobrança do ICMS. Assim, as

microcervejarias são beneficiadas, de forma que tem impacto direto na competitividade dessas. No entanto, os empresários ressaltam que ainda são necessárias outras modificações na legislação de forma a diferenciá-las das grandes cervejarias, favorecendo o crescimento das empresas e o surgimento de novas microcervejarias.

Conclui-se dessa forma que os principais fatores da competitividade das microcervejarias catarinenses são: a qualidade dos produtos, como uma estratégia das empresas em diferenciar suas cervejas; o fato da maior parcela do consumo ser local, o que possibilita a sustentabilidade da empresa nos primeiros anos de vida, e que será importante para seu crescimento no futuro; o crescimento da renda da população juntamente com o início de uma modificação no padrão de consumo, ou seja, o aparecimento e crescimento do “movimento microcervejeiro”; e, uma modificação na legislação tributária do Estado de Santa Catarina, incentivando a produção de chopes e cervejas artesanais. Dessa forma, mesmo dentro de uma indústria olipolizada, que é a indústria cervejeira, é possível a sustentabilidade de pequenas empresas, com uma produção reduzida, mas que acabam por se sustentar em mercados locais, oferecendo produtos mais sofisticados, cada vez mais apreciados pela população. As microcervejarias tendem a ocupar uma parcela maior do mercado nos próximos anos, pelo crescimento das existentes e o surgimento de novas, o que mostra que há um mercado novo e crescente a ser explorado.

5.2 Recomendações

O crescimento do número de microcervejarias no Brasil e em Santa Catarina é um fenômeno recente na estrutura da indústria cervejeira nacional. Ainda não existem muitos estudos sobre o assunto, assim é um mercado que poderá ser bastante explorado no meio acadêmico, não só na área das ciências econômicas, mas também na área da administração, da engenharia da produção, das ciências contábeis, da sociologia, entre outras.

Recomenda-se para trabalhos futuros, que seja analisado o crescimento das microcervejarias pela ótica dos consumidores, verificando o grau da mudança de padrão de consumo de cerveja do brasileiro. Poderão ainda, ser realizadas comparações entre a produção de uma grande cervejaria e a de um microcervejaria e as diferentes estratégias utilizadas. Podem ser realizadas, também, comparações entre o mercado de microcervejarias brasileiro com o de outros países.

REFERÊNCIAS

ADAMS, W. J. Markets: Beer in Germany and the United States. **Journal of Economic Perspectives**. V. 20, n. 1, p. 189-205. 2006. Disponível em: <www.beeronomics.org/papers/PLEN%20Adams.pdf> Acesso em: 20/04/2011.

AMBEV. **Fabricação**. Disponível em: <<http://www.ambev.com.br/pt-br/sociedade-da-cerveja/fabricacao/fabricacao>>. Acesso em: 10/04/2011.

BARTH-HAAS GROUP. News & Reports. **The Barth Report Hops**. Base de dados. Disponível em: <http://www.barthhaasgroup.com/index.php?option=com_content&task=view&id=28&Itemid=30>. Acesso em: 23/05/2011.

BOCCHI, J. I. (org). **Monografia para economia**. São Paulo: Saraiva, 2004.

BREWERS ASSOCIATION. **Market Segments**. Disponível em: <<http://www.brewersassociation.org/pages/business-tools/craft-brewing-statistics/market-segments>> Acesso em: 07/03/2011.

BRASIL. Decreto nº 2.314, de 5 de setembro de 1997. Regulamenta a Lei nº 8.918, de 14 de julho de 1994. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 5 set. 1997. Disponível em: <<http://www.consumidorbrasil.com.br/consumidorbrasil/textos/legislacao/d2314.htm>>. Acesso em: 20/05/2011.

CARROLL, G. R.; SWAMINATHAN, A. Why the microbrewery movement? Organizational dynamics of resource partitioning in the U.S. brewing industry. **The American Journal of Sociology**, Chicago, EUA, v. 106, n. 3, p. 715-762, nov. 2000. Disponível em: <<http://www.jstor.org/pss/3081493>>. Acesso em: 25/09/2010.

CERVEJAS DO MUNDO. **História da cerveja**. Disponível em: <http://www.cervejasdomundo.com/Na_antiguidade.htm>. Acesso em: 01/10/2010.

CERVEJAS DO MUNDO. **Ingredientes da cerveja**. Disponível em: <<http://www.cervejasdomundo.com/Ingredientes.htm>>. Acesso em: 01/05/2011.

CERVESIA. **Microcervejaria**. Disponível em: <<http://www.cervesia.com.br/processo.html>>. Acesso em: 10/04/2011.

CERVESIA. **Especificações físico-químicas da água cervejeira**. Disponível em: <<http://www.cervesia.com.br/agua/432-especificacoes-fisico-quimicas-da-agua-cervejeira.html>>. Acesso em: 10/04/2011.

EMPORIUM BEER STORE. **Gigantes da Produção de Cerveja**. 4 dez. 2010. Disponível em: <<http://www.emporiumbeerstore.com.br/>>. Acesso em: 10/05/2011.

ESTADO DE MINAS. Brasil passa Alemanha e Rússia e é o 3º produtor mundial de cerveja. **Estado de Minas**. Belo Horizonte, 16 jan. 2011. Disponível em: <http://www.em.com.br/app/noticia/economia/2011/01/16/internas_economia,203997/brasil-passa-alemanha-e-russia-e-e-o-3-produtor-mundial-de-cerveja.shtml>. Acesso em: 20/05/2011.

ESTADÃO. Femsa traz 5 cervejas europeias do portfólio da Heineken. **Jornal Estadão Online**. São Paulo, 23 fev. 2010. Disponível em: <http://economia.estadao.com.br/noticias/not_6109.htm>. Acesso em: 20/05/2011.

FERRARI, V. **O mercado de cervejas no Brasil**. 2008. 115 f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Fac. De Administração, Contabilidade e Economia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008. Disponível em: <http://tede.pucrs.br/tde_arquivos/2/TDE-2008-07-10T121250Z-1422/Publico/402795.pdf>. Acesso em: 09/10/2010.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D. S; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil**: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1996. 386p.

GERMAN BEER STATISTICS. **German Breweries**. Disponível em: <<http://www.europeanbeerguide.net/gerstats.htm>>. Acesso: 20/04/2011.

GIACOMIN, J. H. **Estudo da viabilidade econômico-financeira de uma microcervejaria no Estado de Santa Catarina**. 2008. 88 f. Monografia (Graduação em Economia) – Curso de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 171 p.

MEIRELLES, J. G. P. **Tecnologia, transformação industrial e comércio internacional**: Uma revisão das contribuições neoshumpterianas, com particular referência às economias da América Latina. 1989, 222 f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas. Campinas, 1989.

O GLOBO. Confira a participação de mercado das principais marcas de cerveja no Brasil. **O Globo**. Rio de Janeiro, 11 jan. 2010. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/economia/mat/2010/01/11/confira-participacao-de-mercado-das-principais-marcas-de-cerveja-no-brasil-915502121.asp>>. Acesso em: 01/12/2010.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992. 512p.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva : técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed Rio de Janeiro (RJ): Campus, 1986. 362p.

POSSAS, Mario Luiz. **Estruturas de mercado em oligopolio**. São Paulo: Hucitec, 1985.

PRESSE, F. Heineken compra dona da Kaiser por US\$ 7,6 bilhões. **Folha Online**. São Paulo, 11 jan. 2010. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u677316.shtml>> Acesso em: 20/11/2010.

SANTA CATARINA. Lei nº 14.961, de 03 de dezembro de 2009. Dispõe sobre o incentivo à produção de cervejas e chopes artesanais. **Diário Oficial do Estado de Santa Catarina**, Florianópolis, SC, 03 dez. 2009. Disponível em: <http://200.19.215.13/legtrib_internet/html/Leis/2009/Lei_09_14961.htm>. Acesso em: 25/05/2011.

SILVA, C. L. Indústria cervejeira: um mercado em constante transformação. **Revista FAE Business**, Curitiba, n. 6, p. 50-53, ago. 2003. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_fae_business/n6/analise_setorial_industriacerveja.pdf>. Acesso em: 09/10/2010.

SINDICERV. **A Cerveja**: Tipos de Cerveja. Disponível em: <<http://www.sindicerv.com.br/tipo-cerveja.php>>. Acesso em: 20/05/2011.

STEIN, Marcelo. Importador brasileiro aposta na segmentação das cervejas. **Terra**. Entrevista concedida a Carlos Alberto Barbosa. Disponível em: <<http://vidaestilo.terra.com.br/homem/interna/0,,OI4097750-EI14236,00-Importador+brasileiro+aposta+na+segmentacao+das+cervejas.html>>. Acesso em: 25/04/2011.

REVIPACK. Mercado Mundial da Cerveja: Crescimento Desigual. **Revista Revipack Online**. 12/03/2011. Disponível em: <<http://revipack.wordpress.com/2011/03/12/mercado-mundial-da-cerveja/>>. Acesso em: 15/05/2011.

VIP. A revolução da cerveja artesanal: Microcervejarias nacionais apostam na alta qualidade para conquistar o consumidor comum. **Revista Vip Online**. 10 mar. 2011. Disponível em: <<http://vip.abril.com.br/boa-vida/cerveja/a-revolucao-da-cerveja-artesanal/>>. Acesso em: 15/05/2011.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Questionário aplicado nas microcervejarias catarinenses para a avaliação da competitividade

I - IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

Razão Social:

Endereço:

Município de localização:

Tamanho (em relação a incidência de impostos – receita bruta)

<input type="checkbox"/> Micro	<input type="checkbox"/> Pequena	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Grande
--------------------------------	----------------------------------	--------------------------------	---------------------------------

Ano de fundação:

Sua empresa é:

<input type="checkbox"/> Independente	<input type="checkbox"/> Parte de um grupo
---------------------------------------	--

Qual a sua relação com o grupo:

<input type="checkbox"/> Controladora	<input type="checkbox"/> Controlada	<input type="checkbox"/> Coligada
---------------------------------------	-------------------------------------	-----------------------------------

Número de Sócios fundadores:

Estrutura do capital da empresa:

Estrutura do capital da empresa	Participação percentual (%) no 1º ano	Participação percentual (%) Em 2010
Dos sócios		
Empréstimos de parentes e amigos		
Empréstimos de instituições financeiras Quais?		
Outras. Citar:		
Total	100%	100%

Qual a importância dos seguintes fatores para a decisão de abertura da microcervejaria?

Fatores	Grau de importância			
	Não se aplica	Baixa	Média	Alta
Perspectiva de alta rentabilidade do negócio				
Conhecimento prévio das técnicas de produção				
Perspectivas de crescimento do mercado				
Tradição familiar				
Localização favorável da demanda				
Fraca concorrência no segmento				
Inexistência de outras microcervejarias na região				
Baixa necessidade de capital inicial				
Gosto pelo negócio				
Outros. Citar:				

II – PRODUÇÃO E PRODUTOS

Quais produtos a empresa oferece?

Cerveja

Chope

Outras bebidas. Quais?

Outros serviços e/ou outros produtos. Quais?

Quais os tipos de embalagem que a cerveja é vendida?

- () Lata. Quantidades por embalagem (ml):
 () Garrafas. Quantidades por embalagem (ml):
 () Outros. Citar: Quantidades por embalagem (ml):

Quais os tipos de embalagem em que o chope é vendido?

- () Barril. Quantidades por embalagem (L):
 () Garrafa. Quantidades por embalagem (ml):
 () Outros. Citar: Quantidades por embalagem (mL):

Qual a capacidade instalada (produção máxima mensal) da empresa (mil litros)?

Qual a produção efetiva (média mensal) da empresa (mil litros)?

Quais os tipos de **cerveja** produzidos? Qual o percentual de venda de cada produto sobre as vendas totais? Qual o ano de início da produção do produto?

Tipo/Denominação	Percentual nas vendas totais	Ano da Introdução do Produto

Quais os tipos de **chope** produzidos? Qual o percentual de venda de cada produto sobre as vendas totais? Qual o ano de início da produção do produto?

Tipo/Denominação	Percentual nas vendas totais	Ano da Introdução do Produto

Quantas fábricas a empresa possui?

Onde se localizam as fábricas?

III – RECURSOS HUMANOS

Evolução do número de empregados:

Período de tempo	Número de empregados
Ao final do primeiro ano de criação da empresa	
Ao final do ano de 2010	

Informe o número de pessoas que trabalham na empresa, segundo características das relações de trabalho:

Tipo de relação de trabalho	Número de pessoal ocupado
Sócio proprietário	
Contratos formais	
Estagiário	
Serviço temporário	
Terceirizados	
Familiares sem contrato formal	
Total	

Quais as funções que os empregados ocupam na empresa?

Função/Cargo	Nº de empregados

Escolaridade do pessoal ocupado (situação atual):

Ensino	Número do pessoal ocupado
Analfabeto	
Ensino fundamental incompleto	
Ensino fundamental completo	
Ensino médio incompleto	
Ensino médio completo	
Superior incompleto	
Superior completo	
Pós-Graduação	
Total	

Sua empresa efetuou atividades de treinamento e capacitação de recursos humanos (excluindo o mestre-ervejeiro) durante os últimos três anos?

<input type="checkbox"/> Na empresa	<input type="checkbox"/> Em Santa Catarina	<input type="checkbox"/> No Brasil	<input type="checkbox"/> No exterior
-------------------------------------	--	------------------------------------	--------------------------------------

Quantos empregados já trabalharam em grandes cervejarias?

Quantos empregados já trabalharam em outras microcervejarias?

Qual a experiência profissional do mestre-ervejeiro? Quais cursos ele possui?

IV – PROCESSOS PRODUTIVOS E TERCEIRIZAÇÃO

Identifique a origem dos principais insumos e matérias-primas utilizadas no processo de produção:

Insumos/Matéria-prima	Origem				% Do total comprado
	Local/Regional	Estadual	Nacional	Exterior	
Malte					
Lúpulo					
Fermento					
Trigo					
Outros cereais					

3. Identifique o percentual de cada item nos custos totais da empresa:

Item	% dos custos totais
Matéria-prima	
Energia elétrica	
Água	
Empregados	
Despesas administrativas	
Embalagens	
Outros	

Identifique o grau de verticalização/terceirização da empresa: (marque um x)

Etapas do Processo		
1 . Produção da Matéria-prima	Integrada	Adquirida
Malte		
Lúpulo		
Fermento		
Trigo		
Outros cereais		
2 . Processo Produtivo	Integrada	Terceirizada
Recebimento do malte		
Armazenamento do malte		
Moagem do malte		
Mosturação		
Filtração		

Adição de Lúpulo		
Fervura		
Resfriamento		
Fermentação		
Maturação		
Acabamento		
Envasamento		
Pasteurização		
Expedição		
3 . Distribuição	Integrada	Terceirizada
Transportes		
Revenda		
Centro de Distribuição		
Pontos de Venda		
Outros		
4 . Serviços	Integrada	Terceirizada
Limpeza		
Manutenção		
Segurança		
Serviços		
Administrativos		

V – ESFORÇO DE VENDA, DISTRIBUIÇÃO E MERCADO

Sua empresa exporta? () Sim () Não Para quais países?

A empresa realiza pesquisa de mercado? () Sim () Não

Caso a resposta da “2” seja sim, qual o grau de importância com relação aos objetivos da empresa quando realiza uma pesquisa de mercado/cliente?

Objetivos	Grau de importância			
	Não se aplica	Baixa	Média	Alta
Identificar novos mercados				
Identificar tendências do setor de cervejas e futura demanda				
Conhecer os hábitos dos consumidores				
Identificar a satisfação quanto ao grau de qualidade do produto				
Outros. Citar:				

Qual o grau de importância dos fatores abaixo sobre o desempenho das vendas na sua empresa.

Fatores	Grau de importância			
	Não se aplica	Baixa	Média	Alta
Propaganda/publicidade				
Turismo na região				
Tradição da empresa				
Marca conhecida no mercado				
Qualidade do produto				
Preço do produto				
Prazo de entrega				
Capacidade de atendimento				
Mão de obra qualificada				
Desenvolvimento de novos produtos				
Diferenciação do produto				
Outros. Citar:				

A empresa possui site na internet? () Sim () Não

Quais as funções que o site desempenha?

() Divulgação da empresa

- () Divulgação dos produtos
 () Venda direta de produtos para consumidores
 () Venda direta de produtos para bares e restaurantes
 () Como meio de divulgação e negociação com as distribuidoras
 () Como meio de divulgação e negociação com os bares e restaurantes
 () Outro.

Quais cidades de Santa Catarina que a empresa possui distribuidoras?

Quais os outros estados que a empresa possui distribuidoras?

Quais estados que possuem seus produtos em supermercados?

A empresa possui bar ou restaurante na cidade de origem? () Sim () Não

A empresa possui bar ou restaurante em outra cidade? () Sim () Não

A empresa participa da Oktoberfest?

A empresa patrocinou alguma festa no último ano? Qual?

A empresa participou de alguma feira ou festival em que participaram outras cervejarias nos últimos três anos? Qual?

Qual a participação (em média) por grupo de clientes nas vendas totais?

Cliente	Participação (% do total)
Supermercados de médio e pequeno porte	
Grandes supermercados	
Bares e restaurantes	
Bar e/ou restaurante da microcervejaria	
Consumidores finais (direto com a fábrica)	
Consumidores finais (através das distribuidoras)	

Qual o grau de importância dos seguintes fatores na determinação do preço final dos produtos?

Fatores	Grau de importância			
	Não se aplica	Baixa	Média	Alta
Custo total mais margem percentual (mark up)				
A concorrência existente no setor				
A disponibilidade de matéria-prima				
Custo dos insumos				
A política fiscal do Governo (impostos)				
A política cambial do Governo (taxa de câmbio)				
Custos do transporte				
Custos de produção				
Custos de armazenamento				
O preço fixado pela outras microcervejarias				
O preço fixado pelas grandes cervejarias				
Inibir a entrada de novos concorrentes				
Outro. Citar:				

Qual o grau de importância de cada um dos critérios abaixo na escolha dos fornecedores?

Critérios	Grau de importância			
	Não se aplica	Baixa	Média	Alta
Preço baixo				
Facilidade nas negociações para pagamento				
Garantia dos prazos de entrega				
Cumprimento de especificações técnicas				
Garantia da qualidade dos produtos				

Busca de relações de longo prazo/parceria				
---	--	--	--	--

VI – INOVAÇÃO

A empresa possui estrutura própria para pesquisa e desenvolvimento? () Sim () Não

Sua empresa realizou alguma das inovações descritas abaixo nos últimos três anos?

Inovações de produto	SIM	NÃO
Produto novo para a sua empresa, mas já existente no mercado?		
Produto novo para o mercado nacional?		
Produto novo para o mercado internacional?		
Inovações de processo	SIM	NÃO
Processos tecnológicos novos para a sua empresa, mas já existentes no setor?		
Processos tecnológicos novos para o setor de atuação?		
Outros tipos de inovação	SIM	NÃO
Desenvolvimento de novas embalagens (tamanhos, design)?		
Realização de mudanças organizacionais (inovações organizacionais)	SIM	NÃO
Mudanças nas técnicas de gestão ?		
Mudanças significativas na estrutura organizacional?		
Mudanças significativas nos conceitos e/ou práticas de marketing ?		
Mudanças significativas nos conceitos e/ou práticas de comercialização ?		

Avalie o grau de importância, para sua empresa, dos efeitos das inovações realizadas nos últimos três anos.

Descrição	Grau de Importância			
	Não se aplica	Baixa	Média	Alta
Aumento da produtividade da empresa				
Ampliação da gama de produtos ofertados				
Aumento da qualidade dos produtos				
Aumento das vendas				
Entrada em novos mercados				
Permitiu a redução de custos do trabalho				
Permitiu a redução de custos das matérias-primas				
Permitiu a redução do consumo de energia				
Permitiu reduzir o impacto sobre o meio ambiente				

Qual a frequência das ações abaixo que a empresa realiza com o intuito de inovar?

Descrição	Frequência		
	Nunca	Ocasionalmente	Sempre
Aquisição externa de P&D			
Aquisição de máquinas e equipamentos mais modernos			
Aquisição de outras tecnologias (ex: softwares mais eficientes)			
Implantação de novos programas de treinamento aos empregados			
Implantação de novos programas de gestão de qualidade			
Outro. Citar:			

Classifique as fontes de informações mais importantes, para a sua empresa, na inovação de processo, de produto ou organizacional da produção:

Fonte de Informações	Grau de importância			
	Não se aplica	Baixa	Média	Alta
Troca de informações com fornecedores				
Troca de informações com empresas da região				
Troca de informações com empresas de outras regiões				
Troca de informações com clientes				
Feiras e exposições nacionais				
Feiras e exposições internacionais				
Workshops de produtos				
Publicidades especializadas				
Consultores especializados locais ou regionais				

Consultores especializados nacionais				
Consultores especializados internacionais				
Universidades e Centros de pesquisas regionais/locais				
Universidades e Centros de pesquisas nacionais				
Universidades e Centros de pesquisas internacionais				
Outros. Citar:				

Classifique a relevância, para a sua empresa, dos obstáculos abaixo para a realização da inovação pela empresa:

Obstáculos	Relevância			
	Não se aplica	Baixa	Média	Alta
Disponibilidade financeira				
Dificuldade de acesso às informações tecnológicas				
Falta de recursos humanos qualificados				
Inestabilidade de mercado				
Dimensão do mercado				
Falta de incentivos fiscais e financeiros				
Outros. Citar:				

VII – COMPETITIVIDADE E ESTRATÉGIAS

1. Identifique as principais dificuldades na operação da empresa.

Principais dificuldades	No primeiro ano de vida				Atualmente			
	Não se aplica	Baixa	Média	Alta	Não se aplica	Baixa	Média	Alta
Contratar empregados qualificados								
Produzir com qualidade								
Vender a produção								
Custo ou falta de capital de giro								
Custo ou falta de capital para aquisição de máquinas e equip.								
Custo ou falta de capital para ampliação das instalações								
Pagamento de juros de empréstimos								
Outras. Citar:								

2. Qual o grau de importância dos fatores abaixo para a manutenção da competitividade da empresa?

Fatores	Grau de importância			
	Não se aplica	Baixa	Média	Alta
Qualidade da matéria-prima e outros insumos				
Qualidade da mão-de-obra				
Nível tecnológico dos equipamentos				
Introdução de novos produtos				
Estratégias de comercialização				
Qualidade do produto				
Capacidade de atendimento (volume e prazo)				
Outra. Citar:				

3. Qual o grau de importância, para a sua empresa, dos fatores abaixo que a empresa utiliza com o objetivo de reduzir custos.

Fatores	Grau de importância			
	Não se aplica	Baixa	Média	Alta
Aquisição de nova tecnologia produtiva				
Mudanças na gestão organizacional				
Redução ou eliminação de linha de produtos				
Diferenciação de produtos				
Compras em maior volume				
Melhorias no sistema de distribuição				

Terceirização de etapas				
Negociação com os fornecedores				
Outros (citar):				

4. Classifique, com relação ao grau de importância, as formas que empresa utiliza para diferenciar seu produto e/ou sua empresa.

Formas de Diferenciação	Grau de importância			
	Não se aplica	Baixa	Média	Alta
Introdução de novos produtos				
Introduzir novas embalagens				
Qualidade do produto				
Publicidade				
Rapidez na entrega				
Outros (citar):				

5. Classifique as principais estratégias usadas pela empresa para aumentar sua participação no mercado, segundo o grau de importância:

Estratégia	Grau de importância			
	Não se aplica	Baixa	Média	Alta
Reduzir custos, diminuindo os preços				
Introduzir novos produtos				
Novas estratégias de comercialização				
Aumentar a qualidade do produto				
Investir em publicidade				
Rapidez e cumprimento do prazo de entrega				
Aumentar a capacidade produtiva				
Outros. Citar.				

VII – FINANCIAMENTO

Classifique as principais fontes de recursos utilizadas pela empresa, segundo o grau de utilização:

Fonte	Não Utiliza	Utiliza Pouco	Utiliza	Utiliza Muito
Recursos próprios				
Recursos oficiais (BNDES, FINAME)				
Recursos oriundos de bancos privados				
Outros (citar)				

IX – ASPECTOS SISTÊMICOS

Classifique os fatores determinantes do sucesso competitivo da empresa nos condicionantes macroeconômicos, com relação à influência na sua empresa.

Fatores	Influência				
	Não Influi ou Não se aplica	Positiva	Muito Positiva	Negativa	Muito Negativa
Aumento do salário mínimo					
A taxa de juros atual					
Valorização do real					
Os incentivos fiscais existentes					
A disponibilidade atual de crédito					
Prazos longos de financiamento					
Elevação dos impostos sobre os insumos					
Elevação dos impostos sobre o produto					
A taxa de inflação atual					
A elevação da inflação					
Os encargos sociais atuais					
O crescimento da renda da população					

2. Existem incentivos fiscais adequados ao setor? () Sim () Não

X – MERCADO

1. A existência de grandes cervejarias dominando o mercado prejudica de forma significativa a sobrevivência das microcervejarias? () Sim () Não

2. Na sua opinião, o número de microcervejarias tende a aumentar nos próximos anos?
() Sim () Não

3. Na sua opinião, está ocorrendo uma mudança no gosto da população com relação ao consumo de cerveja? ()
Sim () Não

4. O crescimento da renda da população é um fator que explica o surgimento de um número maior de microcervejarias nos últimos anos.

5. Quais as políticas governamentais que podem ser implantadas para aumentar a competitividade das microcervejarias?

ANEXO

ANEXO A – Lei de incentivo à produção de cervejas e chopes artesanais, da Secretaria da Fazenda do Estado de Santa Catarina

LEI Nº 14.961, de 03 de dezembro de 2009

(DOE de 03.12.09)

Dispõe sobre o incentivo à produção de cervejas e chopes artesanais.

O GOVERNADOR DO ESTADO DE SANTA CATARINA, Faço saber a todos os habitantes deste Estado que a Assembleia Legislativa decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º – ALTERADO – Art. 1º da Lei nº 15.242/10, efeitos a partir de 28.07.10:

Art. 1º A Secretaria de Estado da Fazenda fica autorizada, mediante tratamento tributário diferenciado, observados os termos e condições previstos em regulamento, a conceder às microcervejarias crédito presumido equivalente a até 13% (treze por cento) do valor utilizado para cálculo do Imposto sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação - ICMS incidente na saída de cerveja e chope artesanais, produzidos pelo próprio estabelecimento, tributados pela alíquota de 25% (vinte e cinco por cento).

Art. 1º – Redação original vigente até 27.07.10:

Art. 1º Fica autorizada, mediante tratamento tributário diferenciado concedido pela Secretaria de Estado da Fazenda, observados os termos e condições previstos em regulamento, a concessão às microcervejarias de crédito presumido equivalente a 13% (treze por cento) do valor do Imposto sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação - ICMS, que incidir nas saídas de cerveja e chope artesanal, produzidos pelo próprio estabelecimento, tributados pela alíquota de 25% (vinte e cinco por cento).

§ 1º O benefício fica limitado a saída de duzentos mil litros por mês, considerando a soma dos dois produtos mencionados no caput e abrange a parcela relativa ao imposto retido por substituição tributária.

§ 2º Salvo disposição em contrário, fica autorizada a manutenção integral dos créditos relativos à entrada de bens, mercadoria e serviços.

§ 3º Não poderá ser concedido o benefício previsto neste artigo ao contribuinte em débito com a Fazenda Estadual.

Art. 2º Para efeitos desta Lei considera-se:

I - microcervejaria a empresa cuja soma da produção anual de cerveja e chope, não seja superior a três milhões de litros, considerando todos os seus estabelecimentos, inclusive aqueles pertencentes a coligadas ou a controladora; e

II - cerveja ou chope artesanal o produto elaborado a partir de mosto cujo extrato primitivo contenha no mínimo 80% (oitenta por cento) de cereais malteados ou extrato de malte, conforme registro do produto no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.

Art. 3º Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação

Florianópolis, 03 de dezembro de 2009

Luiz Henrique da Silveira

Governador do Estado