

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
Adilson Gustavo do Espírito Santo

ESTUDO DOS MODELOS DE NEGÓCIO DAS
MICROCERVEJARIAS DO MÉDIO PARAÍBA
FLUMINENSE

Taubaté – SP

2018

Adilson Gustavo do Espirito Santo

**ESTUDO DOS MODELOS DE NEGÓCIO DAS
MICROCERVEJARIAS DO MÉDIO PARAÍBA
FLUMINENSE**

Dissertação apresentada para obtenção do título de mestre em Planejamento e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Planejamento e Desenvolvimento Regional.

Orientadora: Profa. Dra. Monica Franchi Carniello.

Taubaté – SP

2018

Adilson Gustavo do Espirito Santo

**ESTUDO DOS MODELOS DE NEGÓCIO DAS
MICROCERVEJARIAS DO MÉDIO PARAÍBA
FLUMINENSE**

Dissertação apresentada para obtenção do título de mestre em Planejamento e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-graduação em Administração do Departamento de Economia, Contabilidade e administração da Universidade de Taubaté.

Área de concentração: Planejamento e Desenvolvimento Regional.

Data: _____

Resultado: _____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dra. Monica Franchi Carniello

Universidade de Taubaté

Assinatura _____

Prof. Dra. Viviane Fushimi Velloso

Universidade de Taubaté

Assinatura _____

Prof. Dr. Sergio Roberto Montoro

FATEC

Assinatura _____

Dedico este trabalho aos meus pais. Minha mãezinha Maria, que sempre foi a pessoa que mais me incentivou a estudar e crescer na vida, e ao meu paizinho Adilson, que sempre me fez sorrir, mesmo nas horas mais tristes. Um dia nos veremos novamente.

Dedico também aos meus filhos, Pedro Aguiar e João Marcos, por serem a minha fortaleza. Também aos meus queridos irmãos, Giovana, Clayton e Júlio, por sempre estarem juntos comigo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Universidade de Taubaté (UNITAU), por ter dado todas as ferramentas e suporte necessárias para a realização desta minha conquista, juntamente faço o agradecimento aos professores Dr. Moacir José dos Santos e Dr. Lourival da Cruz Galvão Júnior, por todas as contribuições e dicas que deram para o enriquecimento do meu trabalho, pois sem eles o meu caminho teria sido muito mais difícil.

Agradeço de forma especial a minha orientadora e professora Dra. Monica Franchi Carniello, por ter sido uma pessoa especial e um exemplo de professora e de orientadora.

RESUMO

O mercado nacional é composto por empresas de diversos segmentos, que em alguns casos desenvolvem atividades que abrangem os três setores: comércio, indústria e serviços. Um desses casos é o de cervejas artesanais que engloba toda cadeia produtiva e de fornecimento. O mercado de microcervejarias está em desenvolvimento no Brasil e cresce fortemente no Estado do Rio de Janeiro. O presente estudo visa diagnosticar os modelos de negócio praticados pelos empresários do setor de microcervejarias associadas a CERVASUL, que fica localizada na região do Médio Paraíba Fluminense e que possui uma cultura de fabricação de cerveja. Também analisou como que os modelos de negócios adotados podem ajudar o empresário a se adequar ao setor. A pesquisa foi qualitativa e quantitativa e como técnica de coleta de dados foi aplicada um questionário estruturado para uma amostra das empresas do setor e também foram aplicadas entrevistas em profundidade com uma sub amostra de gestores das empresas. Com o resultado obtido na pesquisa identificou-se que as microcervejarias precisam melhorar a sua administração implantando sistemas de gestão e controle de processos, além de desenvolver o seu planejamento estratégico.

Palavras-chave: Planejamento e Desenvolvimento Regional. Turismo. Microempresas. Microcervejarias.

ABSTRACT

The national market is composed of companies from several sectors, which in some cases develop activities that cover the three sectors: commerce, industry and services. One of these cases is the one of artisan beers, in which it is accompanied by all the productive chain and of supply. The microbrewery market is under development in Brazil and grows strongly in the state of Rio de Janeiro. This study aims to diagnose the business models practiced by entrepreneurs in the sector of microbreweries associated with CERVASUL, which is located in the region of the Middle Paraíba Fluminense and has a brewing culture. He also analyzed how the business models adopted can help the entrepreneur to fit the industry. The research was qualitative and quantitative and as a data collection technique a structured questionnaire was applied to a sample of the companies of the sector and also interviews were applied in depth with a sub-sample of managers of the companies. As a result of the research, identified that microbreweries need to improve their administration by implanting management and process control systems, as well as developing their strategic planning.

Key words: Planning and Regional Development. Tourism. Microenterprises. microbreweries

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Principais erros cometidos por empreendedores	28
Tabela 2 - Ranking dos países produtores	32
Tabela 3 - Consumo mundial de Cerveja Per Capita (litros)	33
Tabela 4 - Números do setor de cerveja no Brasil	34
Tabela 5 - Principais marcas produzidas no país	36
Tabela 6 - Diferença entre tipos de cervejas	47
Tabela 7 - Escolas cervejeiras	48
Tabela 8 - Os dez estados com maior número de cervejaria no Brasil	50
Tabela 9 - Quantidade de população versus número de fábricas(Densidade)	52
Tabela 10 - População, Área e Densidade Demográfica: Médio Paraíba Fluminense, ano de 2010	55
Tabela 11- Quantidade de fábricas de cerveja por cidade	56
Tabela 12 - Modelos de negócios para microcervejarias	58
Tabela 13 - Número de cervejarias no Estado do Rio de Janeiro por região	61
Tabela 14 - Escolaridade do empresário do setor	67
Tabela 15 - Atividade desenvolvida anteriormente	68
Tabela 16 - A empresa é de estrutura familiar	70
Tabela 17 - Quantidade de rótulos produzidos por cervejaria	75
Tabela 18 - Tipos de cerveja produzidos pelas cervejarias	75
Tabela 19 - Como é realizada a gestão da empresa	78
Tabela 20 - Como analisa os fornecedores	79
Tabela 21 - Dificuldades encontradas pelas empresas	83

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Composição do nº de empresas, por Região, nas atividades selecionadas (em %, média 2009 a 2011)	27
Figura 2 - Principal motivo alegado para o fechamento da microempresa	29
Figura 3 - Participação do Setor no PIB (%)	34
Figura 4 - Emprego Total – Participação no PEA (%)	35
Figura 5 - Produção de cervejas – Brasil, 1985 a 2016 (milhões de litros)	35
Figura 6 - Market Share dos produtores brasileiros de cerveja em 2013 (% de volume produzido).	37
Figura 7 - Cadeia produtiva da cerveja	38
Figura 8 - Número de Cervejarias no Brasil	50
Figura 9 - Número de Cervejarias por região	51
Figura 10 - O mapa do Estado do Rio de Janeiro	54
Figura 11 - Evolução do número de fábricas de cervejas no Estado do Rio de Janeiro	60
Figura 12 - Gastos do consumidor de cervejas artesanais	62
Figura 13 - O consumidor de cervejas artesanais	63

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Tempo que começaram a fabricar cerveja	66
Gráfico 2 - Tempo de abertura da empresa	67
Gráfico 3 - Tipos de negócio da cervejaria	69
Gráfico 4 - Quantidade de pessoas que atuam na empresa	69
Gráfico 5 - Quantidade de sócios das empresas	70
Gráfico 6 - Tipo de imóvel da fábrica	71
Gráfico 7 - Capacidade instalada em litros	72
Gráfico 8 - Capacidade produtivida mensal em litros	73
Gráfico 9 - Capacidade atual mensal em litros	73
Gráfico 10 - Tipo de envase usado pela fábrica	74
Gráfico 11 - Critério de escolha do local de instalação da fábrica	76
Gráfico 12 - Participação em cursos de gestão	77
Gráfico 13 - Ferramentas de gestão usadas pelas fábricas	78
Gráfico 14 - Marketing da fábrica	80
Gráfico 15 - Forma de comercialização dos produtos	81
Gráfico 16 - Atividades complementares	81
Gráfico 17 - Parcerias realizadas	82

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

MAPA	Ministério da Agricultura Agropecuária e Abastecimento
CERVBRASIL	Associação Brasileira da Indústria da Cerveja
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
BNDES	Banco Nacional do Desenvolvimento
CERVASUL	Cervejarias Artesanais do Sul Fluminense
MPE	Micro e Pequenas Empresas
PIB	Produto Interno Bruto
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
INMETRO	Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia
EMATER	Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural
FIRJAN	Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 PROBLEMA	15
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 OBJETIVO GERAL.....	15
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	16
1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO	16
1.5 ORGANIZAÇÃO DO PROJETO.....	17
2 REVISÃO DA LITERATURA	18
2.1 DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL: FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....	18
2.2 TEORIAS SOBRE O DESENVOLVIMENTO REGIONAL	21
2.2.1 Industrialização no Brasil e o desenvolvimento regional	24
2.3 MICROS E PEQUENAS EMPRESAS BASEADAS NO POTENCIAL ENDÓGENO DO TERRITÓRIO.....	26
2.3.1 Principais dificuldades do setor de microempresas.....	28
2.4 CARACTERIZAÇÃO DO MERCADO DE CERVEJAS NO BRASIL.....	30
2.4.1 Indústria da cerveja no Brasil	32
2.4.2 A cadeia produtiva da indústria de cerveja.....	37
2.4.3 A inovação e competitividade no setor de cerveja	39
2.4.4 A força da propaganda e o crescimento do setor de cerveja no Brasil ...	42
2.4.5 A entrada das microcervejarias no mercado nacional.....	46
3 MÉTODO.....	53
3.1 TIPOS DE PESQUISA	53
3.2 DELIMITAÇÕES DA DISSERTAÇÃO	53
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA	54

3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	56
3.5 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	57
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	58
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA MICROCERVEJARIA NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO.....	60
4.2 ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS NA PESQUISA	65
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	84
REFERÊNCIAS.....	88
ANEXO A: QUESTIONÁRIO DE PESQUISA.....	95
ANEXO B: QUESTIONÁRIO DE PESQUISA.....	99
ANEXO C: ROTEIRO DE ENTREVISTA	103
RÓTULOS DE MICROCERVEJARIAS DA REGIÃO DO MÉDIO PARAÍBA FLUMINENSE	105

1 INTRODUÇÃO

O mercado nacional é diversificado e possui empresas que atuam em diversos setores, mas apesar da força que possuem as grandes corporações, o país tem nas micros e pequenas empresas a sua principal fonte geradora de empregos, que representam 99,2% de todas as empresas e, no qual empregam 60% da mão de obra formal e correspondem por 40% da massa salarial brasileira, SEBRAE (2014).

Grande parte dessas empresas atuam em setores que desenvolvem produtos de baixo valor agregado ou com prestação de serviços, mas também existem empresas que atuam em setores de produtos de alto valor agregado, como as microcervejarias, que são pequenas fábricas produtoras de cerveja.

A cerveja é uma das bebidas alcoólicas mais antigas do mundo e teve a sua entrada no Brasil a mais de 100 anos, no qual segundo CERVBRASIL (2016), o setor foi introduzido no país em 1853 logo após a chegada da família real portuguesa. Apesar disso, o setor de microcervejaria é um segmento novo de mercado no Brasil, no qual as primeiras marcas apareceram nos anos de 1990, mas o setor somente se destacou no cenário nacional a partir do ano 2000.

O setor de microcervejaria é dominado por micro e pequenas empresas que estão começando a ter uma penetração maior junto aos consumidores que procuram por produtos diferenciados, tendo a inovação como principal forma de diferenciação e que precisam sempre inventar novos sabores e estilos. Segundo o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA 2018), o Brasil possuía 679 fábricas de cervejas até janeiro de 2018, sendo a maior parte de microcervejarias.

Segundo SEBRAE (2015, p. 2), “A variedade de produtos tem alterado o padrão de consumo e as escolhas dos consumidores. [...] E para isso, escolhem as cervejas artesanais e *premium*, consideradas cervejas especiais, que têm melhor custo-benefício”.

No cenário nacional de produção de cerveja, o Estado do Rio de Janeiro possui destaque pela instalação de fábricas de grande porte, mas também começa a se destacar, devido ao crescente aumento de instalações de microcervejarias em regiões como a Serrana e a Sul Fluminense, no qual estão se transformando em pólos de produção de cervejas.

A região Sul Fluminense teve um aumento no número de microcervejarias abertas nos últimos 10 anos, conforme (MAPA, 2017), a região possuía 2 fábricas registradas em 2007 e passou a ter 10 fábricas de cervejas registradas em 2017. Essas fábricas estão distribuídas por toda a região e não somente concentradas em um único local, fortalecendo ainda mais a vocação do mercado regional em produção de cervejas especiais. Devido a este crescimento, os empresários da região se uniram para abrir uma associação dos fabricantes de cerveja denominada CERVASUL.

Por se tratar de marcas regionais e, muitas vezes locais, além da concorrência não só entre as pequenas marcas, mas também com a entrada das grandes indústrias neste novo setor, as ações de vendas adotadas pelos empresários do setor de microcervejaria variam entre as fábricas.

1.1 PROBLEMA

Com um mercado cada vez mais aquecido e competitivo, as microcervejarias nacionais sofrem com a concorrência proveniente das grandes fábricas que estão começando a entrar neste segmento, além de sofrerem com a concorrência da entrada de novas microcervejarias que atuam no cenário regional.

A seguinte questão foi formulada para orientar esta pesquisa: como as empresas do segmento de microcervejarias estruturam seus modelos de negócios de maneira a manter-se em um mercado caracterizado pela presença de grandes empresas multinacionais?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Verificar como as microcervejarias se estruturam e se articulam como elementos integrantes do processo de desenvolvimento econômico regional do Estado do Rio de Janeiro.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Relacionados ao objetivo geral, foram propostos os seguintes objetivos específicos:

- Caracterizar o mercado de microcervejaria no Brasil e da região Sul Fluminense;
- Identificar os modelos de negócio das microcervejarias situadas no Médio Paraíba Fluminense;
- Investigar os processos de gestão administrativa realizados pelas microcervejarias.

1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O Estado do Rio de Janeiro está se tornando um grande pólo produtor e consumidor de cervejas artesanais, no qual diversas fábricas de micro e pequeno porte foram instaladas e novas marcas lançadas no mercado, conforme MAPA (2016), em 2017 o Estado do Rio de Janeiro possuía 51 fábricas de cervejas registradas.

Este trabalho limitou-se a estudar as fábricas de cervejas instaladas na região do Médio Paraíba Fluminense, que compreende a região Sul Fluminense e a região Centro Sul Fluminense, no qual houve um aumento de instalação de microcervejarias nos últimos 10 anos, e avaliou os seus modelos de negócios para compreender quais são sustentáveis para o setor. Para isto, foram estudadas as microcervejarias associadas a CERVASUL - Cervejarias Artesanais do Sul Fluminense, que é a associação dos fabricantes de cervejas artesanais que fica localizada na cidade de Volta Redonda na região Sul Fluminense.

1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Com o crescimento do setor de microcervejarias, novas fábricas estão abrindo para atender o mercado regional, gerando um aumento da concorrência, no qual as grandes corporações começam a atuar fortemente no mercado através de cervejas tipo especiais.

O mercado nacional de fabricação de cerveja, segundo BNDES (2015) é dominado pelas três grandes empresas do setor AMBEV, HEINEKEN e Grupo

Petrópolis, sendo que estas corporações já verificaram o potencial do mercado de cervejas artesanais, por atuar com produtos de alto valor agregado e por possuir um público cada vez mais ávido a novidades e dispostos a pagar por produtos de qualidade.

Devido a importância das micro e pequenas empresas para o desenvolvimento regional, este trabalho se justificou pela necessidade de avaliar as estratégias de sobrevivência de micros e pequenas empresas fabricantes de cerveja perante um mercado competitivo e desigual.

1.5 ORGANIZAÇÃO DO PROJETO

Este trabalho foi organizado em seções. A primeira traz a introdução, o objetivo geral, os objetivos específicos, a delimitação do trabalho e a justificativa do trabalho. A segunda seção apresenta a fundamentação teórica, no qual constitui a base deste estudo, levantando as questões sobre desenvolvimento regional, sobre as micros e pequenas empresas, sobre o setor de microcervejaria no Brasil e a sua influência no desenvolvimento regional do Estado do Rio de Janeiro e os modelos de negócios praticados pelos empresários. A terceira seção apresenta uma discussão sobre o método de pesquisa e o tratamento operacional que foi utilizado para o trabalho de campo. A quarta seção apresenta as análises sobre os modelos de negócios utilizados pelos empresários do setor. A quinta seção apresenta os resultados e por último, a sexta seção traz a conclusão e as sugestões de novos trabalhos complementares.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL: FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Para iniciar este estudo é necessário compreender como ocorre o desenvolvimento de um território. O conceito de desenvolvimento territorial é muito amplo e, segundo alguns autores, como Rallet (2007), Cadima (2012) e Dallabrida (2014), os territórios não se desenvolvem de forma igual. Para Rallet (2007), desenvolvimento territorial está assemelhado ao desenvolvimento de um espaço geográfico, que leva em consideração para o seu desenvolvimento, diversos fatores históricos, culturais e sociais.

O desenvolvimento territorial faz referência a um espaço geográfico que não é dado, mas construído. Construído pela história, por uma cultura e por redes sociais que desenham suas fronteiras. O conteúdo define o recipiente: as fronteiras do território são os limites (móveis) de redes socioeconômicas. Ali onde a rede se extingue, termina o território (RALLET, 2007, p.80).

Não se pode confundir desenvolvimento territorial com desenvolvimento regional. Segundo Rallet (2007, p.80), “Desenvolvimento regional e desenvolvimento territorial são duas noções distintas. Elas remetem a duas maneiras diferentes de apreender os espaços geográficos na sua relação com o desenvolvimento [...]”.

Com a mesma linha de pensamento, Boisier (1999, p. 6-7), afirma que “Território é todo recorte da superfície da terra, mas não é qualquer território que interessa para o ponto de vista do desenvolvimento[...]. Esta expressão “desenvolvimento territorial” refere-se à escala geográfica de um processo e não sua substância”.

Segundo Dallabrida (2014, p.19), “o conceito desenvolvimento territorial rompe com tradições mais antigas sobre desenvolvimento regional, articulando duas noções: território e desenvolvimento”.

O desenvolvimento de território é exemplificado pela Teoria do Lugar Central, desenvolvida por Christaller (1966). O autor levanta a questão que o domínio de um território acontece a partir de um lugar central demandante ou também o ofertante para as demais localidades em volta. Segundo Clemente e Higachi (2000, p.15), “O espaço origina-se dispondo lugares subordinados em torno de certo lugar central, o conjunto assim constituído é funcionalmente integrado e as funções que os diferentes lugares desempenham poder ser hierarquizadas a partir do lugar central.”

Para Santos (2002, p.15), “Vivemos com uma noção de território herdada da modernidade incompleta e do seu legado de conceitos puros, [...]. É o uso do território, e não o território em si mesmo, que faz dele objeto da análise social.” Segundo Dallabrida, o conceito de território tem origem na Geografia. O autor conceitua como:

Uma fração do espaço historicamente construída através das inter-relações dos atores sociais, econômicos e institucionais que atuam neste âmbito espacial, apropriada a partir de relações de poder sustentadas em motivações políticas, sociais, ambientais, econômicas, culturais ou religiosas, emanadas do Estado, de grupos sociais ou corporativos, instituições ou indivíduos” (DALLABRIDA, 2014, p.19).

O estudo da economia do território apresenta fatores que se identificam nos laços diretos entre os atores sociais que é importante para a formação de sistemas produtivos locais. Segundo Abramovay (2010), é necessário realizar o estudo do território sob o ângulo das forças sociais que os compõem, pois para o autor, este estudo abre caminho para compreender as mudanças que as novas forças sociais podem imprimir à maneira como estão hoje organizadas.

De acordo com Dallabrida et al (2013), os autores trazem uma visão de território como espaço de relações entre agentes locais apresentando a dimensão estrutural nos conceitos de governança.

Para Cadima e Freitas (2010), os territórios não são meros espaços geográficos, os mesmos possuem diversos recursos e competências, que são apresentadas em quantidade e valor distintos, e o resultado é que cada território geram as suas próprias competências. Com a economia globalizada e competitiva, nem todos os territórios possuem os recursos e capacidades necessárias para fomentar a competição com outras regiões, pois estas podem possuir condições estruturais mais competitivas (CADIMA e FREITAS, 2012).

Em um país continental como o nosso, o tema do desenvolvimento territorial parece ter importância permanente. Seja em razão de aspectos geopolíticos, ambientais ou agrários, a questão do território constitui eixo fundamental do debate sobre a incorporação de espaços amplos e públicos, a exemplo dos pequenos negócios, ao processo de desenvolvimento nacional (LAGES, 2004, p. 11).

Devido a estas diferenças estruturais, é possível compreender porque territórios se desenvolvem de forma desigual. Segundo Cadima e Freitas (2012), é importante perceber e identificar os recursos e as capacidades de que os territórios dispõem para que possam ser competitivos no mercado, além de avaliar as

capacidades empreendedoras dos agentes locais, para que possam ser capazes de viabilizar os modelos de negócio mais pertinentes para o território.

São os recursos e as competências de cada território que irão gerar os produtos que serão vendidos para mercados internos e externos ao território. Para Cadima e Freitas (2010), os produtos desenvolvidos nos territórios estão associados aos hábitos, paladares e tradição das populações locais, além disto, requerem o reconhecimento social da sua especificidade e reputação.

Para Santos, o valor do território se dá devido a oportunidade que consegue obter dele através do seu uso ou da sua posição em relação a outros territórios. O autor conceitua como:

Quando uma atividade nova se cria em um lugar, ou quando uma atividade já existente aí se estabelece, o “valor” desse lugar muda e assim o “valor” de todos os lugares também muda, pois o lugar atingido fica em condições de exercer uma função que outros não dispõem e ganha, através desse fato, uma exclusividade que é sinônimo de denominação, ou, modificando a sua própria maneira de exercer uma atividade preexistente (SANTOS, 1979, p. 45).

Cada território precisa encontrar modelos próprios de desenvolvimento, e isto somente é possível se cada um olhar para dentro e compreender quais são os seus recursos e como poderão ser usados para benefício próprio. Este modelo é fundamental, conforme:

O desenvolvimento territorial pressupõe também que cada território deva construir, por meio de uma dinâmica interna, seu próprio modelo específico de desenvolvimento. Pois o modelo que obteve êxito num dado território e, num dado momento, pode muito bem fracassar em outro território. Promover com êxito o desenvolvimento territorial pressupõe um processo de aprendizagem social do desenvolvimento [...] (JEAN, 2010, p. 74-75).

O desenvolvimento territorial é sustentável e amplamente discutido entre autores. Não é somente o uso correto dos recursos, mas para Vieira (2009), é importante também que exista um equilíbrio da ocupação territorial e com as atividades industriais para existir uma melhoria na qualidade com uma melhor distribuição de renda.

É necessário também analisar a dimensão do desenvolvimento regional, pois remete a uma forma diferente de analisar o espaço geográfico. Esta análise é realizada na próxima seção.

2.2 TEORIAS SOBRE O DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Todo setor de mercado gera, invariavelmente dentro das suas características próprias, o desenvolvimento de uma determinada região. Neste ponto, é importante entender o conceito de desenvolvimento:

O desenvolvimento, como ideia, se distingue e de certo modo se opõe à ideia ilustrada de progresso. O desenvolvimento, em termos conceituais, é a explicação de virtualização preexistente no processo histórico-social. Essas virtualizações são os modos de exercício da racionalidade. O processo do desenvolvimento, em termos reais, é o processo histórico-social mesmo enquanto se encaminha para a sua crescente racionalização (JAGUARIBE, 1962, p. 19).

É preciso avaliar que outros autores associam o desenvolvimento regional como a oferta de bens e de serviços. Para Sandroni (1999), o desenvolvimento está relacionado com um aumento da capacidade produtiva da economia e, portanto, da produção de bens e serviços de determinado país ou área econômica.

Mesmo com visões um pouco distintas, tanto Sandroni (1999), quanto Jaguaribe (1962) mostram que para haver desenvolvimento é preciso ter um aumento de produção de bens e serviços.

Segundo Perroux (1969, p.190), "O desenvolvimento é a combinação das mudanças mentais e sociais de uma população que a tornam apta a fazer crescer, cumulativamente e sustentavelmente, o seu produto real global".

Todos esses conceitos ajudam a entender melhor sobre como que uma região pode se desenvolver e quais fatores levam a isto. Vieira (2009) afirma que o desenvolvimento regional passa também pela questão cultural e de valores de uma determinada região, que se consolida e forma uma identidade a uma comunidade regional, conforme o passar do tempo. Para Aydalot (1985), a economia regional está preocupada com as razões da distribuição heterogênea das atividades econômicas no âmbito de um determinado espaço geográfico. Esta visão é compartilhada com o texto:

Queremos um desenvolvimento local com inclusão social, em que haja cooperação, criação e alargamento de esferas públicas, em que diferentes atores políticos, econômicos, sociais dialoguem de maneira transparente a partir de seus próprios interesses em conflito, buscando construir um novo desenvolvimento local em conjunto (Daniel, 2002, p. 33).

Os autores Diniz e Crocco (2006, p. 20) afirmam que "qualquer perspectiva de crescimento regional e de redução das desigualdades inter-regionais fique

extremamente condicionada às características dos diversos locais”, os autores explicam que as regiões não se desenvolvem de forma heterogênea e afirmam que “o processo de desenvolvimento de uma sociedade capitalista implicaria, necessariamente, o desenvolvimento desigual e desequilibrado, gerador de significativas desigualdades regionais” (Diniz e Crocco, 2006, p. 12).

Para o autor, as economias regionais tiveram um grande avanço nas últimas décadas devido a criações de políticas públicas e privadas, no qual os tradicionais métodos de análise regional vieram se juntar às novas técnicas baseadas em modelos e métodos computacionais, de economia espacial e métodos matemáticos, além de cartografia digitalizada e informações regionais. Além disto, Diniz e Crocco (2006) dizem que aconteceu também uma profunda retomada das políticas regionais como instrumentos de promoção do desenvolvimento e de redução de desigualdades sociais, de renda e de desemprego. Esta necessidade de promover o desenvolvimento regional também é observada no texto:

Não há decisão — seja ela do tipo global ou setorial — cuja implementação não imponha a sua tradução no espaço, [...] o desenvolvimento passa pelo desenvolvimento regional ou, como na realidade tem de ser visto, desenvolvimento e desenvolvimento regional são apenas uma e a mesma coisa: todo o desenvolvimento tem de ser desenvolvimento regional (COSTA, 2005, p. 477).

Outra questão importante a ser analisada é a globalização das empresas que acabam adotando estratégias com visão ao mercado internacional se tornando um problema para uma região, no qual Velasco (1996, p. 198) escreve que “os problemas do desenvolvimento regional passaram a ser ainda mais complexos que antes, uma vez que as empresas se tomaram mais globais e os espaços foram e estão sendo crescentemente estruturados”.

É importante analisar sempre as questões regionais antes de propor um modelo de desenvolvimento para o mesmo. Não se pode simplesmente inserir um modelo único e achar que o mesmo dará certo em regiões diferente. Segundo Cano (2007) é necessário estudar um pouco mais sobre o problema central da questão regional que acoberta algo muito mais grave do que uma simples densidade geográfica, industrial, comercial ou bancária. Os lugares centrais ou núcleos urbanos, conforme Clemente e Higachi (2000) são vistos como fornecedores de bens e serviços, tanto para si mesmos, como para lugares de menor centralidade e a oferta de bens e serviços centrais, que não são encontrados em toda parte, empresta centralidade a alguns lugares.

Segundo Ferreira (2012, p. 10) “a política de desenvolvimento regional constitui uma resposta aos desafios que representavam o fechamento das empresas e o aumento do desemprego”. Para Furtado (2005), a diferença de níveis de vida entre os principais grupos de população do país, poderá acabar gerando sérias tensões regionais. Para Sachs (2004), o crescimento econômico, mesmo em ritmo acelerado, não deve ser confundido com desenvolvimento, pois só existirá desenvolvimento se houver redução da pobreza e das desigualdades sociais, assim como a geração de novos empregos ou alternativas de renda para a população.

Para Vieira (2009, p.19) “[...] o aumento da produção e da produtividade é importante para o desenvolvimento econômico, mas uma melhor distribuição dos recursos é capaz de harmonizar o desenvolvimento contribuindo para a melhora da qualidade de vida”. Esta ideia mostra que somente o desenvolvimento econômico de uma região não irá trazer uma melhora na vida da população, mas que também é importante que aconteça uma melhora na distribuição dos recursos. Esta idéia também é citada por Lewis:

Não podemos conceituar o desenvolvimento econômico somente a partir da riqueza ou da maior disponibilidade de bens e serviços. Se o desenvolvimento é a busca por atendimento das necessidades humanas, se o homem feliz é aquele que tem suas necessidades atendidas, então podemos concluir que a riqueza aumenta a felicidade (LEWIS, 1960, p. 540).

Para Lewis, existe uma relação entre felicidade e riqueza, trazendo uma visão que o desenvolvimento contribui para a felicidade do homem, mas que para isto, é necessário que exista uma melhor distribuição dos recursos. Seguindo esta mesma linha de raciocínio, Amartya Sen argumentou que:

O desenvolvimento requer que se removam as principais fontes de privação de liberdade: pobreza e tirania, carência de oportunidades econômicas e destituição social sistemática, negligência dos serviços públicos e intolerância ou interferência excessiva de Estados repressivos (SEN, 2007, p. 18).

De acordo com Sen (2007, p.10), “O desenvolvimento consiste na eliminação de privações de liberdade que limitam as escolhas e as oportunidades das pessoas de exercer ponderadamente sua condição de agente”. Ao escrever isto, o autor trouxe a discussão que o desenvolvimento é um gerador de liberdade econômica e política.

Para Cadima e Freitas (2005), a situação geográfica, a estrutura setorial e a presença ou não de certos recursos influenciam potencialmente os níveis de

rendimento, produtividade e emprego de uma região, mas é necessário que seja incluído as vias de comunicação, as escolas e hospitais, as instalações desportivas e culturais, as telecomunicações, entre outro tipo de equipamentos.

O conceito de desenvolvimento regional está, para alguns autores, relacionado à industrialização, conceito no qual será abordado na próxima seção.

2.2.1 Industrialização no Brasil e o desenvolvimento regional

O atraso na industrialização brasileira aconteceu devido às dificuldades no desenvolvimento do seu processo e pela ausência de políticas públicas voltadas para a implantação de indústrias no território nacional. É necessário ressaltar que também foi devido às políticas voltadas para os interesses de outras nações que vendiam os seus produtos industrializados para o Brasil. Era mais importante para as principais potências econômicas da época que o Brasil continuasse dependente dos produtos industrializados vendidos por eles.

No seu surgimento, a indústria brasileira enfrentava problemas: o primeiro deles foi à ausência de uma política industrial consistente de longa duração com as baixas tarifas de importações, principalmente nas relações econômicas com a Inglaterra, a principal potência econômica da época, dificultando a produção interna. Somadas a essas dificuldades, temos ainda como barreiras a escassez de mão de obra qualificada, a falta de capital e a falta de experiência no setor (VIEIRA, 2009, p. 52).

A industrialização do Brasil pode ser retratada por alguns períodos, conforme destaca Cano (2007, p. 50), “[...] a implantação industrial anterior a 1930 não pode ser chamada, a rigor, de “processo de industrialização”. Ela foi, na verdade, induzida pelo setor exportador.” Conforme Cano (2007), somente após a crise de 1930 é que o Brasil realmente passou a ter uma industrialização, mesmo sendo restringida pela dependência brasileira de bens de produção estrangeira, isto aconteceu entre 1930 e 1955, e o surgimento da industrialização nacional de bens pesados como o automotivo só aconteceu após 1956.

Para Lacerda et al (2010), o período de 1956-1960 foi uma época em que a industrialização brasileira ganhou força, e isto foi devido ao Plano de Metas proposto por Juscelino Kubitschek, que no qual incluía também a meta de construção da cidade de Brasília e que apontava para a necessidade de que os setores de energia, transporte, siderurgia e refino de petróleo recebessem a maior parte dos investimentos do governo.

É importante ressaltar que a industrialização brasileira sempre passou períodos de estagnação. Mesmo com o Plano de Metas desenvolvido por Juscelino Kubitschek, o Brasil passou por recessão após 1960, que aconteceu entre os anos de 1962 e 1967. E foi somente a partir de 1968 que a indústria brasileira voltou a crescer, no qual o Estado de São Paulo se transformou na principal força industrial do país.

Para Cano (2007, p.113), “nenhum estado ou região do país apresentou, em 1970, nível de produção superior ou igual ao produzido pelo Estado de São Paulo [...]”. Este crescimento industrial durou até o fim da década dos anos de 1980, década que ficou conhecida como década perdida devido os baixos índices de industrialização, as altas taxas inflacionárias e uma estagnação do crescimento econômico.

Segundo Silva (2003), devido os problemas econômicos, a década de 1980 teve como principal destaque a criação de três planos econômicos, o Plano Cruzado (1986), Plano Bresser (1987) e Plano de Verão (1989), que surgiram para tentar gerar uma estabilização na economia nacional. O país passou por grandes mudanças a partir de 1990, com a abertura de mercado, no qual teve liberação da entrada de produtos estrangeiros. Também foi nesta década que aconteceram as privatizações de estatais.

É necessário também verificar se a industrialização realmente contribui para o desenvolvimento de um país. Nesta linha, Vieira (2009) diz que igual ao Brasil, vários países conseguiram se industrializar com êxito no século XX, realizando a internacionalização da produção e conseguindo ter uma inovação tecnológica mais intensa, mas apesar disso, a industrialização não resolveu de fato o problema do subdesenvolvimento.

Tendo uma industrialização desigual nas suas regiões, o Brasil continua sendo um país subdesenvolvido com altos índices de desemprego, com localidades que não possuem saneamento básico e com uma população com baixo índice educacional. Com todos esses problemas, o país precisou descobrir formas para gerar empregos e foi neste cenário que empreendedores viram uma oportunidade em atuar em segmentos de mercado que não eram explorados pelas grandes corporações, surgindo assim as micros e pequenas empresas.

2.3 MICROS E PEQUENAS EMPRESAS BASEADAS NO POTENCIAL ENDÓGENO DO TERRITÓRIO

As micros e pequenas empresas possuem um papel importante para a economia nacional, pois segundo SEBRAE (2014), são os micro e pequenos negócios que empregam mais da metade da mão de obra formal do Brasil, sendo responsável por representar 99,2% das empresas nacionais.

A importância da micro e pequena empresa no mercado nacional é sustentada por alguns autores, segundo Koteski (2004) “as micros e pequenas empresas são um dos principais pilares de sustentação da economia brasileira, quer pela sua enorme capacidade geradora de empregos, quer pelo infindável número de estabelecimentos desconcentrados geograficamente”.

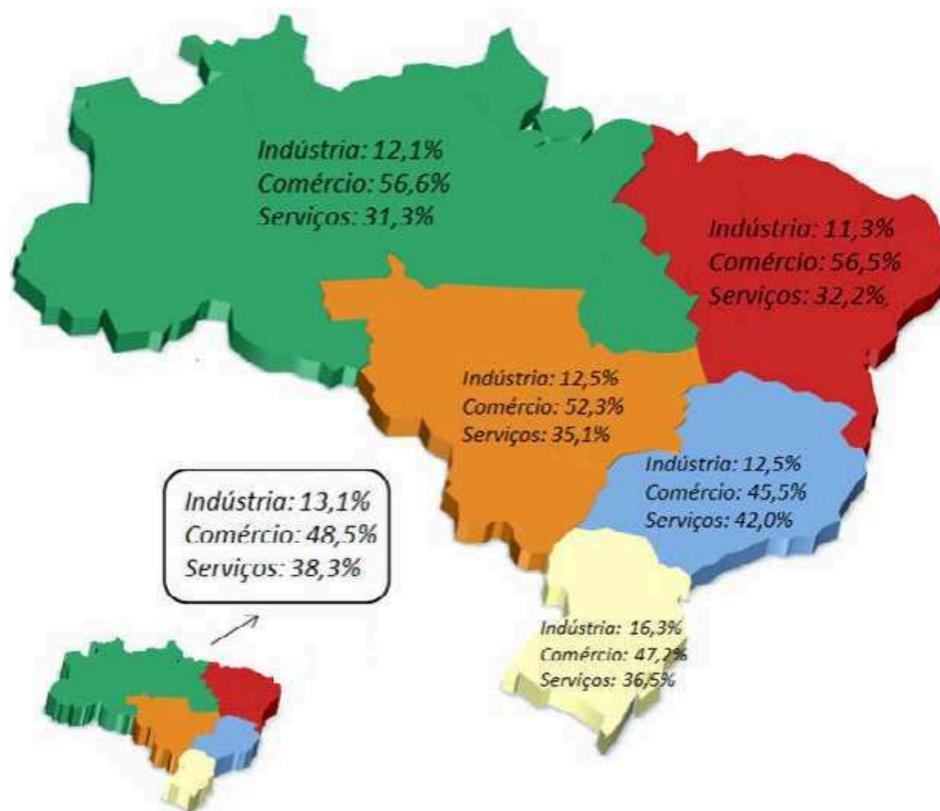
Devido ao modelo de gestão, a estrutura pequena e por não precisar de grandes recursos financeiros para abertura de uma micro e pequena empresa, este tipo de negócio, em grande parte, é composto por familiares que se unem para trabalhar no negócio da família. Segundo Longenecker et al. (2007, p.152), “empresa familiar é uma empresa na qual dois ou mais membros de uma mesma família são proprietários ou a operam em conjunto ou por sucessão”.

No Brasil, o que rege a micro e pequena empresa é a lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, que é chamada de Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, a qual foi alterada pela lei complementar 155 de 27 de outubro de 2016, que considerada microempresa a sociedade empresária ou simples, cuja receita bruta anual deve ser até R\$ 360.000,00 e, quando a receita bruta anual for superior a R\$ 360.000,00 e inferior a R\$ 4.800.000,00 esta empresa passará a ser considerada uma empresa de pequeno porte (BRASIL, Lei 155/2016).

A micro e pequena empresa é uma das forças da economia brasileira. Nos últimos anos, houve um crescimento das micros e pequenas empresas, que foi um dos impulsionadores na geração de empregos diretos. Para SEBRAE (2016), o setor representa mais de 50% da mão de obra de todo o país, sendo a principal atuação no comércio e serviços.

A figura 1 exhibe a participação de micro e pequenas empresas em cada região do país.

Figura 1. Composição do nº de empresas, por Região, nas atividades selecionadas (em %, média 2009 a 2011)



Fonte: SEBRAE (2015).

Pensando em números absolutos, segundo SEBRAE (2014), existem aproximadamente 9 milhões de micro e pequenas empresas no País que geram 27% do Produto Interno Bruto.

As Micros e Pequenas Empresas já são as principais geradoras de riqueza no comércio no Brasil (53,4% do PIB deste setor). No PIB da indústria, a participação das micro e pequenas (22,5%) já se aproxima das médias empresas (24,5%). E no setor de Serviços, mais de um terço da produção nacional (36,3%) têm origem nos pequenos negócios (SEBRAE, 2014).

Segundo SEBRAE (2016), as micros e pequenas empresas, em sua grande maioria, são criadas e mantidas por pessoas empreendedoras e são de estruturas familiares. Neste contexto, esses pequenos negócios passam por diversas dificuldades devido a problemas relacionados em sua grande parte na gestão administrativa, conforme apresentado na próxima seção.

2.3.1 Principais dificuldades do setor de microempresas

O índice de mortalidade da micro e pequena empresa brasileira é alto, no qual pesquisa realizada pelo IBGE (2017), 52,5% das empresas fecham as portas até os quatro anos de vida.

Existem diversos fatores que levam o fechamento destas empresas. Segundo SEBRAE (2014), ao abrir uma empresa, o empreendedor não realiza um levantamento sobre o mercado que irá atuar e sobre o perfil dos seus clientes. Isto acontece devido o fato da maioria dos empreendedores não possuírem uma visão estratégica ou noções de administração, planejamento a sua microempresa de forma simples, sem levantar os riscos de mercado.

O principal motivo da mortalidade das pequenas empresas, segundo os proprietários/administradores, “concentra-se na falta de capital de giro, indicando desequilíbrio nas entradas e saídas de recursos na empresa”, (SEBRAE, 2017).

Outro dado importante é a falta de planejamento dos itens básicos do negócio, conforme apresentado na tabela 1.

Tabela 1. **Principais erros cometidos por empreendedores.**

Erro	Percentual (%)
Não sabiam o número de clientes que teriam	46%
Não sabiam qual era o capital de giro	39%
Não sabiam o número de concorrentes que teriam	38%
Não sabiam a melhor localização	37%
Não tinham informações sobre fornecedores	33%
Não conheciam os aspectos legais do negócio	32%
Não sabiam o investimento necessário para o negócio	31%
Não levantaram a qualificação necessária da mão de obra	18%
Não procuraram ajuda de pessoas ou instituições para abertura do negócio	61%
Não planejaram como a empresa funcionaria em sua ausência (p. ex.: férias)	55%
Não elaboraram um plano de negócios	55%
Não definiram estratégia para evitar desperdícios	50%
Não determinaram o valor do lucro pretendido	50%
Não calcularam o nível de vendas para cobrir custos e gerar o lucro pretendido	42%
Não identificaram necessidades atendidas pelo mercado	38%
Não identificaram tarefas e os responsáveis por realizá-las	24%
Não identificaram o público-alvo do negócio	21%

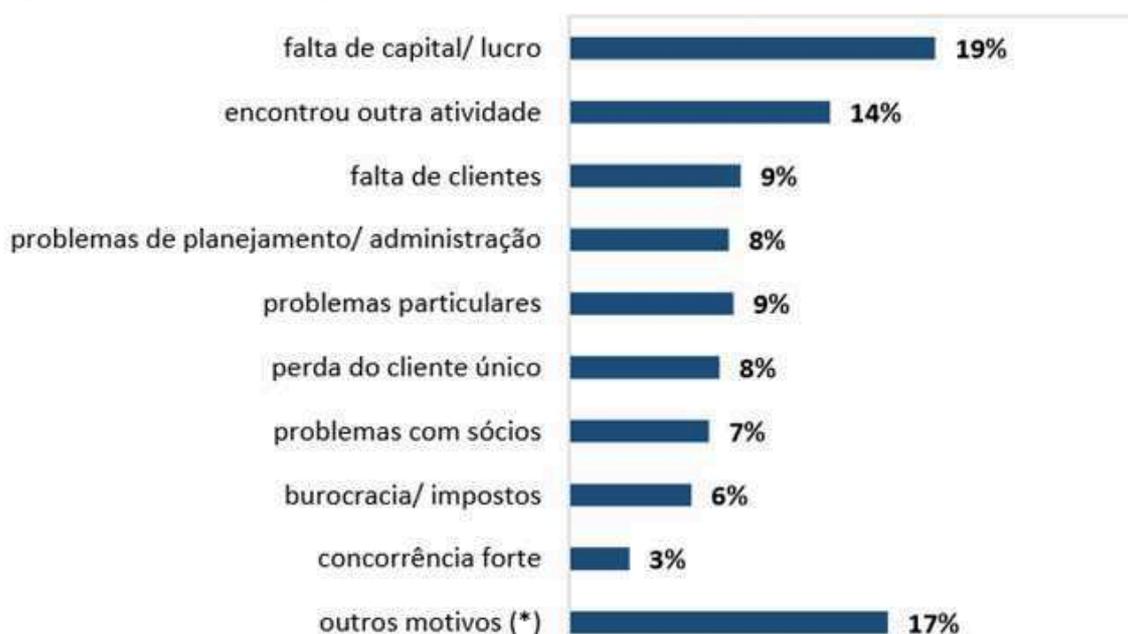
Fonte: Pesquisa Causa Mortis (SEBRAE, 2014). Tabela elaborada pelo autor.

Os dados informados na tabela 1 exibem o grande despreparo por parte dos empreendedores que desejam abrir uma microempresa.

Outro fator importante é a falta de capacitação do empreendedor brasileiro, que segundo SEBRAE (2014), somente 32% dos empreendedores realizam algum tipo de capacitação voltado para a atividade empresarial. Este dado fica pior, pois a mesma pesquisa aponta que mais de 50% dos empreendedores não realizaram capacitação em gestão. Devido a estes problemas, a pesquisa também aponta que o tempo médio de vida de uma microempresa no Brasil é de dois anos.

A figura 2 demonstra os principais problemas relatados pelos empreendedores ao fechar a empresa.

Figura 2. Principal motivo alegado para o fechamento da microempresa.



Fonte: SEBRAE (2014).

Em média, quando uma microempresa fecha, o empreendedor perde aproximadamente R\$ 57.456,00, e que mais da metade perde parte do que foi investido ou tudo que foi investido, (SEBRAE, 2014).

No Brasil, a alta carga tributária cresce substancialmente, visto as constantes mudanças e gerações de novas taxas, fazendo com que o pequeno empresário não consiga atender ou até assimilar como que a carga tributária incide sobre o seu pequeno negócio. A gestão e o planejamento tributário é um fator essencial para a sobrevivência da empresas.

(...) a complexidade da legislação tributária e o ônus acarretado às empresa, além do próprio impacto do valor dos tributos nas finanças empresariais. Dessa maneira, qualquer empreendimento, de qualquer porte, exige uma administração tributária muito acurada. (...) A sistematização da gestão tributária é fundamental para a otimização do impacto dos tributos nas transações e nos resultados empresariais. (...), a gestão tributária deve ser apoiada por especialistas em direito tributário, razão por que o planejamento tributário tende a ser executado pelo pessoal de contabilidade em conjunto com advogados especialistas (PADOVEZE, 2006, p. 358).

Devido o excesso de taxas e tributos, o empresário brasileiro acaba se tornando um herói ao desenvolver a sua empresa, pois esta quantidade é um dos grandes inviabilizadores da continuidade de algumas empresas.

São cobrados no Brasil 63 tributos nas esferas federal, estadual e municipal. Somem-se a eles as normas e portarias, e o heroísmo do empreendedor brasileiro começa a ficar claro. O excesso de impostos mina a energia das empresas, torna um martírio a tarefa de pagá-los e desvia o foco dos brasileiros donos do próprio negócio (TAVARES, 2011, p.100).

Este problema também é demonstrado pelo SEBRAE (2015), no qual diz que “O excesso de tributação inviabiliza muitas operações e cabe ao administrador tornar possível, em termos de custos, a continuidade de determinados produtos e serviços”.

Por conta disso, o micro e pequeno empresário precisa estar cada vez mais capacitado, seja na área de gestão, comercial ou tributária. O mesmo ocorre com todos os outros problemas do dia a dia em que o empresário precisa estar atento as demais variáveis que podem atrapalhar o desenvolvimento da sua empresa.

Independente de ser pequenos negócios, algumas micros e pequenas empresas atuam em setores de alto valor agregado, como exemplo, a fabricação de cerveja artesanal. Apesar da cerveja ser uma das bebidas alcoólicas mais antigas do mundo, o setor de microcervejaria é novo no Brasil e está em desenvolvimento conforme apresentado na próxima seção.

2.4 CARACTERIZAÇÃO DO MERCADO DE CERVEJAS NO BRASIL

A fabricação de cerveja no Brasil é muito recente em comparação a outros países, mesmo sendo um produto descoberto a aproximadamente 10.000 anos pelos sumérios, na região da Mesopotâmia, a cerveja demorou para entrar no mercado nacional (CERVESIA, 2016).

A entrada da cerveja no Brasil aconteceu em dois momentos, a primeira tentativa de produzir cerveja no Brasil aconteceu no século XVII através da colonização holandesa pela Companhia das Índias Ocidentais, no qual pode-se constatar no texto:

Nossa história começa com a chegada de Maurício de Nassau ao Recife em 1637. Ele veio rodeado de sábios, cientistas, astrônomos etc., principalmente médicos e artistas. Foi um período de prosperidade para a cidade do Recife que desenvolveu-se rapidamente tornando-se o principal porto da Companhia das Índias Ocidentais no Brasil, tendo também a primeira ponte, o primeiro observatório astronômico e a primeira fábrica de cerveja das Américas (CERVESIA, 2016).

Para Santos (2004, p.11), “os holandeses eram grandes apreciadores de cerveja e tinham boa organização política bem como de suprimentos e a arte de cultura de lazer”. Apesar disto, tudo mudou com a expulsão dos holandeses pelos portugueses e o fechamento da fábrica, porque viam a cerveja como uma concorrente do vinho.

A cerveja somente passou a ter uma forte entrada no Brasil com a vinda da família real portuguesa em 1808 que permitiu a abertura dos portos. Além disso, Dom João VI era ávido apreciador de cerveja (CERVESIA, 2016).

Além do Rio de Janeiro, cidade no qual se concentrava uma grande população europeia no século XIX, outras cervejarias foram criadas nas regiões de colonização europeia do Sul do Brasil. Em 1836, iniciou-se o processo de fabricação de cerveja na região de Nova Petrópolis no Rio Grande do Sul por Georg Heinrich Ritter, natural de *Kempfeld*/Alemanha. Em 1852, foi criada a primeira cervejaria de Santa Catarina, em Joinville, pelo imigrante suíço Albrecht Schmalz, o qual instalou seu maquinário trazido da Suíça, (LIMBERGER, 2013).

Entre 1858 e 1880, o país possuía poucas fábricas de cerveja que estavam localizadas em regiões ocupadas pela imigração alemã, tanto no Rio Grande do Sul, quanto na região serrana do Rio de Janeiro, que eram regiões mais frias e propícias para a fabricação do produto, dificultando a expansão do mercado para outras regiões do país que possuíam climas mais quentes (SANTOS, 2004).

Conforme Coelho-Costa (2015, p.5), as primeiras cervejarias brasileiras industrializadas aparecem na década de 1870 e 1880, sendo pioneira a Friederich Christoffel, localizada em Porto alegre. Nesta época, a falta de logística para escoar a produção para outras regiões dificultava a disseminação do produto, além disso, os produtores de cerveja passavam por diversas dificuldades para a obtenção de

matérias primas, como lúpulo e cevada, pois precisavam ser importadas de países europeus. Parte do problema de matérias primas pode ser visto no texto de Santos (2004):

Lembre-se também que o abastecimento de cevada e lúpulo sempre foi problemático, tendo os cervejeiros que recorrer a outros cereais como arroz, milho, trigo etc., prática corrente em vários países, inclusive, infelizmente, no nosso (SANTOS, 2004, p.19).

Até o início dos anos de 1980, a indústria da cerveja competia com o mercado nacional da cachaça, mas com a melhoria da tecnologia dos equipamentos e do processo de produção e, através de ações de comunicação de massa, a cerveja passou aos poucos a ser a bebida preferida da população brasileira.

2.4.1 Indústria da cerveja no Brasil

No Brasil, o que regulamenta a produção da cerveja é o Decreto nº. 6.871 de 4 de junho de 2009, que regulamenta a Lei nº. 8.918, de 14 de julho de 1994, no qual informa que cerveja é a bebida obtida da fermentação alcoólica do mosto cervejeiro, oriundo do malte de cevada e água potável, por ação da levedura, com adição de lúpulo (BRASIL, 2016).

O país é um dos grandes produtores mundiais de cerveja. O setor produziu em 2016, 13 bilhões de litros de cerveja, abastecendo 1,2 milhão de pontos de venda em todo o território nacional, fortalecendo a sua posição de líder nacional no mercado de vendas de bebidas alcoólicas (CERVBASIL, 2016) e se tornando um dos grandes *players* mundiais, conforme apresentado na tabela 2, no qual apresenta o Brasil ocupando o terceiro lugar no *ranking* mundial de produção de cerveja ficando atrás somente da China e dos Estados Unidos.

Tabela 2. **Ranking dos países produtores de cerveja.**

Ranking Mundial	País	Produção
1º.	China	48,9 bilhões de litros
2º.	EUA	22,5 bilhões de litros
3º.	Brasil	13,3 bilhões de litros
4º.	Rússia	9,8 bilhões de litros
5º.	Alemanha	9,5 bilhões de litros

Fonte: CERVBASIL (2016). Tabela elaborada pelo autor.

De acordo com a CERVBASIL (2016), apesar do crescimento da produção nacional, o país ainda está longe de ser uma potencia em consumo, no qual ocupa somente a 27ª posição do *ranking* mundial de consumo de cerveja e está atrás de países sem expressão em produção. Isto pode ser observado na tabela 3, no qual mostra que o primeiro colocado do *ranking* mundial consome mais que o dobro do Brasil.

Tabela 3. **Consumo mundial de Cerveja Per Capita (litros).**

Ranking	País	Consumo - 2014
1	República Checa	147,1
2	Namíbia	108,9
3	Áustria	105,9
4	Alemanha	101,7
5	Belize	99,4
6	Estônia	93,6
7	Polônia	91,9
8	Lituânia	89,5
9	Romênia	79,9
10	Finlândia	79,6
27	Brasil	66,9

Fonte: CERVBASIL (2016). Tabela elaborada pelo autor.

Apesar do Brasil estar somente na 27ª posição, é necessário analisar os dados da tabela 3 inserindo também como variável o total da população de cada país. A República Checa está em primeiro lugar no ranking possuindo uma população de 10.560.000 de habitantes, a Namíbia está em segundo lugar possuindo 2.480.000 de habitantes e a Áustria está em terceiro lugar possuindo 8.747.000 de habitantes, segundo dados extraídos do relatório do Banco Mundial (2018). Contudo, no Brasil o número de habitantes está estimado em 208.662.633, sendo dados de abril de 2018 (IBGE, 2018), com isso, comparando esses países com o Brasil, é possível verificar que ao analisar o consumo dividindo a quantidade de cerveja consumida versus o número de habitantes não é a melhor forma de verificar o consumo interno, tornando necessário rever a parametrização desse *ranking*, pois o país ocupa a 27ª posição, mas possuindo uma população 1.975% maior do que o primeiro colocado.

Apesar disso, analisando o cenário nacional, os números do setor de produção de cerveja no Brasil impressionam, exibindo como a indústria da cerveja se tornou um grande impulsionador da economia brasileira. Esses números podem ser verificados na tabela 4.

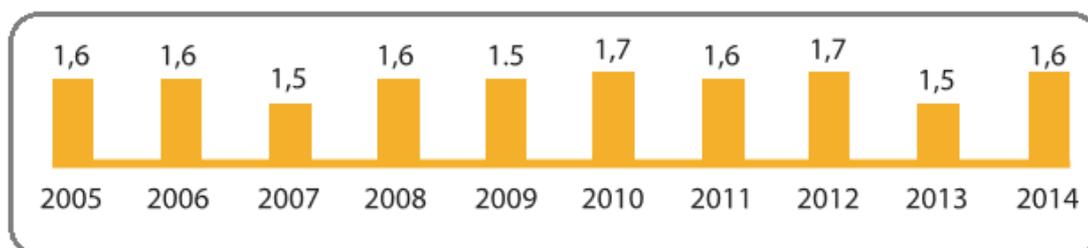
Tabela 4. **Números do setor de cerveja no Brasil.**

Investimento próximo aos R\$ 20 bilhões entre 2010 e 2016
Mais de 2,2 milhões de pessoas empregadas ao longo da cadeia
Geração de R\$ 23 bilhões em impostos somente em 2016
Cadeia produtiva responsável por 1,6% do PIB
Responsável por 14% da indústria de transformação nacional
Possui 1,2 milhões de pontos de vendas
Faturamento aproximado de R\$ 77 bilhões
Produção de 14 bilhões de litros em 2016

Fonte: IBGE, FGV, (CERVBRASIL, 2016, p.14). Tabela elaborada pelo autor.

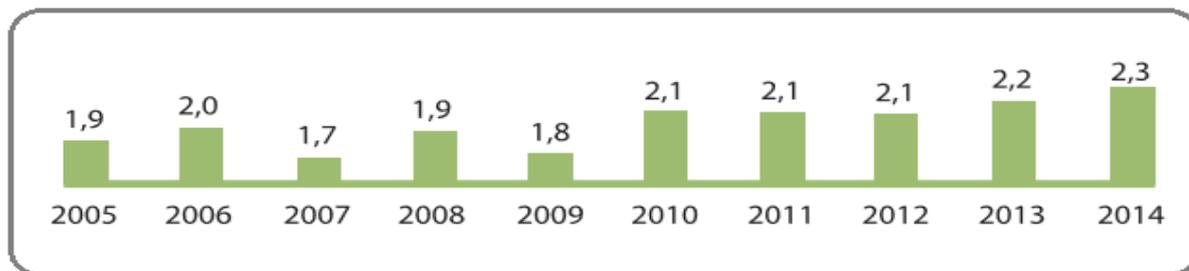
A cadeia produtiva do setor de cerveja é responsável por 1,6% do PIB, além de ser responsável por 14% da indústria de transformação nacional. A evolução do setor em relação ao PIB pode ser verificada através da figura 3 que demonstra a participação da indústria da cerveja no PIB nacional ao longo dos anos.

Figura 3. Participação do Setor no PIB (%).



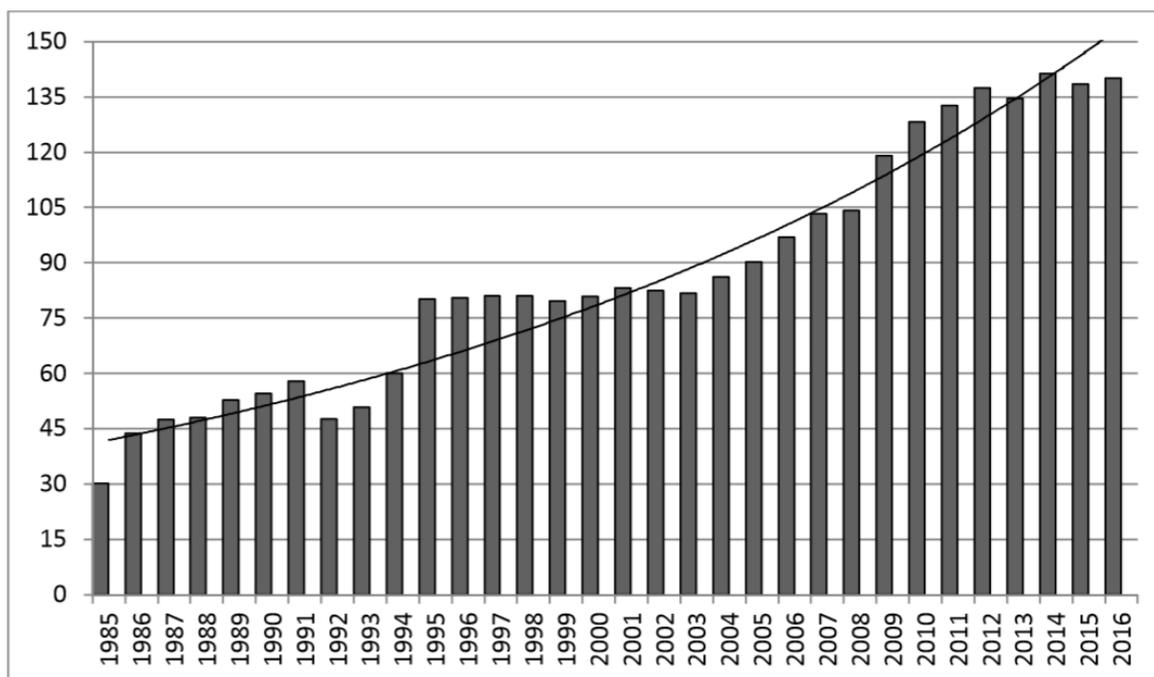
Fonte: IBGE, FGV. Elaborado por CERVBRASIL (2016).

É importante também avaliar como que a indústria da cerveja influencia na geração de empregos no Brasil, no qual pode ser observada na figura 4.

Figura 4. Emprego Total – Participação no PEA (%).

Fonte: IBGE, FGV. Elaborado por CERVBRSIL (2016).

Um dos principais influenciadores para o fortalecimento da indústria da cerveja no Brasil são as características próprias nacionais que, de acordo com o BNDES (2015, p.28), “Com clima tropical, de temperaturas quentes na maior parte do ano e na maioria das regiões, o país tem um ambiente ideal para o consumo de bebidas geladas”. Estes fatores naturais contribuem para o crescimento da produção de cerveja no Brasil, como pode ser observado na figura 5.

Figura 5. Produção de cervejas – Brasil, 1985 a 2016 (milhões de litros).

Fonte: MARCUSSO (2015); Elaborado por CERVBRSIL (2016).

Uma vez que os produtos do setor não são itens de primeira necessidade nas escolhas de consumo do brasileiro, é importante avaliar o que realmente faz com que o setor de cerveja tenha este crescimento ao longo dos anos. De acordo com o BNDES (2015, p. 28), “O aumento do poder aquisitivo é o fator que materializa o

potencial natural da demanda brasileira [...], também tendo em vista essas condições naturais do Brasil e o crescimento da renda da população como o principal propulsor das vendas das companhias de bebidas”.

O crescimento do setor de cerveja está cada vez maior e, para atender a demanda, as fábricas estão investindo mais em inovações e também ampliando a sua capacidade produtiva, gerando com isto mais empregos, mais renda e mais tributos. Segundo CERVBASIL (2016), para cada emprego aberto nas fábricas de cervejas é gerado aproximadamente 52 empregos na cadeia produtiva.

O mercado nacional de cerveja é concentrado por poucas marcas, sendo dividido entre três grandes corporações: a Heineken, proprietária das marcas Kaiser e Heineken; a Ambev, proprietária das marcas Skol, Antartica e Brahma; o Grupo Petrópolis, proprietário da marca Itaipava. É importante ressaltar que a Heineken comprou em fevereiro de 2017 a Brasil Kirin e, com isto, se tornou a segunda maior empresa do setor de cerveja do país.

A tabela 5 demonstra as marcas mais conhecidas do mercado nacional fabricado pelas três grandes corporações.

Tabela 5. **Principais marcas produzidas no país.**

Fábrica	Marcas
Heineken	Kaiser, Bavária, Sol, Heineken, Amstel, Schin, Devassa, Baden Baden, Cintra, Glacial, Xingu, Eisenbahn
AMBEV	Bohemia, Skol, Antartica, Brahma, Budweiser, Caracu, Original, Corona, Serra Malte, Polar
Grupo Petrópolis	Itaipava, Lokal, Petra, Crystal, Miller

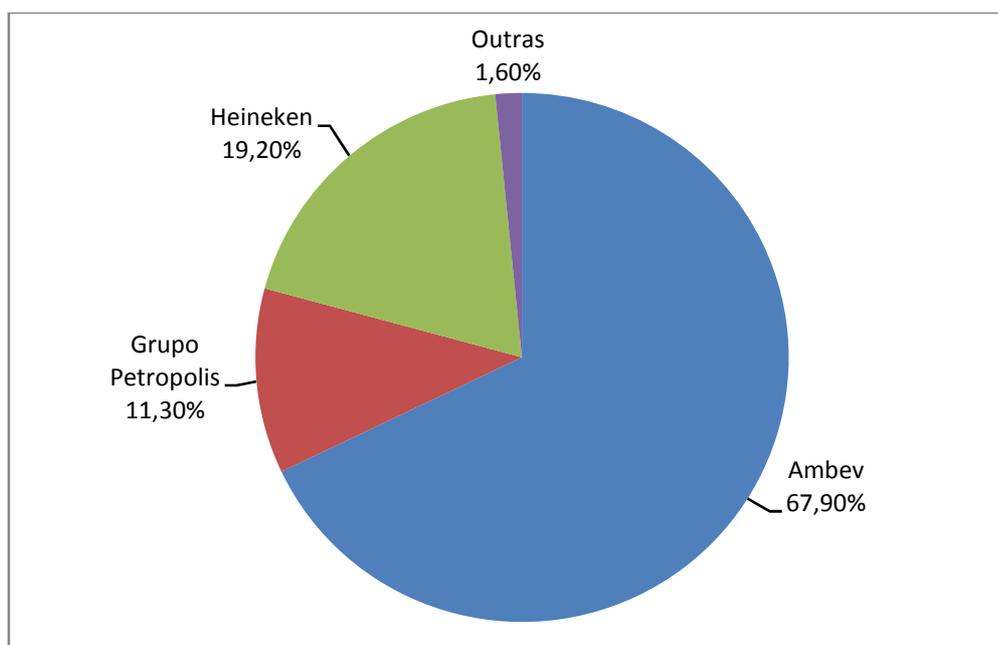
Fonte: CERVBASIL (2017). Tabela elaborada pelo autor.

É possível observar através da tabela 5, que as três corporações controlam as marcas mais conhecidas no mercado nacional, seja tanto de cervejas populares, quanto das cervejas especiais, que foram compradas e incorporadas no seu mostruário de produtos.

As três grandes corporações possuem juntas 98,4% do market share, gerando com isto um domínio do mercado nacional, deixando somente 1,6% do mercado para as demais marcas do mercado nacional. Com isso, essas corporações conseguem controlar o mercado conforme a sua necessidade.

A figura 6 apresenta o gráfico de participação das empresas no setor nacional.

Figura 6. Market Share dos produtores brasileiros de cerveja em 2015 (% de volume produzido)



Fonte: BNDES (2015). Elaborado pelo autor.

Na figura 6 é possível observar que o domínio da Ambev é amplo e que as empresas Heineken e Grupo Petrópolis estão dividindo fatias próximas de mercado.

Mesmo com o mercado dominado por somente três grandes corporações, este é um setor que precisa de uma cadeia produtiva desenvolvida e capacitada para atender a necessidade dos fabricantes.

2.4.2 A cadeia produtiva da indústria de cerveja

Para atender a demanda do mercado interno, as fábricas de cerveja precisam estar baseadas em todo o território nacional e, para conseguir suprir o aumento do consumo, foi necessário construir novas fábricas e contratar mais profissionais para atuar no setor em toda a sua cadeia produtiva. Esta expansão da cadeia produtiva fez com que fossem gerados empregos, sendo ele direto ou indireto. Segundo CERVBRASIL (2016, p.25), “A cadeia produtiva da cerveja no Brasil mobiliza cerca de 12 mil fornecedores de bens e serviços das mais diversas áreas”. É uma longa cadeia produtiva, que vai do agronegócio, indústria, construção civil, transporte, energia, papel e celulose, alumínio e vidro.

Figura 7. Cadeia produtiva da cerveja

Fonte: CERVBRASIL (2016).

É importante entender que uma empresa só consegue ser competitiva no mercado se tiver os elos fortes com as demais empresas da sua cadeia produtiva que, conforme Batalha e Silva (2001, p. 26) “a competitividade sustentada de uma empresa somente pode ser construída no âmbito de um sistema igualmente competitivo no seu conjunto”.

Segundo Santo (2017), a cadeia produtiva da cerveja é dividida em cadeia principal e cadeia auxiliar, estando na cadeia principal os elos que contribuem diretamente para geração do produto final, sendo eles o agronegócio, as indústrias de insumos, a produção da cerveja, a distribuição e a entrega ao consumidor final.

A cadeia auxiliar é formada pelos elos que dão suporte e sustentação à cadeia principal, que são fornecedores de insumo (maltes, lúpulos, fermentos e derivados), a indústria fornecedora de equipamentos (equipamento de inox, automação industrial, softwares industriais), a indústria de embalagens (garrafas, latas, etiquetas, copos de vidro, derivados), as agências de marketing (propaganda de massa), as instituições de ensino (escolas técnicas de cerveja), as empresas de logística e distribuição e as entidades reguladoras (Ministério da Agricultura, Órgãos ambientais, INMETRO, EMBRAPA, EMATER, Prefeituras).

Alguns elos da cadeia produtiva da cerveja trabalham em conjunto para desenvolvimento de produtos. Desenvolver projetos em conjuntos com seus fornecedores é uma estratégia importante para o setor, que vai desde a área rural, até a indústria de embalagens.

De todos os elos da cadeia produtiva, os que possuem maior complexidade são os elos de logística e distribuição, sendo primordiais para a indústria da cerveja, visto que é necessário levar a bebida a todos os pontos de vendas a um custo de

distribuição competitivo. Chegar com o produto a todos os pontos de venda é uma ação que precisa de muita análise e a formação de fortes parcerias com distribuidoras (SANTO, 2017).

A alta concorrência entre as grandes empresas do setor e a entrada de novos concorrentes faz com que a distribuição seja peça central na venda de uma cerveja, no qual chegar a lugares longínquos a custos baixos é primordial para manter as vendas em dia.

É de suma importância que a mercadoria produzida seja distribuída na quantidade certa aos pontos de entrega e nos prazos corretos, com o objetivo de minimizar os custos totais do sistema sem deixar de atender às exigências em termos do nível de serviço (SIMCHI-LEVI et al, 2010, p.33). Outro elo fraco é o de entidades reguladoras, pois o setor de bebidas está regulamentado por leis e normas rígidas do Ministério da Agricultura.

Para se destacar no mercado é necessário que as fábricas desenvolvam parcerias com os seus fornecedores para desenvolvimento novos produtos e inovações no mercado.

2.4.3 A inovação e competitividade no setor de cerveja

O setor de cerveja é um dos mais competitivos do mercado brasileiro por ser denominado por grandes corporações. Devido a esta concorrência, as empresas do setor precisam sempre inovar para se manterem competitivas no mercado, e mesmo sendo um setor milenar em que o processo de produção não tenha tido grandes mudanças, as fábricas procuram inovações constantemente.

Segundo SEBRAE (2017), “inovação é uma ideia, método ou objeto que pouco se parece com padrões anteriores”. É importante compreender que inovação não é somente a criação de um novo produto ou conceito, mas a inovação também pode acontecer em um produto ou um processo que já era realizado anteriormente.

Para Tiddet et al (2008, p. 10), “A inovação, muito mais que uma ferramenta gerencial, algo passageiro ou modismo, é essencial para o entendimento de crescimento e perenidade nas empresas”. Ao longo da história, uma das primeiras inovações que aconteceram no setor de cerveja foi a adição do lúpulo na sua composição. Isto aconteceu no século IX, por monges, que queriam conservar mais a bebida. Outra inovação, mas essa no início da sua trajetória no Brasil foi a adição do milho (cereal não maltado) como substituição ao malte de cevada, que na época

somente era produzido na Europa. Os custos de importação do malte de cevada e o seu tempo de chegada no Brasil dificultavam as vendas das fábricas e uma saída muito importante para época foi o uso do milho, que era produzido em larga escala no território nacional. É importante saber que a legislação brasileira permite que as cervejas tenham até 45% de cereais não maltados na sua composição (BRASIL, 2016).

Para aumentar a competitividade do setor, um fator importante é o desenvolvimento de projetos junto aos fornecedores da cadeia de produção. De acordo com SEBRAE (2017), “No ambiente empresarial inovação é algo que cria valor, aumenta a competitividade e a sustentabilidade das empresas, às vezes com pequenos esforços adicionais que implicam em melhoria de produtos, processos, gestão e marketing”. Um dos principais setores que desenvolvem projetos de inovação é na área rural, no qual são plantados os insumos base para a produção da cerveja que são o malte e o lúpulo. O agronegócio é um dos grandes fornecedores do setor, mas também um dos principais problemas, pois o clima nacional não é propício para o plantio de malte e lúpulo. Quase todo insumo é importado de países como Argentina, Uruguai, Estados Unidos, Rússia e China, visto que esses produtos nascem somente em regiões frias, e isto acaba gerando um impacto nas fábricas, seja com escassez de produto no mercado ou aumento do dólar para exportação.

Com o aumento da demanda no mercado nacional, as fábricas precisavam que o malte fosse produzido no país e foi então que em 1970 as grandes fábricas da época, a Brahma, a Antártica e a Kaiser, se uniram com a EMBRAPA financiando um projeto para desenvolvimento de malte em terras brasileiras (EMBRAPA, 2017).

Desde a década de 1970, quando foram iniciadas as pesquisas com melhoramento de cevada no Brasil, lideradas pela Embrapa, o rendimento médio das lavouras passou de 1.700 quilos por hectare para quatro mil kg/ha. O baixo teor de proteínas, indicativo de qualidade para a indústria, encolheu de 14% para 10%, e o teor de extrato de malte subiu de 80% para 84% (EMBRAPA, 2017).

Para continuar como o terceiro maior produtor mundial de cerveja é necessário que mais investimento em P&D seja realizado na produção de malte nacional. Segundo EMBRAPA (2017), a pesquisa com a cevada no Brasil teve um avanço desde o seu início em 1970. O projeto é desenvolvido em parceria com a iniciativa privada, sendo as principais a empresa denominada Agrária com a

pesquisa sediada no Paraná, a AmBev com a pesquisa sediada no Rio Grande do Sul e a Malteria do Vale com a pesquisa sediada no Estado de São Paulo. O sucesso no desenvolvimento destas pesquisas é mostrado conforme:

A integração da cadeia produtiva garante liquidez ao produtor com a produção contratada pela indústria e promove o fomento ao fornecer semente das cultivares. É essa integração do complexo agroindustrial da cevada no País que desperta o interesse dos maiores conglomerados internacionais do universo cervejeiro e atrai cientistas na formação de redes de pesquisa (EMBRAPA, 2017).

Apesar dos resultados animadores do desenvolvimento do malte nacional, mesmo criando cevadas de boa qualidade, se os custos de produção no Brasil não ficarem acessíveis, os fabricantes de cerveja continuarão importando o malte.

O lúpulo, por ser um dos principais ingredientes na produção de cerveja, também é um dos grandes problemas por ser de origem europeia. Por ser proveniente de locais frios é necessário que seja importado, e por isto, a sua produção em território nacional ainda precisa de muito investimento e inovação. Entretanto, projetos estão sendo desenvolvidos para viabilizar a produção nacional, no qual segundo CANAL RURAL (2018), um fazendeiro de São Paulo fez o que para muitos parecia utopia, desenvolver um tipo de lúpulo que suporte o clima brasileiro.

O Lúpulo Mantiqueira é um produto 100% nacional e teve o seu início de desenvolvimento em 2009, sendo que a produção em 2017 foi de 800 quilos. Esta quantidade pode ser muito pouco em relação a demanda nacional que consome 2.500 toneladas por ano, mas é um grande início para um produto brasileiro, sendo que o lúpulo Mantiqueira já está sendo utilizado por fábricas nacionais conhecidas e já é possível encontrar em rótulos à venda, como a Märzen, cerveja produzida pela Baden Baden e que usa somente este tipo de lúpulo (CANAL RURAL, 2018).

Outra estratégia para que as grandes indústrias do setor continuassem competitivas no mercado foi passar a atender a demanda de todo o mercado interno, realizando uma mudança de atuação dentro do mercado nacional. Antes, indústrias como Brahma, Antártica, Kaiser e Bavária atuavam mais regionalmente, mas com a concorrência acirrada, as fábricas produtoras de bebidas precisavam estar baseadas em todo o território nacional e, para isto, foi necessário levar toda a cadeia produtiva também para as demais regiões do Brasil.

Com o aumento da concorrência direta, os gestores perceberam que precisavam atender cada vez mais os clientes distantes e, para isto, a logística foi

um grande diferencial, melhorando os sistemas internos, construindo centros de distribuição e desenvolvendo novas formas de transportes para levar os produtos até locais estratégicos para atender a demanda de mercado.

Cada botequim do Brasil, não importa onde esteja, é abastecido pelas fábricas de cervejas de massa, conforme BNDES (2015), estas grandes corporações produzem o que é chamado de cerveja de massa, que são as cervejas populares de baixo custo, sendo acessível à todos.

Com o lançamento de novas marcas de cerveja no mercado nacional, as grandes fábricas precisavam estar cada vez mais na preferência do consumidor e, com isto, a inovação na forma de fazer propaganda foi imprescindível, no qual conforme OECD (2005), o setor adotou o conceito de que as inovações de marketing são voltadas para melhor atender às necessidades dos consumidores, abrindo novos mercados ou reposicionando o produto de uma empresa no mercado. Apesar disso, o fortalecimento do setor de cerveja no Brasil não aconteceu somente devido as propagandas, mas sim por diversos outros fatores motivadores.

2.4.4 A força da propaganda e o crescimento do setor de cerveja no Brasil

Estar em um mercado tão fechado e com a concorrência tão acirrada, precisa ter estratégias fortes de propaganda para conseguir vender o seu produto e, por causa disto, o setor de marketing se tornou uma área primordial de qualquer fábrica de cerveja.

As principais cervejas comercializadas Brasil são: a) fabricadas em sistemas industriais com níveis aparentemente próximos de sofisticação; b) distribuídas por esquemas logísticos poderosos, mas também com características operacionais niveladas; c) apresentam características intrínsecas e preços sem muitas discrepâncias; d) contam com o apoio de orçamentos promocionais substanciais, sustentando estratégias focalizadas na construção de marcas fortes. Tem-se aí, portanto, um produto e um sistema de marketing propício à verificação da hipótese antes formulada (URDAN & URDAN 2001, p. 5).

Para Urdan & Urdan (2001), os consumidores dos produtos da indústria de cerveja, em sua maioria, não possuem como fatores decisivos para a compra de um produto os fatores intrínsecos como cor, sabor e matérias-primas, mas sim aos fatores extrínsecos da cerveja como as promoções, a propaganda e a disposição no ponto de venda. Segundo Urdan & Urdan (2001), as estratégias adotadas, quanto os produtos desenvolvidos pelas grandes corporações, estão cada vez mais similares

entre si, e que isto aumenta a dificuldade do consumidor em avaliar e distinguir os produtos considerando apenas os atributos próprios e intrínsecos do produto. Isso faz com que as empresas do setor tenham que usar outras formas de convencimento para conquistar o consumidor final.

Foi por meio do uso de técnicas de propaganda que a indústria da cerveja se tornou uma potência de vendas. É importante ressaltar que até o início dos anos de 1980, a indústria da cerveja não era tão forte no Brasil. Existiam poucas marcas que tinham atuações mais regionais e foi a propaganda de massa que fez com que o brasileiro passasse a ter o hábito de beber cerveja.

O uso da propaganda em massa fez com que fosse vendido um novo estilo de vida para o brasileiro. Segundo Almeida (2003, p. 289), “É com este imaginário ideal que a publicidade mais trabalha em termos de oferecer junto com os produtos pequenas doses de felicidade”. Para o autor, a publicidade cria no indivíduo um desejo de ser como o personagem da propaganda, além disto, dá a ele a necessidade de consumir o produto.

A indústria cultural direciona a propaganda conforme o grupo social que deseja atingir.

É de se esperar que a propaganda reflita muito de perto as tendências do momento e os sistemas de valores da sociedade. (...) é de se esperar que o método de persuasão varie conforme o produto e conforme a idade, o sexo e a classe social do provável comprador (VESTERGAARD & SCHRODER, 1988, p. 9).

A força da propaganda na indústria da cerveja é tão grande, que segundo CERVBRASIL (2016, p.13), “99% dos lares são atendidos pela Indústria Cervejeira”, e isto acontece mesmo com toda a atual pressão da sociedade sobre o consumo do álcool, no qual a propaganda fez com que a cerveja seja um produto socialmente aceito e incentivado.

Nas décadas de 1980, 1990 e 2000, em se tratando especificamente da cerveja, a indústria cultural usou o imaginário do indivíduo para dar-lhe aquilo o que ele deseja, samba, sol, praia e mulher. E foi trabalhando o imaginário do consumidor e mostrando aquilo que ele queria ver que a indústria da cerveja começou a aumentar as suas vendas.

A publicidade está sempre voltada para o novo comprador. Oferece-lhe uma imagem dele próprio que se torna fascinante graças ao produto ou à oportunidade que ela está procurando vender. A imagem, então, torna-o

invejoso de si mesmo, daquilo que ele poderia ser. Mas que é que o torna pretensamente invejável? A inveja dos outros (VESTERGAARD & SCHRODER, 1988, p. 133).

No Brasil, a propaganda de cerveja sempre usou a mulher como centro das atenções, com o intuito de mostrar que está ali para satisfazer o homem. Na sua maioria são mulheres que estão em uma praia, com muito sol e segurando uma taça de cerveja. As propagandas também inseriram na cabeça do consumidor personagens que são associadas as marcas, como não lembrar do baixinho da Skol, ou do caranguejo da Brahma, ou do bar da BOA da Antarctica. Todos esses personagens estão associados à marca da cerveja rodeados de mulheres.

A relação de dominação e subordinação existente entre homens e mulheres foi construída historicamente, deixando claro que os homens são possuidores da razão, força e inteligência, enquanto as mulheres nesta relação de subordinadas são movidas por sentimentos, são sensíveis (HENRIQUES & BIAZI, 2013, p. 2).

A propaganda de cerveja ocupa grande espaço na televisão, mas em veículos de comunicação como rádio ou jornal, a propaganda ocupa pouquíssimo espaço e o principal motivo é que é necessário passar o efeito visual, sendo este a grande arma para atrair o consumidor.

É importante perceber como que uma imagem é associada a um produto e como que isto passa a ser uma aclamação do consumidor.

Muito mais do que seduzir o/a consumidor/a, ou induzi-lo/a a consumir um determinado produto, tais pedagogia e currículo culturais, entre outras coisas, produzem valores e saberes; regulam condutas e modos de ser; fabricam identidades e representações; constituem certas relações de poder (SABAT, 2001, p. 1).

A propaganda leva para as pessoas aquilo que ela deseja. Para Sabat (2001, p. 4), “a publicidade não inventa coisas; seu discurso, suas representações, estão sempre relacionados com o conhecimento que circula na sociedade. Suas imagens trazem sempre signos, significantes e significados que nos são familiares”. Desta forma, a imagem da mulher na propaganda de cerveja tem o seu significado explícito.

A cerveja por ela mesma não cria no imaginário social um poder de venda, é necessário ela estar associada a outros valores (atribuídos nesse caso à mulher) para se tornar um objeto de desejo e consumo. (CRUZ, 2008, p. 6).

Além de fazer com que o consumidor fique cobiçando o produto, outro fator faz com que a cerveja esteja sempre na mesa do indivíduo, o preço. Entre as bebidas alcoólicas, a cerveja figura numa faixa de preço acessível a todos e foi desta forma que a cerveja passou a fazer parte do carrinho de compra dos brasileiros.

Diferente do que muitos acreditam, a indústria brasileira de cerveja produz uma cerveja de baixo custo inserindo na composição produtos não maltados, antioxidantes e conservantes. Segundo Urdan & Urdan (2001), as marcas de cerveja possuem produtos bem parecidos e que precisam ser bebidos gelados para que o consumidor não possa perceber o gosto ou o cheiro. Para isto, a força da propaganda é muito importante. O consumidor não está preocupado com a análise sensorial do produto, o mesmo não escolhe uma marca pelo sabor, mas sim por outros fatores que são colocados pela propaganda de massa.

Nos últimos anos as fábricas estão aumentando a sua concorrência e novos produtos são lançados no mercado para conquistar ou manter consumidores. É interessante entender como que o marketing é o principal motivador estratégico da indústria da cerveja e é o braço direito dos executivos do setor.

Outra questão estratégica importante nesse segmento são as “marcas de combate”, por exemplo, o reposicionamento da Antarctica e da Brahma para impedir o crescimento da Nova Schin em São Paulo e o lançamento da marca Brahma Fresh para o mercado nordestino, visando capturar mercado da Nova Schin. Assim, essa é uma tática que visa reduzir ou eliminar a concorrência (MOREIRA, 2014, p. 57).

No plano estratégico das empresas do setor de cerveja, o marketing é muito importante e o principal fator para a conquista de mercado. Segundo Moreira (2014, p. 57), “Algumas marcas de cerveja são estrategicamente posicionadas para competir diretamente umas com as outras, como é o caso da Antarctica Sub Zero, da Kaiser e da Crystal, pelo público da classe D, e Stella Artois, Budweiser, Heineken e Eisenbahn, pela classe A”.

Para se destacar da concorrência e conseguir aumentar a sua competitividade, algumas fábricas usaram como estratégia desenvolver produtos diferentes. A partir de 2000, começou a acontecer no Brasil o desenvolvimento de marcas de cervejas com objetivo de atender um público mais seletivo. Fábricas começaram a ser construídas, mas ao contrário do que vinha acontecendo, estas não eram fábricas de cervejas de massa, mas sim microcervejarias que tinham como objetivo atender um público regional.

2.4.5 A entrada das microcervejarias no mercado nacional

As microcervejarias são indústrias que atuam em um segmento de mercado específico e que produzem pequenos volumes de litros de cerveja por ano. O seu objetivo não é a maximização da produção, mas a qualidade do produto produzido e o ganho no seu alto valor agregado.

Nos Estados Unidos da América, o segmento de microcervejaria teve o seu surgimento na década de 1970 e é chamado de Craft Brewing, no qual foi traduzido para o português como cervejaria artesanal. É importante ressaltar que a palavra artesanal não é aceita pelo MAPA - Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento, visto que as microcervejarias possuem uma produção industrializada.

Outros termos que são amplamente utilizados, sem definição legal, são os relacionados à cerveja especial, cerveja artesanal, cerveja gourmet, etc. Da mesma forma que não existe definição para microcervejaria, também não existe entre cerveja artesanal e seus correlatos (MAPA, 2017).

Neste caso, algumas instituições adotam o nome de cervejas especiais, no qual segundo CERVBRASIL (2016), as chamadas cervejas especiais reúnem as artesanais, as importadas e as de categoria *premium*. Apesar desta classificação, o setor de microcervejaria adota somente o nome de cerveja artesanal para designar a sua cerveja produzida e diferenciá-la das cervejas produzidas pelas grandes indústrias.

É importante ressaltar que a lei nº 8.918, de 14 de julho de 1994, que dispõe sobre a padronização, a classificação, o registro, a inspeção, a produção e a fiscalização de bebidas, e o decreto nº 6.871, de 4 de junho de 2009, que regulamenta esta lei, não fazem nenhum tipo de diferenciação de fábricas de cerveja devido o seu tamanho ou volume produzido, fazendo com que todas as fábricas sejam regidas de forma iguais pelas normas nacionais vigentes.

Para conseguir diferenciar os tipos de cerveja existentes, a CERVBRASIL (2016) montou uma classificação dos principais tipos encontrados no mercado, separando em cervejas artesanais, de cervejas especiais, cervejas *premium* e cervejas de massa. A tabela 6 apresenta a diferença entre esses tipos.

Tabela 6. **Diferença entre tipos de cervejas.**

Cervejas artesanais	<p>A principal diferenciação está na receita do produto. Além disso, apesar de utilizar equipamentos industriais, parte do seu processo de produção é realizada de forma manual.</p> <p>Várias microcervejarias, mesmo utilizando equipamentos modernos e engarrafando suas produções, ainda são consideradas cervejarias artesanais, devido o cuidado que têm com seu produto e com o uso de ingredientes na cerveja.</p> <p>Exemplos de cervejas artesanais conhecidas: Hocus Pocus, Wälls, Baden Baden, Colorado.</p>
Cervejas especiais	<p>São cervejas produzidas pelas grandes corporações com alguma diferenciação quando comparada com as cervejas comerciais mais populares (Cerveja de Massa).</p> <p>O termo especial não representa nenhum estilo específico de cerveja e é normalmente usado para designar cervejas diferenciadas, principalmente as cervejas importadas.</p> <p>Exemplos de cervejas especiais conhecidas: Erdinger, Weihenstephaner Hefeweissbier, Stella Artoirs.</p>
Cervejas <i>Premium</i>	<p>São cervejas produzidas pelas grandes corporações e que possuem na sua receita um alto teor de malte de cevada, significando também que elas utilizam menos adjuntos.</p> <p>Exemplos de cervejas <i>Premium</i> conhecidas: Heineken, Itaipava <i>Premium</i>, Therezópolis Gold, Brahma Extra <i>Premium</i>.</p>
Cervejas de massa	<p>São cervejas produzidas pelas grandes corporações e que possuem na sua receita pouco teor de malte de cevada, significando que utilizam adjuntos como milho, arroz, outros.</p> <p>Tem o seu tempo de produção reduzido para conseguir atender a demanda de mercado mais rapidamente. São as cervejas populares conhecidas.</p> <p>Exemplos de cervejas de massa conhecidas: Skol, Brahma, Antártica, Sckin, Itaipava.</p>

Fonte: CERVBRASIL (2016), SEBRAE (2017), BNDES (2015). Tabela elaborada pelo autor.

Indiferente ao modelo de fabricação, ainda não existe no Brasil um estilo próprio de cerveja. As microcervejarias brasileiras produzem diversos estilos de cervejas que foram desenvolvidas no mundo, no qual historicamente, existem 4 escolas cervejeiras que são a escola Alemã, a escola Belga, a escola Inglesa e a escola Americana, conforme apresentado na Tabela 7.

No mundo da cerveja, não existe ainda um controle de origem, como acontece com os vinhos, mas pelo estilo de cerveja que está degustando é possível descobrir qual é a sua escola.

Tabela 7. **Escolas cervejeiras.**

Estilo de Cerveja Alemã	<p>Um dos maiores produtores de cerveja do mundo, a Alemanha tem um estilo próprio de fabricar cerveja. Levada para a região durante a expansão do império Romano. Foi em 1485 que o Duque Guilherme IV criou a Reinheitsgebot (Lei da Pureza da Cerveja Alemã), no qual persiste até a data atual.</p> <p>A Alemanha possui o clima ideal para a produção de cevada e lúpulo.</p> <p>Os seus principais estilos são: Munchener, Pilsner, Dortmund, Dunkel, Marzen, Bock, Rauchbier, Weizen, Gose e Kolsch.</p>
Estilo de Cerveja Belga	<p>Os estilos de cervejas belgas são todos Ales (alta fermentação) geralmente com uma complexidade sensorial alta. Os povos locais já produziam cervejas antes mesmo da chegada do império Romano. País onde as Abadias e os Monges desenvolviam as suas cervejas.</p> <p>Os seus principais estilos são: Blonde Ale, Dubbel, Trippel, Witbier, Trapistas, Saison e Lambics.</p>
Estilo de Cerveja Inglesa	<p>Criadores dos modernos PUBs, os povos locais já produziam cervejas antes mesmo da chegada do império Romano.</p> <p>Os seus principais estilos são: English Pale Ale, Bitter, India Pale Ale, Porter, Stout, Strong Ales.</p>
Estilo de Cerveja Americana	<p>Teve a entrada da cerveja a partir da colonização europeia, mais especificamente pelos ingleses. Berço do surgimento das Crafts Beer (Cervejarias Artesanais).</p> <p>Os seus principais estilos são: American Lager, American IPA, Imperial IPA, Wood-Aged Beers, Pumpkin Ale.</p>

Fonte: MESTRE CERVEJEIROS (2018). Tabela elaborada pelo autor.

No Estado do Rio de Janeiro, foi considerada a existência das microcervejarias através do decreto Nº 44865 DE 02/07/2014, que Regulamenta a Lei nº 6.821, de 25 de junho de 2014, que dispõe sobre a criação do programa de incentivo à produção de cervejas e chopes artesanais no âmbito do Estado do Rio de Janeiro, e dá outras providências. Segundo a lei 6.821, é considerado

microcervejaria, a fábrica cuja produção anual de cerveja não seja superior a 3.000.000 litros (três milhões de litros), na soma de todas as suas unidades. Vale ressaltar que este conceito não é válido na esfera federal, mas acaba sendo utilizado por outros estados (RIO DE JANEIRO, 2014).

Este é um mercado muito específico, no qual os empresários do setor não estão preocupados em competir em um mercado global dominado pelas grandes marcas, mas sim em mercado locais ou regionais

Concentram-se nas brechas deixadas pelas grandes empresas, ou melhor, nichos de mercados oferecendo ao consumidor um produto e serviço único, diferenciado com alto valor agregado (KALNIN, 2002, p. 3).

Movimento contrário das grandes fábricas que crescem por aquisições, o setor de microcervejaria tem como peculiaridade a implantação de pequenas fábricas que produzem entre 1.000 litros a até 250.000 litros por mês. Pode parecer muito, mas comparado ao que é produzido pelas grandes corporações, o volume produzido por microcervejarias é pequeno, visto que as grandes corporações produzem milhões de hectolitros por ano.

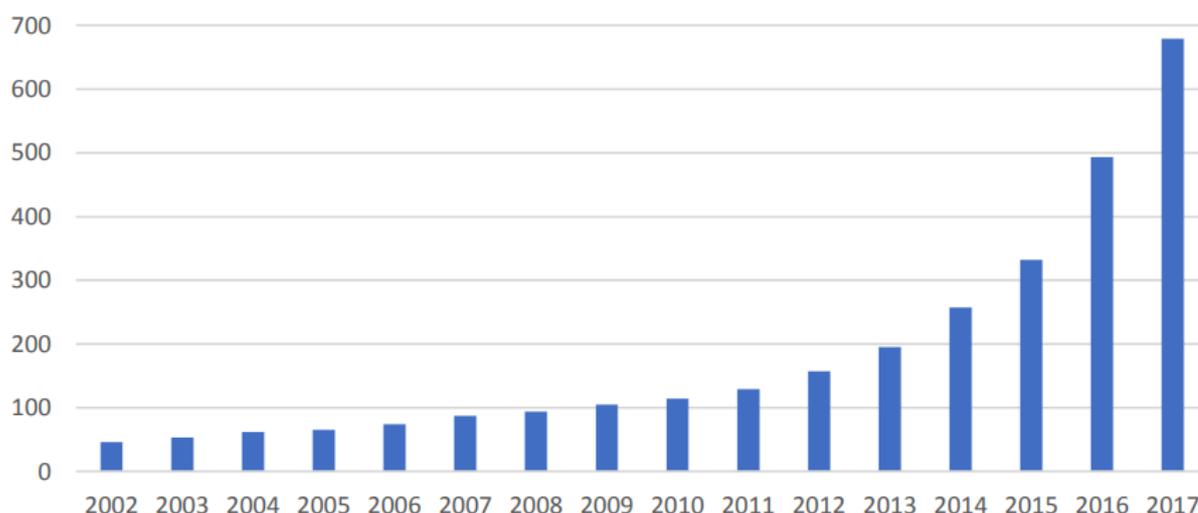
Contrário a esse movimento de expansão, de fusões, de alianças de grandes grupos, de consumo de bilhões de litros de cerveja tipo Lager e Pilsen, que devem ser consumidas de forma gelada e rápida, surge o movimento do slowbeer. A filosofia deste movimento tem relação com o resgate da história, da cultura e do prazer de se fazer e beber boas cervejas, associada à gastronomia de qualidade, como propõe o movimento slowfood. Nesse contexto, ressurgiram as cervejarias artesanais (FERREIRA et al. 2011. P. 173).

O Brasil possuía em 2010 aproximadamente 120 microcervejarias registradas no MAPA, sendo que em termos de mercado, a perspectiva para 2023 é de que este nicho alcance 2% do mercado total (SEBRAE, 2016). Esta informação é confirmada pelo BNDES (2015), que informa que a perspectiva de crescimento do market share das cervejas artesanais suba para 2% em até dez anos. Atualmente, é estimado que o mercado de cerveja artesanal esteja em aproximadamente 1%.

Esta previsão provavelmente será confirmada, pois o número de fábricas de cerveja instaladas no Brasil foi além do previsto, sendo que atualmente estão registradas 679 cervejarias no país. Ressalta-se que estes números apresentados pelo MAPA são até janeiro de 2018, além disto, foi informado que em 2017 o total de

produtos registrados de cervejarias no Brasil, que são cervejas e chopes, chegou a 8.903 produtos. Esta evolução pode ser verificada pela figura 8.

Figura 8. Número de Cervejarias no Brasil.



Fonte: MAPA (2018).

O número de fábricas registradas no Brasil apresenta um aumento na última década, sendo que desde 2010 vem crescendo em uma razão de seis vezes, no qual conforme explicado pelo MAPA. O gráfico leva em consideração somente o número de fábricas de cerveja com estabelecimentos registrados possuindo produção própria, além disso, os números apresentados não fazem distinção de microcervejaria e fábrica de grande porte.

Ao analisar o número de fábricas abertas por região ou estado, conforme tabela 8, é possível ter uma melhor visão sobre como que o mercado nacional está concentrado em duas regiões, a Sul e a Sudeste. Os Estados do Rio Grande do Sul e de São Paulo dominam a quantidade de fábricas instaladas no país, sendo que até 2016, o Estado de São Paulo ocupava o primeiro lugar em fábricas instaladas, sendo ultrapassado somente no segundo semestre de 2017.

Tabela 8. Os dez estados com maior número de cervejaria no Brasil.

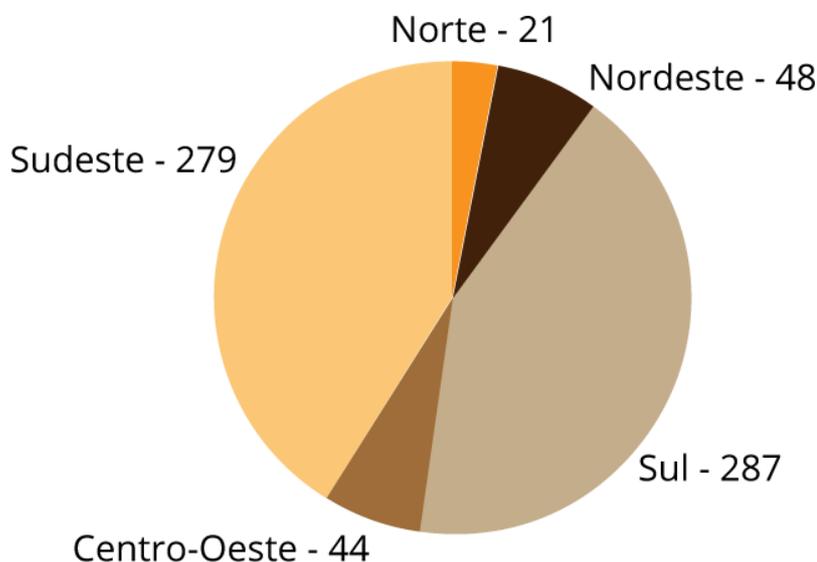
Ranking	Estado	Cervejarias	Participação em %
1	Rio Grande do Sul	142	21%
2	São Paulo	124	18%
3	Minas Gerais	87	13%
4	Santa Catarina	78	11%
5	Paraná	67	10%
6	Rio de Janeiro	57	8%

7	Goiás	21	3%
8	Pernambuco	17	3%
9	Espírito Santo	11	2%
10	Mato Grosso	11	2%
11	DEMAIS ESTADOS	64	9%
TOTAL		679	100%

Fonte: MAPA (2018). Elaborado pelo autor.

Através da figura 9, percebemos que a região Sul é a região que mais apresenta fábricas de cerveja com um total de 287 fábricas registradas no MAPA, provavelmente por ter tido uma maior colonização alemã. Entretanto, apesar disso, a região Sudeste aparece em segundo lugar com uma quantidade muito próxima de fábricas, total de 279, mesmo não tendo uma colonização alemã tão acentuada como a região Sul. Este crescimento da região sudeste provavelmente foi devido a expansão do mercado consumidor. Também através da figura 9 é possível perceber que as regiões nordeste e centro-oeste já aparecem com uma quantidade significativa de fábricas, mostrando que a produção de cerveja já está expandindo para outras regiões mais quentes do Brasil.

Figura 9. Número de Cervejarias por região.



Fonte: MAPA (2018).

Ao analisar o número de fábricas versus o número de habitantes de cada estado, é possível perceber que os estados da região Sul são os que apresentam melhor distribuição, conforme apresentado na tabela 9.

Tabela 9. **Quantidade de população versus número de fábricas (Densidade).**

Estado	Número de habitantes por fábrica
Rio Grande do Sul	79.873
Santa Catarina	89.758
Paraná	169.476
Minas Gerais	242.753
Roraima	261.318
Rio de Janeiro	293.315
Mato Grosso do Sul	301.461
Mato Grosso	304.049
Goiás	322.799
São Paulo	363.668

Fonte: MAPA (2018). Elaborado pelo autor.

É importante entender que o crescimento do número de fábricas em cada região foi devido a instalação de microcervejarias e não através da implantação de fábricas das grandes indústrias do setor, segundo o próprio MAPA:

Pode-se concluir que o acentuado crescimento no número de novos estabelecimentos deve-se principalmente à aberturas de pequenas cervejarias, muitas vezes categorizadas como “microcervejarias” ou “artesaniais” por seus proprietários e meios de comunicação, porém ainda não há classificação legal aplicável que diferencie este estabelecimento dito micro/artesanal das demais cervejarias (MAPA, 2018).

O Estado do Rio de Janeiro também teve um crescimento acentuado de fábricas de cerveja nos últimos anos, possuindo 57 fábricas instaladas em 2017, sendo que o crescimento também foi devido à instalação de microcervejarias, sendo estes o objeto de estudo deste trabalho.

3 MÉTODO

Esta seção apresenta o método e as técnicas utilizadas para realização da pesquisa. Segundo Richardson (1999), o método é a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação de fenômenos e, é também o caminho para chegar a um objetivo. Segundo Hughes (1983), os métodos e a prática devem caminhar juntos e operam dentro de um determinado conjunto de suposições.

3.1 TIPOS DE PESQUISA

A pesquisa foi do tipo descritiva, no qual segundo Vergara (2003), a pesquisa descritiva tem por objetivo conhecer e descrever os atores de um mercado específico bem como entender o seu comportamento para a formulação de estratégias. Conforme Cervo e Bervian (1996, p.49) “a pesquisa descritiva procura descobrir, com a precisão possível, a frequência com um fenômeno ocorre, sua relação e conexão, com os outros, sua natureza e características, correlacionando fatos ou fenômenos sem manipulá-lo”. Para Gil (2008), o objetivo da pesquisa descritiva é realizar a descrição das características de uma população, fenômeno ou de uma experiência realizada.

A abordagem foi do tipo qualitativa-quantitativa, uma vez que a qualitativa estabelece uma relação dinâmica entre o mundo real e a percepção do sujeito e a quantitativa busca tratar de maneira estatística os dados coletados através do questionário semiestruturado. De acordo com Strauss e Corbin (2008) as duas abordagens podem ser usadas em um mesmo projeto de pesquisa, sendo que a ênfase em um dos tipos será decidida pelo pesquisador em função da convicção, pelo treinamento que possui ou pela natureza do trabalho estudado.

Esta abordagem foi escolhida por atender adequadamente o objetivo deste estudo, que foi estudar de forma aprofundada os modelos de negócios praticados pelas micros e pequenas empresas do setor de fabricação de cerveja.

3.2 DELIMITAÇÕES DA DISSERTAÇÃO

O objetivo foi o estudo das microcervejarias artesanais do Estado do Rio de Janeiro com o intuito de verificar os seus modelos de negócios e as suas práticas de

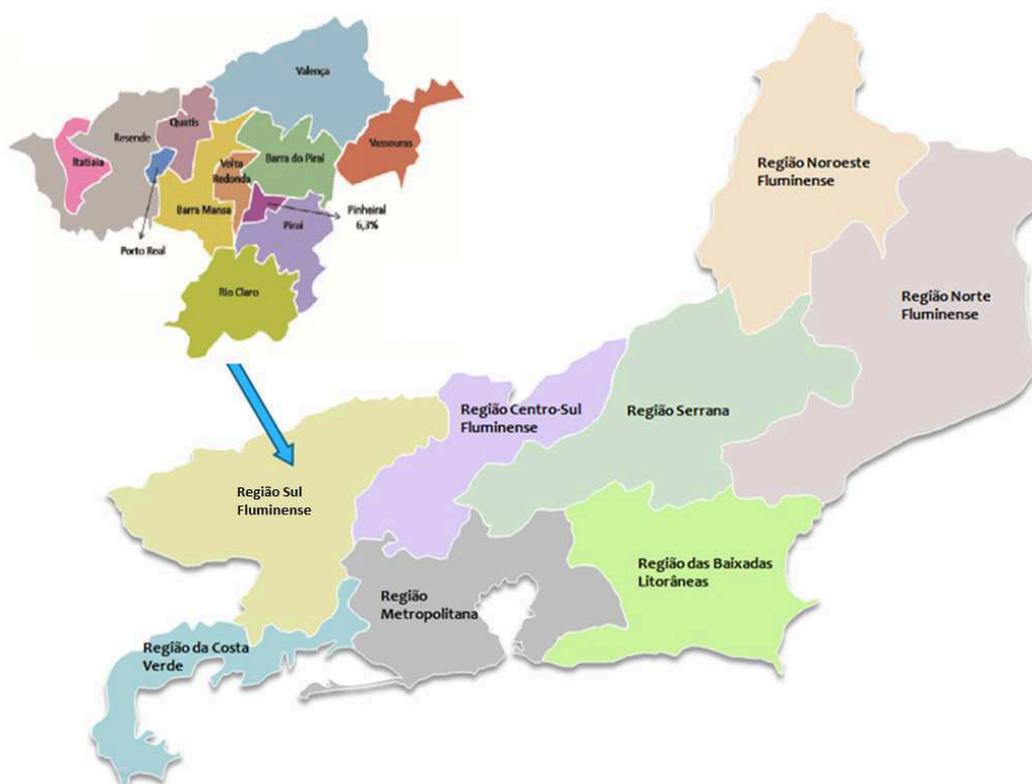
administração, no qual foram estudadas as microcrevejarias que estão associadas à CERVASUL - Cervejarias Artesanais do Sul Fluminense, que é uma associação de fabricantes de cerveja, cuja sede fica na cidade de Volta Redonda-RJ.

A CERVASUL é uma associação criada em 2017 por empresários produtores de cerveja que possuem planta própria de fabricação e por empresários produtores que não possuem planta própria de fabricação, mas utiliza a planta de terceiros. A associação foi escolhida por possuir no seu quadro associativo fábricas que estão localizadas em diversas cidades da região do Médio Paraíba Fluminense e que possuem estratégias diferentes de gestão e comercialização dos seus produtos.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

O estudo abordou a realidade das microcrevejarias associadas à CERVASUL que possui em sua maioria, microcrevejarias localizadas na região Sul Fluminense. A associação também possui no seu quadro associativo, três microcrevejarias localizadas na região Centro Sul Fluminense, no qual faz divisa com a região Sul Fluminense. Juntas, as duas regiões formam o Médio Paraíba Fluminense.

Figura 10. O mapa do Estado do Rio de Janeiro.



Fonte: Relatório SEBRAE Painel Regional: Médio Paraíba (2015).

A região Sul Fluminense é privilegiada por estar em uma localização estratégica, situada entre as principais capitais do Sudeste que são as cidades do Rio de Janeiro, São Paulo e Belo Horizonte. A região é cortada por rodovias federais e estaduais, tendo como destaque a BR-116, também conhecida como Rodovia Presidente Dutra e que liga a cidade de São Paulo a cidade do Rio de Janeiro. Além disso, a região também é cortada pela BR-393, conhecida como Rodovia Lúcio Meira e que liga a região do Sul Fluminense com o Nordeste do Brasil (IBGE, 2010).

Apesar de ser uma região pequena, conforme figura 10, onde as cidades estão dentro de um raio de aproximadamente 100 quilômetros de distância, as suas diversidades culturais são muito grandes.

A região possui uma densidade demográfica relativamente baixa, onde concentra somente 5,55% da população do estado, conforme tabela 10. Sendo que conforme senso de 2010, as principais cidades da região são Volta Redonda com 257.803 habitantes, Barra Mansa com 177.813 habitantes e Resende com 119.769 habitantes (IBGE, 2010).

Tabela 10. **População, Área e Densidade Demográfica: Médio Paraíba Fluminense, ano de 2010.**

	POPULAÇÃO	ÁREA (KM ²)	DENSIDADE DEMOGRÁFICA (HAB/KM ²)
ERJ	15.989.929	43.780	365
Médio Paraíba	881.042	6.251	141
Barra do Piraí	94.778	579	164
Barra Mansa	177.813	547	325
Itatiaia	28.783	245	117
Pinheiral	22.719	77	297
Piraí	26.314	505	52
Porto Real	16.592	51	327
Quatis	12.793	286	45
Resende	119.769	1.095	109
Rio Claro	17.425	841	21
Valença	71.843	1.305	55
Vassouras	34.410	538	64
Volta Redonda	257.803	183	1.413

Fonte: IETS, com base nos dados do Censo/IBGE (2010). Elaborado por Painel (2015).

A região Sul Fluminense é altamente industrializada e possui fábricas de diversos setores como: siderúrgico, metalúrgico, galvanização, automotivo, alimentos e de bebidas. A parte industrializada fica localizada nas cidades de Volta

Redonda, Barra Mansa, Resende, Porto Real e Itatiaia. Além disto, a região é composta por microrregiões que possuem o foco para o turismo, como Penedo, Itatiaia, Visconde de Mauá, Miguel Pereira, Piraí, Ipiabas, Conservatória e Vassouras (IBGE, 2010).

A região está despontando como um pólo cervejeiro devido as suas atrações turísticas e já conta com diversas fábricas de cerveja. Este crescimento de implantação de microcervejarias fez com que os empresários do setor se unissem e criassem a CERVASUL, que é associação dos fabricantes de cerveja e que possui 13 empresas no seu quadro associativo, sendo estas localizadas em diversas cidades da região, conforme tabela 11.

Tabela 11. **Quantidade de fábricas de cerveja por cidade**

Barra do Piraí	2 fábricas
Valença	1 fábrica
Itatiaia	1 fábrica
Resende	2 fábricas
Volta Redonda	1 fábrica
Piraí	2 fábricas
Miguel Pereira	1 fábrica
Engenheiro Paulo de Frontin	2 fábrica
Visconde de Mauá	1 fábrica

Fonte: (SEBRAE, 2015). Tabela elaborada pelo autor.

Para a realização da pesquisa quantitativa, foram entrevistadas as 13 fábricas associadas a CERVASUL. Para a realização da pesquisa qualitativa, foram selecionadas 4 cervejarias as quais foram escolhidas pela capacidade produtiva e o modelo de produção das empresas. Desta forma, foram pesquisadas as empresas de maior e de menor capacidade produtiva, sendo duas microcervejarias que possuem produção própria e duas microcervejarias que possuem produção terceirizada.

3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Nesta pesquisa foi utilizado o procedimento de coleta de dados que implicou em obter as informações através das duas formas de dados (quantitativos e qualitativos).

Para a pesquisa quantitativa, foram elaborados dois questionários distintos, um para entrevista com empresários que possuem planta própria de fabricação de cerveja (Anexo A) e outro para entrevista com empresários que não possuem planta própria para fabricação de cerveja (Anexo B). Os questionários foram elaborados com 50 questões divididas por seções, com o intuito de segmentar o grupo de perguntas. A primeira seção identifica o perfil do empresário ou gestor da empresa, a segunda seção identifica os dados da empresa, a terceira seção identifica os dados da produção e a quarta seção identifica os dados sobre a gestão realizada na empresa.

Para a pesquisa qualitativa foi elaborado um roteiro (Anexo C) de entrevista semiestruturado para ser realizado com os proprietários ou gestores das empresas. Este tipo de entrevista é um modelo que tem origem em uma matriz que possui questões que servirão de guia para a realização da pesquisa. Segundo Trivinõs (1990, p. 146), “é parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante”. Nesta pesquisa, a entrevista semiestruturada possui questões abertas elaboradas a partir de um roteiro (Anexo C) que dará flexibilidade e facilidade ao entrevistador para conduzir a pesquisa e aprofundar mais nas questões levantadas à partir das informações obtidas.

3.5 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS

As pesquisas quantitativas e qualitativas aconteceram de forma individualizada e foram realizadas com os empresários ou gestores da empresa. A pesquisa qualitativa foi realizada com o objetivo de abranger o levantamento de proposições fundamentadas no estudo, que se destinaram a compor o questionário, sendo que as pesquisas respeitaram o tempo de realização e não excederam 2 horas, seguindo o roteiro de pesquisa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

No mercado de microcervejarias existem três modelos de negócios que são adotados pelos empresários. Esses modelos se diferem dependendo do objetivo que o empresário traçar para a sua empresa. Os modelos existentes são exibidos na tabela 12.

Tabela 12. **Modelos de negócios para microcervejarias.**

Modelo de Negócio	Forma de atuação
Fabricação própria	<p>A produção é realizada na própria fábrica, que pode também produzir para outra cervejaria.</p> <p>Neste tipo de modelo o investimento inicial é alto e o empresário precisa cumprir todas as exigências obrigatórias pelos órgãos reguladores.</p>
Brewpub – Fábrica com restaurante	<p>O Brewpub é um modelo criado nos EUA e trazido para o Brasil pelos proprietários de restaurantes que desejavam produzir a própria cerveja. Apesar da legislação atual não contemplar este modelo de negócio, o Brewpub está se difundindo cada vez no cenário nacional.</p> <p>Neste tipo de modelo o investimento inicial é alto, visto que é necessário montar a fábrica adaptando-a ao restaurante e atendendo as exigências dos órgãos reguladores. Entretanto, apesar disso, o empresário já possui o seu ponto de venda e, normalmente, toda a produção é escoada pelo próprio restaurante.</p>
Fabricação Cigana – Produção terceirizada	<p>O cigano não possui fábrica própria e o seu modelo de negócio consiste em contratar uma fábrica para produzir a sua cerveja.</p> <p>Neste tipo de modelo o investimento inicial é muito baixo, pois passa a ter somente o custo do produto acabado.</p>

Fonte: Tabela elaborada pelo autor

Apesar da legislação considerar que cervejarias são as fábricas que produzem cerveja através da sua própria planta de fabricação, no Brasil muitos empresários estão adotando um modelo que são chamadas de cervejarias ciganas,

no qual usa a produção terceirizada. Este modelo que também é adotado em outros países teve o seu surgimento na Dinamarca (MOTA, 2015), no qual este tipo de cervejaria não possui fábrica própria, mas desenvolve as suas próprias fórmulas de cerveja e depois contrata uma fábrica terceira para produzi-la. Este tipo de produção terceirizada é um modelo mais fácil de fabricação de cerveja, visto que o investimento inicial é baixo, sendo que o volume médio da produção contratada normalmente fica entre 1.000 a 20.000 litros por mês.

Alguns empresários produzem a sua cerveja no modelo cigano com o objetivo de lançar o produto no mercado deixando a marca conhecida e ganhando margem para somente depois de algum tempo investir em uma fábrica própria. Outros empresários já preferem manter-se somente no modelo cigano e não possuem planos de construção de fábrica própria.

O principal ponto positivo para iniciar a sua produção como cervejaria cigana é não precisar investir em uma planta fabril, que possui um custo alto de implantação, sendo que, além disso, todo o controle de produção e de qualidade do produto fica sob responsabilidade do fabricante que deve entregar o produto pronto no final do período de fabricação. Desta forma, o empresário fica livre para gerir melhor o marketing, as vendas e a distribuição do seu produto. O ponto negativo para uma cervejaria cigana é a dificuldade em conseguir fechar um contrato de período longo com uma fábrica de cerveja. Normalmente, as fábricas aproveitam a sua ociosidade para lucrar fazendo uma produção terceirizada e se a cervejaria cigana não conseguir fechar um contrato de fabricação por um longo período, precisará procurar outra fábrica para produzir quando a atual não puder atendê-la.

Percebendo que o número de cervejarias ciganas está aumentando, alguns empresários do setor estão construindo fábricas para atender exclusivamente a este modelo de negócio.

Ainda existe uma categoria chamada cervejarias caseiras, no qual as cervejas são produzidas em painéis dentro da própria residência através de equipamentos simples para a produção como fogão e geladeira. Normalmente, são produzidos poucos litros utilizados somente para consumo próprio. A cervejaria caseira é considerada um hobby e a sua produção não é regulamentada e não é permitida a sua comercialização.

Por ser um segmento novo no cenário nacional, ainda existem questionamentos sobre o modelo de atuação das microcervejarias, a tributação a ser cobrada e as suas características. Mesmo assim, em 2018 as microcervejarias

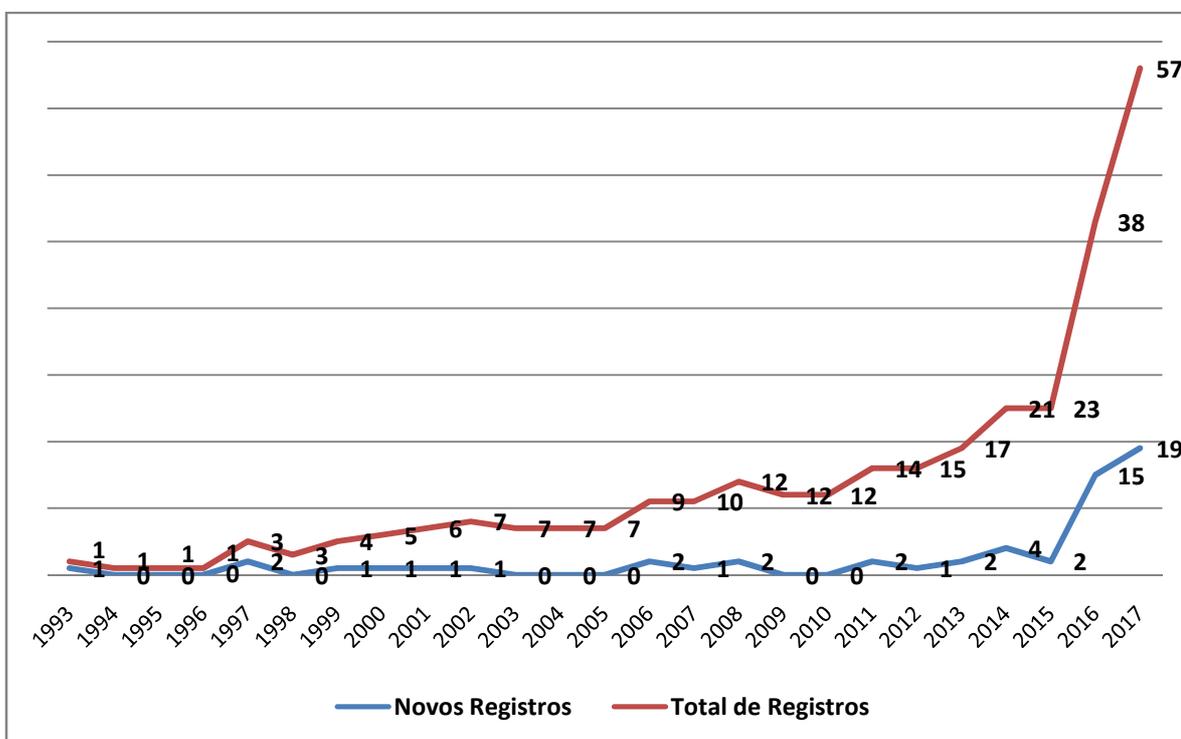
passaram a ter a opção de entrar no Simples Nacional, que é um modelo de tributação mais viável para as micros e pequenas empresas.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA MICROCERVEJARIA NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

Apesar de estar em sexto lugar no ranking nacional, o Estado do Rio de Janeiro teve um crescimento significativo de fábricas de cerveja nos últimos anos e, este crescimento pode estar pautado nos trabalhos realizados através da união de entidades como SEBRAE, FIRJAN, MAPA, que desenvolvem ações com o objetivo de promover o fortalecimento do setor de cerveja no estado e que estão ajudando o empresário fluminense a adequar a sua fábrica nas normas do Ministério da Agricultura.

Em 2013, o Estado do Rio de Janeiro possuía 17 fábricas de cerveja, entre microcervejarias e grande empresa, mas segundo MAPA (2018), este número saltou para 57 fábricas registradas em 2017. Estas informações são confirmadas através dos dados apresentados na figura 11.

Figura 11. Evolução do número de fábricas de cervejas no Estado do Rio de Janeiro.



Fonte: MAPA (2018). Elaborado pelo autor.

O Estado do Rio de Janeiro possui diversos pólos fabricantes de cervejas, no qual pode ser analisado na tabela 13. A divisão por tipo de região foi realizado usando os critérios de regionalidade do SEBRAE, no qual divide o Estado do Rio em grandes regionais (SEBRAE-RJ, 2017).

É possível verificar que a região Serrana possui a maior quantidade de fábricas de cerveja sendo a principal força do estado, mas isto se deve ao fato de que a região foi colonizada por alemães que iniciaram a cultura de fabricação da cerveja no país. A região litorânea apresentada na segunda posição e a região Sul Fluminense, que está na terceira posição, tiveram mais tardiamente o desenvolvimento da sua vocação de fabricação de cerveja, mas apesar disso, o número de fábricas registradas nestas duas regiões impressiona. Analisando a região do Médio Paraíba Fluminense, que é junção da região Sul Fluminense com a região Centro-Sul, a quantidade de fábricas registradas passa para 13 empresas.

Tabela 13. **Número de cervejarias no Estado do Rio de Janeiro por região.**

Região	Microcervejaria	Grande Fábrica
Serrana	18	6
Litorânea	13	1
Sul Fluminense	9	1
Norte/Noroeste Fluminense	4	0
Centro-Sul	3	0
Costa Verde	2	0
Total	49	8

Fonte: MAPA (2017). Elaborado pelo autor.

Para conseguir o registro do MAPA, a fábrica precisa seguir controles rígidos que são estabelecidos por leis e instruções normativas. O registro, a padronização, a classificação, a inspeção e a fiscalização da produção da cerveja, são estabelecidos pela Lei nº 8.918, de 14 de julho de 1994, regulamentada pelo decreto nº 6.871, de 4 de junho de 2009.

A exigência de registro incide tanto sobre o estabelecimento quanto sobre o produto. Conforme SEBRAE-RJ (2017, p.7), “somente estarão aptos ao comércio os produtos que sejam registrados e tenham sido produzidos em estabelecimentos registrados, com ambos os registros dentro da validade”.

Por serem rígidas e complexas as exigências para a obtenção do registro do MAPA, o SEBRAE-RJ lançou em 2017, em conjunto com o MAPA e a FIRJAN, uma cartilha de legalização de micro e pequenas cervejarias (SEBRAE-RJ, 2017). Esta

cartilha tem o intuito de explicar os procedimentos necessários para que o empreendedor possa adequar a sua fábrica às normas do MAPA, além de explicar os documentos necessários que deverão ser criados pelo empresário. A própria planta de fabricação precisa ser previamente aprovada para depois iniciar a construção da fábrica.

Outro projeto desenvolvido para agilizar e facilitar a solicitação de registros de fábricas foi a criação do SIPEAGRO, que é um sistema do MAPA que integra os registros de estabelecimento no novo sistema chamado SIPEAGRO (SEBRAE-RJ, 2017). Este sistema foi lançado em 2015, gerando uma agilidade, visto que todos os documentos são anexados no sistema e enviados para análise do MAPA.

Este crescimento de fábricas de microcervejarias legalizadas é para atender uma demanda cada vez mais ávida por novidades, no qual, segundo o BNDES (2015, p. 121), “O aumento do poder aquisitivo das famílias, a melhoria da distribuição de renda e a sofisticação do padrão de consumo (que tipicamente acompanha esses processos) são os principais fatores explicativos desse fenômeno”.

A figura 12 demonstra os gastos do consumidor de cervejas especiais, realizados para consumo próprio, que em média gastam mais para obter uma cerveja artesanal.

Figura 12. Gastos do consumidor brasileiro de cervejas especiais.



Fonte: SEBRAE-RJ (2015).

É importante ressaltar que o valor final do produto da microcervejaria é superior ao das marcas tradicionais produzidos pelas grandes empresas, e isto é

devido ao custo de produção, que é maior por parte das pequenas fábricas. Além disso, deve ser levado em consideração a quantidade de vendas realizadas por mês, que para uma microcervejaria o custo de logística e distribuição é muito maior, por isso que a maior parte dos empresários do setor atua com vendas locais ou regionais.

O perfil do consumidor de cervejas especiais também exige como que este mercado atrai um público específico. Por se tratar de um produto de maior qualidade e custo alto, o seu consumidor compra o produto pela sua qualidade visando uma degustação do produto. Esse consumidor possui geralmente um nível mais alto de educação e um poder aquisitivo maior. Além disso, a idade média do consumidor de cervejas especiais está entre 25 e 31 anos (SEBRAE, 2015). O perfil do consumidor pode ser avaliado conforme a figura 13.

Figura 13. O consumidor brasileiro de cervejas especiais.



Fonte: SEBRAE-RJ (2015).

Percebendo que este é um mercado em expansão, mas sem saber como operar pequenas fábricas, as grandes indústrias do setor passaram a usar a estratégia de aquisição. Com isso, marcas nacionais famosas de microcervejarias foram compradas e passaram a fazer parte do show room das grandes corporações. Marcas como Baden Baden, a Colorado, a Wälls, Xingu, Petra, Black Princess, Devassa e Eisenbahn, foram adquiridas nos últimos anos pelas grandes indústrias, e este movimento não irá parar porque é um modelo interessante para as grandes

fábricas, visto que ao adquirirem as microcervejarias, também adquirem as metodologias e os conhecimentos usados pelos empresários deste novo setor. Marcas que antes eram regionais como a Baden Baden e a Colorado, agora são encontradas nas gôndolas das grandes redes de supermercados do país, devido à força da logística e distribuição das grandes indústrias.

A entrada dos grandes grupos no setor de cervejas artesanais tem um motivo importante, o alto valor agregado no produto, no qual segundo o BNDES (2015), o consumo deste tipo de produto apresenta alta elasticidade-renda e que a preferência dos consumidores por esses produtos é devido mais pela qualidade e diversidade de ingredientes, aromas e sabores, do que devido o seu preço. Também segundo o BNDES (2015), a demanda por este tipo de produto é influenciada pelo desejo de diferenciação e pelo status social proporcionado pelo consumo de marcas especiais.

As grandes fábricas usam o conhecimento adquirido nestas aquisições para desenvolverem produtos com puro malte, sem adição de milho, e impulsionando a entrada de novas marcas tipo *Premium* através do uso de marketing agressivo. Com a entrada das grandes indústrias no mercado de cervejas artesanais e para se manter competitiva no mercado e conseguirem diferenciar dos seus concorrentes, as microcervejarias inovam cada vez mais com lançamentos de novos produtos.

[...] No Brasil tem ocorrido um fenômeno interessante e rico, e que as microcervejarias 'autênticas', cuidando da expansão e da cultura cervejeira, estão desenvolvendo algumas cervejas com ingredientes tipicamente nacionais, como jabuticaba, mandioca e rapadura isto é Inovação da receita. Alguns inovando na técnica de depurar o malte para tirar óleos e fazer cerveja menos ácida ou mais doce [...] (FERREIRA et al. 2011. P. 173).

Pensando em diferenciação, as microcervejarias inovam também em rótulo e embalagens, usando nomes diferentes e chamativos. Em uma prateleira, a criatividade do rótulo ajuda a diferenciar o produto dos outros concorrentes.

Um dos fatores positivos do setor é que a produção em pequena escala proporciona a criação de vantagens competitivas para os empresários, visto que possuem estruturas menores e mais enxutas, conseguindo atender melhor o mercado que atua e, além disto, o marketing das microcervejarias é quase todo através de redes sociais.

4.2 ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS NA PESQUISA

Este trabalho se limitou a estudar os modelos de negócios e a forma de gestão adotados pelos empresários do setor de microcervejaria que estão localizados na região do Médio Paraíba Fluminense e que são associados a CERVASUL, que é a associação dos fabricantes de cervejas artesanais do Sul Fluminense. Apesar da região do Médio Paraíba ser altamente industrializada, existem cidades com atrações turísticas, como Itatiaia, Penedo, Barra do Piraí, Vassouras, Miguel Pereira e Valença, no qual atraem um público diferenciado e que estão dispostos a pagar para ter conforto, qualidade e ótimos produtos. Segundo SEBRAE-RJ (2017), o setor de turismo na região teve um grande desenvolvimento nos últimos anos no qual impulsionou a criação de novos produtos para atender as necessidades dos turistas e um desses novos produtos foi o surgimento das microcervejarias.

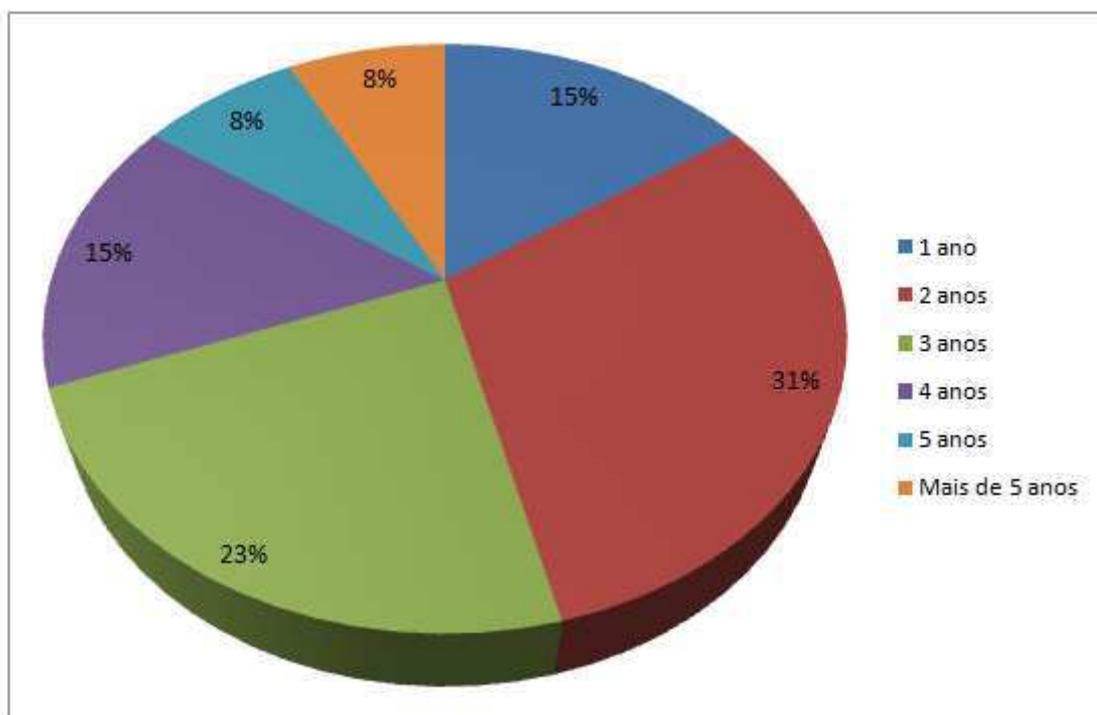
A pesquisa foi aplicada em 13 empresas associadas, sendo que foi dividida em quatro partes com o intuito de segmentar as perguntas de acordo com os seus objetivos. A primeira parte apresentou perguntas voltadas para identificar o perfil do empresário. De acordo com a análise dos dados obtidos, 100% dos entrevistados são homens, mostrando que este é um setor ainda dominado pelo mundo masculino, apesar de alguns empresários afirmarem que a esposa o ajuda na fábrica e atua também na produção da cerveja. Entretanto, desde o início da história que as mulheres eram as responsáveis pela fabricação de cerveja, no qual segundo Pollock (1999, p.102-103) “a fabricação de cervejas era ocupação muito respeitada na antiga Mesopotâmia, e que a maioria dos fabricantes de cerveja eram mulheres”. A mulher passou a perder espaço no final do século XVIII, com a chegada da revolução industrial e, conseqüentemente, a produção em massa da cerveja, no qual o uso da máquina a vapor e da refrigeração artificial permitiu desenvolver produções maiores (MORADO, 2011).

Este é um setor em que o empresário atua diretamente no chão de fábrica, no qual a pesquisa verificou que 92,3% dos empresários entrevistados são os próprios cervejeiros e atuam diretamente na produção da fábrica, mas que apesar disso, somente 69% possuem alguma formação técnica sobre o assunto. Vale ressaltar que no Brasil existem poucas escolas técnicas de fabricação de cerveja e que no Estado do Rio de Janeiro, este tipo de qualificação técnica somente é oferecido pelo Senai que está localizada na unidade da Tijuca na cidade do Rio de Janeiro. Esta

falta de opção faz com que os cursos livres de fabricação de cerveja sejam o início de aprendizado para vários empreendedores que desejam investir no setor.

Por ser um segmento de mercado novo no país, os empresários do setor também possuem pouca experiência em fabricação de cerveja. Ao serem questionados sobre o tempo em que fabricam cerveja, o Gráfico 1 mostra que 69% dos empresários entrevistados somente começaram a fabricar cerveja entre 1 e 3 anos. É fácil compreender o motivo desses empresários estarem a pouco tempo fabricando cerveja, isto é porque a entrada do mercado de microcervejaria no Brasil aconteceu tardiamente, no qual segundo Kalnin (2002), este segmento teve o seu surgimento nos EUA na década de 1970 e somente teve o seu aparecimento para o cenário nacional há aproximadamente 10 anos.

Gráfico 1: Tempo que começaram a fabricar cerveja.



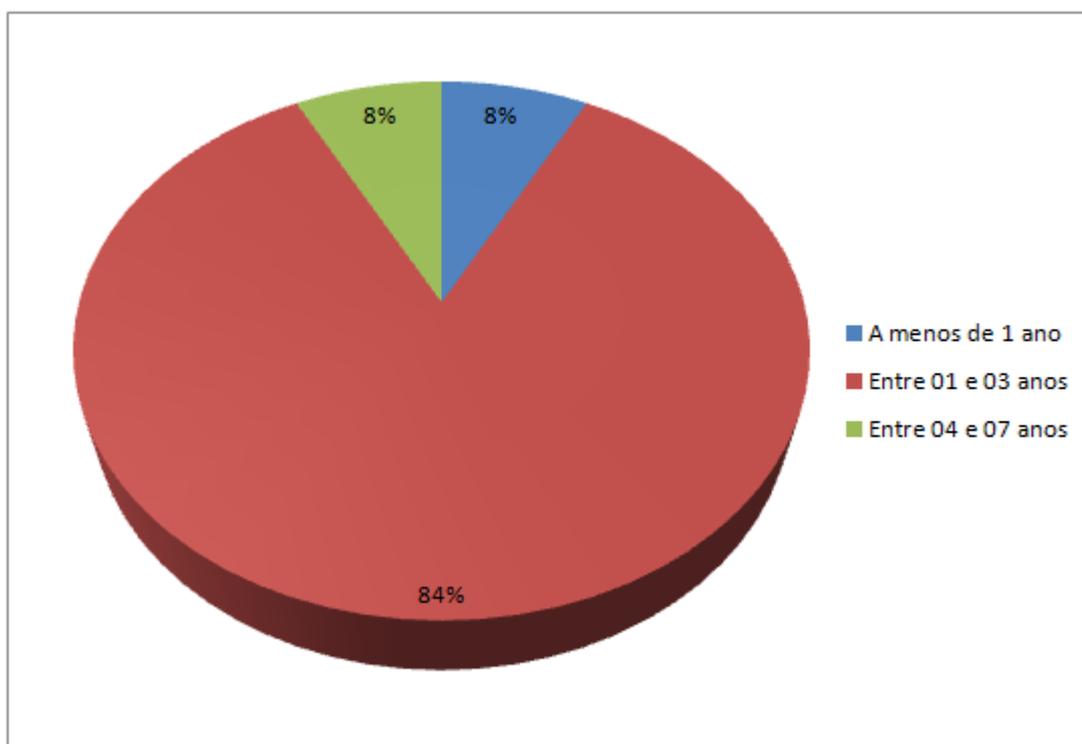
Fonte: Gráfico elaborado pelo autor

Os números apresentados no gráfico 1 estão diretamente relacionados ao tempo de abertura das empresas. Por ser um setor de mercado novo no país, as fábricas possuem pouco tempo de abertura e, em muitos casos, o empresário monta a fábrica, mas demora em legalizá-las e isso acontece porque as exigências das agências nacionais são complexas. Além disto, a tributação do setor era alto e gerava um entrave para as fábricas, algo que só foi mudado com a entrada das

microcervejarias no Simples Nacional (BRASIL, 2018). O gráfico 2 apresenta o tempo de abertura das fábricas.

É importante ressaltar que a CERVASUL só aceita no seu quadro associativo, fábricas que estão legalizadas e que possuem registro no MAPA.

Gráfico 2: Tempo de abertura da empresa.



Fonte: Gráfico elaborado pelo autor

Apesar de ser um segmento novo de mercado, a fabricação de cerveja requer um conhecimento maior sobre processos, talvez seja devido a isso que o nível de escolaridade do empresário que empreende no setor é alto. Conforme apresentado na tabela 14, todos os entrevistados possuem nível superior completo.

Tabela 14. Escolaridade do empresário do setor.

Escolaridade	Quantidade	Percentual
Superior Completo	5	38%
Mestrado	1	8%
Pós graduação	7	54%
Total	13	100%

Fonte: Tabela elaborada pelo autor

Analisando o ramo de atuação anterior de cada empresário, é possível compreender porque o nível superior deles é alto. A tabela 15 demonstra que a atuação anterior dos empresários exigiam um perfil técnico mais elevado, mesmo os servidores públicos, atuavam como secretários municipais nas suas respectivas cidades.

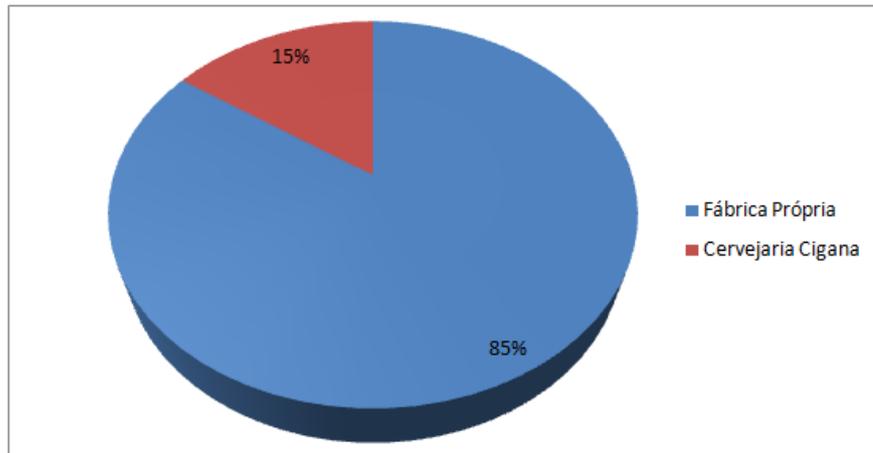
Tabela 15. **Atividade desenvolvida anteriormente.**

Atuação Anterior	Quantidade
Analista de Compras	1
Analista de Sistemas	1
Consultor	2
Designer	1
Empresário	1
Engenheiro de automação	1
Engenheiro de produção	1
Gestor de segurança	1
Hoteleiro	1
Servidor Público	2
Técnico de Desenvolvimento	1
Total	13

Fonte: Tabela elaborada pelo autor

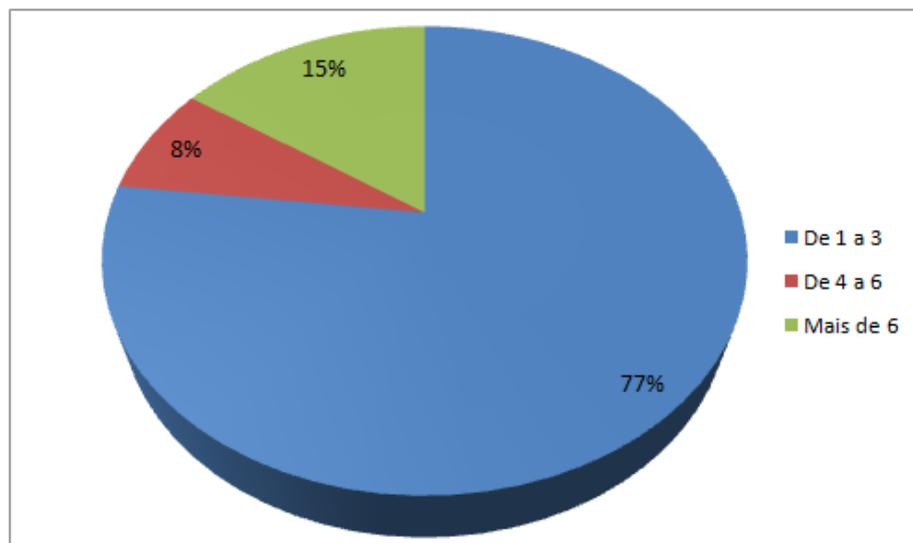
A segunda parte da pesquisa teve como objetivo avaliar os dados das empresas. As cervejarias pesquisadas tiveram o seu tipo de negócio analisado e foi constatado que 85% são fábricas que produzem a sua própria cerveja e 15% são cervejarias que produzem a sua cerveja em fábricas terceirizadas, conforme demonstrado gráfico 3.

A região do Médio Paraíba fluminense possui como característica dos empresários do setor a instalação de fábricas de cerveja. Apesar de existir o modelo de produção cigana que requer um investimento inicial muito mais baixo e, mesmo com exemplo de marcas nacionais ciganas conhecidas, como a Hocus Pocus, o empresário da região prefere ter a sua própria fábrica. Segundo SEBRAE (2016), devido ao baixo custo de investimento, cada vez mais empreendedores estão investindo em cervejarias ciganas.

Gráfico 3: Tipos de negócio da cervejaria.

Fonte: Gráfico elaborado pelo autor

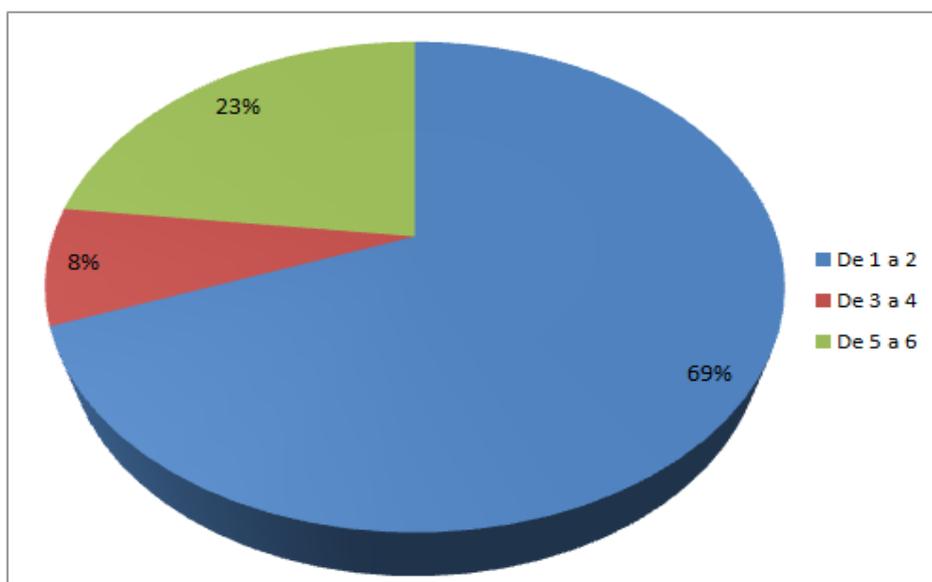
A produção da cerveja é dividida em 3 fases, onde a primeira é o cozimento do produto, a segunda é a fermentação e a terceira é a maturação. Em média, uma cerveja fica de 17 a 20 dias ocupando os tanques de fermentação e maturação e neste período, o empresário precisa diariamente acompanhar a temperatura do tanque e avaliar outros itens importantes. Além disto, as microcervejarias possuem uma estrutura física muito reduzida. Para operar uma microcervejaria não é necessário ter muitos funcionários, sendo que fábricas com produções de até 150mil litros por mês são facilmente operadas por poucas pessoas, e isto também é constatado nas empresas pesquisadas conforme apresentado no gráfico 4, no qual 77% das fábricas possuem de 1 a 3 pessoas atuando na empresa e somente 15% possuem mais de 6 pessoas atuando na fábrica.

Gráfico 4: Quantidade de pessoas que atuam na empresa.

Fonte: Gráfico elaborado pelo autor

É importante compreender que na maioria das fábricas, são os próprios sócios que trabalham na empresa, conforme apresentado no gráfico 5. Os sócios acabam realizando diversos trabalhos como atuar em chão de fábrica, realizar a entrega de produtos, realizar a venda e fazer a administração da empresa.

Gráfico 5: Quantidade de sócios das empresas.



Fonte: Gráfico elaborado pelo autor

Além de precisarem de poucas pessoas para atuar nas fábricas, outra característica importante é que a maioria das empresas são de estrutura familiar, no qual pais, irmãos ou filhos trabalham juntos na fábrica. Os sócios, na maioria dos casos, são os próprios parentes que se juntam, conforme apresentado através da tabela 16.

Tabela 16. A empresa é de estrutura familiar.

Resposta	Quantidade	Percentual
Sim	9	69%
Não	4	31%
Total	13	100,0

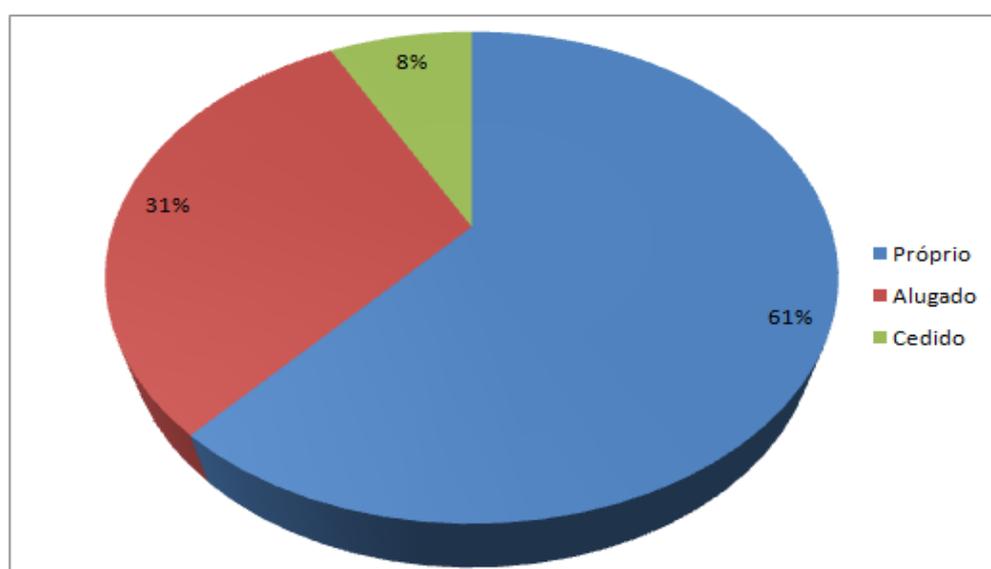
Fonte: Tabela elaborada pelo autor

Dentre os empresários que responderam sim na tabela 15, a quantidade de familiares que trabalham na empresa ajudam a administrar o negócio. Somente 11% informaram que possuem 3 familiares trabalhando na fábrica, 56% informaram que possuem 2 familiares e 11% informou que possui somente 1 familiar trabalhando na

fábrica, sendo que 22% não informaram a quantidade de familiares que trabalham na fábrica. Trabalho em família fortalece os laços e faz com que a empresa continue entre os familiares durante gerações. Para Ricca Neto (1998, p. 9), “as empresas familiares são organizações que apresentam uma característica que as distingue das demais: seus laços familiares que, em conjunto com outros elementos, determina [...] o direito de sucessão nos cargos de direção”.

Sobre o local onde a fábrica está instalada, conforme gráfico 6, 61% dos empresários informaram que construíram em terrenos próprios e 31% instalaram em locais alugados.

Gráfico 6: Tipo de imóvel da fábrica.



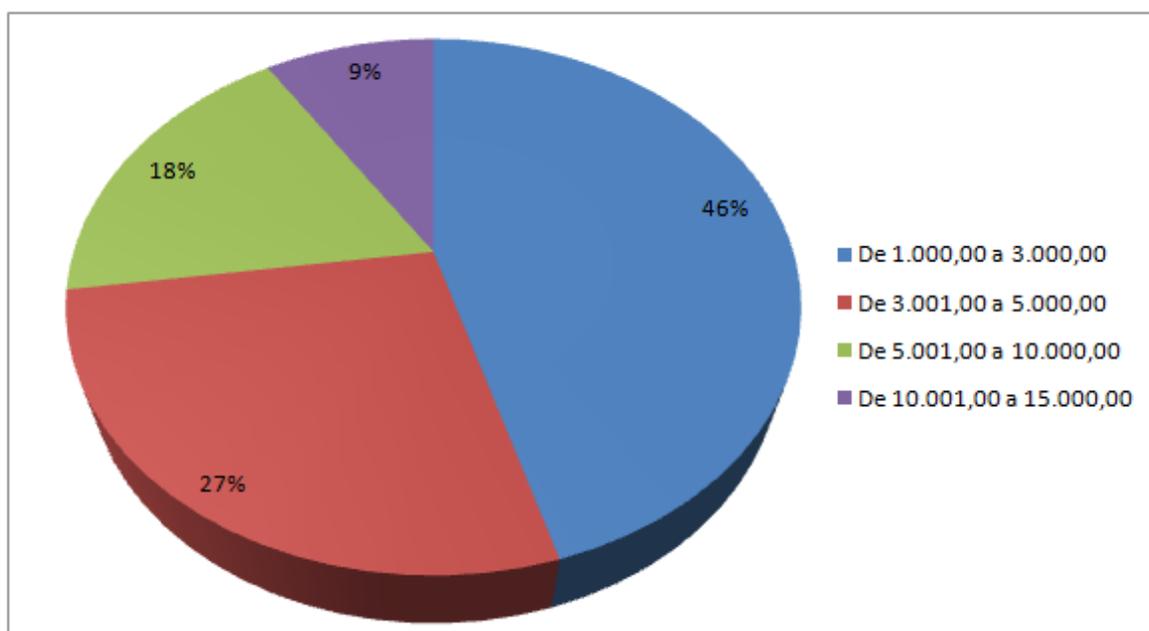
Fonte: Gráfico elaborado pelo autor

Sobre o modelo de negócios das fábricas, 38% dos entrevistados responderam que já terceirizam parte da sua produção para fábricas ciganas, sendo que 62% informaram que só produzem as suas próprias cervejas. Apesar disto, entre as fábricas que somente produzem as próprias cervejas, alguns empresários informaram que existe a possibilidade de futuramente começarem a terceirizar parte da sua produção. Esta é uma prática comum que teve o seu início na Dinamarca e que foi importada de outros setores de mercado, no qual o empresário diminui os seus custos usando a capacidade produtividade ociosa de algumas empresas. De acordo com Porter (1986), uma estratégia competitiva eficiente e eficaz assume uma ação ofensiva ou defensiva. Neste caso, as empresas ciganas estão usando uma estratégia competitiva, pois assim, ficam isentos de assumirem diversos tributos e diminuem os seus custos de maquinário, além não arcar com encargos trabalhistas,

onde segundo Sá et al. (1997), a terceirização ganha importância em um momento em que as empresas precisam racionalizar recursos, redefinir suas operações, funcionar com estruturas mais enxutas e flexíveis. O investimento em fábricas de cerveja é considerado alto em relação a sua produção, fábricas com capacidade de produzir 6.000 litros por mês requer investimento em equipamentos aproximado de R\$ 500.000,00 e fábricas de porte menor com capacidade de 1.000 a 2.000 litros por mês necessitam de um investimento aproximado de R\$ 250.000,00. Isto mostra porque o modelo de fabricação cigana está crescendo no Brasil.

A terceira parte da pesquisa buscou avaliar os dados da produção das microcervejarias. A capacidade instalada em litros das fábricas pesquisadas é considerada mediana para o setor de microcervejaria, no qual 46% dos entrevistados informaram que possuem uma capacidade instalada de 1.000 a 3.000 litros, 27% dos entrevistados informaram que possuem uma capacidade instalada de 3.001 a 5.000 litros e 27% dos entrevistados informaram possuir uma capacidade igual ou superior a 5.001 litros.

Gráfico 7: Capacidade instalada em litros.

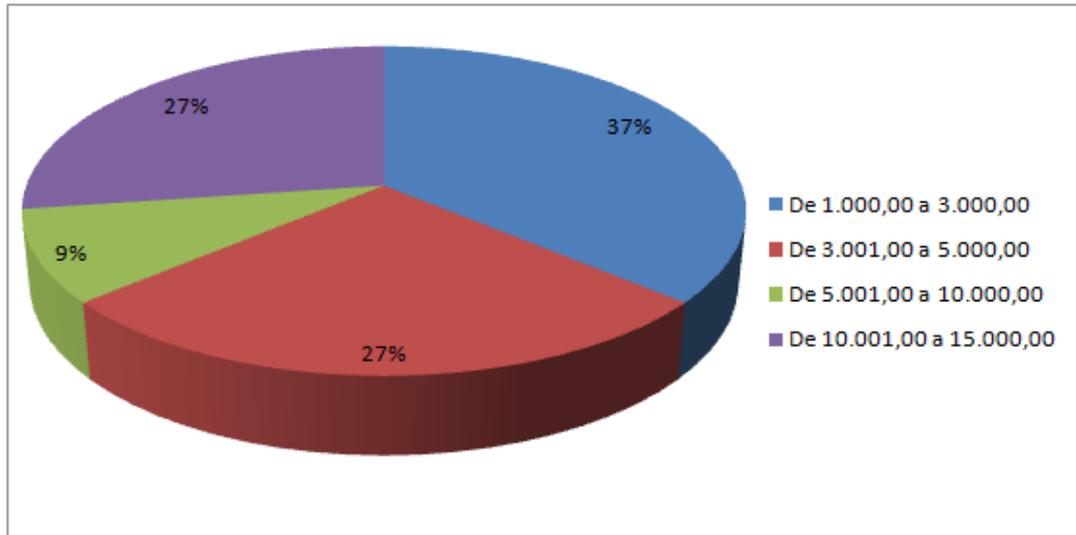


Fonte: Gráfico elaborado pelo autor

Para a capacidade produtiva, existe a possibilidade de se obter um aumento significativo na produção de cerveja, visto que as fábricas poderão aumentar a produção mensal dependendo do tipo de receita que irá produzir. Cerveja do tipo Pilsener requer um tempo menor de fermentação e maturação, além de serem mais

aceitas pelo consumidor nacional. O gráfico 8 exibe o limite máximo da capacidade de produção mensal das fábricas.

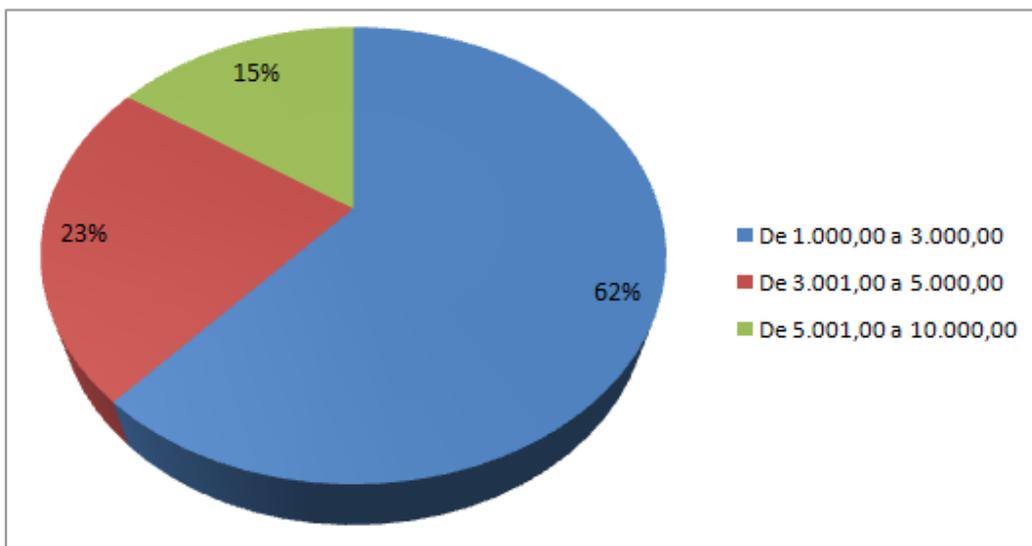
Gráfico 8: Capacidade produtiva mensal em litros.



Fonte: Gráfico elaborado pelo autor

Apesar de poderem aumentar a sua capacidade produtiva, as fábricas ainda não conseguiram atingir o seu limite máximo de produção. Pelo contrário, todas estão abaixo da capacidade instalada, conforme apresentado no gráfico 9. Esta produção mais baixa acontece devido a dificuldade em desenvolver o mercado de consumo de cervejas artesanais, no qual necessita de uma mudança cultural, visto que as grandes corporações investem fortemente em propagandas.

Gráfico 9: Capacidade atual mensal em litros.

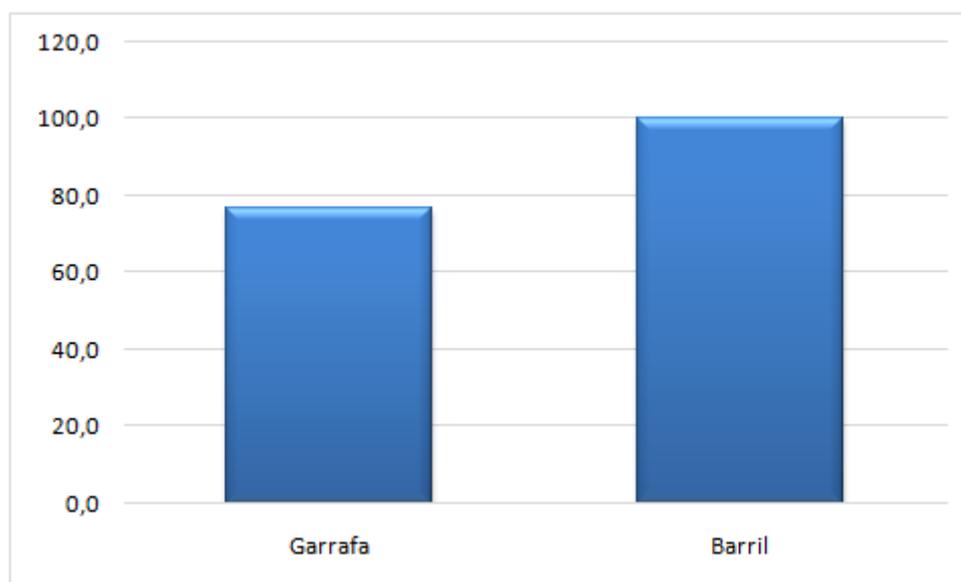


Fonte: Gráfico elaborado pelo autor

Um dos principais problemas que as microcervejarias possuem na sua produção é o envase do produto. A cerveja pode ser envasada em três tipos de recipientes, em garrafa, em lata ou em barril. Mesmo assim, o custo do envase é alto, o maquinário é caro e o tempo de envase é demorado. Por causa disso, nenhuma fábrica pesquisada informou que vende cerveja envasada em lata, mas 100% informaram que vende cerveja em barril e 77% vendem cerveja em garrafa, conforme apresentado no gráfico 10.

A venda de cerveja em barril é mais lucrativa para as microcervejarias, pois o envase é mais barato e não necessita de outros equipamentos, além disso, vendendo em barril de 15, 30 ou 50 litros, o custo do envase fica mais barato. Entretanto, o custo de compra de um barril é alto e a maior parte que são usados pelas microcervejarias são provenientes das grandes corporações.

Gráfico10: Tipo de envase usado pela fábrica.



Fonte: Gráfico elaborado pelo autor

Cada empresa tem o seu estilo de cerveja. Algumas são adeptas a escola Alemã, outras são mais voltadas para a escola Belga, outras na Americana e algumas pela escola Inglesa. Cada escola possui os seus tipos de cerveja que tem as suas características, receita e tempo de maturação. Ao serem questionados sobre a quantidade de tipos de cerveja que produzem, sete fábricas informaram que produzem mais de 8 rótulos. Para uma microcervejaria, ter uma quantidade significativa de rótulos pode ser uma solução ou um problema. Se a fábrica atua mais com vendas em barril, o melhor é atuar com dois ou três tipos de cervejas, mas

se o modelo de negócios está volta para garrafa, um aumento de oferta de produtos pode ser mais aconselhado para atingir um público maior.

Nas fábricas associadas a CERVASUL, a quantidade de rótulos produzidos é considerada alta, conforme apresentado através da tabela 17.

Tabela 17. **Quantidade de rótulos produzido por cervejaria.**

Rótulos	Quantidade	Percentual
Dois	5	38%
Quatro	4	31%
Cinco	2	15%
Nove	1	8%
Doze	1	8%
Total	13	100%

Fonte: Tabela elaborada pelo autor

Os diferentes tipos de rótulos que cada fábrica produz são exibidos na tabela 18, no qual se percebe que as microcervejarias investem em cervejas diferenciadas para atrair um público que gosta de provar novos sabores.

Tabela 18. **Tipos de cerveja produzidos pelas cervejarias.**

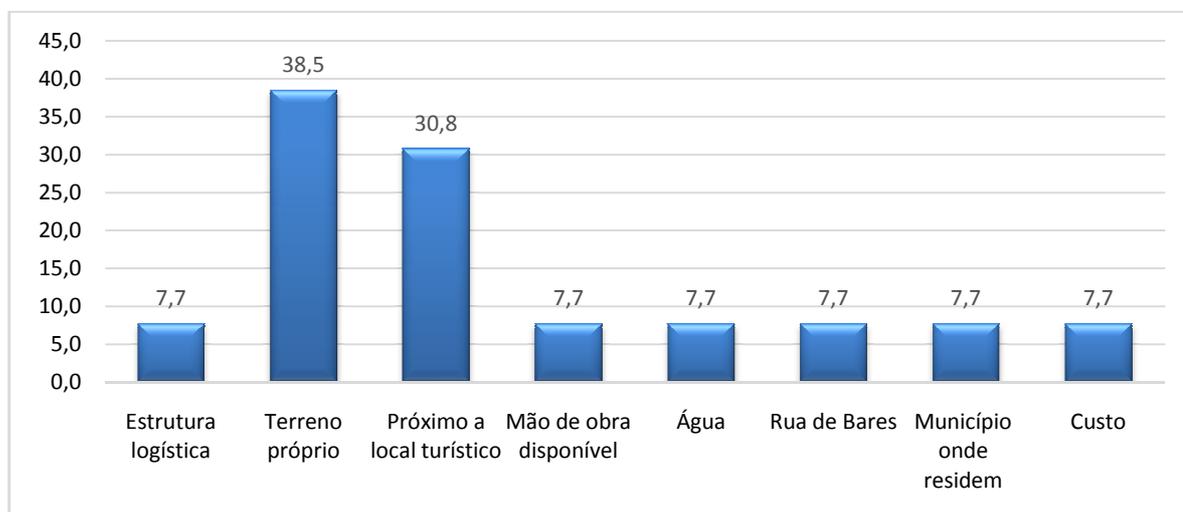
Tipos de Cerveja	Percentual
American Ale	9,1%
Bitter	9,1%
Strong Bitter	9,1%
Pale Ale	27,3%
Irish Red Ale	18,2%
Indian Pale Ale	27,3%
Belgian Ale	9,1%
Saisons	9,1%
Trapista	9,1%
Imperial Stout	9,1%
Vienna	9,1%
Munich	9,1%
Bock Escura	9,1%
Pilsener	18,2%
Witbier	27,3%
Weissbier	18,2%
Dunkel	9,1%
Golden Ale	9,1%
Helles	9,1%
Amber Larger	9,1%
Blond Ale	36,4%
Brown Ale	9,1%

Kolsch	9,1%
Kristal Wizen	9,1%
Session IPA	9,1%
Brown Ale	9,1%
Amber Larger	9,1%
Blond Ale	27,3%
Kolsch	9,1%
Porter	9,1%
Red Ale	9,1%
Larger	9,1%
Belgo Americana	9,1%
Brazilian Strong Ale	9,1%
German Pilsener	18,2%
Czech Amber Larger	9,1%

Fonte: Tabela elaborada pelo autor

A quarta parte do questionário tem o objetivo de analisar os dados da gestão realizada pelos empresários. Apesar de possuírem tamanhos parecidos e estarem próximas uma das outras, as microcervejarias associadas a CERVASUL atuam de forma diferente quanto a sua gestão. Ao serem questionados sobre o motivo no qual os levaram a instalarem a fábrica no local atual, conforme apresentado no gráfico 11, 38,5% dos empresários afirmaram que foi devido fato de possuir terreno próprio e 30,8% informaram que também foi devido o local estar próximo a uma região turística. Somente 7,7% informaram que foi devido a água do local, isto é porque os sistemas atuais de filtragens de água estão mais modernos e melhores, 7,7% informaram que foi devido a movimentação do local por ser uma rua de bares da cidade.

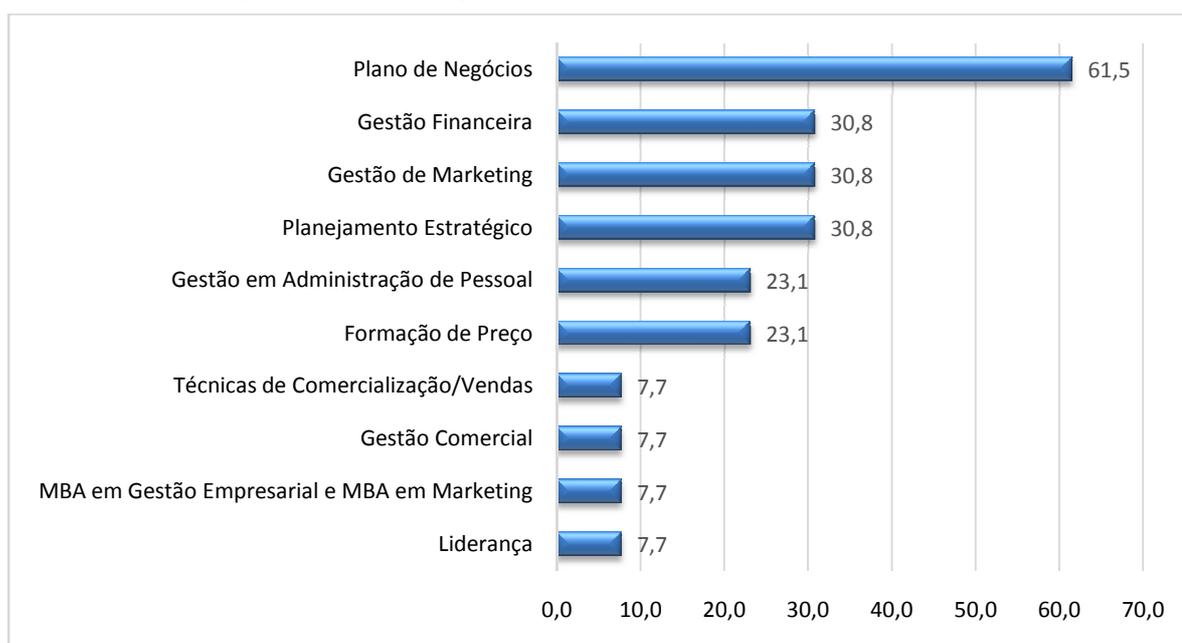
Gráfico 11: Critério de escolha do local de instalação da fábrica.



Fonte: Gráfico elaborado pelo autor

Ao serem questionados sobre os seus conhecimentos em gestão e se haviam participado de algum curso de gerenciamento, 61,5% dos empresários informaram que realizaram curso sobre plano de negócios, 30,8% fizeram curso de gestão de marketing, gestão financeira ou planejamento estratégico e somente 23,1% realizaram curso de gestão pessoal ou formação de preço, conforme gráfico 12.

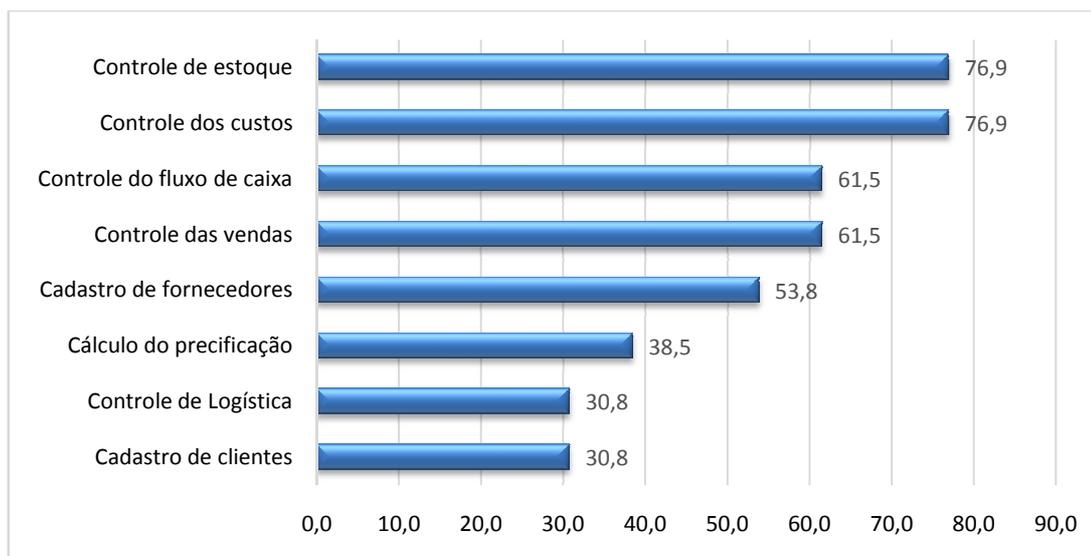
Gráfico 12: Participação em cursos de gestão.



Fonte: Gráfico elaborado pelo autor

Também foi perguntado se os empresários possuem implantados nas suas empresas sistemas para a gestão do negócio. O gráfico 13 demonstra que segundo as respostas, o controle de custos e o controle de estoque estão implantados em 76,9% das fábricas, mas em contrapartida, o cálculo de precificação está implantado em somente 38,5% das fábricas e o cadastro de clientes somente em 30,8% das empresas.

Ferramentas como cadastro de clientes e cálculo de precificação é um problema recorrente nas micros e pequenas empresas, conforme exibido na seção 2.3.1 deste trabalho. Esta falta de conhecimento pode ser devido o fato da maior parte dos empresários não possuírem outras empresa e, por isto, desconhecem que algumas ferramentas de gestão são importantes, como é o caso do cadastro de fornecedores que está implantado somente em 53,8% das empresas.

Gráfico 13: Ferramentas de gestão usadas pelas fábricas.

Fonte: Gráfico elaborado pelo autor

O resultado do gráfico 13 apresenta dados preocupantes e é corroborado com os dados apresentados na tabela 19 que mostra que menos de 50% dos empresários informaram que realiza de forma efetiva (resposta ótimo ou bom) qualquer um dos sistemas de gestão. Em alguns casos como o controle de fluxo de caixa e controle de custos, que são ferramentas de gestão essenciais para a administração de empresas, foram informados que são realizados de forma regular por 46,2% dos entrevistados. O controle de estoque, que deveria ser um item de extremo controle, também é realizado de forma regular por 46,2% dos empresários, além disso, em todos os sistemas tiveram empresários que informaram que não realiza o controle. Para Porter (1986), para sobreviver e se manter competitivo dentro de um setor altamente competitivo, é necessário que as empresas realizem de forma eficaz a sua administração.

Tabela 19. Como é realizada a gestão da empresa.

Sistemas de Gestão	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	Não realiza
Controle de estoque	15,4%	30,8%	46,2%	0,0%	0,0%	7,7%
Controle das vendas	15,4%	30,8%	30,8%	7,7%	0,0%	15,4%
Cálculo de precificação	15,4%	38,5%	15,4%	15,4%	0,0%	15,4%
Cadastro de clientes	15,4%	15,4%	23,1%	7,7%	15,4%	23,1%
Cadastro de fornecedores	0,0%	38,5%	30,8%	7,7%	0,0%	23,1%
Controle do fluxo de caixa	30,8%	15,4%	46,2%	0,0%	0,0%	7,7%
Controle dos custos	23,1%	23,1%	46,2%	0,0%	0,0%	7,7%
Controle de Logística	7,7%	23,1%	30,8%	7,7%	7,7%	23,1%

Fonte: Tabela elaborada pelo autor

É essencial planejar uma empresa traçando os caminhos que a mesma deverá seguir conforme as suas estratégias competitivas, as ações que deverão ser realizadas para atingir os seus objetivos e como deverão ser realizadas. Para isto, uma ferramenta essencial para o planejamento de uma empresa é o desenvolvimento do plano de negócios. Segundo SEBRAE (2017), O plano de negócio é o melhor instrumento para traçar um retrato fiel do mercado, do produto e das atitudes do empreendedor, mas apesar disso, somente 62% dos empresários entrevistados informaram que desenvolveram o plano de negócios da sua empresa.

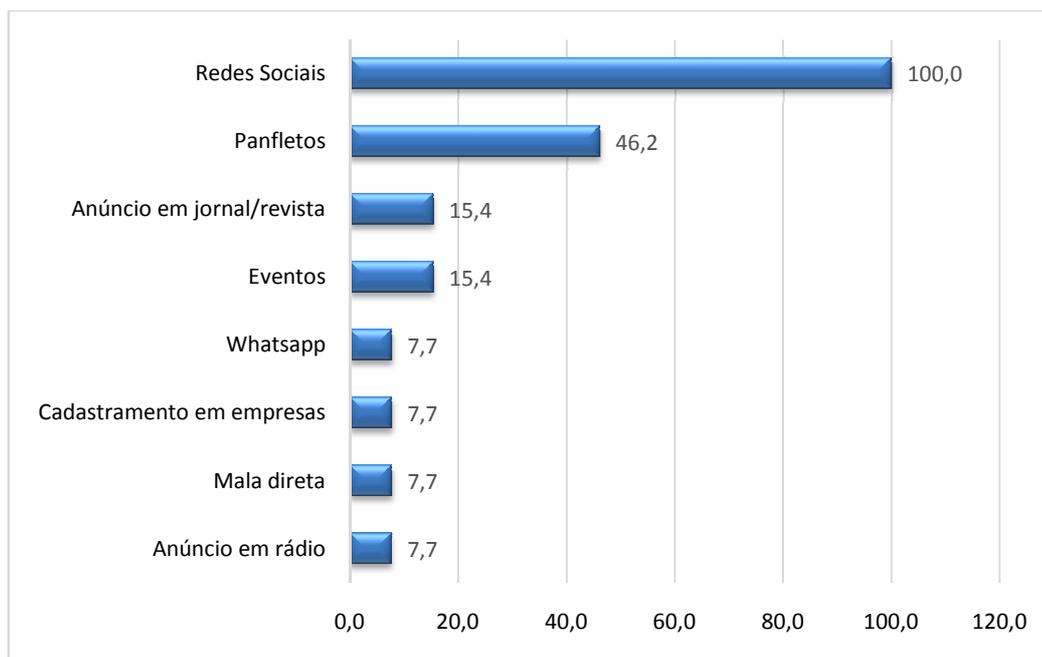
O cadastro de fornecedores é um item importante para a gestão de uma fábrica, principalmente quando os insumos são especiais e com poucas empresas atuantes no mercado. Ao serem questionados sobre como selecionam os seus fornecedores, conforme exibido na tabela 20, foi respondido que 84,6% dos empresários analisam a qualidade do produto ofertado e os custos, que 46,2% informaram analisarem o tempo de entrega e somente 30,8% informaram que analisam o tempo para pagamento. É importante lembrar que os produtos usados na fabricação de cerveja são 100% importados e de alto valor agregado.

Tabela 20. **Como analisa os fornecedores.**

Método	Percentual
Tempo para pagamento	30,8%
Tempo de entrega	46,2%
Qualidade do produto	84,6%
Análise de custo	84,6%

Fonte: Tabela elaborada pelo autor

Ao serem perguntados sobre como fazem o marketing das suas cervejas, conforme apresentado no gráfico 14, 100% dos empresários informaram que realizam através de redes sociais, sendo que 23% destes empresários informaram que somente fazem divulgação dos seus produtos através de redes sociais. Este dado é importante e mostra como que o marketing digital está cada vez mais sendo utilizados para atingir o público alvo e vender os produtos. No caso das cervejarias, onde o cliente comprador tem um perfil definido, as redes sociais se tornam o principal meio de divulgação das fábricas. Isto mostra como que alguns meios de comunicação que antes eram essenciais, como o rádio e a televisão, não conseguem ter a mesma força de propaganda para alguns segmentos de mercado.

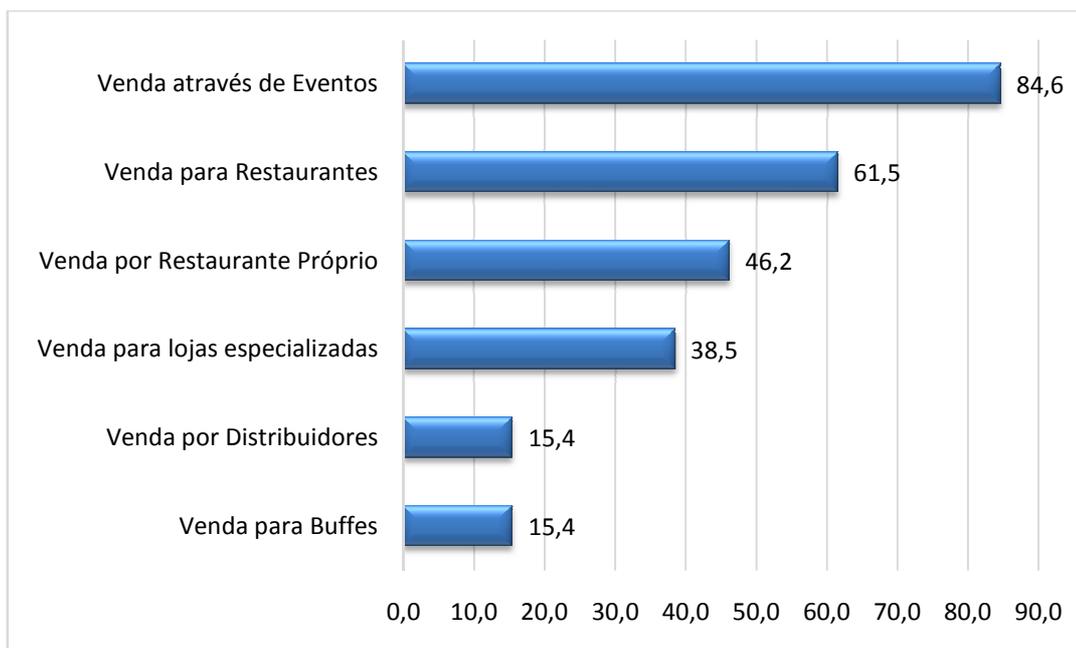
Gráfico 14: Marketing da fábrica.

Fonte: Gráfico elaborado pelo autor

Sobre a forma de comercialização dos seus produtos, o gráfico 15 mostra que 84,6% informaram que vendem através de eventos que, para o setor de microcervejaria, são importantes meio de divulgação dos seus produtos, visto que faz um combate corpo a corpo com o seu público. No gráfico 14, os eventos aparecem com 15,4% mostrando que também é um meio de divulgação.

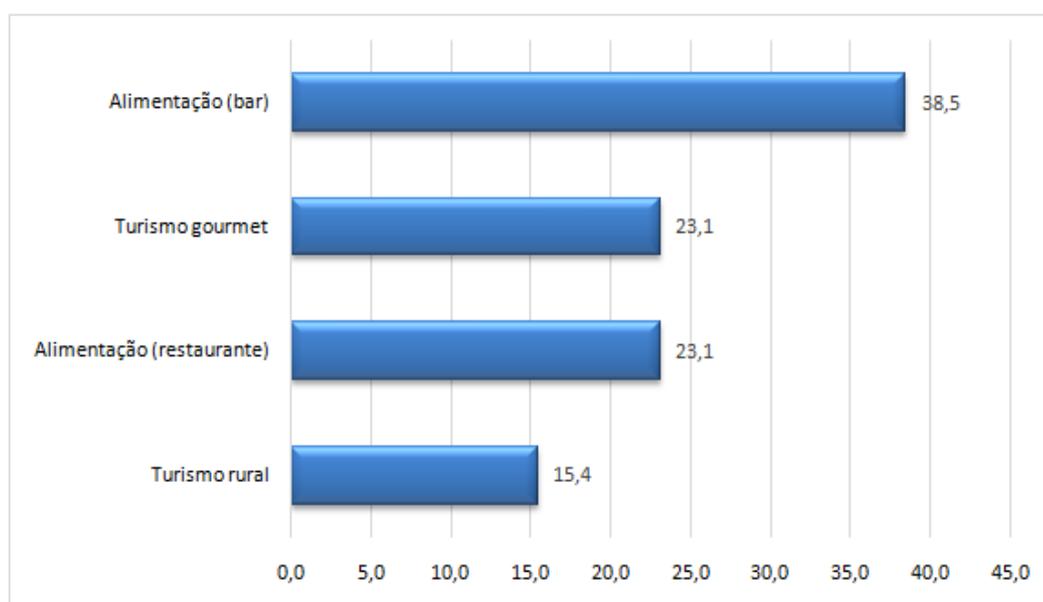
No Estado do Rio de Janeiro, os eventos de cerveja artesanal acontecem em todos os finais de semana e, em alguns casos, a fábrica participa de dois ou mais eventos ao mesmo tempo. Os eventos cervejeiros possuem uma importância muito grande para o setor, no qual dois empresários entrevistados informaram na pesquisa que vendem 100% da sua produção somente em eventos.

Para conseguir se destacar no evento, os empresários usam de diversos artifícios que chamam a atenção dos frequentadores como o uso de bike bier, que são bicicletas que possuem locais para colocar o barril de chopp e tem torneiras acopladas, outros usam também o bier truck, que são carros reformados ou trailers que conseguem levar uma quantidade grande de barril de chopp contendo várias torneiras. Além disso, muitos empresários se vestem com roupas ornamentadas para atrair a atenção do público presente.

Gráfico 15: Forma de comercialização dos produtos.

Fonte: Gráfico elaborado pelo autor

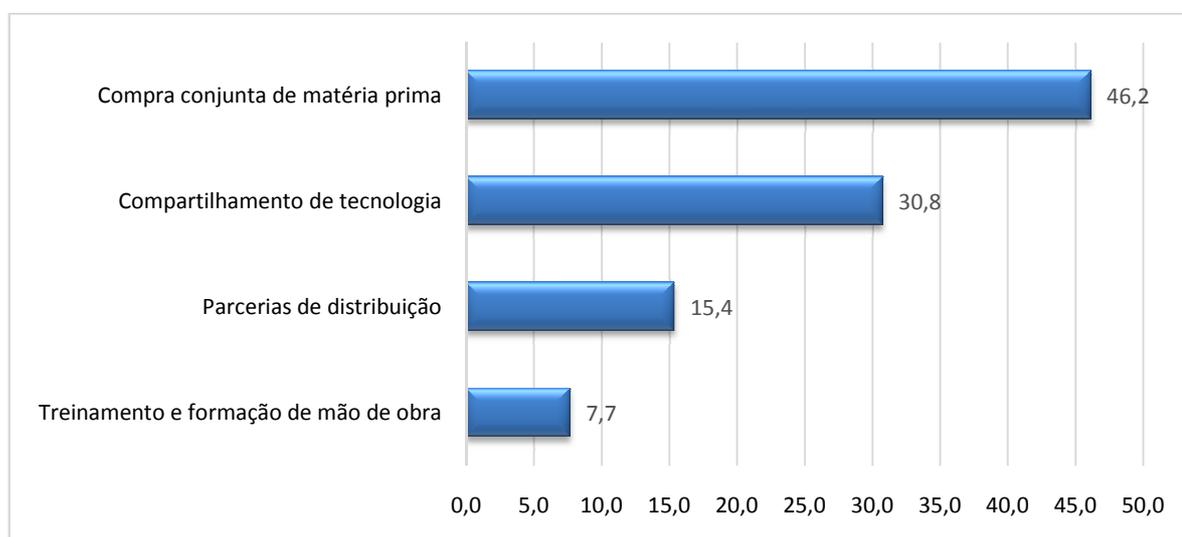
Para conseguir atrair mais público e aumentar as suas vendas, algumas fábricas de cerveja se associam a outras atividades com o intuito de complementar o seu faturamento. Assim sendo, 38,5% dos empresários informaram que são associados a bares e 23,1% a restaurantes, sendo que 23,1% informaram que os seus produtos são usados para o turismo gourmet e 15,4% informaram que são associados ao turismo rural.

Gráfico 16: Atividades complementares.

Fonte: Gráfico elaborado pelo autor

Ao serem questionados sobre quais parcerias que a empresa realiza 46,2% dos empresários citaram que fazem compra conjunta de matéria prima, visto que por usarem pouco produto na fabricação da sua cerveja, os empresários do setor de microcervejaria se unem para aumentar o volume do pedido e, com isto, diminuir o valor do preço unitário. Outra informação importante é o compartilhamento de tecnologia, no qual 30,8% citaram que realizam troca de conhecimento. Por ser um setor colaborativo, é comum os empresários trocarem tecnologia e conhecimentos de processos de fabricação, no qual fábricas se unem para produzir uma cerveja em conjunto, trocando experiências e conhecimentos.

Gráfico 17: Parcerias realizadas.



Fonte: Gráfico elaborado pelo autor

Ao serem questionados sobre as dificuldades que os empresários passam no dia a dia, conforme tabela 21, foram citados que o desenvolvimento de mercado e a formação de mão de obra são os principais problemas. Chama a atenção o item desenvolvimento de mercado, no qual 84,6% dos entrevistados consideraram ser muito difícil ou de difícil desenvolvimento. Isto se deve ao fato de ser um mercado novo e também pelas barreiras culturais introduzidas na população, nas quais as grandes corporações criam cada vez mais ações de marketing para vender as cervejas de massa.

A formação de mão de obra, que é um problema recorrente em todos os setores de mercado nacional, também foi citada como sendo uma das principais dificuldades do setor de microcervejaria.

Tabela 21. **Dificuldades encontradas pelas empresas.**

	Muito difícil	Difícil	Regular	Fácil	Muito Fácil	Não realiza
Desenvolvimento de mercado	23,1%	61,5%	7,7%	7,7%	0,0%	0,0%
Formação de mão de obra	23,1%	23,1%	38,5%	7,7%	0,0%	7,7%
Desenvolvimento de produtos	0,0%	7,7%	46,2%	46,2%	0,0%	0,0%
Parcerias comerciais	0,0%	23,1%	38,5%	30,8%	7,7%	0,0%

Fonte: Tabela elaborada pelo autor

Portanto, diante das análises realizadas neste trabalho é possível concluir que as fábricas de microcervejarias entrevistadas precisam melhorar os seus controles gerenciais e investir em capacitação em administração e gestão. As microcervejarias pesquisadas mostraram possuir uma gestão frágil, pois não aplicam sistemas de controles necessários para a administração das fábricas.

O setor de fabricação de cerveja é altamente competitivo e possui a concorrência das grandes corporações, entretanto, a mudança do gosto do brasileiro é evidente devido o aumento de eventos voltados para a cerveja artesanal e o aumento de procura de cervejas diferenciadas, além disso, a necessidade de fortalecer o setor e implantar novas fábricas de cervejas artesanais é evidenciada com a criação de políticas públicas pelas cidades da região do Médio Paraíba, que visam a atração de turistas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O setor de cerveja possui uma grande importância para a economia nacional e o seu crescimento aconteceu à partir dos anos de 1980, fazendo com que o Brasil se tornasse o terceiro maior produtor do mundo em 2014 transformando o país em um dos maiores mercados consumidores. Além disso, a AMBEV, que é uma das grandes corporações mundiais no setor, investe fortemente no desenvolvimento de novos produtos em território nacional, tendo com principal concorrente uma gigante do setor internacional que é a HEINEKEN.

Até o início dos anos 80, o setor de cerveja possuía uma fatia pequena da economia, mas foi através do uso de propaganda de massa que as grandes fábricas começaram a entrar nas casas dos brasileiros.

Cansado de comprar o mesmo tipo de produto, nasceu nos Estados Unidos (EUA) o movimento de criação de microcervejaria, que teve a sua entrada no país a partir dos anos 2000 e que passou a ter o seu crescimento a partir de 2010 através da difusão da cultura cervejeira. Em pouco tempo, este movimento tomou o seu espaço no cenário econômico nacional, sendo disputado também pelas grandes corporações que compram pequenas fábricas de expressão nacional, começando a mudar o hábito dos consumidores fazendo-os passarem a comprar um produto maltado e com alto valor agregado.

A região do Médio Paraíba Fluminense está situado na divisa de três estados, Rio de Janeiro, São Paulo e Minas Gerais. Sendo também uma região cortada pela principal rodovia nacional, que é a Rodovia Presidente Dutra (BR 116), no qual facilita tanto o escoamento de produtos, quanto a passagem (chegada e saída) de turistas.

É uma região altamente industrializada possuindo pólos de siderurgia, metalurgia e automotivo. Ao mesmo tempo, é uma local que possui grandes atrações turísticas, devido aos seus diversos atrativos naturais, além disso, o turismo local tem também no setor de gastronomia uma grande aliada. Cidades como Itatiaia/RJ, Penedo/RJ, Visconde de Mauá/RJ e Miguel Pereira/RJ são grandes pólos turísticos que atraem pessoas ávidas em conhecer novos lugares e gostos.

Foi dentro desse cenário perfeito que surgiram microcervejarias, que são pequenas fábricas produtoras de cervejas especiais. Em menos de 10 anos, o crescimento na instalação de microcervejarias na região possibilitou a criação de

uma associação dos fabricantes de cerveja artesanais, chamada CERVASUL, que tem como objetivo o desenvolvimento do setor regional através de capacitações, geração de políticas públicas junto aos governos municipais e a cooperação entre as fábricas.

O presente estudo objetivou verificar como as microcervejarias associadas a CERVASUL se estruturam e se articulam como elementos integrantes do processo de desenvolvimento econômico regional do Estado do Rio de Janeiro, e para atender ao objetivo geral, foram estabelecidos alguns objetivos específicos, os quais foram atingidos ao longo da elaboração do trabalho.

Mesmo sendo pequenas fábricas com estrutura familiar, depois de instaladas, as microcervejarias se tornam peças importantes para o desenvolvimento regional por atraírem públicos de alto poder aquisitivo e formentarem o turismo. O surgimento de fábricas de cerveja na região do Médio Paraíba Fluminense possibilitou que a CERVASUL criasse um caminho cervejeiro, realizando parcerias com hotéis, restaurantes e agências de turismo que irão ofertar o caminho para todo o Brasil, usando o modelo parecido com a rota dos vinhos das serras gaúchas.

O primeiro objetivo específico propôs caracterizar o mercado de microcervejaria no Brasil e da região Sul Fluminense. Tal objetivo foi atingido pela elaboração do referencial teórico deste trabalho e dos resultados.

O segundo objetivo específico proposto foi o de identificar os modelos de negócio das microcervejarias situadas no Médio Paraíba Fluminense e o terceiro objetivo específico propôs investigar os processos de gestão administrativa realizados pelas microcervejarias. Para atender ao segundo e ao terceiro objetivos específicos, foi aplicada uma pesquisa com os proprietários de fábricas que possuem produção própria e cervejarias que terceirizam a produção dos seus produtos.

Com os dados obtidos nas respostas das pesquisas, foi possível identificar os modelos de negócios atuais usados pelas empresas e como são realizadas a sua gestão administrativa. Foi levantado que na sua maioria são fábricas de estrutura familiar que não possuem uma administração profissional, sendo necessário que sejam realizadas capacitações, além de implementar processos gerenciais a fim de fortalecer a sua administração.

Os modelos de negócios adotados pelos empresários entrevistados se distinguem na forma de comercialização e na forma de produção das cervejas. O grupo maior de empresários são os que possuem fábrica própria para produção da

cerveja. Este grupo mostrou ser mais frágil na gestão empresarial, no qual não utilizam sistemas de controles essenciais para a administração da fábrica e, isto se deve o fato dos empresários se preocuparem mais com a produção do que com a administração, sendo que um dos problemas levantados foi a falta de gestão de vendas.

Os empresários citaram que não possuem vendedores ou equipe de vendas e que o próprio empresário, que na maioria das vezes é o responsável pela produção da fábrica, também precisa realizar as vendas da cerveja, tornando cada vez mais frágil a gestão empresarial. Para ajudar a escoar a produção e aumentar as vendas, os empresários participam de muitos eventos cervejeiros, sendo o mais citado na pesquisa. Além disso, algumas cervejarias possuem restaurante próprio facilitando a venda dos seus produtos e, alguns empresários citaram que para aumentar a lucratividade, produzem cerveja para cervejarias ciganas.

Um grupo menor de empresários são os que contratam fábricas para produzirem as suas cervejas. Este grupo sofre menos com a gestão empresarial visto que não precisam se preocupar com a produção, dando mais atenção nas vendas e distribuição, mas apesar disso, também apresentaram fragilidades em alguns sistemas gerenciais.

Foi possível analisar que a microcervejaria, dependendo do modelo de negócio adotado, se torna um dos influenciadores do desenvolvimento econômico de uma região. Ações em conjunto ou praticadas através da CERVASUL, atuam de forma a desenvolver políticas públicas que visam a atração de turistas através das microcervejarias.

O distrito de Ipiabas, que pertence a cidade de Barra do Piraí-RJ, é um local que possui duas fábricas associadas a CERVASUL, que estão se mobilizando junto com o poder público em desenvolver projetos voltados para eventos que terão as microcervejarias como atração. Além disso, a cidade já promulgou uma lei de incentivo para instalação de novas fábricas de cervejas artesanais. A união do setor com o poder público para desenvolvimento de eventos, possui como objetivo atrair turistas para a região e tornar o local conhecido como pólo cervejeiro.

Também com os dados obtidos pela pesquisa e utilizando o software SPSS, foram gerados cruzamentos de dados e gráficos estatísticos para analisar informações que foram expostas durante a pesquisa. Com os resultados das análises destas informações, foi possível identificar o perfil do empresário do setor

de microcervejarias da região do Médio Paraíba Fluminense e como estão estruturadas as suas fábricas e a capacidade produtiva de cada uma.

Foi verificado que as cervejarias estão produzindo abaixo da sua capacidade produtiva. Isto se deve a alguns fatores como o mercado em desenvolvimento, no qual ainda é preciso desenvolver o setor de cervejas artesanais. Além disso, a falta de gestão de vendas e com uma logística ruim de distribuição, atrelada a dificuldade do empresário em largar a produção para dar atenção à administração da fábrica, faz com que o empresário não consiga abrir novos mercados e aumentar as suas vendas, mantendo a empresa sempre abaixo da sua capacidade produtiva.

Os resultados encontrados na pesquisa apresentaram um cenário diferente do que era esperado antes da sua aplicação, no qual se acreditava que devido o nível educacional e o perfil dos proprietários, as cervejarias estivessem mais bem estruturadas nas suas gestões administrativas, mas foi demonstrado que o empresário do setor carece de capacitações voltadas para o fortalecimento da administração empresarial.

Para contribuir com o desenvolvimento de futuros trabalhos sobre microcervejarias, o presente estudo deixou indagações para demais pesquisas visando o acompanhamento do desenvolvimento do setor.

Por fim, é possível afirmar que o presente trabalho sobre os modelos de negócios das microcervejarias do Médio Paraíba Fluminense foi enriquecedor e produziu uma documentação que poderá ser útil para pesquisas futuras sobre o assunto e também contribuiu satisfatoriamente para a produção de conhecimento da atual gestão realizada pelo proprietários das fábricas.

REFERÊNCIAS

- ABRAMOVAY, R. **Para uma teoria dos estudos territoriais**. In: VIEIRA, P. F.; CAZELLA, A.; CERDAN, C.; CARRIÈRE, J-P (Orgs.). **Desenvolvimento Territorial Sustentável no Brasil. Subsídios para uma política de fomento**. Florianópolis: APED/Secco, p. 27-47, 2010.
- ALMEIDA, Heloisa Buarque de. **Telenovela, consumo e gênero: “muitas mais coisas”**. Bauru, SP: EDUSC, 2003.
- AYDALOT, P. **Economic regional eeturbaine**. Paris: Econômica. 1985.
- BANCO MUNDIAL. Disponível em: <<http://www.worldbank.org/>>. Acesso em: 13 de jan 2018.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Editora Edições 70. 1977.
- BARROS, MENDONÇA de; GOLDENSTEIS, Lidia. **Avaliação do processo de reestruturação industrial brasileiro**. Revista de Economia Política, [S.l.], v. 17, n. 2, p. 11-31, jun. 1997.
- BATALHA, M. O.; SILVA, A. L. **Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições e correntes metodológicas**. In: BATALHA, M. B (Orgs). **Gestão Agroindustrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 23-62.
- BRASIL. Decreto nº. 6.871 de 4 de junho de 2009, que regulamenta a Lei nº. 8.918, de 14 de julho de 1994. **Dispõe sobre a padronização, a classificação, o registro, a inspeção, a produção e a fiscalização de bebidas**. Brasília, DF, 4 de junho de 2009. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Decreto/D6871.htm>. Acesso em: 18 de out 2016.
- BRASIL. Decreto nº 8.918, de 14 de julho de 1994, que regulamentada pelo decreto nº 6.871, de 4 de junho de 2009, **Dispõe sobre a padronização, a classificação, o registro, a inspeção, a produção e a fiscalização de bebidas, autoriza a criação da Comissão Intersetorial de Bebidas e dá outras providências**. Brasília, DF, 14 de julho de 1994. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8918.htm>. Acesso em: 09 de ago 2017.
- BRASIL. LEI COMPLEMENTAR Nº 155, DE 27 DE OUTUBRO DE 2016, Altera a Lei Complementar no 123, de 14 de dezembro de 2006, **para reorganizar e simplificar a metodologia de apuração do imposto devido por optantes pelo Simples Nacional**; altera as Leis nos 9.613, de 3 de março de 1998, 12.512, de 14 de outubro de 2011, e 7.998, de 11 de janeiro de 1990; e revoga dispositivo da Lei no 8.212, de 24 de julho de 1991. Brasília, DF, 01 de janeiro de 2018. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp155.htm>. Acesso em: 11 de fev de 2018.
- BNDES. Relatório - **O setor de bebidas no Brasil**. Brasília – DF. 2015.
- CADIMA RIBEIRO, J.; FREITAS SANTOS, J. **Estratégias Empresariais de Base Territorial: O Caso Symington e a Produção de Vinho do Porto**. Drd – Desenvolvimento Regional em debate. Ano 2, n. 1, jul. 2012.
- CADIMA RIBEIRO, J.; FREITAS SANTOS, J. **Desenvolvimento Endógeno e Política Regional**. 2005.

CADIMA RIBEIRO, J.; FREITAS SANTOS, J. **Como ter sucesso usando as vantagens sustentáveis do território em proveito próprio: o caso Queijos Matias**. 2010.

CANAL RURAL. **Produtor desenvolve o primeiro lúpulo brasileiro**. Disponível em: <http://www.canalrural.com.br/noticias/rural-noticias/produtor-desenvolve-primeiro-lupulo-brasileiro-71816>. Acesso em: 20 de fev 2018.

CANO, Wilson. **Desequilíbrios regionais e concentração industrial no Brasil 1930-1970**. 3 ed. São Paulo: Editora Unesp. 2007.

CERVBRASIL. **Associação Brasileira da Indústria da Cerveja. Anuário 2016**. São Paulo. 2016. Disponível em: http://www.cervbrasil.org.br/arquivos/anuario2016/161130_CervBrasil-Anuario2016_WEB.pdf. Acesso: 03 de Ago 2017.

CERVESIA. **História da Cerveja**. Disponível em: <http://www.cervesia.com.br/historia-da-cerveja.html>. Acesso: 13 de out 2016.

CERVESIA. **Os 5 maiores produtores de cerveja no mundo**. Disponível em: <https://www.cervesia.com.br/noticias-de-mercado/1299-os-5-maiores-pa%C3%ADses-produtores-de-cerveja-do-mundo-julho-2015.html>. Acesso: 13 de out 2016.

CERVESIA. **História da Cerveja no Brasil**. Disponível em: <http://www.cervesia.com.br/historia-da-cerveja/72-a-historia-da-cerveja-no-brasil.html>. Acesso em: 15 de out 2016.

CERVO, A. L., & BERVIAN, P. A.. **Metodologia Científica**. 4 ed. São Paulo. Makron Books. 1996.

CLEMENTE, Ademir; HIGACHI, Hermes Y. **Economia e Desenvolvimento Regional**. São Paulo: Atlas, 2000.

CHRISTALLER, Walter. **Central Places in Southern Germany**, New Jersey, Prentice-Hall, 1966.

COELHO-COSTA, Ewerton. **A bebida de Ninkasi em terras tupiniquins: O mercado da cerveja e o Turismo Cervejeiro no Brasil**. Revista Iberoamericana de Turismo. Penedo-Alagoas. vol. 5, n.1, p. 22-41, 2015.

COSTA, J.S. (Org.). **Compêndio de economia regional**. Lisboa: APDR, 2005.

CRUZ, Sabrina U. **A representação da mulher na mídia: um olhar feminista sobre as propagandas de cerveja**. IV ENECULT - Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura. Salvador. 2008.

DALLABRIDA, Valdir Roque; CANÇADO, Airton Cardoso; TAVARES, Bruno. **Gestão Social e Governança Territorial: interseções e especificidades teórico-práticas**. Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional - G&DR. v. 9, n. 3, p. 313-353, set-dez/2013, Taubaté.

DALLABRIDA, V. R. **A gestão territorial através do diálogo e da participação**. Scripta Nova. Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales, vol. XI, núm. 245 (20), 2007.

DALLABRIDA, V. R. **Desenvolvimento Territorial: políticas públicas brasileiras, experiências internacionais e a Indicação Geográfica como referência**. 1ª ed. Editoria Liberars. São Paulo, 2014.

DANIEL, Celso. **"Perspectivas que o D.L. e a distribuição de renda abrem à construção do socialismo"**. In: Poder local e socialismo. São Paulo, Editora Fundação Perseu Abramo, 2002.

DINIZ, Célio Campolina.; CROCCO, Marcos. **Economia regional e urbana: contribuições teóricas recentes**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006.

EISENHARDT, K. M. **Building Theories from Cases Study Research**. Academy of Management Review.14(4). 532-550. 1989

EMBRAPA. **Cervejarias internacionais de olho na cevada brasileira**. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/1894852/cervejarias-internacionais-de-olho-na-cevada-brasileira>>. Acesso em 25 de Jan 2017.

FERREIRA, André. **Desenvolvimento Regional: Limites e Possibilidades Institucionais – Um Estudo de Caso da Região do Vale do Paraíba – RJ**. Tese de Doutorado em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento - Universidade Federal do Rio de Janeiro: Rio de Janeiro, 2012.

FERREIRA, Rubens H.; VASCONCELOS, Maria C. R. L.; JUDICE, Valéria M. M.; NEVES, Jorge T. R. **Inovação na fabricação de cervejas especiais na região de Belo Horizonte. Perspectivas em Ciência da Informação**, v.16, n.4, p.171-191, out./dez. 2011

FURTADO, Celso. **Formação Econômica do Brasil**. Companhia Editora Nacional. 32 ed., São Paulo, 2005, p. 235.

HENRIQUES, Fernanda. BIAZI, Naiane Q. **Cerveja e cultura brasileira: análise de gênero na comunicação visual da marca Brahma**. 6º Congresso Internacional de Design da Informação. Recife. 2013

HUGHES, J. **A Filosofia da Pesquisa Social**. Rio de Janeiro. Zahar. 1983.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

IBGE. **As Micro e Pequenas Empresas Comerciais e de Serviços no Brasil**. Disponível em: <<http://www.ibge.com.br/home/estatistica/economia/microempresa/default.shtm>>. Acesso em: 01/05/2017.

IBGE. **Projeção da população do Brasil e das Unidades da Federação**. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/index.html>>. Acesso em: 13 de jan 2018.

JAGUARIBE, Hélio. **Desenvolvimento Econômico e Desenvolvimento Político**. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura S.A., 1962. p. 19.

JORNAL DO BRASIL. **Micros e pequenas têm impacto significativo na economia**. Disponível em: <<http://www.jb.com.br/economia/noticias/2013/09/07/micros-e-pequenas-tem-impacto-significativo-na-economia/>>. Acesso em 24 de fev 2017.

KALNIN, Joanir Luís; FILHO, Nelson Casarotto; CASTRO, João Ernesto E. **Análise Estratégica para Implantação de Empresas de Pequeno Porte: Cervejarias Artesanais**. Revista Produção On line. Santa Catarina. vol. 2, n. 1. 2002.

KOTESKI, M. A. **As micro e pequenas empresas no contexto econômico brasileiro**. Revista FAE Business, n. 8, maio 2004.

- LACERDA, Antônio Corrêa de et al. **Economia Brasileira**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- LAGES, Vinícius, Christiano Braga, Gustavo Morelli, organizadores ; Ignacy Sachs. **Territórios em movimento: cultura e identidade como estratégia de inserção competitiva**. Ed. Relume Dumará. Brasília, DF. 2004
- LEWIS, W. A. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico**. Rio de Janeiro: Zahar, 1960, p. 540.
- LIMBERGER, Silvia Cristina. **O Setor Cervejeiro no Brasil: Gênese e Evolução**. Pag. 3. 2013.
- LONGENECKER, Justin G.... [et al]. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- MAPA. **A evolução da formalização de micro e pequenas cervejarias no Estado do Rio de Janeiro**. Disponível em: <[http://www.firjan.com.br/noticias/micro-e-pequenas-cervejarias-ganham-mercado-e-oferecem-oportunidades-para-empresenedores-fluminenses-1.htm?&IdEditoriaPrincipal=4028818B46DE6FAB0146DEB4A5F73E8D](http://www.firjan.com.br/noticias/micro-e-pequenas-cervejarias-ganham-mercado-e-oferecem-oportunidades-para-empresendedores-fluminenses-1.htm?&IdEditoriaPrincipal=4028818B46DE6FAB0146DEB4A5F73E8D)>. Acesso em: 11 de jul 2017.
- MAPA. **A CERVEJA NO BRASIL: O ministério da agricultura informando e esclarecendo**. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/assuntos/inspecao/produtos-vegetal/pasta-publicacoes-DIPOV/a-cerveja-no-brasil-28-08.pdf>>. Acesso em: 14 de out 2017.
- MAPA. **A CERVEJA NO BRASIL: O ministério da agricultura informando e esclarecendo**. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/assuntos/inspecao/produtos-vegetal/pasta-publicacoes-DIPOV/AnuariodacervejanoBrasil09.01.pdf>>. Acesso em: 20 de mar 2018.
- MARCUSSO, Eduardo Fernandes. **As Microcervejarias no Brasil Atual: Sustentabilidade e Territorialidade**. Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Sustentabilidade na Gestão Ambiental, Universidade Federal de São Carlos, Sorocaba, 2015.
- MESTRE CERVEJEIRO. **Escolas Cervejeiras**. Disponível em: <<http://www.mestre-cervejeiro.com/escola-britanica>>. Acesso em: 18 de fev de 2018.
- MORADO, Ronaldo. **Larousse da Cerveja**. São Paulo: Larousse do Brasil, 2011.
- MOREIRA, Élisson T. **Análise da Competitividade do Segmento de Cerveja do Brasil, 1997-2011**. Informações Econômicas, São Paulo, v. 44, n. 3, maio/jun. 2014.
- MOTA, C. **Ciganas, as cervejas que vivem de aluguel**. Valor Econômico, 25/07/2012. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/cultura/2763320/ciganas-cervejas-que-vivem-de-aluguel>>. Acesso em: 14 de Out 2017.
- OECD. ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO ECONÔMICA E DESENVOLVIMENTO. **Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação** 3. ed. Tradução FINEP, 184p. Disponível em: <<http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>>. Acesso em 21 de Jan 2017.
- PADOVEZE, Clóris Luís. **Introdução à Contabilidade, com abordagem para não-contadores: texto e exercícios**. São Paulo :Pioneira Thomson Learning, 2006.
- PAINEL Regional: **SEBRAE Médio Paraíba**. Rio de Janeiro. SEBRAE, 2015.
- PERROUX, F. **L'économie Du XXesiècle**. 3. ed. Paris: PUF, 1969.

- POLLOCK, Susan. **Ancient Mesopotamia**. Cambridge University Press, 1999.
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- RALLET, A. **Comentários do texto de Oliver Crevoisier**. In: MOLLARD, A. et al. Territoires et jeux Du développement régional. Versailles: Éditions, 2007.
- RICCA NETO, Domingos. **Da Empresa Familiar à Empresa Profissional**. São Paulo: Editora CL-A Cultural, 1998.
- RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- RIO DE JANEIRO. Decreto nº 44865 de 02/07/2014, que Regulamenta a Lei nº 6.821, de 25 de junho de 2014, que **dispõe sobre a criação do programa de incentivo à produção de cervejas e chope artesanais no âmbito do Estado do Rio de Janeiro, e dá outras providências**. Rio de Janeiro, RJ, 02 de julho de 2014. Disponível em: <<https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=272158>>. Acesso em: 18 de out 2016.
- SÁ, M. P. et al. **Terceirização no processamento final das indústrias farmacêutica e veterinária**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, XXI, 1997, Angra dos Reis. Anais... Angra dos Reis: ANPAD, 1997. produção industrial e de serviços. 1 CD-ROM.
- SABAT, Ruth. 2001. **Pedagogia cultural, gênero e sexualidade**. Artigos. In Home <<http://www.scielo.br/pdf/ref/v9n1/8601.pdf>>. Acesso em: 13 de jan 2017.
- SACHS, Ignacy. **Desenvolvimento incluyente, sustentável e sustentado**. Rio de Janeiro, Editora Garamond, 2004.
- SANDRONI, Paulo. **Novo Dicionário de Economia**. São Paulo: Editora Best Seller, 1999, p. 141.
- SANTO, Adilson Gustavo Espirito. ; CARNIELLO, Monica Franchi; SILVA, José Luís Gomes da; OLIVEIRA, Evandro Luiz de. **Cadeia Auxiliar da Cadeia Produtiva da Cerveja**, de autoria de ADILSON GUSTAVO DO ESPIRITO SANTO. In: VI CICTED - CONGRESSO INTERNACIONAL DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO, 2017, Taubaté.
- SANTOS, S. P. dos. **Os primórdios da cerveja no Brasil**. 2.ed. - Cotia: Ateliê Editorial, 2004.
- SANTOS, M.; SOUZA, M. A. A. de; SILVEIRA, M. L. (org.). **Território: globalização e fragmentação**. São Paulo: Hucitec; Annablumme, 2002.
- SANTOS, Milton. **Metamorfose do Espaço Habitado**. 6º ed. São Paulo: EDUSP, 2008.
_____. Espaço e Sociedade. Petrópolis: Vozes, 1979
- SEBRAE. **Participação das micro e pequenas empresas**. 2015. Disponível em <[http://www.bibliotecas.SEBRAE.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/e55c db1932bc40120b21bf4d277bb6ea/\\$File/5307.pdf](http://www.bibliotecas.SEBRAE.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/e55c db1932bc40120b21bf4d277bb6ea/$File/5307.pdf)>. Acesso em 25 de Fev 2017.
- SEBRAE. **Estudo sobre tributação na panificação e confeitaria**. Disponível em [http://www.institutoitpc.org.br/download/EncarteEstudoTributacao\(18nov2015\).pdf](http://www.institutoitpc.org.br/download/EncarteEstudoTributacao(18nov2015).pdf). Acesso em: 27 de jul 2017.

SEBRAE. **Relatório Relatoria de Inteligência – Cervejas Artesanais**. 2015. Disponível em <<https://www.SEBRAEinteligenciasetorial.com.br/produtos/relatorios-de-inteligencia/cervejas-artesanais/55c4ad3614d0c01d007ffeae>>. Acesso em: 20 de out 2016.

SEBRAE. **Painel Regional: Médio Paraíba**. Disponível em <https://www.SEBRAE.com.br/SEBRAE/Portal%20SEBRAE/UFs/RJ/Anexos/SEBRAE_INFR EG_2014_MedioParaiba.pdf>. Acesso em: 16 de abr 2017.

SEBRAE. **Painel Regional**. Disponível em <<https://www.SEBRAE.com.br/sites/PortalSEBRAE/ufs/rj/institucional/observatorio-paineis-regionais,02a15c50047f3510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 12 de Out 2017.

SEBRAE. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. 2014. Disponível em <<https://www.SEBRAE.com.br/SEBRAE/Portal%20SEBRAE/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>. Acesso em 25 de Fev 2017.

SEBRAE. **Relatório Causa Mortis**. Disponível em <https://m.SEBRAE.com.br/SEBRAE/Portal%20SEBRAE/UFs/SP/Anexos/causa_mortis_2014.pdf>. Acesso em: 22 de fev 2017.

SEBRAE. **Inovação e Tecnologia**. Disponível em: <<http://www.SEBRAE.com.br/sites/PortalSEBRAE/ufs/se/SEBRAEaz/inovacao-e-tecnologia,5e4f4e29f2bd5410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em 19 de jan 2017.

SEBRAE. **Para inovar é preciso antes criar a cultura certa**. Disponível em <<https://www.SEBRAE.com.br/sites/PortalSEBRAE/artigos/para-inovar-e-preciso-antes-criar-a-cultura-certa,8b875edae79e6410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em 20 de jan 2017.

SEBRAE. **Cartilha do empreendedor. Legalização de Micro e Pequenas Cervejarias**. Disponível em <https://www.SEBRAE.com.br> Acesso em 04 de ago 2017.

SEN, Amartya. **Desenvolvimento como Liberdade**. Companhia das Letras: São Paulo, 1999, p 53.

SILVA, Maria Lussieuda. **A inserção internacional das grandes empresas nacionais**. In: LAPLANE, Mariano; COUTINHO, Luciano; HIRATUKA, Célio. Internacionalização e desenvolvimento da indústria no Brasil. 1a. ed. São Paulo: Unesp, 2003. cap. 3, p. 105-163.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de Teoria Fundamentada**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TAVARES, Dilma. **Carga tributária brasileira e o Simples nacional**. Revista Veja. São Paulo, v. 9, n. 32, p.100-103, Setembro, 2011.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TRIVINÕS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo. Editora Atlas. 1990.

URDAN, Flávio, T.; URDAN, André., T. **O Impacto da Marca sobre as Preferências do Consumidor: Um Experimento com Cervejas**. In: Encontro da Associação de Pesquisa e

Pós Graduação em Administração (EnANPAD). Anais: 25o EnANPAD. Campinas, São Paulo. 2001. Disponível em <<http://docplayer.com.br/8203979-O-impacto-da-marca-sobre-as-preferencias-do-consumidor-um-experimento-com-cervejas.html>>. Acesso em: 13 de jan 2017.

VELASCO, R. (1996) - **Los economistas ensulaberinto**. Madri: Santillana, S.A. Taurus.

VERGARA, Constant Sylvia. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4ªed. São Paulo: Atlas, 2003.

VESTERGAARD, Torben. SCHRODER, Kim. **A linguagem da propaganda**. Ed. Martins Fontes. São Paulo. 1988.

VIEIRA, Edson Trajano. **Industrialização e Políticas de Desenvolvimento Regional: O Vale Do Paraíba Paulista Na Segunda Metade Do Século XX**. Tese de Doutorado em História Econômica – Universidade de São Paulo: São Paulo, 2009.

ANEXO A: QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Esta pesquisa está sendo realizada para fins de elaboração da dissertação para obtenção do título de mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté.

O objetivo da pesquisa é compreender melhor os modelos de negócios aplicados pelos proprietários de fábricas de cerveja e o seu preenchimento dura aproximadamente 10 minutos.

Responda escolhendo, para cada questão, a alternativa apresentadas. Lembre-se, a resposta tem que ser dada conforme o que é realizado pelo empresário.

Todos os dados serão tratados de forma agregada, preservando a sua privacidade. Após a compilação dos dados, eles poderão ser disponibilizados a todos.

Agradecemos antecipadamente a sua participação, que é fundamental para o sucesso da pesquisa.

Pesquisador: Adilson Gustavo do Espirito Santo

EMPRESA COM PLANTA PRÓPRIA DE FABRICAÇÃO

1. PERFIL DO ENTREVISTADO

1.1. Cargo que ocupa na empresa:

a [] Proprietário b [] Gestor

1.2. Idade:

a [] Menos de 25 anos b [] Entre 25 e 29 anos c [] Entre 30 e 34 anos d [] Entre 35 e 39 anos
e [] Entre 40 e 44 anos f [] Entre 45 e 49 anos g [] Acima de 50 anos

1.3. Sexo: a [] Masculino b [] Feminino

1.4. ESCOLARIDADE: Até que série o (a) Sr (a) concluiu?

a [] Nível Fundamental b [] Nível Médio c [] Nível Superior Incompleto
d [] Nível Superior Completo e [] Mestrado f [] Pós Graduação
g [] Doutorado

1.5. Formação Técnica na Área de Cervejaria: a [] Sim. Qual?: _____ b [] Não

1.6. Qual o tempo de atuação no segmento de fabricação de cerveja: _____

1.7. Qual foi a sua atividade profissional anterior: _____

2. DADOS DA EMPRESA

2.1. Há quanto tempo desenvolve a atividade de fabricação de cerveja?(RU)

a [] Há menos de 1 ano b [] Entre 01 e 05 anos c [] Entre 06 e 10 anos d [] Mais de 10 anos

2.2. Qual valor de investimento inicial para abertura da empresa?(RU)

a [] De R\$ 10.000,00 a R\$ 20.000,00 b [] De R\$ 20.001,00 a R\$ 30.000,00c [] De R\$ 30.001,00 a R\$ 40.000,00
d [] De R\$ 40.001,00 a R\$ 50.000,00 e [] De R\$ 50.001,00a R\$ 60.000,00 f [] De R\$ 60.001,00 a R\$ 70.000,00
g [] Acima de R\$ 70.000,00

2.3. Como foi a obtenção de recursos para o investimento inicial? (RM)

- a [] 100% de capital próprio b [] Obteve parte de capital próprio e parte financiado c [] 100% de financiamento
 d [] 100% recursos de Investidores e [] Obteve parte de recursos de Investidores

2.4. A empresa já recuperou o dinheiro investido: (RU)

- a [] Sim. Em quanto tempo obteve o Retorno do Investimento?: _____ b [] Não

2.5. Qual o faturamento médio anual? (RU)

- a [] De R\$ 50.000,00 a R\$ 100.000,00 b [] De R\$ 100.001,00 a R\$ 150.000,00 c [] De R\$ 150.001,00 a R\$ 200.000,00
 d [] De R\$ 200.001,00 a R\$ 250.000,00 e [] De R\$ 250.001,00 a R\$ 300.000,00 f [] De R\$ 300.001,00 a R\$ 400.000,00
 g [] Acima de R\$ 400.000,00

2.6. Tipo de Imóvel onde a sua empresa funciona é: (RU)

- a [] Próprio b [] Alugado c [] Cedido d [] Outro. Qual? _____

2.7. Qual o tempo de existência da empresa?(RU)

- a [] A menos de 1 ano b [] Entre 01 e 03 anos c [] Entre 04 e 07 anos a [] Mais de 07 anos

2.8. Número de pessoas que trabalham na empresa: (RU)

- a [] De 1 a 3 b [] De 3 a 6 c [] Mais de 6

2.9. Quantos sócios a empresa possui: (RU)

- a [] De 1 a 2 b [] De 3 a 4 a [] De 5 a 6 a [] . Mais de 6

2.10. A empresa é de estrutura familiar? a [] Sim. Quantos trabalham na empresa? _____ b [] Não**2.11. Que tipo de marca a empresa trabalha?(RU)**

- a [] Marca Própria b [] Marca de Terceiros (Fabricação terceirizada) c [] Ambos

2.12. Com quantas marcas terceirizadas a empresa trabalha? (RU)

- a [] De 1 a 3 b [] De 3 a 6 c [] Mais de 6

3. DADOS DA PRODUÇÃO**3.1. Qual a capacidade instalada da empresa em litros? (RU)**

- a [] De 1.000,00 a 3.000,00 b [] De 3.001,00 a 5.000,00 c [] De 5.001,00 a 10.000,00
 d [] De 10.001,00 a 15.000,00 e [] De 15.001,00 a 20.000,00 f [] De 20.001,00 a 30.000,00
 g [] De 30.001,00 a 40.000,00 h [] De 40.001,00 a 50.000,00 i [] Acima de 50.000,00

3.2. Qual a capacidade produtiva mensal da empresa em litros? (RU)

- a [] De 1.000,00 a 3.000,00 b [] De 3.001,00 a 5.000,00 c [] De 5.001,00 a 10.000,00
 d [] De 10.001,00 a 15.000,00 e [] De 15.001,00 a 20.000,00 f [] De 20.001,00 a 30.000,00
 g [] De 30.001,00 a 40.000,00 h [] De 40.001,00 a 50.000,00 i [] Acima de 50.000,00

3.3. Qual a produção mensal atual da empresa em litros? (RU)

- a [] De 1.000,00 a 3.000,00 b [] De 3.001,00 a 5.000,00 c [] De 5.001,00 a 10.000,00
 d [] De 10.001,00 a 15.000,00 e [] De 15.001,00 a 20.000,00 f [] De 20.001,00 a 30.000,00
 g [] De 30.001,00 a 40.000,00 h [] De 40.001,00 a 50.000,00 i [] Acima de 50.000,00

3.4. Que tipo de envase a empresa realiza? (RM)

- a [] Garrafa b [] Lata c [] Barril

3.5. Dentre os tipos de envase citados no item 3.2, informe o percentual de cada na produção da empresa? (RM)

- a [] Garrafa _____ b [] Latas _____ c [] Barril _____

3.6. Dentre os tipos de marcas citados no item 2.11, informe o percentual de cada na produção da empresa?

1. Marca Própria _____ 2. Marca de Terceiros (Fabricação terceirizada) _____

3.7. A empresa produz cerveja em outra fábrica (terceirizada) para completar a sua produção?

- a [] Sim. Qual o percentual da produção terceirizada na produção total da empresa: _____ b [] Não

3.8. Quantos rótulos são produzidos pela empresa? _____

3.9. Quais tipos de cervejas são produzidos: (RM)

a [] American Ale b [] Bitter c [] Strong Bitter d [] Pale Ale e [] Irish Red Ale f [] Belgian Brown Red
 g [] Indian Pale Ale h [] Belgian Ale i [] Altbier j [] Saisons k [] Trapista l [] Imperial Stout
 m [] Vienna n [] Munich o [] Bock Escura p [] Stout q [] Pilsener r [] Witbier
 s [] Weissbier t [] Lambic u [] Schwarzbier v [] Dubelx [] Dunkel y [] Golden Ale
 z [] Helles aa [] _____ ab [] _____ ac [] _____ ad [] _____ ae [] _____

4. DADOS DA GESTÃO

4.1. Qual foi o critério para escolha do local de instalação da fábrica? (RM)

a [] Estrutura logística b [] Terreno próprio c [] Próximo a local turístico
 d [] Mão de obra disponível na região e [] Outro: _____

4.2. Já Participou de Cursos de Gerenciamento? (RM)

a [] Sim. Qual?
 [] Gestão Financeira [] Formação de Preço [] Gestão em Administração de Pessoal
 [] Gestão Comercial [] Plano de Negócios [] Técnicas de Comercialização/Vendas
 [] Planejamento Estratégico [] Gestão de Marketing [] Outro. Qual? _____
 b [] Não

4.3. Quais dos sistemas para a gestão abaixo a sua empresa tem implementados? (RM)

a [] Controle de estoque b [] Controle das vendas c [] Cadastro de clientes
 d [] Cadastro de fornecedores e [] Controle do fluxo de caixa f [] Controle dos custos
 g [] Controle de Logística h [] Cálculo do precificação

4.4. Como é realizada a gestão dos itens abaixo?

	1. Ótimo	2. Bom	3. Regular	4. Ruim	5. Péssimo	6. Não realiza
a. Controle de estoque						
b. Controle das vendas						
c. Cálculo de precificação						
d. Cadastro de clientes						
f. Cadastro de fornecedores						
g. Controle do fluxo de caixa						
h. Controle dos custos						
i. Controle de Logística						

4.5. É aplicada alguma metodologia de gestão de projetos?

a [] Sim. Qual?: _____ b [] Não

4.6. Foi desenvolvido o plano de negócios da empresa? (RU)

a [] Sim b [] Não

4.7. Como é realizado o Marketing da empresa? (RM)

a [] Anúncio em jornal / revista b [] Redes Sociais c [] Anúncio em TV d [] Panfletos
 e [] Anúncio em rádio f [] Outdoor g [] Mala direta com promoções especiais
 h [] Cadastramento em empresas da região i [] Outro(s): Quais? _____

4.8. A Empresa trabalha com quais formas de pagamento? (RM)

a [] Cartão de crédito b [] Cartão de débito c [] Dinheiro
 d [] Cheque e [] Boletto f [] Outro(s): Quais? _____

4.9. Como são comercializados os produtos da empresa? (RM)

a [] Venda para Restaurantes b [] Venda por Restaurante Próprio c [] Venda pela Internet
 d [] Venda por Supermercados e [] Venda por Distribuidores i [] Venda através de Eventos
 g [] Venda para Buffes h [] Venda para lojas especializadas

4.10. Dentre os modelos de comercialização citados no item 4.8, informe o percentual de cada no faturamento da empresa?

a [] Venda para Restaurantes _____ b [] Venda por Restaurante Próprio _____
 c [] Venda pela Internet _____ d [] Venda por Supermercados _____
 e [] Venda por Distribuidores _____ f [] Venda através de Eventos _____

g [] Venda para Buffes _____ h [] Venda para lojas especializadas _____

4.11. A empresa está associada a alguma das atividades abaixo (considerar a atividade somente se esta compuser parte do faturamento da empresa)? Em caso afirmativo, qual a participação da atividade complementar no faturamento da empresa? (RM)

a [] Turismo rural _____ b [] Turismo gourmet _____ c [] Alimentação (restaurante) _____
e [] Casa noturna _____ f [] Cursos (de gastronomia ou correlatos) _____ d [] Alimentação (bar) _____

4.12. Utiliza serviço de entregas em Domicílio?

a [] Sim. Qual?
[] Pedidos via telefone [] Pedidos via Site [] Pedidos via Whatsapp [] Pedidos via Redes Sociais
b [] Não

4.13. A empresa faz entrega de produtos?

a [] Sim. Qual?
[] Por veículo próprio [] Por empresa de distribuição
b [] Não

4.14. Como é realizada a compra dos insumos para a produção? (RU)

a [] Compra é realizada pela fábrica b [] Compra é realizada pela empresa terceirizada
c [] Ambos d [] Não produz para marca terceirizada

4.15. Os fornecedores de insumos são selecionados através de critérios pré-estabelecidos? (RM)

a [] Sim. Qual?
[] Qualidade do produto [] Tempo de entrega [] Análise de custo [] Tempo para pagamento
b [] Não

4.16. A empresa faz parte de alguma associação do setor ou Arranjo Produtivo Local?? (RU)

a [] Sim. Qual?: _____ b [] Não

4.17. A empresa participa de algum programa de pesquisa e desenvolvimento/ inovação? (RU)

a [] Sim. Qual?: _____ b [] Não

4.18. De quais parceiras a empresas participa: (RM)

a [] Compra conjunta de matéria prima b [] Compartilhamento de tecnologia
c [] Treinamento e formação de mão de obra d [] Parcerias de distribuição

4.19. Há projeto de expansão? (RM)

a [] Abertura de outras unidades b [] Ampliação de mercado c [] Exportação de produtos
d [] Lançamento de novas linhas de produto e [] Abertura de negócios agregados (restaurante, pousada, cursos)

4.20. A empresa possui perspectiva futura? (RU)

a [] Sim. Qual?: _____ b [] Não

4.21. Para tem planejamento a curto, médio ou longo prazos para: (RU)

a [] Venda para um grande grupo b [] Compra de outras microcervejarias c [] Não possui

4.22. Indique o grau de dificuldade

	Muito difícil	Difícil	3. Regular	Fácil	Muito fácil	6. Não realiza/ não sei avaliar
a. Desenvolvimento de mercado						
b. Formação de mão de obra						
c. Desenvolvimento de produtos						
d. Parcerias comerciais						

ANEXO B: QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Esta pesquisa está sendo realizada para fins de elaboração da dissertação para obtenção do título de mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté.

O objetivo da pesquisa é compreender melhor os modelos de negócios aplicados pelos proprietários de fábricas de cerveja e o seu preenchimento dura aproximadamente 10 minutos.

Responda escolhendo, para cada questão, a alternativa apresentadas. Lembre-se, a resposta tem que ser dada conforme o que é realizado pelo empresário.

Todos os dados serão tratados de forma agregada, preservando a sua privacidade. Após a compilação dos dados, eles poderão ser disponibilizados a todos.

Agradecemos antecipadamente a sua participação, que é fundamental para o sucesso da pesquisa.

Pesquisador: Adilson Gustavo do Espirito Santo

EMPRESA SEM PLANTA PRÓPRIA DE FABRICAÇÃO

1. PERFIL DO ENTREVISTADO

1.1. Cargo que ocupa na empresa:

a [] Proprietário b [] Gestor

1.2. Idade:

a [] Menos de 25 anos b [] Entre 25 e 29 anos c [] Entre 30 e 34 anos d [] Entre 35 e 39 anos
e [] Entre 40 e 44 anos f [] Entre 45 e 49 anos g [] Acima de 50 anos

1.3. Sexo: a [] Masculino b [] Feminino

1.4. ESCOLARIDADE: Até que série o (a) Sr (a) concluiu?

a [] Nível Fundamental b [] Nível Médio c [] Nível Superior Incompleto
d [] Nível Superior Completo e [] Mestrado f [] Pós Graduação
g [] Doutorado

1.5. Formação Técnica na Área de Cervejaria: a [] Sim. Qual?: _____ b [] Não

1.6. Qual o tempo de atuação no segmento de fabricação de cerveja: _____

1.7. Qual foi a sua atividade profissional anterior: _____

2. DADOS DA EMPRESA

2.1. Há quanto tempo desenvolve a atividade de fabricação de cerveja?(RU)

a [] Há menos de 1 ano b [] Entre 01 e 05 anos c [] Entre 06 e 10 anos d [] Mais de 10 anos

2.2. Qual valor de investimento inicial para abertura da empresa?(RU)

a [] De R\$ 10.000,00 a R\$ 20.000,00 b [] De R\$ 20.001,00 a R\$ 30.000,00 c [] De R\$ 30.001,00 a R\$ 40.000,00
d [] De R\$ 40.001,00 a R\$ 50.000,00 e [] De R\$ 50.001,00 a R\$ 60.000,00 f [] De R\$ 60.001,00 a R\$ 70.000,00
g [] Acima de R\$ 70.000,00

2.3. Como foi a obtenção de recursos para o investimento inicial? (RM)

- a [] 100% de capital próprio b [] Obteve parte de capital próprio e parte financiado c [] 100% de financiamento
d [] 100% recursos de Investidores e [] Obteve parte de recursos de Investidores

2.4. A empresa já recuperou o dinheiro investido: (RU)

- a [] Sim. Em quanto tempo obteve o Retorno do Investimento?: _____ b [] Não

2.5. Qual o faturamento médio anual? (RU)

- a [] De R\$ 50.000,00 a R\$ 100.000,00 b [] De R\$ 100.001,00 a R\$ 150.000,00 c [] De R\$ 150.001,00 a R\$ 200.000,00
d [] De R\$ 200.001,00 a R\$ 250.000,00 e [] De R\$ 250.001,00 a R\$ 300.000,00 f [] De R\$ 300.001,00 a R\$ 400.000,00
g [] Acima de R\$ 400.000,00

2.6. Tipo de Imóvel onde a sua empresa funciona é: (RU)

- a [] Próprio b [] Alugado c [] Cedido d [] Outro. Qual? _____

2.7. Qual o tempo de existência da empresa?(RU)

- a [] A menos de 1 ano b [] Entre 01 e 03 anos c [] Entre 04 e 07 anos a [] Mais de 07 anos

2.8. Número de pessoas que trabalham na empresa: (RU)

- a [] De 1 a 3 b [] De 3 a 6 c [] Mais de 6

2.9. Quantos sócios a empresa possui: (RU)

- a [] De 1 a 2 b [] De 3 a 4 a [] De 5 a 6 a [] . Mais de 6

- 2.10. A empresa é de estrutura familiar?** a [] Sim. Quantos trabalham na empresa? _____ b [] Não

3. DADOS DA PRODUÇÃO**3.1. Qual a produção mensal atual da empresa em litros? (RU)**

- a [] De 1.000,00 a 3.000,00 b [] De 3.001,00 a 5.000,00 c [] De 5.001,00 a 10.000,00
d [] De 10.001,00 a 15.000,00 e [] De 15.001,00 a 20.000,00 f [] De 20.001,00 a 30.000,00
g [] De 30.001,00 a 40.000,00 h [] De 40.001,00 a 50.000,00 i [] Acima de 50.000,00

3.2. Que tipo de envase a empresa realiza? (RM)

- a [] Garrafa b [] Lata c [] Barril

3.3. Dentre os tipos de envase citados no item 3.2, informe o percentual de cada na produção da empresa? (RM)

- a [] Garrafa _____ b [] Latas _____ c [] Barril _____

3.4. A empresa produz produto em quantas fábricas? (RU)

- a [] Uma fábrica b [] Duas fábricas c [] Três Fábricas ou mais

3.5. Quantos rótulos são produzidos pela empresa? _____**3.6. Quais tipos de cervejas são produzidos: (RM)**

- a [] American Ale b [] Bitter c [] Strong Bitter d [] Pale Ale e [] Irish Red Ale f [] Belgian Brown Red
g [] Indian Pale Ale h [] Belgian Ale i [] Altbier j [] Saisons k [] Trapista l [] Imperial Stout
m [] Vienna n [] Munich o [] Bock Escura p [] Stout q [] Pilsener r [] Witbier
s [] Weissbier t [] Lambic u [] Schwarzbier v [] Dubel x [] Dunkel y [] Golden Ale
z [] Helles aa [] _____ ab [] _____ ac [] _____ ad [] _____ ae [] _____

4. DADOS DA GESTÃO**4.1. Já Participou de Cursos de Gerenciamento? (RM)**

- a [] Sim. Qual?
[] Gestão Financeira [] Formação de Preço [] Gestão em Administração de Pessoal
[] Gestão Comercial [] Plano de Negócios [] Técnicas de Comercialização/Vendas
[] Planejamento Estratégico [] Gestão de Marketing [] Outro. Qual? _____
b [] Não

4.2. Quais dos sistemas para a gestão abaixo a sua empresa tem implementado? (RM)

- a [] Controle de estoque b [] Controle das vendas c [] Cadastro de clientes
 d [] Cadastro de fornecedores e [] Controle do fluxo de caixa f [] Controle dos custos
 g [] Controle de Logística h [] Cálculo do precificação

4.3. Como é realizada a gestão dos itens abaixo?

	1. Ótimo	2. Bom	3. Regular	4. Ruim	5. Péssimo	6. Não realiza
a. Controle de estoque						
b. Controle das vendas						
c. Cálculo de precificação						
d. Cadastro de clientes						
f. Cadastro de fornecedores						
g. Controle do fluxo de caixa						
h. Controle dos custos						
i. Controle de Logística						

4.4. É aplicada alguma metodologia de gestão de projetos?

- a [] Sim. Qual?: _____ b [] Não

4.5. Foi desenvolvido o plano de negócios da empresa? (RU)

- a [] Sim b [] Não

4.6. Como é realizado o Marketing da empresa? (RM)

- a [] Anúncio em jornal / revista b [] Redes Sociais c [] Anúncio em TV d [] Panfletos
 e [] Anúncio em rádio f [] Outdoor g [] Mala direta com promoções especiais
 h [] Cadastramento em empresas da região i [] Outro(s): Quais? _____

4.7. A Empresa trabalha com quais formas de pagamento? (RM)

- a [] Cartão de crédito b [] Cartão de débito c [] Dinheiro
 d [] Cheque e [] Boleto f [] Outro(s): Quais? _____

4.8. Como são comercializados os produtos da empresa? (RM)

- a [] Venda para Restaurantes b [] Venda por Restaurante Próprio c [] Venda pela Internet
 d [] Venda por Supermercados e [] Venda por Distribuidores i [] Venda através de Eventos
 g [] Venda para Buffes h [] Venda para lojas especializadas

4.9. Dentre os modelos de comercialização citados no item 4.8, informe o percentual de cada no faturamento da empresa?

- a [] Venda para Restaurantes _____ b [] Venda por Restaurante Próprio _____
 c [] Venda pela Internet _____ d [] Venda por Supermercados _____
 e [] Venda por Distribuidores _____ f [] Venda através de Eventos _____
 g [] Venda para Buffes _____ h [] Venda para lojas especializadas _____

4.10. A empresa está associada a alguma das atividades abaixo (considerar a atividade somente se esta compuser parte do faturamento da empresa)? Em caso afirmativo, qual a participação da atividade complementar no faturamento da empresa? (RM)

- a [] Turismo rural _____ b [] Turismo gourmet _____ c [] Alimentação (restaurante) _____
 e [] Casa noturna _____ f [] Cursos (de gastronomia ou correlatos) _____ d [] Alimentação (bar) _____

4.11. Utiliza serviço de entregas em Domicílio?

- a [] Sim. Qual?
 [] Pedidos via telefone [] Pedidos via Site [] Pedidos via Whatsapp [] Pedidos via Redes Sociais
 b [] Não

4.12. A empresa faz entrega de produtos?

- a [] Sim. Qual?
 [] Por veículo próprio [] Por empresa de distribuição
 b [] Não

4.13. Como é realizada a compra dos insumos para a produção? (RU)

- a [] Compra é realizada pela empresa b [] Compra é realizada pela fábrica c [] Ambos

4.14. Os fornecedores de insumos são selecionados através de critérios pré-estabelecidos? (RM)

a [] Sim. Qual?

[] Qualidade do produto [] Tempo de entrega [] Análise de custo [] Tempo para pagamento

b [] Não

4.15. A empresa faz parte de alguma associação do setor ou Arranjo Produtivo Local?? (RU)

a [] Sim. Qual?: _____ b [] Não

4.16. A empresa participa de algum programa de pesquisa e desenvolvimento/ inovação? (RU)

a [] Sim. Qual?: _____ b [] Não

4.17. De quais parceiras a empresa participa: (RM)

a [] Compra conjunta de matéria prima

b [] Compartilhamento de tecnologia

c [] Treinamento e formação de mão de obra

d [] Parcerias de distribuição

4.18. Há projeto de expansão? (RM)

a [] Abertura de outras unidades

b [] Ampliação de mercado

c [] Exportação de produtos

d [] Lançamento de novas linhas de produto

e [] Abertura de negócios agregados (restaurante, pousada, cursos)

4.19. A empresa possui perspectiva futura? (RU)

a [] Sim. Qual?: _____ b [] Não

4.20. Para tem planejamento a curto, médio ou longo prazos para: (RU)

a [] Venda para um grande grupo

b [] Compra de outras microcervejarias

c [] Não possui

4.21. Indique o grau de dificuldade

	Muito difícil	Difícil	3. Regular	Fácil	Muito fácil	6. Não realiza/ não sei avaliar
a. Desenvolvimento de mercado						
b. Formação de mão de obra						
c. Desenvolvimento de produtos						
d. Parcerias comerciais						

ANEXO C: ROTEIRO DE ENTREVISTA

A seguir é apresentado o roteiro de entrevista semiestruturado para ser realizado com os proprietários das cervejarias. O roteiro serve como base para manter uma estrutura semelhante entre as entrevistas para que possa haver uma replicação do estudo. Sendo assim, algumas perguntas podem surgir no momento da entrevista.

Dados Gerais

1. Nome da empresa
2. Endereço da empresa
3. Ano de abertura da empresa
4. Número de empregados
5. Nome dos proprietários / gestores
6. Formação técnica, profissional e acadêmica dos proprietários / gestores
7. Histórico da empresa. A sua origem até o momento atual

Dados do empreendedor

8. Qual atividade profissional o Sr. desempenhava antes de abrir a empresa?
9. A sua profissão anterior contribuiu para abrir a empresa?
10. Existe relação da profissão anterior com a atual exercida na empresa?
11. Como o Sr. identificou a oportunidade de abrir a empresa?
12. O que te motivou a abrir uma fábrica de cerveja?
13. A empresa foi aberta com capital próprio?

Dados da produção

14. A empresa possui produção própria ou terceirizada?
15. Porque escolheu este tipo de produção?
16. Atualmente o Sr. possui ociosidade de produção? Porquê?
17. O Sr. consegue atingir a sua capacidade produtiva?
18. O que o Sr. leva em consideração para produzir um novo tipo de cerveja?
19. O Sr. desenvolve novas receitas?
20. O Sr. tem um produto que é o carro chefe de vendas? Quanto que este produto representa no faturamento da empresa?

Dados da Gestão

21. Quem são os seus principais clientes?
22. Quais dificuldades o Sr. possui para realizar novas vendas?
23. Quais dificuldades o Sr. possui para manter os clientes atuais?
24. As vendas dos seus produtos são uniformes ou existem produtos que possuem dificuldade em vendas?
25. Existe concorrência no setor de cervejas artesanais? Como que é?
27. Como o Sr. elabora as suas estratégias empresariais?
28. Quais tipos de parcerias estratégicas o Sr. possui?
29. Que tipo de parceria o Sr. procura?
30. Como Sr. realizar o seu marketing?
31. O Sr. participa de festivais de cerveja para vender o seu produto?
32. Que tipo de retorno o festival de cerveja traz para a empresa?
33. O Sr. faz avaliação para saber se o marketing está sendo objetivo?
34. Sua empresa possui uma equipe de vendas?
35. Como é realizado a distribuição dos seus produtos?
36. O Sr. possui problemas de distribuição?
37. O Sr. consegue avaliar as necessidades de treinamento da sua equipe?

38. O Sr. realiza controle de fluxo de caixa e cálculo de capital de giro?
39. O Sr. realiza projeções financeiras?
40. O Sr. já elaborou o plano de negócios da empresa?
41. O Sr. pretende expandir a empresa?
42. O Sr. acredita que possui as informações necessárias para realizar a expansão da empresa?
43. O Sr. possui definido metas e objetivos da empresa?

RÓTULOS DE MICROCERVEJARIAS DA REGIÃO DO MÉDIO PARAÍBA FLUMINENSE

