

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE
Centro de Ciências Sociais e Aplicadas
Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas

PRISCILA FERREIRA BENI

INOVAÇÃO E ESTRATÉGIA: UM ESTUDO NO MERCADO DE CERVEJAS
ARTESANAIS BRASILEIRO

São Paulo
2017

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

PRISCILA FERREIRA BENI

**INOVAÇÃO E ESTRATÉGIA: UM ESTUDO NO MERCADO DE CERVEJAS
ARTESANAIS BRASILEIRO**

**Dissertação de mestrado acadêmico apresentada a
Universidade Presbiteriana Mackenzie, como requisito
para a obtenção do título de Mestre em Administração de
Empresas.**

Orientador: Prof. Dr. Moisés Ari Zilber

**São Paulo
2017**

B467i Beni, Priscila Ferreira

Inovação e Estratégia : um estudo no mercado de cervejas artesanais brasileiro / Priscila Ferreira Beni - 2017.

300 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas)
Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2017.

Orientação: Moises Ari Zilber

Bibliografia: f. 128-142

1. Inovação. 2. Estratégia. 3. Nicho de mercado. 4.
Cervejas artesanais. I. Título.

CDD 658.4063

PRISCILA FERREIRA BENI

INOVAÇÃO E ESTRATÉGIA: UM ESTUDO NO MERCADO DE CERVEJAS

ARTESANAIS BRASILEIRO

Dissertação de mestrado acadêmico apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie, como requisito para à obtenção de título de Mestre em Administração de Empresas.

Aprovado em ____ de _____ de ____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Moisés Ari Zilber
Universidade Presbiteriana Mackenzie

Prof. Dr. Sérgio Dantas
Universidade Presbiteriana Mackenzie

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Universidade de São Paulo - USP

Reitor da Universidade Presbiteriana Mackenzie
Professor Dr. Benedito Guimarães Aguiar Neto

Pró-Reitora de Pesquisa e Pós-Graduação
Professora Dra. Helena Bonito Couto Pereira

Coordenadora Geral da Pós-Graduação Stricto Sensu
Professora Dra. Angélica Tanus Benatti Alvim

Diretor do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas
Professor Dr. Adilson Aderito da Silva

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas
Professor Dr. Walter Bataglia

Dedico este trabalho a minha mãe Alzira
Ferreira Machado Beni e ao meu querido
amigo Marcos Alexandre Merino Chiquito.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus pela oportunidade de sempre ter estudado na Universidade Presbiteriana Mackenzie, lugar que possuo imenso amor e agradecimento e que considero meu lar.

Aos meus queridos pais, Alzira Ferreira Machado Beni e José Maria Beni, meu irmão e cunhada Marcos Antônio Ferreira Beni e Heloisa Meirelles Coelho da Fonseca Beni, e ao meu grande amigo Marcos Alexandre Merino Chiquito, que sempre acreditaram em mim e me ajudaram com seu amor e carinho nessa nova jornada na minha vida.

Gostaria de manifestar meus sinceros agradecimentos ao meu orientador professor Dr. Moisés Ari Zilber, ao qual sou grata por ter me recebido como orientanda e por ter me auxiliado, me ensinado e compartilhado conhecimento comigo durante o processo de elaboração deste trabalho.

A todos os professores do PPGA em Administração da Universidade Presbiteriana Mackenzie, em especial aqueles que tive a oportunidade de estar mais próxima durante o programa, seja no cumprimento de disciplinas, no desenvolvimento de trabalhos acadêmicos ou aconselhamento sobre a vida acadêmica. Em especial os professores Drs. Gilberto Perez, Denis Forte e Walter Bataglia.

Às minhas queridas amigas professoras Doutoras Karen Perrotta Lopes de Almeida Prado e Michelle Jucá, as quais sou imensamente grata pelos conselhos, pela disponibilidade, carinho e atenção.

Aos meus queridos amigos acadêmicos Davi Lucas Arruda de Araújo, Helene Rebelo, Lucas Villela e Hernani Vidigal, que estavam sempre dispostos a me ajudar, aconselhar e compartilhar conhecimento comigo.

Ao querido professor Dr. Eli Hadad Jr. e aos colegas de finanças que me acolheram em seu laboratório, enriqueceram meus dias me proporcionando a oportunidade de aprendizado constante e me ensinaram que não existe almoço de graça.

Às minhas queridas amigas Fernanda Gabriela Moser e Camila dos Santos Pádua e ao meu querido grupo de amigas de longa data que carinhosamente é chamado de Antinhas, agradeço por sempre terem me apoiado e incentivado em todas as minhas decisões, por terem torcido por mim, motivado e enxugado minhas lágrimas em tempos difíceis.

Agradeço a Universidade Presbiteriana Mackenzie por todo suporte recebido e a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal do Ensino Superior (CAPES) pelo incentivo o

qual é concedido durante o programa e que permite participar e custear congressos e seminários de pesquisa.

Resumo

Considerando que as organizações podem inovar oferecendo serviços ou produtos que seu público alvo deseje, e as estratégias competitivas como o meio de ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado (BESSANT; TIDD, 2009; FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1995), buscou-se como objetivo central nesta pesquisa, analisar a associação da inovação e da estratégia no mercado de cervejas artesanais brasileiro. Evidenciou-se a importância de estudar a inovação neste setor, porque, embora ela seja indicada internacionalmente como a marca registrada deste mercado, há uma carência de estudos brasileiros que investigassem e analisassem a sua existência e papel no cenário nacional. Além disso, já que as ações estratégicas e estratégias de *marketing* das empresas são as forças motrizes para a inovação (CHESBROUGH, 2003) procurou-se examinar conjuntamente a estratégia, porque também não foram encontradas pesquisas que investigassem a inovação no espaço estratégico das empresas neste setor. Devido a amplitude do constructo de estratégia, decidiu-se estudá-la a partir da perspectiva do crescimento da firma, ambiente externo e posicionamento, recursos e o seu aspecto genérico, relacionando-a com os tipos e graus do constructo de inovação. Ademais, apesar da aparente ascensão do mercado de cervejas artesanais no Brasil, foi encontrado um déficit no que diz respeito a conceptualização e definição das cervejas e cervejarias artesanais, por conta disso, também procurou-se ajudar a preencher essa lacuna. Quanto aos procedimentos metodológicos, adotou-se o método qualitativo com o uso da técnica básica de caráter exploratório. A coleta de dados foi feita a partir de entrevistas em profundidade com doze produtores de cervejas artesanais do Estado de São Paulo, que é considerado nacionalmente o mais importante estado neste setor. Como ferramenta de coleta de dados foi utilizado um roteiro semiestruturado feito a partir da revisão da literatura desta pesquisa. Os dados interpretados e analisados apontaram que a inovação é fator decisivo e essencial para entrada e crescimento, e o uso de estratégias competitivas indicou ser o caminho de como atuar no mercado de cervejas artesanais brasileiro.

Palavras-Chave: Inovação, estratégia, nicho de mercado, cervejas artesanais.

Abstract

Considering that organizations can innovate by offering services or products that their target wants, and competitive strategies as the way to permanently extend or conserve a sustainable market position (BESSANT, TIDD, 2009, FERRAZ, KUPFER, HAGUENAUER, 1995), the main goal of this research was to analyze the association of innovation and strategy in the Brazilian craft beers market. The importance of studying innovation in this sector was evidenced because, although it is internationally indicated innovation as the trademark of this market, there is a lack of Brazilian studies that investigate and analyze its existence and role in the national scenario. In addition, since strategic actions and marketing strategies of companies are the driving forces for innovation (CHESBROUER, 2003), the strategy was examined jointly because there were also no researches that investigated the innovation in the strategic scope of the companies in this sector. Due to the breadth of the strategy construct, it was decided to study it from the perspective of firm growth, external environment and positioning, resources and its generic aspect, relating it to the types and degrees of the innovation construct. In addition, despite the apparent rise of the craft beer market in Brazil, a deficit was found regarding the conceptualization and definition of craft beers and breweries, as a result of this, it was also tried to help fill this gap. As for the methodological procedures, the qualitative method was adopted with the use of the basic exploratory technique. Data collection was done from in-depth interviews with twelve craft beer producers in the São Paulo State, which is considered the most important state in this sector. As a data collection tool, a semi-structured script was used based on the literature review of this research. The data interpreted and analyzed pointed out that innovation is a decisive and essential factor for entry and growth, and the use of competitive strategies indicated that it is the way of how to act in the Brazilian craft beer market.

Keywords: innovation, strategy, niche marketing, craft beer

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Matriz de Mercados e Produtos de Ansoff (1965).....	25
Figura 2: Estratégias Genéricas de Porter (1996).....	30
Figura 3: Principais dados do setor cervejeiro brasileiro em 2015.....	63
Figura 4: Principais estilos e subestilos de cervejas especiais	72
Figura 5: Número de registros de cervejas artesanais no Brasil de 2000 a 2014	73
Figura 6: Principais estados produtores de cervejas artesanais	73
Figura 7: Evolução no número de cervejarias artesanais nos últimos 10 anos	77
Figura 8: Tabela com as principais palavras, expressões, pontos-chave mais citadas e os trechos mais importantes relatados pelo sujeito 1	94
Figura 9: Tabela com as palavras, expressões e pontos-chave, referentes as falas (de todos os sujeitos) sobre os objetivos específicos A e B.....	95
Figura 10: Tabela do ranking das palavras, expressões e trechos-chaves mais citados	96
Figura 11: Tabela das palavras, expressões e pontos-chave e a formação das unidades de significado	97
Figura 12: Categorias formadas e a análise e frequência das palavras, expressões e pontos-chave	98
Figura 13: Modelo de categorização operacionalizado	99
Figura 14: Foto da embalagem de uma cerveja popular.....	101
Figura 15: Foto da fábrica da cervejaria 11	103
Figura 16: Comparativo entre os elementos que compõem a caracterização das cervejas	105
Figura 17: Gráfico do perfil dos entrevistados	107
Figura 18: Modelo de estratégia, posicionamento e especialização no mercado de cervejas artesanais brasileiro	111
Figura 19: Gráfico do foco de distribuição das cervejarias da pesquisa	112

Figura 20: Participação da cervejaria 3 em um evento local de cervejas artesanais	113
Figura 21: Vetor de crescimento no mercado de cervejas artesanais	116
Figura 22: Cervejarias e sua relação com outros negócios de seus empresários.....	117
Figura 23: Forma de aplicação estratégica	118
Figura 24: Forma de aplicação estratégica	118
Figura 25: Produto exclusivo da cervejaria 8 feito com especiarias	121
Figura 26: Cerveja em lata da cervejaria 3	122
Figura 27: Cerveja na embalagem com realidade virtual aumentada da cervejaria 6	123
Figura 28: Garrafa estilo <i>champagne</i> da cervejaria 6.....	123
Figura 29: Cervejarias que fabricam rótulos ou embalagens exclusivas.....	124
Figura 30: Gráfico do tipo e grau de inovação	125
Figura 31: Modelo do papel da inovação no mercado de cervejas artesanais brasileiro.....	127
Figura 32: Fonte da inovação no setor de cervejas artesanais.....	129
Figura 33: Modelo das fontes de mudança e inovação no mercado consolidado de cervejas e no mercado de cervejas artesanais.....	131
Figura 34: Modelo da associação da inovação e estratégia no mercado de cervejas artesanais brasileiro	132

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Concepção do conceito de estratégia com base nos autores seminais.....	34
Quadro 2: Origem e estudos centrais sobre segmentação	37
Quadro 3: Ideias de centrais dos principais níveis de segmentação de mercado	38
Quadro 4: Principais países no setor de cerveja por consumo e participação de mercado.....	60
Quadro 5: Sumário do setor de cervejas artesanais norte-americano	62
Quadro 6: Tendências de consumo entre os consumidores de cervejas artesanais norte-americanos	78
Quadro 7: Matriz Teórico-Empírica	88

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Definição de Cervejarias Artesanais/Cervejas Artesanais em Estados/Capitais Brasileiras	68
Tabela 2: Inovações no setor de cervejas artesanais brasileiro	75
Tabela 3: perfil do plano amostral (cervejarias artesanais)	84
Tabela 4: perfil dos sujeitos (cervejarias artesanais)	85

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
1.1	Problema de Pesquisa	22
1.2	Objetivos: geral e específicos	22
1.3	Estrutura de organização do trabalho	23
2	REVISÃO DA LITERATURA	24
2.1	Estratégia	24
2.1.1	Estratégia e o <i>marketing</i> de segmentação e de nicho	36
2.1.2	Níveis de Estratégia	42
2.1.3	Planejamento e posição estratégica: estratégias deliberadas e emergentes	45
2.2	Estratégia e Inovação	47
2.3	Inovação	48
2.3.1	Tipos de inovação	51
2.3.2	Grau de Inovação	54
3	POSICIONAMENTO DA PESQUISA EM RELAÇÃO AS DEFINIÇÕES DOS CONSTRUCTOS	56
4	ÂMBITO DO ESTUDO: CERVEJA, O SETOR CERVEJEIRO E AS CERVEJAS ARTESANAIS	57
4.1	Cerveja: história, características e o mercado mundial	57
4.2	O mercado de cervejas no Brasil	62
4.3	As cervejas artesanais	66
5	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	80
5.1	Método de pesquisa	80
5.2	Tipo de Pesquisa	81
5.3	Protocolo de Pesquisa	81
5.3.1	Método de coleta de dados	81
5.4	Entrevistas em profundidade	82

5.4.1	Sujeitos de pesquisa.....	82
5.4.2	Técnica de análise de dados.....	86
5.5	Operacionalização das variáveis.....	87
6	PROCESSO DE OBTENÇÃO DOS RESULTADOS	93
6.1	Etapas e exemplos	93
7	ANÁLISE DOS DADOS, DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÃO	99
7.1	Mercado Consolidado de Cervejas e Mercado de Cervejas Artesanais no cenário brasileiro	100
7.2	Estratégia no mercado de cervejas artesanais brasileiro.....	105
7.3	A Inovação no mercado de cervejas artesanais brasileiro	119
7.4	Fontes de mudança e inovação no mercado de cervejas artesanais brasileiro.....	127
7.5	Modelo de inovação e estratégia no mercado de cervejas artesanais brasileiro	131
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS	133
	REFERÊNCIAS	136
	APÊNDICE I: Roteiro de entrevista	150
	APÊNDICE II: Detalhamento da organização e tratamento dos dados coletados	152
	APÊNDICE III: Interpretação e análise detalhada dos dados coletados (unidades de significado e categorias)	160
	ANEXO A: Posicionamento do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento sobre as definições de cervejas e cervejarias artesanais no Brasil	199
	ANEXO B: Posicionamento da Abracerva (Associação Brasileira de Cervejarias Artesanais) com relação as definições de cervejas e cervejarias artesanais no Brasil.....	201

1 .INTRODUÇÃO

Em um ambiente competitivo, a estratégia para o sucesso empresarial, está na capacidade de inovar, pois, a integração do planejamento estratégico com a inovação permite que uma empresa passe a ter conhecimento aprofundado de suas atividades e também do seu ambiente (ASSELINÉAU, 2010; ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

Ao longo do tempo, o pensamento estratégico passou por diferentes fases contextuais e semânticas. Originalmente o termo estratégia possuía significado militar e indicava o comando ou condução de exércitos (GHEMAWAT, 2000) e mais tarde, passou a ser usado em outros contextos e campos de conhecimento como o econômico e empresarial, porém, sempre representando seu contexto original: definir caminhos (GRAVE; MENDES, 2001).

Apesar do termo estratégia ser antigo, ele só passou a ser difundido após a década de 1940, quando as organizações cresceram expressivamente e passaram a precisar de diretrizes, linhas e caminhos a serem adotados em toda sua estrutura (BRACKER, 1980). Somente depois da década de 1980 as estratégias exibiram grande desenvolvimento nas empresas (MINTZBERG, 1987) porque com o crescimento das organizações somado às mudanças dos ambientes as empresas passaram a demandar a capacitação de criar e gerenciar estratégias que conseguissem superar os desafios do mercado atingindo ao mesmo tempo seus objetivos a curto, médio e longo prazo (CAMARGOS; DIAS, 2003).

O estabelecimento de objetivos primários de longo prazo de uma empresa mais a adesão de ações adequadas e recursos para atingir esses objetivos, ou a soma das decisões tomadas por uma empresa em todos as dimensões, tanto comerciais como estruturais, tangem os primeiros conceitos da palavra estratégia no âmbito empresarial, definidos por Chandler (1962) e Mintzberg (1967). A estratégia tem sido estudada na literatura acadêmica empresarial através de diferentes perspectivas como por exemplo: o crescimento da firma por Ansoff (1965); ambiente externo e posicionamento da firma por Porter (1979); os recursos da firma por Penrose (1959); o aspecto genérico da estratégia por Porter (1996). Nestas perspectivas, estes autores comumente citam a inovação como fator elementar da estratégia para competição no ambiente externo.

Os estudos acadêmicos de estratégia em suas diferentes perspectivas, têm constantemente abordado o constructo de inovação. Por exemplo, Basu (2014), ao descrever sobre o crescimento da firma através da estratégia de penetração de mercado definida por Ansoff (1965), afirma que a inovação incremental seria adequada na adoção dessa estratégia porque retarda o efeito comoditização em termos de identidade de marca e margens. Mazzarol et al. (2014) explicam que para uma empresa se manter competitiva na adoção da estratégia de

novos produtos de Ansoff (1965) e diferenciação de Porter (1979) ela provavelmente deve adquirir novas competências, P&D (pesquisa e desenvolvimento) e principalmente inovação.

Ao discutir sobre a estratégia de diferenciação de Porter (1979), Barney e Hesterly (2007) afirmam que uma empresa busca criar diferenciais para os clientes investindo em pesquisa e desenvolvimento, inovação, imagem do produto, pesquisa de mercado, qualidade, e serviços agregados visando a fidelização do consumidor, além de também servir como uma barreira de entrada. Ainda sobre este ponto da diferenciação, Harrison (2005) explicita que o enfoque da diferenciação está na sua capacidade criativa, ou seja, na inovação, e os consumidores precisam estar dispostos a pagar pela diferenciação do produto. Neste contexto, um fator de competitividade se converte em vantagem competitiva somente quando os clientes reconhecem uma situação diferenciada em relação aos concorrentes, porque é a partir do juízo de valores dos clientes que se definirá o que vêm a ser diferencial competitivo (ZACCARELLI, 1995). Consequentemente, uma estratégia bem-sucedida precisa superar a dos concorrentes e, principalmente, atender às expectativas e necessidades reais dos clientes. Olhar isso de perto foi e sempre será, a estratégia mais apropriada para gerar vantagens competitivas sustentáveis (OHMAE, 1998).

Porter (1996) afirma que as inovações criam vantagem competitiva por perceberem uma oportunidade de mercado inteiramente nova ou atenderem um segmento ou nicho de mercado que os demais ignoram, e quando os concorrentes demoram a responder, tais inovações dão margem à vantagem competitiva. Hooley, Saunders e Piercy (2001) abordam a estratégia de nicho de mercado como uma possibilidade para pequenas e médias empresas colocarem-se no mercado explorando áreas nas quais haja demanda, mas que não esteja sendo bem suprida, em áreas nas quais as empresas tenham condições de oferecer algum tipo de diferencial ou criar uma vantagem competitiva.

Inovar é transformar um elemento já inventado em um elemento comercialmente útil que venha a ser aceito em um sistema social por meio de um novo produto, um novo processo produtivo, novos comportamentos de mercado, uso de novas matérias primas ou uma nova forma de organização (PORTER; 1996; SCHUMPETER; 1955). Implementação de novos produtos, serviços, métodos de produção, processos, matérias-primas, mercados, métodos de *marketing*, organização e estruturas de mercado é inovação, e ela está relacionada à criação e estruturação de uma nova organização visando mantê-la viva no mercado (BIANCOLINO; MACCARI; PEREIRA, 2014; DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007). Quando as organizações inovam oferecendo serviços ou produtos que seu público alvo deseje, elas aproveitam uma oportunidade de mercado que pode estar na abertura de novos mercados ou na

implementação de novas formas de servir mercados já estabelecidos e maduros (BESSANT; TIDD, 2009; ANSOFF,1979), como, por exemplo, o mercado de cervejas brasileiro (LUZ, 2014).

Nos últimos anos o mercado de cervejas tem sofrido mudanças dramáticas em muitos países por dois principais motivos: 1) dominação do mercado a partir de poucas grandes empresas que produzem a maior parte do volume; 2) o aparecimento de pequenas cervejarias que operam local e regionalmente atendendo um nicho do mercado (WATNE; HAKALA, 2013). Desta forma, pode-se dizer que dois grupos estratégicos atuam no mercado de cervejas: a) " grandes cervejarias ", que vendem em larga escala e diferenciam seus produtos principalmente por publicidade na televisão (CHOI; STACK, 2005); b) as "cervejarias artesanais" que, diferentemente das primeiras, são pequenas, independentes, tradicionais e vendem localmente ou regionalmente produtos diferenciados principalmente a partir do uso de matérias-primas de qualidade (ADAMS, 2006). Tais mudanças no setor cervejeiro originaram o movimento denominado de *Craft Brewery* (cervejaria artesanal) ou “revolução cervejeira”, que surgiu para atender um nicho de consumidores do mercado de cerveja que desejava se afastar das cervejas produzidas em massa pelas grandes cervejarias. Este nicho, caracterizado pelo desejo de consumir produtos diferenciados, passou então a se aproximar destas cervejarias artesanais locais (WATNE; HAKALA, 2013; PENTEADO, 2011).

A entrada das cervejarias artesanais no mercado de cervejas possibilitou a expansão da quantidade de estilos oferecidos neste setor. Elas trouxeram uma variedade de novos estilos e sabores aos consumidores que desejavam experimentar estilos diferentes do estilo *Pilsen* ofertado pelas grandes cervejarias (HEROLD et al, 2016). Esta variedade de estilos foi impulsionada pela criatividade do pequeno empresário produtor artesanal, cuja identidade é associada a capacidade de resolução de problemas de forma criativa pelo reconhecimento eficaz de oportunidades (CARDON et al., 2009). Watne e Hakala (2013) afirmam que a paixão do pequeno empresário em explorar inovações, novos produtos e serviços os conecta naturalmente com a identificação de novos grupos de clientes, desenvolvimento de produtos de nicho e conceitos inovadores de produtos e serviços.

Segundo a Brewers Association (2015), principal órgão mundial representante das cervejarias artesanais, a inovação é a marca registrada da cerveja artesanal e cervejarias artesanais, pois, segundo Penteado (2011) é a partir da inovação que os cervejeiros artesanais interpretam estilos históricos e desenvolvem novos estilos de cervejas para atender o nicho de consumidores que clamam por diferenciação. A Brewers Association (2015) afirma que cervejas artesanais são aquelas que geralmente são produzidas com ingredientes tradicionais

como malte de cevada ou ingredientes não tradicionais, porém, inovadores, utilizados para distingui-la das cervejas populares. Nachel e Ettliger (2012) comentam que a adição de frutas, ervas e especiarias, aromas diversos ou especiarias fermentáveis a partir de diversos substratos (por exemplo, mel, xarope de bordo, melaço) podem transformar uma cerveja comum em uma cerveja artesanal. Assim sendo, as cervejas artesanais basicamente são aquelas produzidas partir de um estilo clássico com algum novo sabor adicionado ou que derivam diferentemente do processo convencional de fermentação (YEO; LIU, 2012).

Conhecidas por serem produzidas por meio de processos produtivos que priorizam a qualidade da cerveja, com matérias primas superiores em sua composição e ter a demanda influenciada pelo desejo de diferenciação, as cervejas artesanais estão associadas a experiência desfrutada por conhecedores que querem diferenciar-se de outras pessoas e experimentar sabores exclusivos ao seu paladar (TSCHOPE, 2001). Apesar deste novo grupo de cerveja ser reconhecido por deixar impressões inesquecíveis em quem as consome e estar ganhando fama entre os consumidores que procuram experiências únicas de consumo, as cervejas artesanais ainda pertencem a um grupo de cervejas sem definições ou limites claros (YEO; LIU, 2012). No Brasil, por exemplo, o Ministério da Agricultura e Pecuária e Abastecimento (MAPA, 2017) afirma que não existe ainda uma definição oficial para estas cervejas, que vêm crescendo no mercado a cada ano.

O crescimento médio mundial destas cervejas é de 11% ao ano e na Europa e EUA elas já representam respectivamente 20% e 12% do total de cervejas vendidas (FORTUNE; 2016; PENTEADO, 2011). No Brasil, o aumento do poder aquisitivo da população brasileira elevou o consumo de cervejas no geral e na última década o consumo brasileiro aumentou a uma taxa média de 5% ao ano direcionando o setor produtivo cervejeiro a representar em 2015 1,6% do PIB brasileiro: trata-se de um mercado em franca expansão já sendo o terceiro maior produtor do mundo, atrás dos Estados Unidos e China, superando a Rússia e a Alemanha (REVISTA PESQUISA FAPESP, 2017; BNDES, 2015; CERVBRASIL, 2015; VENTURINI et al, 2008). Em destaque neste setor, estão as cervejas artesanais, que tiveram uma evolução anual em torno de 20% nos últimos anos direcionado pelo crescimento do número de cervejarias artesanais que hoje é estimado em mais 400, responsáveis pela produção de mais de 91 milhões de litros em 2016 representando 0,7% do mercado de cervejas (REVISTA PESQUISA FAPESP, 2017; INSTITUTO DA CERVEJA, 2016). Estas cervejarias, que se uniram em um esforço conjunto para melhorar a qualidade das cervejas artesanais brasileiras são responsáveis por um leque de inovações relacionadas tanto ao processo produtivo quanto ao cultivo nacional dos principais

ingredientes da bebida, além da água: cevada, lúpulo e levedura (REVISTA PESQUISA FAPESP, 2017).

Apesar das cervejas artesanais representarem apenas 0,7% do total de cervejas vendidas no Brasil, crescimento das microcervejarias e as mudanças nos padrões de consumo têm influenciado o setor produtivo cervejeiro, que ao observar determinada demanda, passaram a remodelar seu planejamento estratégico (DEMICHEI ,2014). As principais indústrias do setor estão fazendo fusões e aquisições de cervejarias artesanais depois que perceberam a importância deste mercado, como por exemplo a líder mundial no setor, AB InBev, que depois de investir bilhões de dólares na aquisição de marcas de cervejas artesanais no mercado norte americano, agora está replicando a estratégia no Brasil ao comprar cervejarias artesanais nacionais como a Wäls e a Colorado (G1, 2015).

Com o crescimento do setor de cervejas artesanais, alguns estudos acadêmicos surgiram descrevendo o uso da estratégia da inovação neste mercado. Heyder e Theuvsen (2008), por exemplo, pesquisaram o gerenciamento estratégico da indústria cervejeira alemã, indicando que a estratégia de diversificação foi usada por 55% das cervejarias que participaram da pesquisa. Relacionando a estratégia de diferenciação com inovação no mercado de cervejas alemão e croata, Niederhut- Bollmann e Theuvsen (2008) afirmam que a maneira encontrada pela cervejaria Karlsberg de crescer foi introduzindo cervejas inovadoras no mercado alemão, e que esta atitude a levou a ganhar 35% de participação e ser reconhecida como a cervejaria mais inovadora neste mercado. No mesmo estudo, estes autores alegaram que pequenas e médias cervejarias Croatas e Alemãs muitas vezes tentam encontrar nichos de mercado rentáveis para se esconder da intensa concorrência no mercado de massa e que nestas empresas os nichos de mercado são criados, por exemplo, na produção de especialidades tradicionais e locais de cerveja.

Outros estudos sobre o setor de cervejas artesanais elucidaram a inovação com o empreendedorismo. O estudo de caso de Ellis e Bosworth (2015), por exemplo, revelou que a capacidade de assumir riscos e de inovar foram os motores do crescimento do mercado de cervejas artesanais no Reino Unido. Já a pesquisa de Watne e Hakala (2013) apontou que a paixão por fazer cervejas boas e de qualidade superior direcionou pequenos empresários a inovarem oferecendo produtos para um nicho do mercado de cervejas. Danson et al (2016) citaram que, os resultados de sua pesquisa com microprodutores de cervejas artesanais do Reino Unido, revelaram que há forte presença de empreendedorismo no perfil destes produtores, direcionados pela inovação e criatividade.

Embora existam diversos estudos que abordem estratégia ou inovação (ou ambos) no mercado de cervejas artesanais, nas bases de dados internacionais da literatura acadêmica, à primeira vista, notou-se uma carência de pesquisas acadêmicas brasileiras que investigassem estes constructos no setor de cervejas artesanais nacional. Nas bases de dados da Capes, ProQuest (Business Source Complete, ProQuest Dissertation & Thesis Full Text) e Ebsco, foi encontrado apenas um estudo brasileiro (dissertação de mestrado) que abordou um destes constructos no mercado de cervejas artesanais: “Inovação na fabricação de cervejas especiais na região de Belo Horizonte”. Os demais estudos sobre este mercado eram basicamente trabalhos de conclusão de curso ou dissertação de mestrado, que abordaram, outros temas como: plano de negócios, modelo de negócios, marketing sensorial. Além disso, também se verificou que há um *gap* no que diz respeito a definição acerca do são cervejas artesanais e as cervejarias que as produzem no Brasil. Considerando tais lacunas, e o fato de que a inovação é citada internacionalmente como característica fundamental da “revolução cervejeira” além da aparente ascensão do mercado de cervejas artesanais no Brasil, tornou-se relevante preenche-las pesquisando exploratoriamente a associação da inovação e da estratégia com este setor.

1.1 Problema de Pesquisa

O presente estudo tem como problema de pesquisa a busca da resposta pela seguinte questão: qual a associação da inovação e da estratégia com o mercado de cervejas artesanais brasileiro?

1.2 Objetivos: geral e específicos

Diante do exposto, o objetivo geral deste estudo foi analisar qual a associação da inovação e da estratégia com o mercado de cervejas artesanais brasileiro. Para atingir este objetivo, os seguintes objetivos específicos foram propostos:

- a) identificar o que são cervejas artesanais e cervejarias artesanais;
- b) verificar se o mercado de cervejas artesanais é de nicho e o os elementos que o caracterizam;
- c) identificar o que direcionou a atuação no mercado cervejas artesanais e os tipos de estratégias adotadas;
- d) identificar qual o posicionamento estratégico e tipo de especialização para atuação no mercado de cervejas artesanais;
- e) identificar o nível e forma de aplicação das estratégias que norteiam a atuação no mercado de cervejas artesanais;

- f) identificar se há inovação nas cervejas artesanais, de que tipo e grau;
- g) verificar as fontes da mudança e inovação nesse mercado.

1.3 Estrutura de organização do trabalho

Esta dissertação foi organizada em oito capítulos, distribuídos da seguinte maneira:

- I. o primeiro capítulo introduziu a contextualização , problema de pesquisa, e objetivos;
- II. o capítulo dois referiu-se à revisão da literatura que suportou a aderência aos objetivos deste estudo;
- III. o capítulo três exibiu a operacionalização dos constructos;
- IV. o capítulo quatro descreveu o âmbito de estudo;
- V. o capítulo cinco discorreu sobre os procedimentos metodológicos deste estudo;
- VI. o capítulo seis exibiu como foi feito o processo de obtenção dos resultados extraídos do campo;
- VII. o capítulo sete apresentou a análise dos dados coletados, discussão dos resultados e conclusão;
- VIII. o oitavo capítulo mostrou as considerações finais, implicações e sugestões para pesquisas futuras.

2 . REVISÃO DA LITERATURA

O principal constructo desta pesquisa, a inovação, foi inserido no escopo da estratégia, por isso, nesta seção, apresentou-se a fundamentação teórica deste estudo, na qual foram tratados os principais conceitos referentes a estratégia, relacionando-a com os diferentes tipos e graus da inovação.

Devido à amplitude de perspectivas e definições do conceito de estratégia, ela foi apresentada a partir da perspectiva do crescimento da firma, ambiente externo e posicionamento, recursos da firma e o aspecto genérico da estratégia, a partir dos principais autores acadêmicos do tema e de estudos empíricos relacionados a ele. Além disso, foram apresentados: os níveis da estratégia; a forma como ela é planejada e posicionada; estratégias de segmentação e *marketing* de nicho; e por fim, a interação da estratégia com a inovação. A segunda parte desta seção, descreveu sobre o conceito de inovação, seus tipos e graus a partir da literatura acadêmica e estudos empíricos pertinentes ao tema.

2.1 Estratégia

Nesta seção buscou-se esclarecer um pouco sobre o universo das empresas quanto a adoção de suas estratégias descrevendo sobre diferentes conceitos de estratégia e suas diferentes perspectivas.

Para Camargos e Dias (2003) o crescimento das organizações e as mudanças do ambiente passaram a demandar das empresas a capacidade de criar e gerenciar estratégias que consigam superar os desafios do mercado atingindo ao mesmo tempo seus objetivos a curto, médio e longo prazo. Em Chandler (1962) identificou-se um dos primeiros conceitos da palavra estratégia no âmbito empresarial definindo-a como o estabelecimento de objetivos primários de longo prazo de uma empresa e a adesão de ações adequadas e recursos para atingir esses objetivos. Já Mintzberg (1967), aborda o termo de forma mais ampla explicando que se trata da soma das decisões tomadas por uma empresa em todos as dimensões, tanto comerciais como estruturais, sendo que ela progride de acordo com o processo de aprendizado do gestor da firma.

Ansoff (1965) define estratégia como um conjunto de decisões determinadas pelo mercado do produto a comercializar, crescimento objetivado, vantagens competitivas da organização e sinergia organizacional. Ele a relaciona com o crescimento da firma, ao afirmar que uma empresa pode crescer de quatro formas: penetrando com seus produtos atuais em mercados já existentes; desenvolvendo novos produtos para mercados em que já atua; desenvolvendo novos mercados para seus produtos atuais; e se diversificando totalmente oferecendo produtos novos em mercados em que ela nunca atuou. A essas formas de crescimento,

o autor nomeou de estratégias de produto-mercado, que deram origem ao quadro originalmente denominado por ele de *Product-Market Strategies for Business Growth Alternatives*, também conhecido na literatura acadêmica empresarial por Matriz de Ansoff, exibida pela Figura 1:

		PRODUTOS	
		Produto Atual	Produto Novo
MERCADOS	Missão Atual	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produto
	Nova Missão	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

Figura 1: Matriz de Mercados e Produtos de Ansoff (1965)

Fonte: Matriz *Product-Market Strategies for Business Growth Alternatives* – Ansoff (1965)

A penetração de mercado é o crescimento por meio do aumento da participação da empresa em produtos e mercados já existentes (ANSOFF, 1965). Aaker (2007) complementa que o crescimento pode surgir a partir do aumento do uso do produto já comercializado no mercado em que a empresa atua. Esta estratégia, conforme apontada por Basu (2014), é geralmente adequada em mercados muito competitivos e sensíveis a preços, com margem unitária inferior, e a diferenciação entre suas ofertas e dos concorrentes é importante. Para este autor, a inovação incremental seria adequada na adoção dessa estratégia porque retarda o efeito comoditização em termos de identidade de marca e margens.

O elemento da matriz denominado como desenvolvimento de mercado acontece quando a empresa busca novos mercados para os produtos que já possui (ANSOFF, 1965), basicamente a empresa expande suas vendas atendendo a novos segmentos de clientes (SHAW, 2012). Para Spiller (2011) esta estratégia se dá pelo crescimento de vendas através da atração de novos segmentos de mercado, ou, por uma profunda mudança no posicionamento da empresa para conquistar uma nova base de clientes. Segundo este autor, existem várias alternativas para usar essa estratégia como, por exemplo, a busca por novos segmentos de mercado, dado que, esta estratégia é caracterizada pela atração de novos clientes por meio de novos segmentos, agregando maior *mix* (variedade) de produtos ou serviços. Segundo Yin (2016) aplicando uma estratégia de desenvolvimento de novos mercados, uma empresa pode encontrar a oportunidade de aumentar seu lucro expandindo as vendas de produtos já existentes em novos mercados.

Ainda sobre esta estratégia, Mazzarol et al. (2014) afirmam que ela é mais arriscada do que a estratégia de penetração e requer cuidado dobrado aos novos mercados antes de fazer investimentos adicionais em sua distribuição. Estes autores também afirmam que desenvolver mercados pode ser mais efetivo em custos do que desenvolver novos produtos.

Relacionando a estratégia de desenvolvimento mercado e desenvolvimento de novos produtos, Mappangara e Simanjuntak (2014) aplicaram a matriz de Produtos e Mercados de Ansoff (1965) em um estudo de caso de uma empresa indiana de alta tecnologia elétrica no intuito de descrever a condição atual da empresa e os riscos de ser o *first mover* (primeira empresa no mercado) em inovação de produtos no seu setor. Os resultados demonstraram que a primeira deve ser baseada na segunda estratégia, e que elas devem ser aplicadas conjuntamente com o equilíbrio entre os vários tipos de necessidades do mercado. Além disso, os autores afirmam que uma mudança significativa no desenvolvimento do mercado e no desenvolvimento tecnológico é a etapa de mudança para o desenvolvimento de novos produtos.

A criação de novos produtos para um mercado já existente é a terceira estratégia de crescimento da matriz de mercado-produto de Ansoff (1965), e segundo Costa (2006) trata da melhoria da qualidade na oferta existente ou na criação de um novo produto. Sundbo e Gallouj (2000) e Ashford (2000) afirmam que ela está relacionada ao processo de criação de novos produtos que possuam performances superiores, tamanhos menores, preços baixos e design moderno. Sobre esta estratégia, Mazzarol et al. (2014) afirmam que ao adota-la a empresa provavelmente deve adquirir novas competências, pesquisa e desenvolvimento e inovação, sendo desta forma, suscetível de se adequar na abordagem da diferenciação de produtos para se manter competitiva.

Basu (2014) ao relacionar os elementos da matriz de Produtos e Mercados de Ansoff (1965) com diferentes tipos de inovação, aponta que a estratégia de desenvolvimento de produto pode ser aplicada quando as empresas possam oferecer variações diferentes de seus produtos para o mesmo mercado, mas, que para isso, elas devam focar em tecnologia de ponta (superior), levando a modificar as funções do produto para melhorar sua eficiência. Sankrusme (2011) aponta que a estratégia de desenvolvimento de novos produtos está entre as mais importantes estratégias de mercado usadas por três diferentes indústrias de cervejas tailandesa. Em seu estudo, o autor indica que elas usaram essa estratégia para oferecer novos produtos ou produtos reformulados (matéria prima ou embalagem) aos consumidores das novas gerações e grupos de bebedores *premium*. Além disso, a pesquisa deste autor demonstrou que no processo de produção destas cervejas houve incremento tecnológico. Ademias, os resultados mostraram que uma das indústrias deste estudo possui vantagem perante as demais porque decidiu mudar o

processo de sua linha de produção agrupando produtos que visam atender o mesmo público-alvo.

A diversificação é a última estratégia de crescimento de Ansoff (1965) e está voltada para produtos e mercados ainda não conhecidos ou inexplorados e que dentre os motivos em usa-la estão: saturação do mercado atual, declínio total da procura, pressão dos competidores ou decadência da linha de produtos. Neste contexto Smallwood (1973) aponta que um produto está inserido em um mercado saturado quando a expectativa de posse deste produto tenha sido alcançada. Na discussão sobre mercado saturado Davis (1989) define a customização em massa como uma importante estratégia de produção que auxilia no aumento da competitividade da empresa e conforme apresentado por Davis e Pine II (1994) produtos padronizados, mercados homogêneos e ciclo de vida longo são características de produtos produzidos em massa. Para estes autores, o surgimento de mercados heterogêneos e fragmentados origina-se do desejo por variedade e personalização dos produtos. Ainda sobre estratégia de diversificação, Aaker (2007) demonstra que ela pode ser executada através do investimento para abertura de um novo negócio e Henderson (1989) sustenta a ideia de que uma empresa diversificada com um portfólio equilibrado pode utilizar suas forças para aproveitar as oportunidades de crescimento. Segundo Skaggs e Droegge (2004) o sucesso desta estratégia de crescimento envolve a criação ou exploração de mercados ineficientes.

As estratégias de crescimento direcionam os caminhos ou ações e decisões da firma ao crescimento organizacional e segundo Aaker (2007) há uma percepção crescente de que o caminho para melhor desempenho da firma deva envolver a ênfase renovada em crescimento. Sendo assim, a forma de estruturar estratégias alternativas de crescimento está baseada, parcialmente, na matriz produto-mercado de Ansoff (1965).

Em um contexto parecido com os já citados, Chandler Jr. (1994) afirma que as empresas podem crescer através de: associação horizontal (de empresas com processos relacionados para fabricação dos mesmos produtos para atender aos mesmos mercados); integração vertical; expansão geográfica; criação de novos produtos. Já para Fasnacht (2009) as empresas podem crescer também aumentando seus esforços internos, ampliando assim, sua capacidade produtiva, vendas e participação no mercado.

Uma empresa precisa estar em harmonia com seu ambiente externo, e por isso, a estratégia escolhida por ela deve ser a resposta de sua adaptação a ele (MINTZBERG, 1987). Neste contexto, relacionando estratégia com ambiente externo, Porter (1981) surge com uma definição de estratégia que inclui variáveis-chaves como preço, promoção, quantidade e qualidade, sendo a estratégia a escolha da firma por essas variáveis quando seu objetivo é ter

bom desempenho e se posicionar corretamente no mercado. Na mesma década Ansoff (1983) afirma que estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em situação de desconhecimento parcial, uma vez que essas decisões não são baseadas somente na empresa, mas também em seu ambiente externo. Henderson (1989) surge pouco tempo depois indicando que estratégia é a resposta lógica ao ambiente e sua resultante deve ser a vantagem competitiva da empresa. Ainda no contexto do ambiente externo, a formação da estratégia é vista como um processo analítico de escolha genérica, comum e identificável para a defesa de posição no mercado (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2009). Porter (1979) apresenta o modelo das cinco forças competitivas que analisa o ambiente externo através de cinco diferentes forças: ameaça de novos entrantes; poder de barganha dos fornecedores da empresa; poder de barganha dos clientes; ameaça de produtos substituídos; intensidade da rivalidade entre empresas concorrentes.

Para Aaker (2007) as empresas precisam estar focadas em identificar suas forças, fraquezas, limitações, problemas e incertezas para conseguirem se posicionar corretamente no ambiente, além de reagir rapidamente a suas mudanças. Após a análise das forças que afetam a concorrência em uma indústria e suas causas básicas, uma empresa consegue enxergar quais são seus pontos fortes e fracos neste setor, e do ponto de vista estratégico, as condições cruciais são o posicionamento da firma quanto as causas básicas de cada força competitiva (PORTER, 1996).

Posicionar-se no mercado envolve decisões básicas de escolha como: decidir o que será trabalhado; quais os principais produtos oferecidos; para quem será oferecido e com que vantagem (DAY; WENSLEY, 1988) e em quais mercados atuará (ANSOFF; MCDONNELL, 1993). Além disso, conforme apontado por Porter (2009), ao se posicionar a empresa determina não apenas quais atividades desempenhará, mas também como ela será desenvolvida e aquelas que serão coordenadas. As posições estratégicas emergem de três formas diferentes (PORTER 2009):

- 1- posicionamento baseado na variedade: a empresa busca atender a vários tipos de público sem diferenciação de perfil, oferecendo vários tipos de produtos ou serviços.
- 2- posicionamento baseado nas necessidades: a empresa busca conhecer melhor um tipo de mercado e desenvolver estratégias para somente um tipo ou perfil de cliente;
- 3- posicionamento baseado no acesso: a empresa trabalha com o acesso ao produto ou serviço por região, encontrando uma forma do cliente alcançá-lo, não importa onde esteja. Com essa análise inicial, o gestor consegue encontrar o público desejado para o negócio.

A partir da análise do ambiente externo através das cinco forças, e da escolha de seu posicionamento no mercado, as empresas são capazes de agir de forma ofensiva ou defensiva em determinada indústria visando sempre o aumento do retorno sobre o investimento, sendo estas ações denominadas de estratégias competitivas (PORTER, 1996), e os recursos que a empresa dispõe possuem papel chave na elaboração dessas estratégias.

A relação entre estratégia e os recursos foi influenciada pelo trabalho de Penrose (1959) que aborda a questão de crescimento como um processo de evolução por meio de seus recursos e capacidades. Neste contexto, a estratégia é vista como a decisão sobre quais os recursos devem ser adquiridos e usados por uma empresa para que ela consiga aproveitar as oportunidades do ambiente externo (MICHEL, 1990). Na mesma linha de pensamento, Fahey (1999) afirma que a estratégia é a explicação de como a empresa deve usar seus recursos e capacidades para construir e sustentar vantagem competitiva que influenciarão positivamente as decisões de compras de seus clientes. Prahalad e Hamel (2005) afirmam que no âmbito dos recursos ela é busca criativa e infinita de superações e limitações para alavancagem de recursos.

Em Teece (2007) verifica-se que o eixo da estratégia está em desenvolver e selecionar tecnologias e modelos de negócios capazes de construir vantagem competitiva através de recursos difíceis de imitar. Além disso, para este autor, a empresa precisa ter conhecimentos, capacidades e competências para recombinar, integrar e construir recursos em ambientes de mudança contínua. Considerando este cenário, a abordagem entre estratégia e os recursos da firma lançaram luz à Visão Baseada em Recursos (VBR) cuja maior contribuição é que este modelo explica as diferenças duradouras na lucratividade da firma, que não podem ser atribuídas às diferenças nas condições da indústria (PETERAF, 1993). Segundo Grant (1991) equipamentos, habilidades individuais dos empregados, patentes, marca, finanças, são exemplos de recursos da firma que na abordagem da Visão Baseada em Recursos, são considerados *inputs* no processo produtivo. Ainda segundo este autor eles são classificados em seis categorias: financeiros, físicos, humanos, tecnológicos, reputação e organizacionais.

Wernerfelt (1984) aponta os recursos como a questão central da estratégia, ou seja, sob que circunstâncias um recurso conduzirá a altos retornos durante um longo período de tempo. Barney (1991) aponta que as firmas que não olham internamente para explorar os recursos que já controlam, ao escolherem suas estratégias, podem esperar obter apenas retornos normais para os seus esforços estratégicos, além disso, nem todos os recursos da firma carregam o potencial de sustentar vantagens competitivas. Segundo o autor, para ter esse potencial, o recurso da firma deve ser valioso, raro, difícil de imitar e insubstituível.

Uma vez que as empresas precisam estar em harmonia com o ambiente externo, a estratégia pode ser uma resposta adaptativa a ele e suas mudanças, e quando essa associação ocorre através do cumprimento da missão, isto é, à efetivação do escopo do negócio, sua análise requer uma visão das condições sociais e econômicas ao longo do tempo, denominado aspecto “genérico” da estratégia (MINTZBERG, 1987).

As estratégias competitivas genéricas são métodos elaborados para suportar as forças concorrentes em uma indústria, e sua prática exige, comprometimento total e disposições organizacionais de apoio que serão diluídos se existir mais de um alvo primário (PORTER, 1996). Segundo Porter (1996), ao enfrentar as cinco forças competitivas, uma empresa terá vantagem competitiva se adotar um dos três tipos de estratégias genéricas bem-sucedidas para superar seus concorrentes: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. Essas estratégias são escolhidas em função do estabelecimento da proposição de valor de recursos valiosos da firma para o mercado em que ela pretende atuar, conforme exhibe a Figura 2:



Figura 2: Estratégias Genéricas de Porter (1996)

Fonte: Matriz de estratégias genéricas de Porter (1996)

A diferenciação visa a criação de fidelidade do consumidor e sua disposição em pagar preços *premium*, portanto, na escolha dessa estratégia a empresa procura superar seus concorrentes aumentando o valor percebido por seus clientes sobre seus produtos/serviços (PORTER, 1996). Sua adoção está relacionada com a percepção dos consumidores em melhorias nos produtos ofertados pelas empresas, possibilitando assim, que elas cobrem mais caro por seus produtos/serviços na ocasião em que os clientes enxerguem valor agregado a eles (NIEDERHUT- BOLLMANN; THEUVSEN, 2008). Esta estratégia é atraente quando as necessidades e preferências dos clientes são diversas demais para serem satisfeitas por produtos

padronizados, e ou, quando os consumidores tomam suas decisões de compra pelos atributos do produto e não pelo preço (CABRAL, 1998; MURRAY, 1988). Para Barney e Hesterly (2007) a empresa busca criar diferenciais para os clientes investindo em pesquisa e desenvolvimento, inovação, imagem do produto, pesquisa de mercado, qualidade, serviços agregados visando a fidelização do consumidor, além de também servir como uma barreira de entrada. Para Harrison (2005) o enfoque da diferenciação está na sua capacidade criativa, ou seja, na inovação e os consumidores precisam estar dispostos a pagar pela diferenciação do produto.

Ansoff (1979) afirma que entre as estratégias mais importantes adotadas por uma empresa, está a estratégia de diferenciação de mercado e estratégia de diferenciação de produtos e serviços. A primeira está na criação de nichos de mercado, e a segunda em nichos de produtos ou serviços que se diferenciam dos oferecidos pelos concorrentes. Neste sentido, Costa (2006) apresenta a estratégia de diferenciação como uma das possibilidades da empresa em captar clientes e operar no mercado oferecendo produtos ou serviços de melhor qualidade que permitam a cobrança de preços mais altos. Relacionando esta estratégia e a sustentação do desempenho financeiro das empresas, o estudo de D. Banker, Mashruwala e Tripathy (2014) com mais de doze mil empresas em um período de dez anos, indicou que embora esta estratégia seja mais arriscada, ela permite que as empresas sustentem seu desempenho a longo prazo.

A estratégia de liderança em custo da matriz de Porter (1996) indica que as empresas que a adotam obterão vantagens de custos sobre seus concorrentes uma vez que sua premissa básica é manter seus custos em níveis abaixo do mercado. O autor ainda afirma que os produtos oferecidos a partir desta estratégia geralmente são padronizados e que a firma consegue maximizar sua produção através de eficiência produtiva, permitindo ganhos com economias de escala, além de reduzir seus gastos com atividades como propaganda, pesquisa em desenvolvimento entre outros, já que o preço é a principal característica de atração dos consumidores. Segundo Barney e Hesterly (2007) as principais fontes de vantagem em custos são: diferença de tamanho da empresa e economia de escala; diferença de tamanho da empresa e deseconomia de escala; experiência na produção de um produto e acesso a insumos de produção de baixo custo; vantagens de domínio tecnológico; escolhas e políticas que determinam os produtos/serviços que serão comercializados. Embora essa estratégia possua muitas vantagens, de acordo com Wright, Kroll e Parnell (2000), ela limita a inovação tecnológica em função dos custos do processo.

Contrapondo o modelo de Porter (1996), um estudo empírico feito por Leitner e Guldenberg (2010) com cem pequenas e médias empresas austríacas apresentou resultados

positivos na combinação de estratégias de custos e diferenciação indicando que sua combinação é vantajosa para PMEs (pequenas e médias empresas) inseridas não só apenas em economias em transição, mas também em mercados com carácter mais genérico, que pode ser aplicado em diferentes ambientes competitivos.

A última estratégia genérica indicada por Porter (1996), é chamada de enfoque e se baseia no fato de que a empresa será capaz de atender melhor ao seu alvo estratégico do que aqueles concorrentes que querem atender a toda à indústria (ou a um grande número de segmentos da indústria). O alvo, ou escopo estratégico, deve ser suficientemente estreito e pode ser definido sob diversas dimensões: tipo de clientes, linha de produtos, variedade do canal de distribuição, área geográfica. O alvo estreito pode ser atendido através de uma posição de custo mais baixo ou de uma posição de diferenciação, mesmo que a empresa não seja capaz de manter uma destas posições em relação à indústria como um todo. Ainda com relação a estratégia de enfoque, o estudo de Niederhut- Bollmann e Theuvsen (2008) indicou que pequenas e médias cervejarias Croatas e Alemãs muitas vezes tentam encontrar nichos de mercado rentáveis para se esconder da intensa concorrência no mercado de massa. Além disso, os autores afirmam que nessas empresas os nichos de mercado são criados, por exemplo, na produção de especialidades tradicionais e locais de cerveja, enfatizando as raízes locais de longa duração e tradições das cervejarias locais.

De acordo com Barney e Hesterly (2007) a estratégia de enfoque pode ser atribuída junto com a estratégia de lideranças em custo ou a estratégia de diferenciação, dependendo no que a empresa pretende focar.

Em linha com a estratégia de enfoque, a estratégia de nicho ou *marketing* de nicho, é definida de forma similar por diversos autores na literatura. Churchill Jr. e Peter (2000) afirmam que *marketing* de nicho é a estratégia de concentrar-se num único mercado alvo e adaptar o composto de *marketing* a ele. De forma parecida Ferrell et al (2000) citam o *marketing* de nicho como sendo a estratégia de adotar a abordagem de concentração de mercado e focar os esforços de *marketing* em um segmento pequeno e bem definido que possui um conjunto de necessidades específicas e exclusivas. Já Kotler e Keller (2013) abordam a ideia de nicho de mercado como um grupo mais restrito de compradores, tipicamente um pequeno mercado, cujas necessidades não estão sendo bem atendidas. Para estes últimos dois autores, as empresas geralmente encontram um nicho de mercado quando dividem um segmento em subsegmentos ou quando traços distintos das características de grupos são alinhados buscando uma combinação especial de benefícios. Hooley, Saunders e Piercy (2001) abordam a estratégia de nicho de mercado como uma possibilidade para pequenas e médias empresas colocarem-se no mercado

explorando áreas na qual haja demanda, mas que não esteja sendo bem suprida, em áreas nas quais as empresas tenham condições de oferecer algum tipo de diferencial ou criar uma vantagem competitiva.

Neste contexto, a estratégia de nicho remete a estratégia de diferenciação de produtos e de enfoque apresentadas por Porter (1996), dentre as quais ele afirma que o cliente estará disposto a pagar um preço-prêmio mais elevado para ter acesso à diferenciação do produto que está sendo colocado no mercado, e quando empresas estejam dispostas a focar em atender melhor uma parcela do mercado enquanto seus concorrentes focam em toda indústria.

A estratégia de forma geral influencia no desempenho da firma considerando-se que competir com sucesso é sinônimo de ter desempenho satisfatório, desta forma, uma empresa tem sucesso se tiver uma posição competitiva no mercado. Além disso, a estratégia também é compreendida como um conjunto de ações tomadas por ela para conseguir competir de forma bem-sucedida, distinguindo-se assim de seus concorrentes e utilizando seus pontos fortes para atender de forma adequada às necessidades de seus clientes (OHMAE, 1978; BARNEY 1991).

De modo geral, conforme Rumelt et al. (1994), o conhecimento sobre estratégia ainda está em construção e os principais autores sobre o tema definem e redefinem seu conceito continuamente. Isso pode ser constatado ao serem encontradas na literatura diferentes definições destes autores ao longo do tempo, como apresentado no Quadro 1:

Quadro 1: Concepção do conceito de estratégia com base nos autores seminais

Autor (es)	Ano	Definição de Estratégia
Chandler	1962	Estratégia é a fixação de objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção de ações adequadas e recursos para atingir esses objetivos.
	1998	Estratégia é definida como um dos principais objetivos a longo prazo da empresa, além de também ser a adoção de linhas de ação e alocação de recursos, tendo em vista esses objetivos.
Ansoff	1965	Estratégia é um conjunto de decisões determinadas pelo mercado do produto a comercializar, crescimento objetivado, vantagens competitivas da organização e sinergia organizacional.
	1983	Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação da empresa com seu ecossistema.
Ansoff e McDonell	1993	Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização. Há quatro tipos distintos de regras: Padrões pelos quais o desempenho presente e futuro da empresa são medidos (objetivos, metas); Regras para desenvolvimento da relação com seu ambiente externo (estratégia de produto e mercado, ou estratégia empresarial); Regras para o estabelecimento das relações e dos processos internos na organização (conceito organizacional); Regras pelas quais a empresa conduzirá suas atividades do dia a dia (políticas operacionais).
Porter	1981	Estratégia é a escolha da firma de variáveis de decisão chave, como preço, promoção, quantidade e qualidade. A empresa, para ter bom desempenho, deve se posicionar corretamente na sua indústria.
	1985	Estabelecer ações ofensivas ou defensivas para criar posição defensável numa indústria e, assim, enfrentar as forças competitivas e obter maior retorno sobre o investimento. Escolha racional e deliberada de um posicionamento estratégico, por meio de um sistema de atividades diferenciadas.
	1992	Estratégia é um conjunto de ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e, assim, obter um retorno maior sobre o investimento.
	1996	Estratégia significa desempenhar atividades diferentes das exercidas pelos rivais ou desempenhar as mesmas atividades de maneira diferente.
	1999	Estratégia significa desempenhar atividades diferentes das exercidas pelos rivais ou desempenhar as mesmas atividades de maneira diferente.
Mintzberg	1967	Estratégia é a soma das decisões tomadas por uma organização em todos os aspectos, tanto comerciais como estruturais, sendo que a estratégia evolui de acordo com o processo de aprendizado do gestor da firma.
	1979	Estratégia é uma mediação de forças entre a organização e seu ambiente: estabelece padrões consistentes de decisões organizacionais conforme o ambiente vivenciado.
Mintzberg e McHugh	1985	Estratégia é um padrão em uma corrente de ações ou decisões. Desconsidera possibilidades de diferentes estratégias para condições ambientais diversas.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel	2000	Estratégia é força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente, centrando-se nas decisões e ações que surgem naturalmente. A formação da estratégia não se limita aos processos intencionais, mas pode ocorrer como um padrão de ações formalizadas ou não.
Henderson	1989	Estratégia é, sob o enfoque emergente, o uso da imaginação e da lógica para responder ao meio ambiente de tal forma que se gere como resultante uma vantagem competitiva para a empresa. Estratégia é a busca deliberada por um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. As diferenças entre a organização e seus competidores são a base da sua vantagem competitiva.
Barney	1991	Estratégia é a teoria da firma de como competir com sucesso. Considera também o desempenho como um fator influenciado pela estratégia, já que se pode considerar que competir com sucesso. Estratégia significa ter um desempenho satisfatório.
Barney, Hesterly, William	2007	A estratégia é compreendida como um conjunto de ações tomadas por ela para conseguir competir de forma bem-sucedida, distinguindo-se assim de seus concorrentes e utilizando seus pontos fortes para atender de forma adequada às necessidades de seus clientes.
Aaker	2001	A estratégia é o meio pelo qual a empresa busca realizar seus objetivos de longo prazo, de forma que toda organização não seja afetada por decisões estratégicas ou por sua ausência.
Hamel e Prahalad	2005	A estratégia é busca criativa e infinita de superações e limitações para alavancagem de recursos.

Fonte: elaborado pela autora com base na revisão da literatura de estratégia (2017)

2.1.1 Estratégia e o *marketing* de segmentação e de nicho

Planejamento estratégico é a definição e adoção da empresa, por objetivos, estratégias e ações orientadas pelo ambiente de seu mercado e negócio, que serão utilizados na tomada de decisão. Entre as partes envolvidas no composto de seu planejamento está o planejamento de *marketing* (PINHEIRO; GULLO, 2011). No planejamento de *marketing* existem diversas estratégias que podem ser adotadas para compor o planejamento estratégico de uma organização. Estas estratégias direcionam atividades que auxiliam as empresas a alcançar seus objetivos, por isso, seu desenvolvimento demanda uma combinação de disciplina e flexibilidade por parte da empresa, bem como o constante aprimoramento da estratégia em virtude das mudanças ocorridas no mercado (KOTLER; KELLER, 2013).

A segmentação de mercado, é uma das estratégias de *marketing*, que, utilizada como uma ferramenta de gestão, auxilia na melhoria do planejamento estratégico de *marketing* (JOHNSON, 1971). Muitos estudos sobre segmentação de mercado, começaram a surgir a partir da década de cinquenta, quando alguns estudiosos passaram a refletir sobre a heterogeneidade da demanda do mercado. O Quadro 2 elucida esta questão resumindo ideias centrais de estudos que originaram e disseminaram as pesquisas sobre este tema:

Quadro 2: Origem e estudos centrais sobre segmentação

Autor (s) / ano	Ideia central
Smith (1956)	Embasado nas teorias econômicas da concorrência imperfeita, considera-se que a segmentação do mercado seja orientada para a demanda, uma estratégia de curto prazo.
Claycamp e Massy (1968)	A segmentação de mercado tem uma forte relação com a maximização do lucro e deve ser considerada como um processo de agregação - começando com o cliente individual, passando à micro segmentação e continuando até que a maximização do lucro seja alcançada.
Robinson (1969)	Uma empresa de nicho, vendendo um produto homogêneo, em um mercado caracterizado por demanda heterogênea, poderia maximizar lucros.
Johnson (1971)	A segmentação de mercado pode ser uma ferramenta de gestão útil para ajudar a melhorar a estratégia de marketing. Existem técnicas que estão disponíveis para construir um espaço de produto, descobrir a forma e distribuição dos pontos ideais do cliente através de tal espaço e, como resultado identificar oportunidades prováveis para produtos novos ou modificados.
Winter (1979)	Para obter o melhor custo-benefício da segmentação de mercado, a abordagem deveria ser uma de desagregação da variável resposta de compra e agregação dos <i>mix</i> de marketing utilizados na estratégia de segmentação.
Porter (1981)	Uma empresa que serve melhor um segmento do mercado pode potencialmente ganhar acima do retorno médio.
Biggadike (1981)	A segmentação do mercado e o posicionamento, devem constituir, a contribuição mais importante do <i>marketing</i> para a gestão estratégica. Existem seis regras mais comuns para determinar a atratividade da segmentação do mercado: a mensurabilidade; a acessibilidade; a substancialidade; a defesa; a durabilidade; e a competitividade.
Shani e Chalasani (1992)	A segmentação de mercado e <i>marketing</i> de nicho são classificados como: a) a segmentação do mercado como uma abordagem de cima para baixo "o processo de quebrar um grande mercado em submercados menores e mais gerenciáveis; b) o <i>marketing</i> de nicho é uma abordagem de baixo para cima, o que significa que "o comerciante começa com as necessidades de alguns clientes" e gradualmente cria uma base de clientes maior.
Kara e Kaynak (1997)	<i>Marketing</i> de nicho leva a segmentação de mercado um passo adiante em termos de criar um grupo distinto de clientes.
Churchill Jr e Peter (2000)	A empresa se especializa em servir uma categoria de necessidades ou desejos de consumidores específicos.
Kotler (1994)	O segmento é um grupo de compradores com necessidades e características comuns ou similares.
Kotler e Keller (2013)	Segmento de mercado é formado por um grande grupo de compradores identificável em um mercado. A empresa que pratica <i>marketing</i> de segmento reconhece que os compradores diferem em seus desejos, poder de compra, localizações geográficas, atitudes e hábitos de compra.

Fonte: a autora (2017)

De forma geral, os mercados são muito grandes e constituídos por consumidores com diferentes necessidades e desejos, e a dimensão e complexidade de um mercado faz com que seja difícil atender e agradar integralmente seus clientes, por isso, os profissionais de *marketing* devem identificar e dividir segmentos de mercado em grupos reduzidos para poder atendê-los com eficiência (LAS CASAS, 2006). Neste contexto, no intuito de competir com mais eficiência, as empresas que decidem por atender um segmento específico do mercado direcionam seus esforços aos consumidores potenciais ao invés de dispersar os esforços de *marketing* com qualquer público (KOTLER; KELLER, 2013). Segmentar um mercado, não é uma tarefa tão simples, já que existem diversos níveis de segmentação possíveis, como mostra o Quadro 3, que apresenta as ideias de centrais dos principais níveis de segmentação, abordados por Kotler e Keller (2013):

Quadro 3: Ideias de centrais dos principais níveis de segmentação de mercado

Níveis de segmentação	Ideia central
<i>Marketing</i> Diferenciado	Atende dois ou mais segmentos de mercado e atualmente, essa é a opção mais utilizada pelas organizações. Baseia-se na ideia de que os diferentes públicos-alvo necessitam de produtos com especificações diversas.
<i>Marketing</i> Concentrado	Focaliza os esforços de <i>marketing</i> em apenas um segmento, sendo uma forma de segmentação é mais barata.
<i>Marketing</i> Individualizado	Objetiva no atendimento individualizado e especializado em cada consumidor. É utilizada como diferencial competitivo, porém, o custo em adota-la é mais alto.
<i>Marketing</i> de Massa	Cria maior potencial de mercado, leva a custos menores e crescentes margens de lucro.
<i>Marketing</i> de Segmento	É formado por um grande grupo de compradores identificável em um mercado. Os compradores diferem em seus desejos, poder de compra atitudes etc. Os desejos e necessidades dos consumidores são similares, porém, não são idênticos.
<i>Marketing</i> de Nicho	O nicho é um grupo pequeno e mais restrito de consumidores. Nele está presente: geração de receitas por meio da especialização; pouca atratividade competitiva; os clientes que pagam um valor mais alto à empresa que melhor suprir suas necessidades.
<i>Marketing</i> Local	É voltado para características regionais e locais dos consumidores, com programas preparados conforme os desejos e as necessidades dos consumidores.
<i>Marketing</i> Individual	É classificado como <i>marketing</i> customizado ou <i>marketing</i> um a um. É o processo de direcionamento a consumidores individuais, realizando a personalização de produtos e serviços para cada um deles. O custo deste tipo de <i>marketing</i> é alto.

Fonte: a autora com base nas classificações de Kotler e Keller (2013)

Em linha com a diferenciação posta por Shani e Chalasani (1992), Kotler e Keller (2013), acreditam que em mercados muito competitivos, a empresa pode se diferenciar utilizando os níveis de segmentação de *marketing* de segmento e o *marketing* de nicho. O primeiro refere-se à identificação de um grupo a partir de suas preferências, necessidades, poder de compra, localização geográfica, hábitos de compra semelhantes. Nesta modalidade as empresas podem desenvolver produtos e serviços mais adequados ao seu público-alvo e ofertar um preço apropriado sendo então beneficiadas por enfrentar menos concorrência no segmento.

O *marketing* de nicho parte do pressuposto que o nicho de mercado é um grupo pequeno, definido mais exclusivamente, identificado por meio da subdivisão de um segmento ou definindo por um grupo mais restrito de comparadores com necessidades específicas que buscam por um composto de benefícios exclusivos. Ferrell et al (2000) complementam esta ideia, apontando que tipicamente, o nicho de mercado é um pequeno grupo do mercado, cujas necessidades não estão sendo bem atendidas. Ainda sobre esta modalidade, estes autores afirmam que, os nichos geralmente se caracterizam por serem pequenos e por possuírem poucos concorrentes, e a receita é gerada por meio da especialização dos produtos/serviços.

A compreensão do comportamento de compra dos consumidores é essencial para a realização de uma segmentação de mercado (COBRA, 2009), pois, os perfis semelhantes de consumo dos consumidores são identificados e agrupados. Segmentar significa dividir o mercado em grupos bem definidos, posto que ela é composta por um grupo de consumidores que compartilha características de necessidade e desejo similares. Ferrell et al (2000) apontam que existem diversas formas de segmentação de mercado, mas que partindo das características e preferências de grupos de consumidores, a segmentação comportamental é aquela que mais se adequa as empresas que buscam por nichos de mercado, já que, a partir dela, os consumidores são separados em grupos de acordo com alguns aspectos de seu comportamento para com o produto.

Para os profissionais de *marketing* a utilização das variáveis comportamentais – ocasião, status de fidelidade, benefícios, índice de utilização e atitudes em relação ao produto – é a melhor maneira de se iniciar a construção de segmentos de mercado. Uma vez identificado um nicho de mercado, nesta segmentação, para satisfazer este nicho específico, é necessário desenvolver um produto de destaque, com preços especiais ou ainda estabelecer atividades de distribuição diferenciadas (FERRELL et al, 2000). Desta forma, a chave para *marketing* de nicho é conhecer e entender as necessidades dos consumidores-alvos percebendo que, apesar do pequeno tamanho do nicho, a fatia substancial da empresa torna o segmento altamente rentável, ou seja, a limitação em quantidade potencial demandada acaba sendo compensada

pela especialização do produto e pelo fato do consumidor estar disposto a pagar um preço maior para ter acesso àquele produto (FERRELL et al ,2000).

Como nem sempre exige grandes investimentos, a estratégia de nicho de mercado torna-se atraente para pequenas empresas, que se especializam em servir uma categoria de necessidades ou desejos de consumidores específicos (CHURCHILL JR.; PETER, 2000). Stachowski (2012) argumenta que esta estratégia é uma boa abordagem para as PMEs (pequenas e médias empresas) porque ela aproveita a capacidade da empresa em desenvolver vantagens estratégicas baseadas na flexibilidade e especialização. Ainda segundo este autor, a estratégia de nicho tem sido referenciada na literatura de PMEs como uma das estratégias mais efetivas para este tipo de empresa. Na prática esta abordagem tem mostrado a especialização em produtos únicos baseados em comportamentos únicos de um mercado (STACHOWSKI; 2012).

Um bom modelo setorial de aplicação da estratégia de nicho de mercado, são as pequenas cervejarias artesanais que escolherem adotar esta estratégia para entrar em um mercado altamente competitivo e concentrado (WOOLVERTON; PARCELL, 2008). Por exemplo, no mercado norte americano de cervejas, o sucesso das pequenas cervejarias artesanais foi possibilitado primariamente pela identificação da oportunidade de atender um nicho de consumidores que as grandes cervejarias industriais não estavam atendendo porque não achavam rentável fazê-lo naquele momento. Mudar o foco para um nicho serviu como base para o desenvolvimento e crescimento da indústria de cerveja artesanal (WOOLVERTON; PARCELL, 2008). Woolverton e Parcell (2008) afirmam que havia um nicho de consumidores norte-americanos que estavam preparados para abraçar a diferenciação das cervejas artesanais, e que enquanto a grande maioria dos consumidores do mercado de cervejas desfrutavam das vantagens proporcionadas pelas economias de escala (baixo custo) de cervejas mais baratas, o nicho era direcionado pela a variedade de estilos, sendo esta, a oportunidade aproveitada por pessoas que decidiram investir neste setor atendendo este nicho.

Woolverton e Parcell (2008) acreditam que as cervejarias artesanais norte-americanas se especializaram em fornecer aos consumidores de nicho uma categoria de produtos verdadeiramente diferenciada dentro do setor de cerveja dos Estados Unidos da América. Segundo eles, esta categoria é identificada como cervejas de estilo europeu com um toque americano. Além disso, os resultados do estudo destes autores, indicaram que além da especialização em produtos diferenciados, uma das estratégias de *marketing* destas cervejarias, foi capturar, além do consumidor aficionado, o consumidor *mainstream*, ou seja, aquele que fica no meio termo entre o consumo de uma cerveja barata e uma cerveja artesanal e esta

estratégia resultou no substancial crescimento do setor de cerveja artesanal, que hoje nos Estados Unidos da América representa cerca de 12% do mercado total de cervejas.

Ainda que as empresas optem por especialização para atender um nicho de mercado, elas devem ficar atentas aos tipos diferentes de especialização, que são classificados por Kotler e Keller (2013), em onze tipos:

1. especialização por usuário final: a empresa irá se especializar no atendimento de um tipo de cliente final;
2. especialização por nível vertical: a empresa se especializa em uma determinada etapa do processo de produção, ou seja, em algum nível vertical da cadeia de valor produção-distribuição;
3. especialização por tamanho ou porte de cliente: a empresa foca em clientes pequenos, médios ou grandes e se especializa neste atendimento. Geralmente empresas que adotam a estratégia de nichos especializam-se no atendimento de clientes pequenos ou médios;
4. especialização por cliente específico: a empresa se especializa em atender um ou poucos clientes a fim de suprir suas necessidades de forma diferenciada;
5. especialização por área geográfica: a empresa se especializa em atender determinado local, região, país ou área mundial;
6. especialização por produto ou linha de produtos: a empresa customiza seus produtos para o cliente;
7. especialização por característica ou atributos do produto: a empresa se especializa na produção de determinado tipo de produtos ou de produtos com uma característica específica;
8. especialização por customização: a empresa ajusta seus produtos para atender especificidades nas tarefas de seus clientes;
9. especialização por qualidade ou preço: a empresa escolhe o segmento onde quer atuar – por exemplo, pode atuar com alta qualidade e alto preço, qualidade e preço médio, ou concorrer em preços baixos com certa qualidade;
10. especialização por serviço: a empresa oferece um serviço que não é oferecido pelos seus concorrentes;
11. especialização por canal: a empresa especializa-se em atender apenas um canal de distribuição.

2.1.2 Níveis de Estratégia

Uma vez que a decisão sobre que estratégia uma empresa deve adotar é influenciada por oportunidades e ameaças em seu ambiente externo e pela natureza e qualidade de seus recursos (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011), faz-se necessário entender os principais níveis em que ela pode ser adotada.

Existem vários níveis de estratégia nas organizações e sua alocação hierárquica podendo ser classificados principalmente em: corporativo ou de negócios (QUINN; MINTZBERG, 1988). Segundo estes autores, estratégia em nível corporativo estabelece o setor que a empresa deve competir enquanto o segundo indica como a empresa deve competir.

Estratégia em nível corporativo para Porter (1999) é um plano geral de uma empresa diversificada que determina os negócios em que ela deve competir e como a sede corporativa deve gerenciar o conjunto de unidade de negócios, sendo ainda o elemento que faz com que o todo corporativo seja superior a soma das unidades de negócios. É a estratégia que a alta administração desenvolve para toda empresa (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

Dependendo das características da empresa (porte, setor, estrutura, etc.) a estratégia corporativa pode ser considerada como a mais importante no âmbito empresarial devido a amplitude das decisões estratégicas que a compõem, entre as quais, determinar o rumo e os objetivos da organização, com impactos em todas as suas unidades de negócios e áreas funcionais (CAMARGOS; DIAS, 2003).

Para Guisado-González, Guisado-Tato e Ferro-Soto (2013) este nível de estratégia está relacionado a estratégias de crescimento ou renovação do portfólio de negócios, pois, é através do crescimento que as empresas exploram seus próprios limites. Para Johnson, Scholes e Whittington (2002) ela está relacionada com o escopo geral de uma organização e com o modo de agregar valor às unidades de negócios.

Uma estratégia em nível corporativo indica quais ações uma organização deve promover para obter vantagem competitiva selecionando e administrando um grupo de vários negócios que competem em vários mercados de produtos para aumentar suas receitas e seus lucros (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011). Para estes autores, a diversificação de produtos é uma forma básica desse nível de estratégia, e diz respeito ao escopo dos mercados e indústrias (setores) nos quais a empresa compete. Para Christensen (1999) a estratégia em nível corporativo tem como conteúdo: decisões sobre o escopo (definição das fronteiras da corporação); o direcionamento das decisões da corporação para os relacionamentos entre as unidades de negócio; a determinação dos métodos que definem o grau e a forma de

diversificação da corporação. Entre esses métodos estão as fusões, aquisições, incorporações, cisões, entre outros.

Porter (1999) diferencia em quatro tipos as estratégias em nível corporativo: gestão de portfólio; reestruturação; transferência de atividades e compartilhamento de atividades. A gestão de portfólio é a mais comum e exige uma grande quantidade de informações e disposição para se desfazer rapidamente de unidades de negócio com baixo desempenho, além disso, geralmente consiste na diversificação, por meio de aquisições de empresas que estejam subavaliadas e na autonomia das unidades de negócio. Na estratégia de reestruturação a organização reforma suas unidades de negócio ou de setores com baixo desempenho. Já na transferência de atividades presume-se a existência de sinergias, alta dependência e a necessidade de captação dos benefícios dos relacionamentos entre as unidades de negócios, além de alta capacidade de execução da transferência de habilidades entre elas. No compartilhamento de atividades os benefícios do compartilhamento superam os custos das novas empresas ou aquelas adquiridas como meio de entrar em novos mercados. Cada um desses tipos permite à empresa diversificada criar valor de diferentes maneiras, sendo que o objetivo dos dois primeiros tipos é criar valor por meio dos relacionamentos da empresa com cada unidade autônoma e os dois últimos tipos exploram os inter-relacionamentos entre os negócios (PORTER, 1999). Segundo Christensen (1999), a estratégia em nível corporativo pode falhar se houver falta de análise prévia sobre a existência de compatibilidade entre a oportunidade de mercado e os recursos e capacidades da empresa; não reconhecimento de que a falta de oportunidades em certo negócio não significa a capacidade de ser bem-sucedido em um novo negócio; tentativa de criar um fluxo de lucros mais estável; e tentativa de proteger investidores pessoas físicas (acionistas) da dupla tributação dos dividendos.

Além dos tipos de estratégia em nível corporativo, para diminuir o risco e ter sucesso com essa estratégia, Porter (1999), indica um conjunto de testes que a avaliam especificando as condições sob as quais a diversificação de fato, criará valor para os acionistas:

- teste de atratividade: examina o grau de atratividade do setor, pois este, deve ser atrativo ou capaz de se tornar atrativo;
- testes de custo de entrada: determina qual o custo de entrada em um novo mercado, visto que não deve abranger todos os lucros futuros;
- teste da melhoria de condições: avalia se o negócio melhorará, pois, a unidade de negócio deve ganhar vantagem competitiva a partir da sua relação com a corporação e vice-versa.

O direcionamento de como competir com sucesso em determinado setor, está presente na estratégia a nível de negócios, que pode ser considerada um conjunto de estratégias genéricas que ajudam a guiar as organizações (GUPTA, 1999). Para Wright, Kroll e Parnell (2000) as estratégias neste nível são consideradas como genéricas porque podem ser aplicadas em qualquer tipo de unidade de negócio.

A estratégia aplicada em nível de negócios é crucial para o sucesso da organização porque é nela que a empresa compete diretamente com outras empresas pelas vendas e lucro no mercado (SCHENDEL; HOFER, 1979). Trata-se de um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações que as organizações aplicam para obter vantagem competitiva explorando as competências essenciais em mercados de produtos específicos, além disso, indica as opções que a empresa faz no tocante a como ela planeja competir em determinados mercados de produtos sendo a sua escolha muito importante, uma vez que há uma relação entre as estratégias da empresa e o seu desempenho em longo prazo (DOUGLAS; RYMAN, 2003; MANKINS; STEELE, 2005; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011). O objetivo de uma estratégia aplicada em nível de negócios é diferenciar a posição de uma empresa e a de seus concorrentes, para tanto, a empresa deve decidir se pretende executar atividades de maneira diferente ou executar atividades diferentes. A decisão é a essência dessa estratégia, que, conseqüentemente, é uma escolha deliberada no tocante a como ela irá executar as atividades primárias e de suporte da cadeia de valor de maneira que criem um valor exclusivo (PORTER, 1985; PORTER, 1996).

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2011) toda empresa tem de elaborar e utilizar uma estratégia a nível de negócios, no entanto nem todas as empresas podem utilizar todas as estratégias, no nível corporativo como aquisições, fusões e reestruturações, pois, uma empresa que concorre apenas em uma área de mercado com um único produto em uma única região geográfica não precisa de uma estratégia no nível corporativo para lidar com a diversidade de produtos nem uma estratégia internacional para lidar com a diversidade geográfica. Ainda para estes autores, devido à complexidade da competitividade do século XXI, a estratégia em nível de negócios só será bem-sucedida quando a empresa aprender como integrar as atividades que executa de forma que criem vantagens competitivas que possam ser utilizadas para criar valor aos clientes porque eles são a base desta estratégia e em sua elaboração devem ser considerados primeiramente quem será atendido, quais suas necessidades e como satisfazê-las.

Ao optar por uma estratégia em nível de negócios as empresas consideram entre duas formas de se posicionar a frente de seus concorrentes: ou praticando custos mais baixos ou se diferenciando. Para ter custos mais baixos é necessário que a empresa tenha capacidade de

executar atividades de maneira diferente dos seus rivais; conseguir diferenciar indica a capacidade da empresa de executar atividades diferentes (e valiosas) (PORTER, 1996).

2.1.3 Planejamento e posição estratégica: estratégias deliberadas e emergentes

Conforme exposto anteriormente, o conceito da palavra estratégia possui diversos sentidos, e a diversidade de perspectivas estratégicas tem direcionado a essa multipluralidade, uma vez que na literatura, existem diversas formas particulares de operacionalizar o conceito e definição do termo. Uma das perspectivas na formação das estratégias nas empresas é que o grau em que elas são realizadas, ou seja, se derivam de ações meticulosamente planejadas que se concretizam conforme previsto e a posição estratégica uma empresa pode resultar ou não do cumprimento integral de planos anteriormente estabelecidos (NICOLAU, 2001). Mintzberg e Waters (1985) exploram essa relação (planejamento e posição estratégica) propondo a classificação das estratégias realizadas em deliberadas ou emergentes.

Uma vez que a estratégia pode ser definida como um plano, uma rota, um curso de ação conscientemente feito para guiar a organização através do tempo, ela deve possuir duas características elementares: são preparadas previamente às ações para as quais se aplicam e são desenvolvidas consciente e deliberadamente (QUINN; MINTZBERG, 1988). As estratégias deliberadas, segundo Mariotto (2003), são aquelas geralmente consideradas rígidas, que através da análise de tendências futuras, procuram planejar o que virá a acontecer num certo prazo tempo. Andersen (2004) afirma que elas ser configuradas mediante uma sequência de passos racionais, incluindo a definição do objetivo ou missão, a análise da concorrência, a verificação dos procedimentos internos, o controle estratégico.

Toda empresa necessita possuir um conjunto de objetivos ou metas que a direcione a um objetivo deliberadamente escolhidos a partir da análise de forças e fraquezas da organização versus as ameaças existentes no ambiente externo (ANDREWS, 1988), por conta disso, com relação a implementação da estratégia deliberada, existe a ideia de materialização do desenvolvimento de longo prazo de uma organização pela junção de planos de negócios detalhados e com o horizonte de tempo para a conquista das metas e como uma inicial estimativa dos recursos estratégicos necessários (HAX; MAJLUF, 1991). Com relação as causas e efeitos, positivos e negativos, há muita divergência na literatura, além de um conjunto de críticas a suas limitações, como por exemplo, Mintzberg (1978), que afirma que a divisão entre formulação e implementação é falsa, uma vez que esta, ignora o papel do aprendizado na elaboração da estratégia intencionada. Nesta mesma linha, Mariotto (2003) afirma que diversos

estudos defendem que a maneira tradicional de desenvolver a estratégia de forma periódica e formal de planejamento não é suficiente para responder as mudanças do ambiente empresarial.

As críticas e limitações à estratégia deliberada possibilitaram a ascensão de estudos na literatura que a contrapunham. Um dos primeiros autores a questionar o método tradicional de planejamento foi Lindblom (1959), pois, a partir de seu trabalho Quinn (1980) concluiu que as mudanças importantes nas estratégias das empresas raramente se procedem do sistema racional-analítico amplamente difundido na literatura, mas sim, de um processo fragmentado, evolucionário e bastante intuitivo. Por isso, ele sugere que em situações de eventos externos ou internos repentinos os gerentes deveriam fazer uso do incrementalismo lógico: modelo no qual as decisões internas fluam junto com a externas, mas, ambas direcionadas na forma proativa de estratégias conscientes.

O autor que apresentou a literatura o termo estratégia emergente foi Mintzberg (1978). Para chegar nesse termo o ele primeiro classificou as estratégias em dois tipos: intencionadas e realizadas, e a partir daí combinadas de três formas diferentes:

- 1- estratégias intencionadas que são realizadas;
- 2- estratégias intencionadas que não são realizadas;
- 3- estratégias realizadas que nunca foram intencionadas.

Mintzberg (1978) denominou a terceira combinação de estratégia emergente afirmando que a estratégia não é somente um plano que deva ser rigorosamente implementado, mas sim, um padrão que se forma a partir de um conjunto, de uma sequência de decisões e ações. De forma simplificada, as estratégias emergentes são aquelas que emergem em resposta a alguma oportunidade que o ambiente ofereça (MARIOTTO, 2003).

As estratégias emergentes, segundo Mendes, Binder e Prado (2006) são desenvolvidas a partir de padrões de atuação, incrementalmente fornecidos pela dinâmica interna da organização e da sua interação com seu ambiente e elas emergem quando, atores algumas vezes agindo individualmente, aprendem a respeito de uma situação tanto quanto a capacidade da sua empresa de lidar com ela, concordando com padrões de comportamento que funcionam (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2009). Todavia, esta forma de planejar a estratégia também possui limitações, pois, conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2009) em alguns eventos como crises financeiras, por exemplo, não se pode confiar somente nela. Além disso, estes autores também indicam que as empresas que a priorizam podem estar seguindo uma estratégia errada, já que o aprendizado pode estimular o aparecimento de estratégias nunca implementadas antes.

Sobre a escolha entre as duas formas de planejar as estratégias apresentadas neste tópico do presente estudo, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2009), apontam que poucas delas podem ser conceituadas como puramente deliberadas ou puramente emergentes, pois, implicariam em aprendizagem zero ou controle zero, ou seja, na medida em que todo comportamento estratégico real provem de combinar controle deliberado com aprendizado emergente, a perspectiva da combinação entre deliberação e emergência parece ganhar força tanto na pesquisa acadêmica como na prática das organizações.

2.2 Estratégia e Inovação

Uma vez que as ações estratégicas e estratégias de *marketing* das empresas são as forças motrizes para a inovação e difusão, as empresas têm criado novas estratégias de geração, compartilhamento e valorização dos conhecimentos, elementos considerados constitutivos do novo paradigma da inovação (CHESBROUGH, 2003; SUNDBO, 1995).

Para Ansoff e McDonnell (1993) a estratégia para o sucesso das organizações num ambiente competitivo, está na inovação, na introdução permanente de novos produtos e serviços, superiores aos atuais, caso contrário elas não poderão sobreviver.

Joseph Schumpeter é o autor mais importante e influente na história do pensamento econômico sobre inovação. Ele capturou possivelmente melhor e antes do que ninguém o duplo papel da inovação na economia, descrevendo-a como o processo de mutação industrial que incessantemente revoluciona a estrutura econômica, de dentro, incessantemente destruindo a velha e incessantemente criando uma nova (SWANN, 2009; SCHUMPETER, 1954).

Embora somente a partir de Schumpeter (1955) a inovação tenha começado a ter relevância na literatura acadêmica empresarial, ele começou a estudá-la muito antes, em 1911 em sua obra Teoria do Desenvolvimento Econômico, só então publicada em 1934, onde ele procurou estabelecer de onde provem as inovações, quem as produz e como são inseridas na atividade econômica. Nesta obra o autor descarta a ideia de que as inovações se originem espontaneamente a partir dos desejos e necessidades dos consumidores (embora sejam forças independentes e fundamentais no processo) e sim a partir do produtor que igualmente inicia a mudança econômica, e os consumidores são educados por eles, e ensinados a quererem coisas novas ou coisas que diferem em um aspecto ou outro daquelas que usam habitualmente. A origem das mudanças, assim sendo, segundo ele, está do lado da produção, na maneira distinta de combinar materiais e forças para produzir as coisas a serem utilizadas pelos consumidores.

Tratam-se de modos totalmente diferentes de dispor materiais e forças. A esses modos diferentes denomina-se de inovadores ou de novas combinações, e referem-se a:

- introdução de um novo bem, aquele que os consumidores ainda não estejam familiarizados ou um bem de melhor qualidade;
- introdução de um novo método de produção, aquele que ainda não tenha sido testado pela indústria, não precisando ser necessariamente ser baseado numa descoberta cientificamente nova, também podendo ser uma nova maneira de manejar comercialmente uma mercadoria;
- abertura de um novo mercado, ou seja, de um mercado em que o ramo particular da indústria do país em questão não tenha ainda entrado, quer esse mercado tenha existido antes ou não;
- conquista de uma nova fonte de matérias-primas ou de bens semimanufaturados;
- estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria, como a criação de um possível monopólio.

Com relação a quem vai tomar a iniciativa dessa mudança, Schumpeter (1934) lança luz a um personagem particular: o empresário. Para ele o empresário é uma figura que se difere na sociedade por ser portador de uma energia e capacidade de realizar coisas novas que não estariam presentes de maneira difundida entre a população, ou seja, alguém com a habilidade de implantar o novo. Além disso, para ele, o dinamismo do sistema econômico depende do surgimento do empresário como criador de novas combinações. Desta forma, a inovação pode ser encontrada no contexto do empresário, uma vez que ela pode vir através de uma empresa nova, cujo fundador tenha um passado não tradicional ou simplesmente não era apreciado em uma empresa mais velha ou já estabelecida (PORTER, 1990).

Porter (1990) afirma que as inovações criam vantagem competitiva por perceberem uma oportunidade de mercado inteiramente nova ou atenderem um segmento ou nicho de mercado que os demais ignoram, quando os concorrentes demoram a responder, tais inovações dão margem a vantagem competitiva.

2.3 Inovação

Como não existe conceptualização ou operacionalização universalmente compartilhada sobre o que é inovação (AMARA; LANDRY, 2005), nesta seção, o conceito será descrito a partir das seguintes perspectivas: conhecimento, ambiente externo e tecnologia.

Segundo a OECD (2005) inovação é processo contínuo que envolve mudanças constantes em produtos e processos abrangendo a busca por novos conhecimentos. Já para Manuylenko et al (2015) a inovação é um sistema criado por sujeitos inovadores que interage constantemente com o ambiente interno e externo empresarial.

Implementação de novos produtos, serviços, métodos de produção, processos, matérias-primas, mercados, métodos de *marketing*, organização e estruturas de mercado é a definição de inovação citada por Biancolino, Maccari e Pereira (2014). Para Davila, Epstein e Shelton (2007) a inovação está relacionada à criação e estruturação de uma nova organização visando mantê-la viva no mercado. Para Baregheh et al. (2009) é um processo de multiestágios em que as organizações transformam ideias em novos produtos ou produtos melhorados afim de avançar, competir e diferenciar-se com sucesso no mercado.

As inovações podem ser realizadas por meio do desenvolvimento de novos conhecimentos ou novos produtos que possam alavancar uma empresa no mercado através do aumento dos lucros e satisfação do consumidor (KIM; HUANG, 2011) e neste sentido, ela cria novas possibilidades mediante a combinação de novos conjuntos de conhecimentos pela criação de um conhecimento novo em tecnologias e modelo de negócios (BESSANT; TIDD, 2009; DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007). A respeito da relação da inovação com o conhecimento, Afuah (2003), afirma que eles estão intimamente relacionados porque o processo inovativo procede do uso do novo conhecimento para oferecer um novo produto ou serviço que os clientes desejam, envolvendo sua invenção e comercialização. Para este o autor, o novo conhecimento está associado a fatores tecnológicos (relacionados a produtos e serviços), mercadológicos (canais de distribuição, preferências entre outros) ou a métodos organizacionais e administrativos, podendo assim, a inovação, estar presente no desenvolvimento do produto, embalagem ou processo, nas estratégias de *marketing*, ou no serviço prestado ao cliente. Ainda sobre este ponto, Galbraith e Lawler (1995) afirmam que a inovação é um método criativo de obter novas aplicações para o conhecimento existente ou ainda de combinar fragmentos de conhecimentos existentes para a criação de uma nova habilidade ou de novas soluções.

A inovação se origina a partir da aplicação de ideias criativas para desenvolver produtos comercializáveis, começando pela invenção segundo o qual as novas ideias são geradas em relação às metas de negócios de desempenho (ABOULNASR et al., 2008).Mazzarol et al. (2014) destacam que, como maioria das empresas em todas as economias, as PMEs trazem importantes fontes de inovação por sua capacidade criativa e flexibilidade.

Na abordagem de Drucker (2007), sobre inovação, o autor cita as principais fontes de ideias inovadoras:

- acontecimento de um evento inesperado: o sucesso ou fracasso da empresa ou um evento externo;
- incongruência: ou seja, a discrepância entre realidade e na sua percepção;
- as invenções para o processo de necessidades: imperfeição e falhas a serem eliminados;
- mudanças instantâneas na composição do tipo de atividade econômica ou de mercado;
- alterações demográficas;
- mudanças na compreensão, localização ou ajustes importantes da firma;
- novo conhecimento: científico e não científico.

O processo de inovar é visto como um rompimento com os modelos pré-estabelecidos e inicialização e comercialização de um produto (GRANT, 1998) que é percebido pelos consumidores como sendo novo (KOTLER; KELLER, 2013), como tendo efeitos além daqueles modelos de consumo até então existentes (GATIGNON; ROBERTSON, 1991). Rogers (1995) entende a inovação com a ideia prática ou "algo" que para um indivíduo ou grupo, é percebido como novo, explorando a difusão da inovação e as suas múltiplas formas de interação entre os agentes envolvidos.

Para que uma organização possua capacidade de enfrentar seus concorrentes é necessário inovar (KIM; HUANG, 2011), além disso, quando as empresas detectam oportunidades no ambiente externo, como a necessidade dos clientes, podem se beneficiar delas, inovando na abertura de novos mercados ou novas formas de servir mercados já existentes ou maduros (BESSANT; TIDD, 2009). Neste sentido, se a empresa inovar, oferecendo serviços ou produtos desejados pelos clientes, aproveitará uma oportunidade do mercado (MICHMAN; MAZZE, 2001).

Com relação a tecnologia, Burgelman, Christensen e Wheelwright (2004) ressaltam a inovação como mudanças tecnológicas, e Drucker (2007) a define como utilização de novos conhecimentos tecnológicos, mediante as quais é lançado um produto ou serviço que antes não existia, possibilitando novos projetos ou uma forma diferente de comunicação com o mercado.

Vertakova e Simonenko (2008) sugerem que as inovações são baseadas em novidades e invenções e que a descoberta e aplicação prática de invenção direciona à criação de um novo produto (tecnologia) e que ele eventualmente pode determinar a transformação da ideia subjacente da invenção a inovação, que por sua vez estimula o surgimento de novas ideias.

O atributo comum ligado a uma inovação é, naturalmente, "novidade", porém, à medida que ocupamos o campo do conhecimento do mundo como nós, a questão torna-se: novo a quem ou nova de que forma (JOHANNESSEN et al., 2001), por isso, não há de maneira objetiva como diferenciar inovação de não inovação senão como, demonstrando as inovações a partir de suas formas (tipos) e graus (VARIS; LITTUNEN, 2010).

2.3.1 Tipos de inovação

As inovações possuem diversas tipologias, sendo os tipos mais básicos para Tushman e Nadler (1997): a inovação de novos produtos e inovação de processos. Para os autores a primeira é a criação de um novo produto ou novo serviço, a segunda trata da mudança na forma em que o produto é feito.

O Manual de Oslo (2005) que classifica a inovação em quatro tipos básicos: produto, processo, *marketing* e organizacional:

- 1- inovação de produto: mudanças nos produtos ou serviços que a empresa oferece;
- 2- inovação de processo: mudanças nas formas como os produtos ou serviços são criados e ofertados ao consumidor;
- 3- inovação organizacional: novos métodos organizacionais como mudanças em práticas de negócios, na forma de organizar o trabalho ou nas relações externas da empresa;
- 4- inovação de *marketing*: a busca por novos métodos para a busca de novos mercados e de meios para promover os produtos. Também contempla inovações no design do produto (na aparência do produto) sem alterar suas bases funcionais, mas constituindo um novo conceito de *marketing*.

A literatura acadêmica tem demonstrado que as inovações de produto são, muitas vezes, o resultado do planejamento formal e das intenções estratégicas (COOPER, 2011) das empresas, e neste sentido ela pode ser definida como o processo de concepção e implementação de novos produtos que inclui atividades tais como a concepção técnica, pesquisa e desenvolvimento e as atividades comerciais envolvidos na comercialização de um novo (ou melhorados) produto (ALEGRE et al, 2006; NAKATA; SIVAKUMAR, 1996). Para Tung (2012) trata-se da introdução de um novo produto no mercado, produto que possua tecnologia diferente e utilidade superior do que os produtos existentes. Em linha com tais afirmações, os resultados do estudo empírico de Ellis e Bosworth (2015), apresentaram que a inovação e o desenvolvimento de novos produtos formam a estratégia chave para atuação no setor de

cervejas artesanais do Reino Unido, pois, permite a constante introdução de novos estilos de cervejas para atender um nicho do mercado interessado em novidades.

Porter (1990) comenta que a inovação de produtos pode permitir que as empresas atendam novas necessidades do mercado, melhorem suas posições em relação aos substitutos e reduzam a necessidade de produtos complementares resultando em melhores condições para seu crescimento, além disso, permite a diferenciação do produto através da variedade aumentando assim a fidelidade e satisfação dos consumidores (TUNG, 2012).

O Manual de Oslo (2005) afirma que inovação de produtos está no desenvolvimento de produtos ou serviços novos ou visivelmente aprimorados no que tange a suas características e utilização. Sundbod e Gallouj (1998), Ashford (2000) e Baht (2002) relacionam este tipo de inovação com processo de criação de novos produtos que possuam performances superiores, tamanhos cada vez menores, preços baixos e design modernos. Burlakova (2014) acredita que as vantagens competitivas de um produto inovador na fase da inovação são condicionadas pela sua novidade temporária e natureza única.

Em seu estudo sobre a compreensão do conceito e definição sobre inovação Manuylenko et al. (2015) indicaram que é necessário diferenciar claramente os conceitos de produto inovador e serviço inovador. O primeiro é o resultado de atividades inovadoras feitas pela empresa, de forma tangível, destinadas a atender as necessidades dos consumidores sendo suas características básicas: um produto com forma física diferente ou melhorada; íntegro; negociável; e de acordo com as prioridades chaves do desenvolvimento do país em questão. Já serviço inovador é um tipo de atividade inovadora, que não resulta em um novo produto inovador tangível, mas muda a qualidade do produto existente para satisfazer as necessidades específicas de seus consumidores. Os autores ainda afirmam que um serviço sendo imaterial, pode muitas vezes atuar como componente fundamental de algum produto inovador.

Com relação aos processos da inovação de produtos, Clark e Fujimoto (1991) afirmam que são diferentes dos processos conduzidos em fases posteriores do ciclo de vida do produto, tais como fabricação. Para estes autores, em primeiro lugar, os processos de inovação produto são caracterizados por uma elevada variação, o que significa que a taxa e o nível da saída é difícil prever com antecedência, em segundo lugar, são caracterizados por uma elevada variedade, o que significa que eles resultam em uma ampla gama de saídas.

Para Damanpour et al (1989) e Kessler et al. (2000), em razão das características de evolução e melhorias dos processos, a inovação pode ser entendida como aplicação de novas ideias, através do desenvolvimento das capacidades da empresa, que desta forma, permitem o aperfeiçoamento de produtos e serviços resultando em diferencial competitivo. Desta forma,

pode-se considerar a inovação de processo como a implantação de uma nova forma ou melhoria no método de produção ou distribuição, através da introdução de equipamentos novos ou substancialmente melhorados, necessários ao processo produtivo, criação de *design* auxiliado por computador para o desenvolvimento de produto, implementação de tecnologias da informação e implantação de novos canais de distribuição (OECD, 2005). Garud et al. (2011) alegam que para ter sucesso neste tipo de inovação, é necessário implementar processos contínuos de inovação incremental com avanços consideráveis, como, exemplificado por Bessant e Tidd (2009), a utilização de novos equipamentos, a automação de rotinas e a informatização de uma determinada atividade.

As inovações de produto ou de processo constituem o principal motor de vantagens competitivas, sendo que a primeira abrange o desenvolvimento de um novo produto ou serviço, como resposta a necessidades e desejos do mercado, enquanto a segunda diz respeito a novos elementos ou características introduzidas nas operações de produção ou serviços da organização, nomeadamente, novos materiais, novos métodos de realização das tarefas, novos mecanismos de trabalho ou fluxos de informação e novos equipamentos, utilizados para produzir um qualquer produto ou serviço em qualquer setor. No setor de cervejas artesanais do Reino Unido, conforme apontado por Ellis e Bosworth (2015), as inovações se estendem na incorporação da consciência sobre o ambiente e novas atividades colaborativas, dado o crescimento do setor, a partir do surgimento de novas cervejarias aumentou-se a concorrência, o que deve estimular todos os competidores neste setor a tornarem-se mais empreendedores e inovadores.

Para Mazzarol et al. (2014) a inovação em processo ou de produto pode ser usada como uma capacidade para identificar um nicho no mercado para gerar uma oferta de valor, e que seu uso pode ser um fator de sucesso do crescimento de pequenas e médias empresa. Os resultados da pesquisa feita por estes autores com PMEs (pequenas e médias empresas) australianas, indicam que as empresas se comprometeram a encontrar maneiras de identificar e entregar ao cliente valor e buscaram melhorar constantemente seus produtos ou a qualidade de seus serviços foram bem-sucedidas, além disso, os investimentos em inovações de produto e de processo tecnológico ajudou a aumentar a sua capacidade de seguir uma estratégia de diferenciação. Similarmente, na pesquisa empírica sobre cervejas artesanais nos Estados Unidos da América, feita por Murray e O'Neill (2012), os resultados revelaram que as pequenas empresas norte-americanas de cerveja artesanais ganharam vantagem competitiva no setor cervejeiro porque não ignoraram um nicho do mercado cervejeiro que demandava por produtos diferentes e inovadores, além disso, o estudo revelou que o principal elemento motivacional para consumo

destas cervejas, por este nicho, é a constante introdução de novos produtos pelas cervejarias artesanais.

A inovação de *marketing* é a implementação de um novo método com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no seu posicionamento, em sua promoção ou na fixação de preços (OECD, 2005). Quando a melhoria de um produto resultar no alcance de um novo grupo de consumidores, ou seja, um grupo mais estratificado, refinado ou segmentado, tratar-se-á de uma inovação de *marketing* e não de processos ou produtos. Ainda é possível que a inovação seja de produto e de *marketing* quando originar um novo conceito para o produto (OECD, 2005; KNIGHT, 1967).

A inovação organizacional é, talvez, não apenas a forma mais importante de inovação não tecnológica, mas também a mais difícil de ser entendida (EVANGELISTA; VEZZANI, 2010). Em sua conceptualização, ela pode ser definida como o uso de uma nova gestão, conceitos e práticas para a criação de valor dentro de um contexto organizacional (ARM-BRUSTER et al., 2008; GUSMUSLUOGLU; ILSEV, 2009). De modo parecido, a OECD (2005), considera a inovação organizacional como a introdução de um novo método organizacional: nas práticas de negócios, na organização, no local de trabalho ou nas relações externas. Segundo Armbruster et al. (2008) não há consenso sobre uma definição de inovação organizacional, uma vez que diferentes áreas de pesquisa desenvolveram suas próprias abordagens. Estes autores ainda destacam que as três principais vertentes de pesquisa sobre o tema são: i) identificação das características estruturais de uma organização inovadora e seus efeitos sobre a inovação de produtos e processos; ii) analisar e compreender como a mudança organizacional pode ocorrer, assim como compreender as resistências geradas às mudanças de ambientes e tecnologias; iii) como as inovações se desenvolvem e crescem dentro do ambiente institucional da organização.

2.3.2 Grau de Inovação

A inovação também pode ser distinguida por seu grau de novidade ou grau de profundidade podendo ser radical ou incremental (SARKAR, 2007), sendo a primeira aquela cujas mudanças serão maiores e mais extensas se comparada com o estágio inicial a segunda aquelas cujas mudanças ocorrem a partir do incremento gradativo de inovações sequenciais (ROGERS, 1995; DAMANPOUR et al., 1989).

As inovações radicais são aquelas caracterizadas como revolucionárias e capazes de produzir mudanças fundamentais e profundas nas atividades da organização representando evidentes rupturas nas práticas existentes, além disso, são mais custosas, possuem maior grau

de risco e geralmente têm início fora da empresa, embora sejam depois desenvolvidas dentro desta, sendo visíveis através de novos produtos que incorporam diferenças substanciais ao nível da tecnologia e que satisfazem melhor as necessidades dos compradores que os produtos existentes. Já as inovações denominadas de incrementais são aquelas que apresentam variações da rotina ou uma alteração instrumental, resultando em pequenas rupturas, alterações ou aperfeiçoamentos nas práticas existentes na organização, sendo, na totalidade, desenvolvidas dentro da empresa ou indústria, de modo a ajudar à manutenção de uma posição competitiva no mercado (ETTLIE, BRIDGES; O'KEEFE, 1984; CHANDY; TELLIS, 1998; COOPER, EDGETT; KLEINSCHMIDT, 1999; OKE, 2007).

Para Oke (2007), a inovação incremental origina-se da revisão de produtos ou serviços existentes, na extensão da linha de produtos ou serviços e na adaptação de um produto ou serviço existente a consumidores específicos ou para servir um novo mercado. Neste sentido, indo ao encontro ao estudo efetuado por Hirsch-Kreinsen (2008), as inovações não têm, necessariamente, de ser o resultado do desenvolvimento de investigações sistemáticas, pois podem surgir fruto de desenvolvimentos incrementais nos produtos. No contexto da inovação incremental e consumidores, uma pesquisa realizada por Cotterman et al. (2009) aponta que empresas que tem sido bem-sucedida neste tipo de inovação desenvolvem práticas comuns em times formados pela equipe de *marketing* e tecnologia, que trabalham em conjunto, para que a inovação de fato aconteça, além disso, esse time examina as necessidades do mercado através de diversas perspectivas incluindo técnica, comercial e comportamental.

Antes de Christensen (1997) muitos estudos abordaram a importância do mercado e dos clientes no processo de inovação, porém, a maioria deles tenderam a focalizar na perspectiva tecnológica (AKIKE; SHUMPEI, 2015). Christensen (1997) propôs uma classificação diferente para as inovações, subdividindo-as em inovações sustentadas que ocorrem de forma contínua na empresa e promovem o aperfeiçoamento de produtos já conhecidos pelos clientes (essas inovações podem ser de caráter incremental ou radical e possibilitam a empresa oferecer versões aprimoradas de produtos já valorizados no mercado), e inovações disruptivas, que representam uma descontinuidade na base tecnológica da empresa e possibilitam a introdução de um conjunto de atributos totalmente diferentes daqueles conhecidos e valorizados pelos clientes (esses produtos frequentemente proporcionam maior conveniência e menores custos, quando comparados àqueles já existentes, levando à criação de novo mercado que, embora inicialmente seja pequeno e pouco atrativo, apresenta alto potencial de crescimento).

3 . POSICIONAMENTO DA PESQUISA EM RELAÇÃO AS DEFINIÇÕES DOS CONSTRUCTOS

Dado que o principal constructo deste trabalho, a inovação, está presente em diversos campos da literatura, foi necessário deixar claro que, para chegar ao objetivo geral desta pesquisa, foi escolhido estudá-lo no escopo da estratégia, por isso, a primeira parte da revisão da literatura abordou de forma ampla, o constructo de estratégia, demonstrando suas diferentes definições a partir de suas principais perspectivas: o crescimento da firma, o ambiente externo, o posicionamento estratégico, os recursos da firma e o aspecto genérico da estratégia. Além disso, demonstrou-se seus principais níveis e forma de planejamento. Mesmo no campo da estratégia, conforme descrito na seção dois deste trabalho, as definições dos constructos de inovação e estratégia variam entre as diferentes vertentes literárias existentes em cada um, por isso, foi necessário elucidar, nesta seção, as definições que melhor suportam o objetivo geral desta pesquisa. Por isso, em consequência da amplitude do conceito de estratégia, escolheu-se, nesta pesquisa, a definição de Mintzberg (1967):

Estratégia é a soma das decisões tomadas por uma organização em todos os aspectos, tanto comerciais como estruturais, sendo que a estratégia evolui de acordo com o processo de aprendizado do gestor da firma.

Em inovação, escolheu-se adotar a definição de Baregheh et al. (2009):

Inovação é um processo de multiestágios em que as organizações transformam ideias em novos produtos ou produtos melhorados afim de avançar, competir e diferenciar-se com sucesso no mercado.

Uma vez que o âmbito escolhido para realizar esta pesquisa foi o mercado de cervejas artesanais, que demonstrou ser um nicho do mercado de cervejas, neste estudo, foi considerado nicho de mercado um grupo mais restrito de compradores, tipicamente um pequeno mercado cujas necessidades e desejos não estejam sendo bem atendidos, sendo esta a definição dada por Kotler e Keller (2013), complementada por Ferrell et al (2000). Já que a estratégia de nicho de mercado pode ser uma possibilidade para pequenas e médias empresas colocarem-se no mercado explorando áreas nas quais haja demanda, mas que não esteja bem suprida, em áreas nas quais as empresas tenham condições de oferecer algum tipo de diferencial ou criar uma vantagem competitiva (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2001), os sujeitos desta pesquisa foram empresários proprietários de pequenas empresas produtoras de cervejas artesanais brasileiras. Uma vez que o estado de São Paulo é apontado como o principal produtor e consumidor de cervejas artesanais (INSTITUTO DA CERVEJA, 2016), as cervejarias artesanais selecionadas para esta pesquisa pertencem todas a este estado.

4 . ÂMBITO DO ESTUDO: CERVEJA, O SETOR CERVEJEIRO E AS CERVEJAS ARTESANAIS

4.1 Cerveja: história, características e o mercado mundial

Os gregos e romanos inicialmente denominaram a cerveja como o vinho de cereal e tecnicamente, a cerveja pode ser chamada desta forma na medida em que é uma bebida alcoólica derivada de cereais. Uma definição mais técnica é que a cerveja é uma bebida produzida pela fermentação alcoólica de um líquido sacarina, denominado mosto, que é produzido pela sacarificação do material amiláceo obtido a partir do grão, geralmente, por meio da diástase, cuja substância é formada no grão pela germinação (Maltagem) da mesma (ROSE, 2014). A legislação brasileira (Decreto nº 2.314, de setembro de 1997) define cerveja como sendo a bebida obtida pela fermentação alcoólica do mosto cervejeiro oriundo de malte de cevada e água potável, por ação da levedura, com adição de lúpulo.

Segundo Bamforth (2008) estima-se que a cerveja foi descoberta acidentalmente provavelmente fruto da fermentação espontânea de algum cereal. Monterosso (2011) afirma que existem evidências de que a cevada, substância que produz boa cerveja, era cultivada seis mil anos atrás na Mesopotâmia e que outras culturas, como a dos sumérios, deixaram para trás artefatos que confirmam a produção de cerveja através da produção do pão.

A civilização babilônica, que sucedeu a civilização suméria, avançou tecnologicamente e desenvolveu o processo de fabricação de cerveja, porém, as cervejas produzidas naquela época eram turvas, sem filtragem e eram ingeridas através de uma palhinha, que evitava que engolissem os insumos utilizados na produção que se acumulava no fundo do recipiente (MONTEROSSO, 2011). Posteriormente a cerveja passou a ter um papel muito importante na sociedade egípcia em que seu consumo tinha diversos fins como por exemplo: remédio; em rituais de referência aos mortos em funerais; ou como forma de pagamento aos trabalhadores que construíam as pirâmides. Além disso, os egípcios foram responsáveis por levar e ensinar a fazer a cerveja no Império Romano, que não aderiu o hábito de beber a cerveja (MONTEROSSO, 2011). Segundo este autor, a cerveja só voltou a ter um papel importante na sociedade a partir da Idade Média quando os germânicos incluíram o lúpulo (planta capaz de aumentar o prazo de validade da cerveja) em sua composição proporcionando desta forma aumento na produção e consumo passaram, principalmente pela influência dos mosteiros que as produziam.

Por conta da popularização da produção e consumo da cerveja na Europa, em 1516, as guildas bávaras, tentando proteger seus interesses, conseguiram aprovação pelo Duque Wilhelm IV da lei *Reinheitsgebot*, que ficou conhecida como “lei de pureza alemã”. Esta lei

tornou ilegal a cerveja que não fosse produzida com malte de cevada, lúpulo e água. A lei de pureza não incluía o fermento, pois nessa época não se conhecia e se utilizava conscientemente as leveduras. Foi nessa época que muitas cidades alemãs se tornaram famosas pela exportação de cerveja (HORNSEY, 2003).

Segundo Bamforth (2008) os ingleses foram responsáveis por trazer a cerveja para a América e há relatos que em 1587 houve a primeira produção das cervejas nas colônias: cerveja estilo *ale* produzida a partir do milho nos Estados Unidos. No Brasil, segundo Beltramelli (2012), a cerveja chegou em 1637 com Mauricio de Nassau que trouxe o mestre cervejeiro Dirk Dix que montou em 1640 a primeira cervejaria brasileira, entretanto, oficialmente a primeira cervejaria brasileira só foi montada séculos depois em 1842 na cidade de São Paulo, mas foi a partir de 1856 que a indústria cervejeira passou a crescer impulsionada pela fabricação dos colonos alemães em Santa Catarina (BELTRAMELLI, 2012; PIAZZA, 1983).

Embora o consumo da cerveja esteja enraizado aos hábitos de consumo alimentar há séculos, apenas nos últimos 150 anos sua produção e consumo passaram a ser expressivos entre as bebidas alcoólicas admitidas na sociedade industrial moderna, encontrando-se, atualmente, globalizados, com o advento da internacionalização da indústria cervejeira (DE FREITAS, 2015).

Com relação ao processo de produção da cerveja, Morado (2009), afirma que ele deve ser dividido em oito etapas fundamentais: (i) Moagem do malte; (ii) Mosturação; (iii) Filtragem; (iv) Fervura; (v) Fermentação; (vi) Maturação; (vii) Clarificação (filtração final da cerveja); e (viii) Envase. Já Rose (2014) afirma que as cervejas devem ser produzidas de forma tradicional a partir de quatro etapas:

- 1- processo de maltagem: é o principal processo de fabricação de cerveja, pois, sem um bom malte, não é possível fazer uma boa cerveja. O primeiro passo na maltagem é a remoção do grão, que é mais comumente cevada, embora arroz, milho, trigo e outros cereais possam ser usados. A imersão da cevada iniciou o processo de germinação dentro do grão. A água então é drenada e uma "pilha de vinte a vinte e quatro polegadas de profundidade" é produzida, e a temperatura é sempre controlada por uma pessoa (*malster*) para garantir a consistência. A qualidade do grão utilizado e as tradições do país determinam o período de tempo em que a cevada foi germinada. Após a germinação, o malte foi queimado para interromper o processo. O tempo no forno depende da quantidade desejada de sabor e cor na mistura final de malte e cevada. Durante o século XIX, foram introduzidas muitas inovações no

processo de maltagem que aumentaram a quantidade e a qualidade do malte produzido, permitindo uma maior qualidade e quantidades de cerveja;

- 2- processo de trituração: se preocupa em transformar a cevada maltada em fermentável. O mosto, ou cerveja jovem, é um licor, que no processo de fabricação de cerveja não é um espírito destilado, mas uma solução de água e açúcares fermentáveis ou maltose. Para criar o mosto, o cervejeiro primeiro mói o malte e em seguida o coloca no túnel do *mash* (mistura), um recipiente de madeira ou de metal com uma parte superior larga-aberta, e adiciona a água aquecida. A mistura da água e do malte moído é uma das etapas mais importantes na fabricação de cerveja e cervejeiros qualificados desenvolveram um padrão de mistura específico para alcançar os melhores resultados.
- 3- processo de fervura: após a conclusão do processo de trituração, o cervejeiro transfere o mosto para uma chaleira de cobre e cuidadosamente a temperatura é levantada para ferver e adicionar o lúpulo. Desde o século XI, o lúpulo tem sido utilizado como agente aromatizante da cerveja. O lúpulo é uma planta que tem sido utilizada na fabricação de cerveja, ele ajuda a escurecer a cerveja e tem propriedades antissépticas que contribuem para a preservação da cerveja. Após a adição de lúpulo, os cervejeiros esfriam o mosto antes de adicionar levedura, porque ele estando quente não fermenta e desta forma, não se torna uma cerveja;
- 4- processo de fermentação ou levedura: após o mosto arrefecido, a levedura (fermento) é adicionada e o juntos são deixados para fermentar. Durante a fermentação, o fermento (levedura) consome os açúcares no mosto e produz álcool e dióxido de carbono como um subproduto. Quando todo o açúcar é consumido, a levedura retorna a um estado latente. A cerveja é então deixada envelhecer por um período de tempo antes de ser embalada para consumo.

A partir do processo de produção da cerveja, dois principais tipos emergem: *lager* e *ale*. O tipo de levedura utilizado no processo de infusão é o que distingue os dois tipos. A levedura da cerveja *lager* torna-se ativa a uma temperatura muito mais baixa do que a levedura da *ale*. Assim, a cerveja *lager* deve ser mantida mais fria durante a fermentação (ROSE, 2014). Por conta disso, o clima frio da Alemanha tornou mais fácil para a produção de cervejas do tipo *lagers* antes do desenvolvimento da refrigeração artificial. Já em temperaturas mais baixas, são fermentadas as cervejas *ales* que foram desenvolvidos na Inglaterra, enquanto as *lagers*

constituíram a maior parte da produção na Alemanha e em outras partes do continente europeu (ROSE,2014).

Embora água, malte de cevada e lúpulo sejam os ingredientes essenciais determinados pela maioria das legislações em todo mundo na produção da cerveja, na maioria dos países foi permitida a utilização de ingredientes adjuntos, como o milho, que substituem parte do malte no mosto cervejeiro, por serem mais baratos (MORADO, 2009). No Brasil, por exemplo, foi permitida a utilização de milho em até 45% da composição da cerveja, o que direcionou as principais marcas nacionais a ficarem no limite dessa percentagem ou até ultrapassa-la (LOPES, 2012).

O uso de adjuntos continua proibido na Alemanha, no entanto, no Brasil e em demais países onde essa prática é permitida, a indicação à Lei de Pureza em rótulos e materiais de divulgação é uma referência à produtos de qualidade superior, e isto acontece porque algumas cervejarias, caracterizadas como artesanais, ainda produzem suas cervejas sob tradição da Lei da Pureza da Cerveja usando apenas água, malte de cevada e lúpulo (LUZTOZA, 2013; MORADO, 2009). As cervejas produzidas por estas cervejarias são denominadas como artesanais, e segundo Penteadó (2011) o crescimento médio mundial destas cervejas é de 11% ano. Além disso, na Europa e nos Estados Unidos da América, elas representam respectivamente 20 e 12% do total de cervejas vendidas (FORTUNE, 2016).

China, Estados Unidos da América e Brasil são os principais países produtores de cervejas no mundo e juntos produziram em 2013 cerca de 188,81 bilhões de litros. O Quadro 4 exhibe o *ranking* dos 10 principais países no setor de cerveja por consumo e participação de mercado, segundo a Kirin Beer University (2014):

Quadro 4: Principais países no setor de cerveja por consumo e participação de mercado

Ranking	País	Consumo (milhares de KL)	Participação de mercado global (%)
1°	China	4631,3	24,5
2°	EUA	2408,2	12,8
3°	Brasil	1252,0	6,6
4°	Rússia	1005,6	5,3
5°	Alemanha	841,0	4,5
6°	México	673,0	3,6
7°	Japão	548,9	2,9
8°	Reino Unido	424,2	2,2
9°	Espanha	364,8	1,9
10°	Vietnã	360,1	1,9

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da Kirin Beer University (2014)

A empresa Anheuser-Busch InBev (AB Inbev) é a maior expoente no setor mundial de cervejas, sendo fruto da fusão da brasileira Ambev com a belga Interbrew, que ganhou a primeira posição mundial no *ranking* de indústrias cervejeiras com a compra da Anheuser-Busch dos Estados Unidos da América em 2008. Ela possui produção e acordos comerciais nos principais mercados do mundo e é proprietária de mais de duzentas marcas de cerveja, as quais em 2013 geraram receita de US\$ 43,2 bilhões (BNDES, 2014).

Segundo Morado (2009) o setor cervejeiro é caracterizado por duas fortes tendências: 1) empresas cada vez maiores produzindo para o consumo de massa; 2) empresas pequenas e médias produzindo produtos mais caros e diferenciados. Essas pequenas e médias empresas são as cervejarias artesanais que formaram um segmento deste setor chamado de “*craft brewerings industry*” ou indústria de cervejas artesanais.

No mercado norte-americano, apesar destas cervejarias terem surgido há mais de trintas anos, seu crescimento continua exponencial. Segundo a Brewers Association (2016), com mais cervejarias do nunca, são 4.269 pequenas e independentes cervejarias artesanais que representam 12% do mercado industrial de cervejas, produzindo cerca de 24.5 milhões de barris que direcionaram a um crescimento de 13% em volume e 16% em valor em 2015. Segundo a declaração de Bart Watson, o economista chefe desta associação:

“ Ainda há muitas oportunidades e áreas para crescerem, e é importante que o foco continue na qualidade, assim como na liderança do movimento local das pequenas e independentes cervejarias ”.

No mercado europeu, onde nasceu a cultura da cerveja artesanal, a fala de Jo Gilbert na Revista Harpers (2016), o crescimento no número de cervejarias artesanais também continua. No Reino Unido, por exemplo, o crescimento foi de 31% em 2015 constituente de 1.500 microcervejarias artesanais. Somente na cidade de Londres, foram registradas 80 microcervejarias artesanais versus 6 comparando com o ano de 2008. Ainda segundo esta revista a longevidade do movimento da cerveja artesanal dependerá da capacidade de equilíbrio entre inovação genuína e a variedade de estilos que derivam da inovação de produtos.

Woolverton e Parcell (2008) afirmam que o sucesso do setor de cervejas artesanais nos Estados Unidos da América, está baseado na adoção da estratégia de nicho de mercado e no uso da inovação em novos produtos para atendê-lo. O Quadro 5 mostra um resumo dos fatores mais importantes adotados por este setor no mercado norte-americano, segundo o estudo destes autores:

Quadro 5: Sumário do setor de cervejas artesanais norte-americano

Fator	Elemento	Comentários
Indústria	Concentração	94% do mercado concentrado em indústrias focadas em economia de escala e redução de custo, permitindo assim o surgimento de cervejeiros caseiros ávidos por inovação, que hoje representam as microcervejarias artesanais e os <i>homebrewers</i> .
	Organização	As microcervejarias artesanais se uniram para aprender, formar e entrar em no mercado, sendo regulamentadas em 1979.
Produção	Inovação	Surgimento do mestre cervejeiro artesanal focado somente em produzir cerveja.
	Consistência	Seguir o estilo europeu de pequenas cervejarias que permite uma variedade de estilos, saindo das grandes cervejarias focadas no estilo “ <i>Pilsiner</i> ”.
	Qualidade	Cervejas artesanais tendem a ser produtos filtrados, diferente das <i>Pilsners</i> vendidas pelas grandes cervejarias.
	Singularidade e Inovação	A cervejaria artesanal pode produzir um novo sabor a cada lote.
Marketing	Público alvo	As Cervejarias artesanais inicialmente focaram em locais ou regiões específicas.
	Consumidor	Os consumidores de cervejas artesanais querem variedade, de produtos e fabricantes.
	Localização	Microcervejarias e <i>brewpubs</i> estão localizados próximos a centros populosos e locais turísticos.
	Taxas de faturamento	Muitos varejistas não são autorizados a cobrar taxas de faturamento por licores/destilados, o que ajudou as cervejas artesanais a competir melhor com base no lucro por área de vendas.

Fonte: a autora com base na tabela de Woolverton e Parcell (2008)

4.2 O mercado de cervejas no Brasil

Responsável por cerca de 1,6% do PIB brasileiro em 2015, o mercado de cervejas brasileiro direciona o Brasil a ocupar a terceira posição na produção mundial de cerveja, atrás da China e Estados Unidos da América, produzindo cerca de 14 bilhões de litros de cerveja e faturando cerca de R\$ 70 bilhões em 2014 (BNDES, 2014; CERVBRASIL, 2015). A Figura 3 apresenta os principais dados do setor no Brasil publicados em 2015 pela CervBrasil:

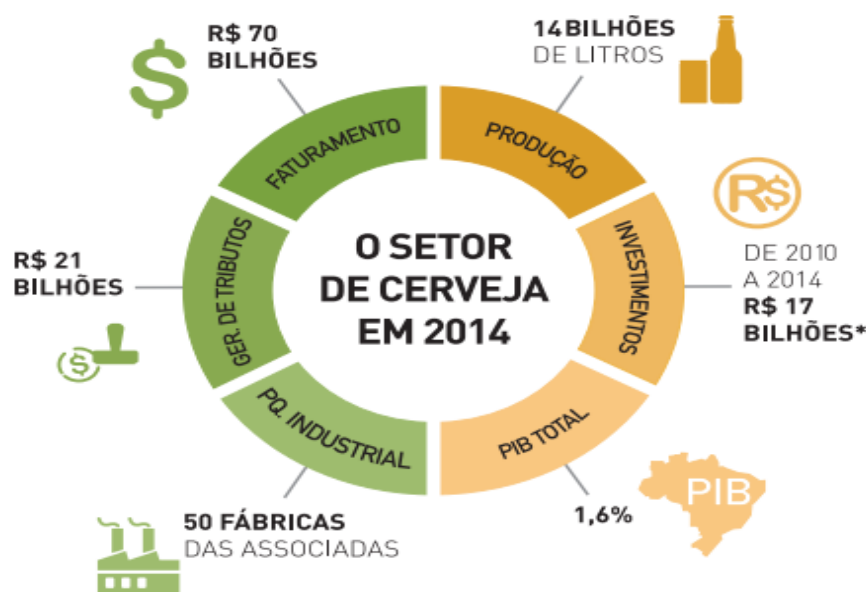


Figura 3: Principais dados do setor cervejeiro brasileiro em 2015

Fonte: Anuário de 2015 publicado pela CervBrasil 2015

O setor cervejeiro no Brasil é muito importante para a geração de empregos, e segundo dados do BNDES (2014) ele é a 12ª fonte de empregos no país. Dados da CervBrasil (2015), afirmam que o setor emprega a cada ano 2,7 milhões de pessoas e paga quase R\$ 28 bilhões em salários. Além disso, segundo os mesmos dados, existem cerca de 10 mil fornecedores de bens e serviços e aproximadamente 8 milhões de profissionais das mais diversas áreas envolvidas no setor, gerando investimentos de R\$ 17 bilhões com a construção de novas fábricas e a renovação de portfólio.

A indústria cervejeira brasileira é altamente concentrada em quatro empresas que juntas representam 98,6 % da produção: Ambev, Petrópolis, Brasil Kirin e Heineken (AFREBRAS, 2014).

A Cia de Bebidas das Américas (AmBev) foi criada em 1999 decorrente da fusão das duas maiores cervejarias brasileiras, a Companhia Cervejaria Brahma e Companhia Antarctica Paulista. A união destas empresas deu início ao maior grupo cervejeiro nacional, que desde então é líder em produção e vendas no mercado brasileiro (AMBEV, 2012). Já a criação da AB InBev ocorreu em março de 2004 quando a AmBev e Interbrew fundiram-se. O empreendimento entre elas permitiu que a AmBev tivesse acesso ao mercado norte americano e outros importantes mercados no mundo, fortalecendo o processo de internacionalização da empresa. A AB InBev comprou por cerca de US\$ 52 bilhões a Anheuser-Busch, em julho de 2008, tornando-se a maior cervejaria do mundo produzindo 19 bilhões de litros de cerveja por

ano e faturando cerca de U\$ 10.6 bilhões (AMBEV, 2012) e em 2016 a Miller, principal rival no setor, aceitou uma proposta de venda para a AB Inbev por aproximadamente U\$ 100 bilhões (G1, 2016).

A AmBev possui trinta e quatro fábricas no Brasil e opera na América Latina com fábricas operando em quatorze países: Argentina, Colômbia, Bolívia, Brasil, Chile, Equador, El Salvador, Guatemala, Nicarágua, Paraguai, Peru, República Dominicana, Uruguai, Venezuela e Canadá. As marcas de cervejas mais vendidas no Brasil são: Antarctica, Bohemia, Chopp Brahma, Skol, Budweiser, Original, Serra Malte, Corona, Stella Artois. Já as marcas de cervejas artesanais que a empresa possui e comercializa no Brasil são: Wals, Colorado e Goose Island (AMBEV, 2017).

Em 2011 a Kirin Holdings assumiu o controle do Grupo Schincariol, a segunda empresa no setor cervejeiro brasileiro. O grupo possui como principais marcas: Schin, Glacial, Nobel, Devassa, Baden-Baden e Eisenbahn (BRASILKIRIN, 2013). A Schincariol iniciou suas operações em 1939 comercializando apenas refrigerantes, e somente em 1989 diversificou a produção para o mercado de cervejas. O grupo adquiriu a União das Devassas Cervejaria (UDC), em 2007 e mesmo ano, comprou as cervejarias artesanais Baden Baden e Cervejaria Eisenbahn de Blumenau, Santa Catarina (BRASILKIRIN, 2013). Estas microcervejarias, depois de compradas, tiveram seus rótulos fortalecidos ao aproveitarem os canais de distribuição que a empresa possuía e foram mantidas as suas características de cervejas artesanais, pois, segundo a empresa, as marcas estavam associadas a cervejas com alto valor agregado. Para Cunha (2008), as aquisições permitiram ao grupo incluir em seu portfólio produtos diferenciados, mas não aumentaram a sua participação no mercado de cervejas brasileiro.

A Cervejaria Petrópolis, a terceira do setor, é dona das marcas de cerveja Crystal, Itaipava, Itaipava Premium, Itaipava Light e Petra. A diversificação de portfólio, em 2010, deu-se com a aquisição de licenças para produção de receitas como a Weltenburger, como estratégia de diversificação de produtos *premium*. A cervejaria Petrópolis é um exemplo de crescimento constante desde 2004, passando de uma parcela de produção de 3,6% do mercado brasileiro, para 10,9% em 2013 (CERVESIA, 2014).

Em 2010 a Heineken adquiriu a mexicana FEMSA (acrônimo de Fomento Económico Mexicano, S.A.B. de C.V. y Subsidiarias y/o sus Unidades de Negócio) assumindo assim o controle acionário da Kaiser do Brasil ficando com 8,3% do mercado brasileiro. Essa participação é distribuída através dos principais rótulos: Kaiser, Bavaria, Sol, Heineken e Xingu.

Assim como explanado, ocorreram ao longo dos anos, diversas fusões e aquisições no mercado, que resultaram em apenas quatro grandes grupos com quase a totalidade da produção nacional de cervejas. O aumento da concentração industrial resultante do processo de fusões e aquisições é acentuado pelas economias de escala, que passam a ser obtidas no processo produtivo. As economias de escala permitem que aumente ainda mais a concentração industrial deste setor que durante anos, fabricava basicamente um tipo de bebida, a *American Standard Lager*, confundida com o estilo alemão *Pilsen*, oferecer uma cerveja leve, de coloração clara e fácil de beber (REVISTA PESQUISA FAPESP, 2017; BIANCONI, 2010).

Embora as quatro indústrias descritas representem praticamente a totalidade no mercado, a partir dos anos 1990, principalmente em São Paulo, iniciou-se um movimento de importar cervejas de outros tipos, com sabores mais acentuados, ainda de forma tímida e restrita a poucos bares e supermercados. Posteriormente, com o surgimento de pequenos produtores, o portfólio se ampliou e foi lançada uma gama de cervejas que o brasileiro desconhecia: cervejas com diferentes teores alcoólicos, novos ingredientes, sabores e aromas variados e diversos níveis de amargor (REVISTA PESQUISA FAPESP, 2017).

Segundo os dados fornecidos pelo MAPA (2017), para esta pesquisa, (ANEXO A), existem 522 cervejarias no Brasil. Ainda segundo este órgão em 2016 o número de cervejarias foi de 320 para 397 em um único mês do ano (abril), devido a abertura do mercado para novas tendências, principalmente em cervejas artesanais, apontadas por Flarys (2014), como sendo responsáveis pela revolução no setor cervejeiro, pois, fizeram com que os consumidores brasileiros deixassem de comprar cervejas de grandes cervejarias que possuem qualidade inferior. Este movimento denominado de *Craft Brewing* (cervejaria artesanal), conhecido no Brasil como “revolução cervejeira”, iniciou nos Estados Unidos da América entre as décadas de 1970 e 1980 e chegou ao Brasil na década de 1990 através de pequenos empresários dispostos a investir seu capital nesse segmento sem se importar em competir globalmente, focando em nos nichos de mercados não atendidos por empresas globais e oferecendo ao consumidor um produto e serviço único, diferenciado com alto valor agregado mudando assim a ênfase das prioridades do fabricante para as prioridades do consumidor que por sua vez não busca mais apenas preço, iniciando desta forma um novo padrão de consumo (OLIVER, 2002; KALNIN et al., 2002). Essa revolução é caracterizada pela exaltação de uma cultura em torno das cervejas artesanais, por um número crescente de rótulos disponíveis ao consumidor, rótulos caracterizados pela inovação e diferenciação em relação às cervejas de massa (OLIVER, 2002).

4.3 As cervejas artesanais

Artesanais, *premium*, *superpremium*, *gourmet* e *especial* são termos utilizados para caracterizar cervejas de qualidade superior (STEFENON, 2011). Ao termo de cervejas especiais a promulgação da Lei nº 13.097/15 e o Decreto nº 8.442 definiu como aquelas que possuem, no mínimo, 75% de malte de cevada na receita. Com relação a cerveja artesanal, no Brasil, assim como, nos Estados Unidos da América e na Europa, ainda não existe definição federal oficial do termo (MAPA,2017).

Por conta da falta de definição, a maioria dos mercados consideram as definições oferecidas pela Brewers Association (2015), principal associação mundial no setor, que descreve as cervejas artesanais sendo aquelas produzidas por microcervejarias que usam no processo de produção ingredientes tradicionais como malte de cevada ou ingredientes não tradicionais, porém inovadores, utilizados para distingui-las das cervejas populares. Elas contêm, segundo a pesquisa empírica de Mardegan et al. (2013), malte de melhor qualidade, já as denominadas “comuns” apresentam partículas de plantas tropicais, como milho, arroz e cana.

De acordo com a Brewers Association (2015) esta definição de cerveja artesanal provém da conceptualização e caracterização de microcervejaria artesanal:

- 1- cervejarias artesanais são pequenas cervejarias: produção anual de no máximo 6 milhões de barris;
- 2- a marca registrada da cerveja artesanal e cervejarias artesanais é a inovação. Os cervejeiros artesanais interpretam estilos históricos e desenvolvem novos estilos;
- 3- cervejas artesanais são aquelas produzidas com ingredientes tradicionais como malte de cevada ou ingredientes não tradicionais, porém inovadores, utilizados para distingui-las das cervejas populares;
- 4- as cervejarias artesanais têm a maioria do seu volume produzido em cervejas as quais o sabor derive de ingredientes artesanais tradicionais ou inovadores em sua fermentação;
- 5- as cervejarias artesanais possuem abordagens distintivas e individualistas para se conectar com seus clientes;
- 6- as cervejarias artesanais mantêm a integridade pelo que fabricam e são independentes: a empresa não pode ter mais do que 25% de suas ações pertencentes a outra indústria de bebida alcoólica que não seja uma cervejaria artesanal.

No Reino Unido o termo microcervejaria artesanal é definido como uma cervejaria de escala pequena que opera sob a supervisão do UK Progressive Beer Duty Threshold, no máximo 5.000 hectolitros anualmente (DANSON et al, 2015).

O uso do termo cerveja artesanal no Brasil é cercado de diversas interpretações sendo o termo *Craft Brewery* (cervejaria artesanal) o ponto de partida para caracterizar o movimento de pequenas cervejarias artesanais que atuam em nichos ou segmentos específicos deste mercado e atendem consumidores que clamam por diferenciação de produtos (AFREBRAS; 2015)

Ainda que existam definições internacionais sólidas acerca dos termos “microcervejaria artesanal” e “cerveja artesanal”, a autora deste estudo teve dificuldade em encontrar uma unanimidade na definição oficial dos termos no Brasil, por isso, ela entrou em contato (por telefone e *e-mail*) com o MAPA (Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento) o qual informou que realmente ainda não existem tais definições (ANEXO A). Portanto no que se refere a definição oficial dos termos “cerveja artesanal” e “cervejaria artesanal” no Brasil, constata-se uma lacuna, principalmente do primeiro termo, cuja a definição se relaciona somente com as características da empresa que a produz, por isso, um dos objetivos desta pesquisa também foi investigar o que são as “cervejarias artesanais” e as “cervejas artesanais” na perspectiva de quem as produz.

Alguns estados brasileiros, onde a produção de cervejas artesanais é expressiva, para incentivar a produção por meio de seus órgãos reguladores em nível estadual/municipal, verificou-se algumas definições pontuais, quanto ao entendimento do negócio de microcervejaria artesanal ou cerveja artesanal, conforme indicado na Tabela 1, que indica os estados/cidades que promulgaram tais leis:

Tabela 1: Definição de Cervejarias Artesanais/Cervejas Artesanais em Estados/Capitais Brasileiras

Estado	Cidade	Ano/ Lei	Definição de Microcervejarias Artesanais	Definição de Cervejas Artesanais
Santa Catarina	Todas as cidades	2009: Lei Nº 14.961	Art. 2º: I - microcervejaria a empresa cuja soma da produção anual de cerveja e chope, não seja superior a três milhões de litros, considerando todos os seus estabelecimentos, inclusive aqueles pertencentes a coligadas ou a controladora;	Art. 2º : II - Cerveja ou chope artesanal o produto elaborado a partir de mosto cujo extrato primitivo contenha no mínimo 80% (oitenta por cento) de cereais malteados ou extrato de malte, conforme registro do produto no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
Minas Gerais	Belo Horizonte	2016: Lei Nº 2033/2016	Art. 1º: Para efeito desta Lei considera-se microcervejaria artesanal a produção de cerveja que não seja superior a 3000 litros mensais e não ultrapasse 36 mil litros anualmente, vedados: I - a instalação de maquinaria industrial de médio e grande porte; II - a armazenagem de médio e de grande porte; III - a geração de ruídos, exalações e trepidações incômodos; IV - a geração de tráfego.	Não tem
Rio de Janeiro	Rio de Janeiro	2015: Lei Nº 40935	Art 1º: Considera-se microcervejaria artesanal o estabelecimento destinado à produção de cerveja em pequena escala, por meios predominantemente manuais e pelo uso de equipamentos simples e de pequenas dimensões, vedados: I - a instalação de maquinaria industrial de médio e grande porte; II - a armazenagem de médio e de grande porte; III - a geração de ruídos, exalações e trepidações incômodos; IV - a geração de tráfego.	Não tem
Paraná	Todas as cidades	2012: Lei Nº 6080	Art. 1º: 3.1 microcervejaria ou cervejaria artesanal a empresa cuja produção anual de cerveja e chope, correspondente ao somatório da produção de todos os seus estabelecimentos, inclusive os de coligadas e controladora, não seja superior a dois milhões e quatrocentos mil litros;	Art 3º 3.2 Cerveja ou chope, para fins do benefício fiscal, o produto elaborado a partir de mosto cujo extrato primitivo contenha no mínimo 80% (oitenta por cento) de cereais malteados ou extrato de malte, conforme registro do produto no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento;

Rio Grande do Sul	Porto Alegre	2010: Lei Nº 10.904 2016: Lei Nº 19.525	<p>10.904: Art 1º: produção anual não superior a 3 milhões de litros por produtor ou fabricante, considerados todos os seus estabelecimentos e todas as suas unidades; permissão para visita pública da unidade produtora ou fabricante com guia da empresa; possibilidade de degustação e comercialização dos produtos na unidade produtora ou fabricante visitada; e o cumprimento de todas as normas pertinentes ambientais e legais, municipais, estaduais e federais</p> <p>19525: Art. 2º: Considera-se brewpub o estabelecimento que produz cerveja em pequena escala, para venda direta e exclusiva ao consumidor final, destinada ao consumo no mesmo local de produção.</p> <p>Art 3º: I - a utilização de equipamentos que possibilitem o alcance de um volume de produção superior a 10 (dez) mil litros mensais; e</p> <p>II - o engarrafamento de caráter industrial ou automatizado.</p>	
Mato Grosso	Todas as cidades	2016: Lei Nº 3/2016	<p>Art 4º: Poderão enquadrar-se no Programa as cervejarias instaladas no estado de Mato Grosso, que atendam às seguintes exigências:</p> <p>I – produção anual de cerveja de até 1.800.000 L (um milhão e oitocentos mil litros) considerado o período de 01 (um) de janeiro a 31 (trinta e um) de dezembro;</p> <p>II – uso de adjuntos cervejeiros em volume não superior a 20% (vinte por cento) do montante total de malte utilizado na formulação das cervejas produzidas;</p> <p>III - ter sede no Estado de Mato Grosso e capital 100% (cem por cento) nacional;</p> <p>III – não ser subsidiária de cervejaria que não atenda aos requisitos estabelecidos nos incisos I e II, acima;</p> <p>IV – não ter no seu quadro societário, como sócio, empresa que não atenda aos requisitos estabelecidos nos incisos I e II, acima;</p>	<p>Art 2º : V – Cerveja artesanal é a cerveja ou chope, produzida por empresa, que será denominada microcervejaria, com sede no Estado de Mato Grosso, em volume não superior a 1.800.000 L (um milhão e oitocentos mil litros) anuais, considerados todos os seus estabelecimentos, inclusive aqueles pertencentes a coligadas ou à controladora ou o produto elaborado a partir de mosto cujo extrato primitivo contenha, no mínimo, 80% (oitenta por cento) de malte (cevada, trigo ou centeio) ou extrato de malte, conforme registro do produto no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.</p>

			V – não ser devedora de tributos ao Estado de Mato Grosso; VI – possuir Licença Operacional, expedida pela Secretaria de Estado de Meio ambiente – SEMA	
Goiás	Todas as cidades	2016: Lei Nº 13.194	Art 2º: 2.1 microcervejaria, a pessoa jurídica cuja produção anual de cerveja e chope artesanais, correspondente ao somatório da produção de todos os seus estabelecimentos, inclusive os caracterizados como controladora, controlada, coligada, interdependentes ou sob o controle societário ou administrativo comum, não seja superior a 5.000.000 (cinco milhões) de litros;	Art 2.2: Cerveja ou chope artesanal, o produto elaborado a partir de mosto cujo extrato primitivo contenha no mínimo 80% (oitenta por cento) de cereais malteados ou extrato de malte, conforme registro do produto no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento;
Amazonas	Todas as cidades	2014: Lei Nº L7251	Art 3º: IV - Microcervejaria: é a empresa cuja soma da produção anual de cerveja e chope não seja superior a 600.000 (seiscentos mil) litros, considerados todos os seus estabelecimentos;	Art 3º: V - Cerveja ou chope artesanal: é o produto elaborado a partir de mosto cujo extrato primitivo contenha, no mínimo, 80% (oitenta por cento) de malte (cevada, trigo ou centeio) ou extrato de malte, conforme registro do produto no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.

Fonte: a autora com base em uma consulta feita nas leis de todos os estados e capitais brasileiras

Notou-se que o Estado de São Paulo não apresentou nenhum posicionamento acerca das definições da modalidade deste tipo de negócio e produto, por isso, em contato novamente com o fiscal do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) responsável pelos relatórios sobre cervejas no Brasil, a pesquisadora deste estudo indagou sobre que definições seriam adequadas para sua pesquisa, e ele informou (ANEXO A), que pode-se considerar as definições de cervejaria artesanal e cerveja artesanal informadas pela Abracerva (Associação Brasileira de Cervejas Artesanais, 2017), que segundo ele é a única entidade do setor com representatividade nacional. Em contato com a Abracerva, a mesma, informou a pesquisadora (ANEXO B) que:

“Cerveja artesanal é aquela que for produzida por um desses três tipos de cervejarias”:

“I – Microcervejaria Brasileira, é a empresa com sede no Brasil, de capital predominantemente nacional (mais que 50%), detentora de registro de estabelecimento produtor junto ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA, que produza as próprias marcas, ou marcas de terceiros sob encomenda, podendo ou não comercializar no próprio local e que produz até 100.000 (cem mil) hectolitros de cerveja anuais;”

“II – Microcervejaria Cigana, é a empresa com sede no Brasil, de capital predominantemente nacional (mais que 50%), que seja detentor dos direitos de produção e dos direitos de marca de cerveja, e que produz em planta terceirizada ou sob encomenda e comercializa, mas que não seja proprietário de planta de produção, não tendo registro de estabelecimento produtor perante o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, e que produz até 100.000 (cem mil) hectolitros de cerveja anuais;”

“V – Brewpub é a empresa com sede no Brasil, de capital predominantemente nacional (mais que 50%), detentora de registro de estabelecimento produtor junto ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA, que produza as próprias marcas para comercialização exclusivamente no local de produção.”

Apesar da recomendação feita pelo MAPA (2017), e do fato da Abracerva ter afirmado que se baseou nos moldes da principal associação mundial do setor (Brewers Association), para esta pesquisa, escolheu-se adotar os critérios da Brewers Association (2015) para definições de cervejas e cervejarias artesanais. Tal escolha foi feita por conta dos critérios para seleção dos sujeitos desta pesquisa, e foi melhor explicada na sessão 5.4 do capítulo 5 deste trabalho.

As cervejas artesanais ocupam ainda uma pequena parcela do mercado nacional de cerveja, mas seu crescimento é constante e vêm sendo impulsionado por uma conjunção de

fatores. Uma nova frente de pensamento referente ao consumo de cervejas é um dos fatores responsáveis por aumentar o consumo destas cervejas. Essa nova tendência é conduzida por uma frente gastronômica, que aborda a apreciação diferenciada da cerveja, com ingestão em poucas quantidades, para maior percepção de seus aromas e sabores, fatores identificados como os mais importantes no consumo desta cerveja, bebendo-se melhor, para apreciar e não para matar a sede (consumo direto), possibilitando uma discussão proveitosa sobre o assunto (ANACLETO; SALUME, 2016; SANTARNECH, 2011).

Influenciadas por diferentes escolas que sugerem o tipo de levedura, malte e lúpulo a ser usado, as cervejas artesanais são classificadas a partir de quatro principais escolas: Alemã, Belga, Inglesa e Norte Americana (BREJAS, 2014). Os estilos de cervejas *Lager* e *Pilsen* (que devem ser consumidas de forma gelada e rápida) são os estilos mais produzidos pelas indústrias atuantes no setor, entretanto, pode ser observada a tendência do consumo de cervejas diferentes deste estilo no Brasil, como informado pelo site do Ministério da Agricultura Brasileiro (2013).

O BJCP (Beer Judge Certification Program, 2015) afirma que existem 120 estilos diferentes de cervejas, e que cada estilo tem seu próprio sabor influenciado pela escola base, conforme apresentado na Figura 4:

Estilos	Características	Subestilo
Ale	1- Alta fermentação, temperaturas mais altas (15 a 25° C) 2- Aroma e sabor frutados 3- Complexas, mais maltadas e lupuladas e mais encorpadas	1- English Pale Ale 2- American Ale 3- Porter 4- Stout 5- Weiss 6- Witbier 7- Belgican Strong Ales 8- Brown Ale
Lager	1- Baixa fermentação, temperaturas mais baixas (9 a 15° C), alto teor de gás carbônico 2- Mais cristalinas, cor clara e leves 3- Menos aromáticas com sabor mais amargo e semelhante a pão	1- American <i>Lager</i> 2- Pilsen ou Pilsner 3- Munich Dunkel 4- Schawarzier 5- Malzbier 6- Vienna 7- Bock 8- European <i>Lager</i>

Figura 4: Principais estilos e subestilos de cervejas especiais

Fonte: criada pela autora, com base nas informações do BJCP (2015)

Segundo Beck (2015) os registros de cervejas artesanais no ano de 2013 concentraram mais de um terço do total desde 2000, ano em o crescimento do nicho artesanal brasileiro estava

ainda no início, conforme exibe o gráfico da Figura 5 com o número de registros de cervejas artesanais de 2000 a 2014:



Figura 5: Número de registros de cervejas artesanais no Brasil de 2000 a 2014

Fonte: Beck 2015 adaptado pela autora

A maioria das cervejas artesanais são produzidas por microcervejarias (brasileiras, ciganas ou *brewpubs* conforme a definição da Abracerva, 2017) espalhadas pelo território nacional sendo que 91% delas estão localizadas na região Sul e Sudeste (INSTITUTO DA CERVEJA, 2016; MORADO, 2009) como mostra a Figura 6 que apresenta os principais estados brasileiros produtores de cervejas artesanais:

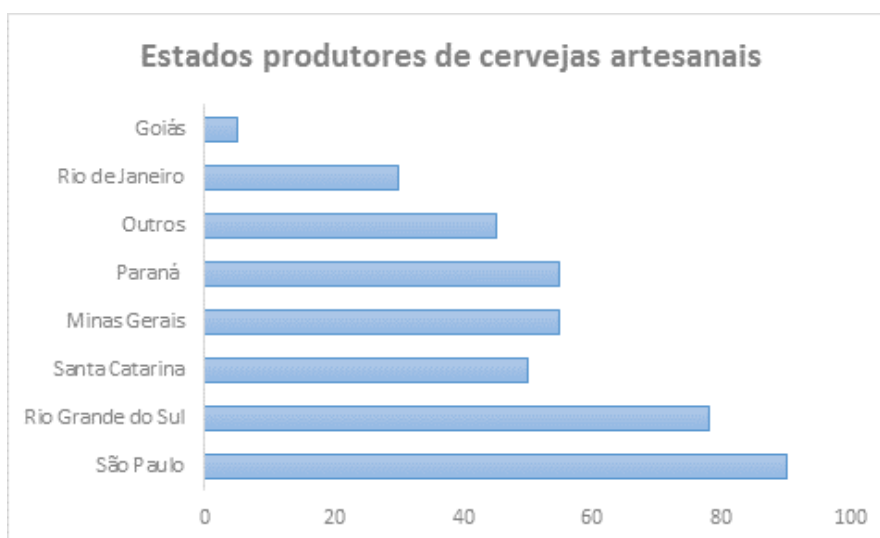


Figura 6: Principais estados produtores de cervejas artesanais

Fonte: Instituto da Cerveja (2016) adaptado pela autora

O estado de São Paulo, conforme as informações da CervBrasil (2015) e Instituto da Cerveja (2016), conta com o maior número de cervejarias artesanais e também possui a maior demanda de consumo, principalmente na capital do estado.

Com relação ao porte das cervejarias artesanais brasileiras, o Instituto da Cerveja (2016), afirma que diferentemente do mercado norte americano, que já está bem consolidado e possui várias cervejarias artesanais de médio porte atuando no setor, a maioria das cervejarias artesanais brasileiras ainda são bem pequenas apresentando um volume de produção médio em torno de 20.000 L de cerveja/mês. Kalnin (2002) caracteriza este setor como um pequeno segmento de mercado com baixo volume de produção e alto valor agregado.

Mesmo sendo caracterizadas como pequenas, segundo a Revista Pesquisa Fapesp (2017), as cervejarias artesanais são responsáveis por muitas inovações do setor. A Tabela 2 sumariza as inovações deste setor, descritas na matéria da edição de janeiro de 2017 da Revista Pesquisa Fapesp:

Tabela 2: Inovações no setor de cervejas artesanais brasileiro

Área em que houve inovação	Ideia Central	Comentário sobre inovação
Produção de cevada	Programa de melhoramento genético da Embrapa: objetivo de substituir a cevada importada	<p>“Mais de 90% do grão plantado no país é fruto de pesquisa nacional, fruto do programa de melhoramento genético liderado pela Embrapa que já lançou no mercado 30 novos cultivares de cevada cervejeira adaptados às condições de clima e solo.”</p> <p>“As novas variedades do grão foram desenvolvidas ajudaram a consolidar a lavoura de cevada cervejeira. Hoje são cultivares mais produtivos, com perfil superior de resistência a doenças e de melhor qualidade industrial, pois, dificilmente, sementes de cevada importadas vingam no país.</p> <p>“Por meio das pesquisas da Embrapa, a lavoura tem ampliado suas fronteiras e hoje já é possível produzir o grão em escala comercial em São Paulo, Goiás e Minas Gerais.”</p> <p>“Outro fator do êxito do programa: a tecnologia por trás da criação dos novos cultivares usando a técnica de haplodiploidização.”</p>
Produção de lúpulo	Esforços de Pesquisadores e pequenos produtores para mudar o cenário nacional da inexistência de sua produção.	<p>“O cultivo de lúpulo no país pode beneficiar especialmente os pequenos fabricantes de cervejas especiais, aquelas com características exclusivas, tais como cor, aromas e sabores atípicos, produzidas de forma artesanal. Com a produção limitada, essas microcervejarias precisam de quantidades reduzidas de lúpulo. Atualmente, elas acabam pagando mais pelo lúpulo importado, que é cotado em dólar, do que os grandes fabricantes, que compram maiores quantidades do produto.”</p> <p>“Dificuldade de produzir nacionalmente devido a luz e ao clima: A saída encontrada no Brasil foi “enganar” a planta, simulando o fotoperíodo ideal ao seu desenvolvimento.”</p>
Produção de lúpulo	A Brasil Kirin proprietárias das cervejarias Baden Baden e Eisenbahn: estímulo ao cultivo de um lúpulo brasileiro, contribuindo para o fortalecimento da cultura cervejeira nacional	<p>“Está investindo continuamente na melhoria da produção, fornecendo apoio tecnológico e envolvendo cientistas do Japão, sede da Kirin, e de universidades brasileiras, como USP [Universidade de São Paulo] e UFPR”.</p> <p>“O cultivo de lúpulo no país pode beneficiar especialmente os pequenos fabricantes de cervejas especiais, aquelas com características exclusivas, tais como cor, aromas e sabores atípicos, produzidas de forma artesanal. Com a produção limitada, essas microcervejarias precisam de quantidades reduzidas de lúpulo. Atualmente, elas acabam pagando mais pelo lúpulo importado, que é cotado em dólar, do que os grandes fabricantes, que compram maiores quantidades do produto.”</p>
Produção de levedura	Tradicionalmente usa-se a levedura <i>Saccharomyces cerevisiae</i>	“Tentativa de criar cervejas com diferentes perfis tem estimulado especialistas a avaliarem o uso de microrganismos não convencionais que permitam novas abordagens de processamento.”

		<p>“Um grupo de pesquisa da USP revelou algumas possibilidades de exploração desses microrganismos para produção de bebidas com novas abordagens de bioaromatização – incorporação de compostos aromáticos por vias biológicas, além de cervejas funcionais, aquelas com baixo teor alcoólico e maior concentração de fibras, vitaminas e minerais.”</p> <p>“Uma possibilidade inovadora é o emprego de blends de leveduras, que é a utilização de mais de um microrganismo no processo fermentativo. Algumas proporcionam mais aromas, enquanto outras são mais neutras. Ao empregar mais de uma levedura de forma conjunta ou sequencial – primeiro um certo microrganismo e, em seguida, outro –, podemos modular o processo fermentativo e criar uma cerveja diferente, com características próprias”.</p>
Estrutura da cerveja	A espuma varia conforme o tipo de cerveja e, além de aprisionar aromas e perfumes, ela atrasa o processo de oxidação, que altera o sabor da bebida, ao impedir que a luz incida diretamente sobre o líquido.	<p>“Pesquisadores da FEA-Unicamp: Melhorar a estabilidade da espuma da cerveja industrializada por meio da adição de hidrocoloides”.</p> <p>“Quanto mais estável for a espuma, mais tempo ela permanecerá no copo: as cervejas fabricadas no Brasil, com altos níveis de adjuntos não maltados, perdem proteína em sua composição e, com isso, estabilidade de espuma.”</p>
Adjuntos	Adjuntos não convencionais, diferentes daqueles usados pelas grandes cervejarias, como o milho e o arroz.	“EEL-USP: reduzir o custo da produção – já que os adjuntos tendem a ser mais baratos do que o malte da cevada –, o uso permite a fabricação de cervejas com sabores e aromas diversos”.

Fonte: a autora com base na matéria da Revista de Pesquisa da Fapesp (2017)

O Instituto da Cerveja (2016) apresentou em seu relatório sobre “*craft beer*” (cerveja artesanal) que o volume de cervejas artesanais em 2016 foi de 91 milhões de litros representando 0,7% do volume total de cervejas no Brasil, e que, no ano de 2015 fechou com 372 produtores de cervejas artesanais, conforme o gráfico da Figura 7 que exhibe a estimativa da evolução no número de cervejarias artesanais no Brasil de 2005-2015:

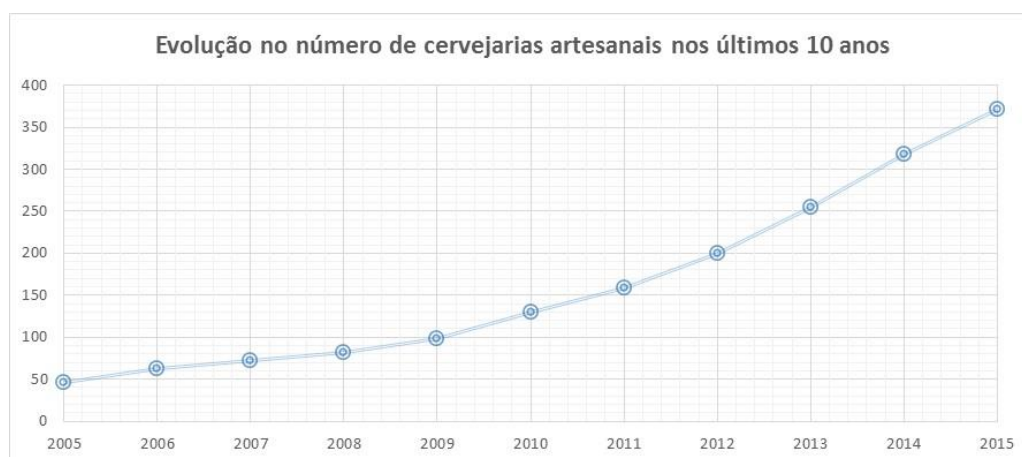


Figura 7: Evolução no número de cervejarias artesanais nos últimos 10 anos

Fonte: Instituto da Cerveja (2016) adaptado pela autora

A aquisição de cervejarias artesanais por grandes empresas está impulsionando o setor, e uma das principais características dessas aquisições é que as cervejarias artesanais não estão sendo extintas, possuem por contrato seus nomes e fórmulas mantidos. O primeiro exemplo deste movimento foi a compra da Baden Baden e da Eisenbahn pela Schincariol, em 2007 e 2008, respectivamente (CORAZZA, 2011).

A líder mundial no setor, AB InBev, que já havia investido bilhões de dólares na aquisição de marcas de cervejas artesanais no mercado norte americano, como a Goose Island Brewery, de Chicago; a Blue Point Brewing, de Nova York; e a Elysian Brewing, de Seattle, está replicando a estratégia no Brasil ao comprar pela Ambev cervejarias artesanais brasileiras como a Wãls e a Colorado. A Wãls, por exemplo, é uma microcervejaria mineira ganhadora de diversos prêmios nacionais e internacionais que vinha ganhando destaque no mercado. A cervejaria Colorado, do interior de São Paulo, também foi adquirida pela Ambev e assim como a Wãls, a promessa é que não haverá mudanças nas características das cervejas (G1; ÉPOCA NEGÓCIOS; ESTADÃO, 2015). Além da compra de cervejarias menores, a Ambev afirma, através de dados divulgados do site oficial da marca Boehmia (2016), que têm inovado através da diversificação do portfólio dessa marca com o lançamento da JabutIPA, uma IPA (*india pale*

ale) sabor jabuticaba, a Bela Rosa, uma *witbier* sabor pimenta rosa e a Caá-Yari uma *belgian blond ale* com guaraná.

Segundo o Sebrae (2015), o principal responsável pelo aumento do consumo das cervejas artesanais no Brasil, foi a difusão entre os consumidores brasileiros, já que as pessoas estão entendendo a diferença entre as cervejas de massa e as artesanais. Neste sentido, com relação aos consumidores de cervejas artesanais, Scovotti e Spiller (2014) afirmam que no mercado norte-americano tratam-se principalmente dos jovens da geração *millenium*, ou da geração X e Z, propensos a experimentar estilos diferentes daqueles oferecidos pelas grandes cervejarias, cervejas com mais encorpadas e saborosas. Uma pesquisa experimental feita pela Mintel Research (2014) nos Estados Unidos da América, revelou que 43% dos participantes com idades entre 20 e 39 anos acharam que as cervejas artesanais são melhores que as cervejas domésticas, e somente 32% dos participantes pertencentes a geração *baby boomers* preferiram o gosto das cervejas artesanais. Os resultados de uma outra pesquisa empírica com consumidores de cervejas artesanais norte-americanos feita por Saporito (2012), identificou quatro tendências de consumo, indicadas pelo Quadro 6:

Quadro 6: Tendências de consumo entre os consumidores de cervejas artesanais norte-americanos

Tendência	Ideia central
Premiunização	É um foco em beber menos, mas melhor. Os entusiastas preferem comprar duas garrafas de cervejas de artesanais sobre quatro garrafas de cerveja doméstica. O <i>status</i> social associado com o consumo de cervejas artesanais, muitas vezes justifica os preços mais elevados pagos por essas bebidas.
Individualização	É sobre a geração <i>millenium</i> (os que nasceram entre 1980 e 2001). Representam uma raça intrigante e exigente de consumidores que possuem grandes expectativas, muitas vezes estranhas. Estes jovens querem ter tantas experiências diferentes quanto possível, incluindo a oportunidade de consumir diversas marcas de cerveja artesanal.
Comunitarização	Lida com a construção de um sentimento de pertencimento. Além de expressar sua própria individualidade, o <i>millenium</i> se preocupa em ser membros ativos da comunidade em áreas de interesse, incluindo a cerveja que consomem.
Feminização	Refere-se ao <i>marketing</i> para mulheres. A maioria das marcas de cerveja tradicionais não fizeram isso bem. As mulheres mudaram seus padrões de bebida e são agora como prováveis bebedoras de cerveja. As mulheres apreciam a variedade dos gostos representados em cervejas artesanais e bebidas malteadas com sabores mais fortes.

Fonte: a autora com base na pesquisa de Saporito (2012)

No geral, segundo Holden e Kingham (2010), os consumidores de cerveja tornaram-se muito mais aventureiros em suas cervejas artesanais, *drinks* e bebidas de malte aromatizado, e escolhem suas cervejas baseados mais na ocasião de consumo, além disso, não são fiéis a uma marca porque querem sempre provar novos sabores. Entusiastas percebem a cerveja artesanal como única, de alta qualidade, mais cara e fabricada localmente (SCOVOTTI; SPILLER, 2014).

Sobre a questão da fabricação cerveja artesanal ser local, uma pesquisa da Mintel Research (2014) descobriu que 50% dos consumidores de cerveja artesanal norte-americanos estavam interessados em cervejas locais, e que 25 % estavam interessados em comprar cerveja artesanal apenas onde é fabricada. Segundo, Scovotti e Spiller (2014), isso sugere que os consumidores percebem o consumo do produto como um meio de sustentar uma empresa local, o que, por sua vez, faz com que eles se sintam melhor consigo mesmos enquanto desfrutam de um produto de qualidade superior.

No Brasil, não foram encontradas muitas pesquisas que estudaram o consumidor de cervejas artesanais. De acordo com Sebrae (2015), os consumidores de cervejas artesanais brasileiros são em 88% homens e 69 % possuem curso superior, além disso, no geral os consumidores deste tipo de cerveja consideram os seguintes critérios para avaliação de compra: qualidade, estilo, preço, indicação e inovação.

A comercialização das cervejas artesanais é realizada principalmente através de lojas especializadas, bares e clubes de cerveja, ou diretamente por algumas cervejarias (CERVESIA,2011). Segundo Toviansky (2014) o número de estabelecimentos de pequeno varejo aumentou 3% entre 2011 e 2013 e foram abertas 14.000 lojas especializadas no Brasil, tornando o pequeno varejo uma das áreas mais promissoras para as cervejas artesanais, uma vez que é onde os fabricantes conseguem negociar maiores margens de lucro. Contudo, segundo Barboza (2015) houve fortalecimento desse nicho de mercado nas grandes redes supermercadistas como Pão de Açúcar, onde as vendas de cervejas artesanais cresceram 80% em 2015.

5 .PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o intuito de entender qual é a associação da inovação e da estratégia com o mercado de cervejas artesanais brasileiro, adotou-se a concepção construtivista social ou interpretativista, dado que o objetivo foi compreender um fenômeno, buscar padrões, gerar significados de forma indutiva a partir de experiências pessoais, culturais e históricas (MERRIAM, 2002; CRESWELL, 2010). A partir do paradigma escolhido, as próximas subseções detalham a estratégia ou método de pesquisa, tipo de pesquisa, e o protocolo de coleta de informações.

5.1 Método de pesquisa

O método qualitativo, de acordo com Creswell (2010), é um meio de explorar e entender o significado que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano. A característica central deste método, conforme descrito por Merriam (2002), é que os indivíduos constroem a realidade interagindo com seu mundo social.

Conforme Godoy (1995), o método qualitativo é o mais adequado quando o pesquisador lida com problemas pouco conhecidos, para os quais busca-se apoiar na compreensão do fenômeno como um todo. Richardson (1999) afirma que o método ajuda a entender os fenômenos sociais, podendo ser aplicado principalmente em casos tais como:

- a) entendimento de problemas complexos e dinâmicos;
- b) classificação de processos;
- c) análise e interação de certas variáveis.

Uma vez que neste estudo a pesquisa foi de natureza qualitativa, conforme indicado por Creswell (2010), tentou-se descobrir a existência de um fenômeno à luz da percepção dos entrevistados, sem a intenção de lançar sobre os dados um olhar dualista objetivista, ou seja, chegar a respostas como sim/não ou verdadeiro/falso.

No estudo qualitativo básico o pesquisador está interessado em descobrir: como as pessoas interpretam suas experiências; como elas constroem seus mundos; e que significados elas atribuem as suas experiências (MERRIAM, 2002). Portanto, a pesquisa deste estudo foi direcionada pelo método qualitativo por ser o que mais se adequa ao problema de pesquisa exposto e, em função de seu compromisso em enxergar analisar qual é a associação da inovação e da estratégia no mercado de cervejas artesanais brasileiro, sobre o ponto de vista dos atores (no caso os produtores de cervejas artesanais) para atuação em um nicho de mercado.

5.2 Tipo de Pesquisa

De acordo com Hesse-Biber e Leavy (2010), existem três formas de classificar a pesquisa qualitativa em função de seu propósito: exploratória, descritiva e explicativa.

A pesquisa exploratória é realizada quando um problema ou questão de pesquisa é pouco explorado. Além disso, tem como objetivo identificar padrões, ideias, suposições, com o ensejo de buscar a compreensão do fenômeno de forma a confirmar e/ou identificar suposições para serem pesquisadas posteriormente (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Sob a visão qualitativa, a pesquisa descritiva, ressalta o uso de descrições densas para interpretar a realidade social de um determinado processo ou fenômeno complexo (HESSE-BIBER; LEAVY, 2010). Para Sandelowski (2000) ela implica em um tipo de interpretação que é de baixa inferência, oferecendo um resumo compreensível dos eventos expressos em linguagens cotidianas.

Na pesquisa qualitativa explicativa, segundo Pathak, Jena e Kalra (2013) procura-se identificar e explicar os fatores que influenciam ou determinam a ocorrência dos fenômenos, estabelecendo relações entre os tópicos que os compõem.

Esta pesquisa fez uso de estratégia de pesquisa qualitativa básica de caráter exploratória. Dado que a pesquisa qualitativa básica é caracterizada como situacional e posiciona o pesquisador no ambiente natural em que ocorre o fenômeno de estudo, permitindo sua interpretação a partir dos significados que as pessoas atribuem (CRESWELL, 2010) o caráter exploratório foi ideal por se tratar de um fenômeno pouco explorado.

5.3 Protocolo de Pesquisa

Nas subseções a seguir o protocolo de pesquisa abordou os seguintes tópicos: a escolha do método de coleta de dados (entrevista em profundidade); sujeitos de pesquisa; técnicas de análise de dados.

5.3.1 Método de coleta de dados

Os dados deste estudo foram de fontes primárias e secundárias. Na primeira etapa desta dissertação foi realizada uma pesquisa bibliográfica, objetivando a construção do conhecimento a partir do arcabouço teórico dos constructos que compõem este trabalho: inovação e estratégia. Para tanto, foram pesquisados livros, periódicos, teses e dissertações disponíveis em bibliotecas e bases de dados como Capes e ProQuest, além de informações disponíveis em *sites* da *internet*.

Na segunda etapa foi feita a pesquisa de campo exploratória por meio de entrevistas em profundidade, via contato direto entre pesquisadora e os sujeitos de pesquisa. Para tanto nesta

etapa, a pesquisadora usou um roteiro de pesquisa semiestruturado elaborado a partir da revisão da literatura deste estudo.

5.4 Entrevistas em profundidade

As entrevistas constituem um método de coleta de dados por meio do qual são selecionados participantes para responderem as questões relacionadas ao que fazem, pensam ou sentem (COLLIS; HUSSEY, 2006).

Nesta dissertação optou-se pela entrevista em profundidade, com roteiro semiestruturado. Este roteiro tendeu a dirigir a entrevista de forma que os tópicos de interesse fossem abordados e que possibilitassem abertura para incorporação de informações relevantes ao estudo que surgiram no decorrer da pesquisa. Este tipo de entrevista, segundo Collis e Hussey (2005) contemplam uma conversação guiada, de forma que se obtenham informações detalhadas e pressupõem uma flexibilidade na formulação e aplicação da entrevista, uma vez que as perguntas formuladas podem ser adaptadas à medida que novos aspectos são revelados.

As entrevistas foram realizadas entre os meses de fevereiro e março de 2017 e foram gravadas por aparelhos de áudio. Antes do agendamento das entrevistas foi solicitado aos sujeitos da pesquisa a permissão para gravação das mesmas.

5.4.1 Sujeitos de pesquisa

Uma vez que o estado de São Paulo é apontado como o principal produtor e consumidor de cervejas artesanais, as cervejarias artesanais e os empresários proprietários selecionados para esta pesquisa pertencem todas a este estado. Como não existe um padrão de definição instituído por algum órgão do governo federal brasileiro, a pesquisadora constatou que as definições do modelo de negócio (cervejaria artesanal) e tipo de produto (cerveja artesanal) não são congruentes. Em outras palavras existem discrepâncias, principalmente, no que diz respeito ao volume de produção. Com isso, na realidade brasileira, a produção de cervejas artesanais apenas se limita a quantidade produzida sem se preocupar, na maioria dos casos, com estabelecimento de parâmetros e padrões que definam os aspectos do produto cerveja artesanal.

Uma vez que não existem direcionamentos comuns contemplando os aspectos de definição do produto, qualidade, inovação, ingredientes, etc. e com o intuito estabelecer um padrão visando selecionar os sujeitos desta pesquisa, foi adotado os critérios de definição de cervejaria artesanal da Brewers Association (2015), em virtude de ser o principal órgão mundial de regulamentação deste setor. Sendo assim, todos os sujeitos selecionados atenderam aos critérios estabelecidos por esta instituição. Os critérios definidos por este órgão são:

1. cervejarias artesanais são pequenas cervejarias: produção anual de no máximo 6 milhões de barris;
2. as cervejarias artesanais têm a maioria do seu volume produzido em cervejas as quais o sabor derive de ingredientes artesanais tradicionais ou inovadores em sua fermentação;
3. as cervejarias artesanais possuem abordagens distintivas e individualistas para se conectar com seus clientes;
4. as cervejarias artesanais mantêm a integridade pelo que fabricam e são independentes: a empresa não pode ter mais do que 25% de suas ações pertencentes a outra indústria de bebida alcoólica que não seja uma cervejaria artesanal.

Atendendo a tais critérios, as Tabelas 3 e 4 foram desenvolvidas para mostrar o perfil dos sujeitos e das cervejarias artesanais selecionadas para esta pesquisa. Por questão de sigilo os nomes das cervejarias não foram revelados, contudo, todos os elementos das empresas que foram selecionadas estão em conformidade com as definições apresentadas, posto que, a pesquisadora deste estudo verificou previamente se cada uma das empresas atendiam as especificações necessárias.

Tabela 3: perfil do plano amostral (cervejarias artesanais)

Cervejaria e Sigla	Tipo de cervejaria artesanal	Número de sócios	Cidade da produção	Produção média litros/mês	Tempo de mercado	Preço médio no Ponto de Venda
Cervejaria 1 – C1	Microcervejaria e Brewpub	2	Cerquilha	17000	10 anos	Entre R\$ 11 e 15
Cervejaria 2 – C2	Microcervejaria	3	Atibaia	12000	4 anos	Entre R\$ 18 e 22
Cervejaria 3 – C3	Microcervejaria Cigana	1	Várzea Paulista, Ipeuna e Indaiatuba	8000	2 anos	Entre R\$ 28 e 33
Cervejaria 4 – C4	Microcervejaria Cigana	1	Presidente Prudente	800	1 ano	Entre R\$ 26 e 30
Cervejaria - C5	Microcervejaria	2	Bragança Paulista	8000	2 anos	Entre R\$ 14 e 30
Cervejaria 6 – C6	Microcervejaria	3	Piracicaba	20000	7 anos	Entre R\$ 15 e 20
Cervejaria 7 – C7	Microcervejaria Cigana	2	Bragança Paulista	1000	1 ano	Entre R\$ 18 e 28
Cervejaria 8 – C8	Microcervejaria	2	Diadema	17000	2 anos	Entre R\$ 22 e 25
Cervejaria 9 – C9	Cigano	2	Bragança Paulista	1000	2 anos	Entre R\$ 12 e 20
Cervejaria 10 – C10	Cigano	3	Campinas	10000	3 anos	Entre R\$ 12 e 20
Cervejaria 11 – C11	Microcervejaria	4	Campinas	5000	4 anos	Entre R\$ 12 e 20
Cervejaria 12 – C12	Microcervejaria	2	Várzea Paulista	50000	3 anos	Entre R\$ 12 e 35

Fonte: a autora com base nas informações concedidas pelos sujeitos desta pesquisa (2017)

Tabela 4: perfil dos sujeitos (cervejarias artesanais)

Sujeito e Sigla	Cervejaria	Gênero	Faixa Etária	Área de Formação	Já produzia cerveja em casa
Sujeito –S1	Cervejaria 1 – C1	Homem	De 35 a 40	Economia	Sim
Sujeito –S2	Cervejaria 2 – C2	Homem	De 40 a 45	Marketing	Sim
Sujeito –S3	Cervejaria 3 – C3	Homem	De 35 a 40	Saúde	Sim
Sujeito –S4	Cervejaria 4 – C4	Homem	De 35 a 40	Contábil	Sim
Sujeito –S5	Cervejaria 5 – C5	Homem	De 35 a 40	Publicidade e Propaganda	Sim
Sujeito –S6	Cervejaria 6 – C6	Homem	De 45 a 55	Agronomia	Sim
Sujeito –S7	Cervejaria 7 – C7	Homem	De 35 a 40	Economia	Sim
Sujeito –S8	Cervejaria 8 – C8	Homem	De 35 a 40	Tecnologia da Informação	Sim
Sujeito –S9	Cervejaria 9 – C9	Homem	De 30 a 35	Administração	Sim
Sujeito –S10	Cervejaria 10 – C10	Homem	De 35 a 40	Tecnologia da Informação	Sim
Sujeito –S11	Cervejaria 11 – C11	Homem	Entre 50 e 60	Engenharia	Sim
Sujeito –S12	Cervejaria 12 – C12	Mulher	Entre 30 e 35	Administração de Empresas	Não

Fonte: a autora com base nas informações concedidas pelos sujeitos desta pesquisa (2017)

5.4.2 Técnica de análise de dados

Devido à grande quantidade de informações provenientes das entrevistas realizadas e dos dados coletados, foi necessário reduzir esse volume explorado interpretando os significados para conseguir responder à pergunta de pesquisa, por isso, foi adotada a análise de conteúdo como técnica de tratamento dos dados.

A análise de conteúdo é definida como um conjunto de técnicas de análises das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos (BARDIN, 2006).

Uma vez que a análise de conteúdo é uma técnica que trabalha os dados coletados, objetivando a identificação do que está sendo dito a respeito de determinado tema (VERGARA, 2007), existe a necessidade da descodificação do que está sendo comunicado. Para a descodificação dos documentos, o pesquisador pode utilizar vários procedimentos, procurando identificar o mais apropriado para o material a ser analisado, como análise léxica, análise de categorias, análise da enunciação, análise de conotações (CHIZZOTTI, 2006).

A escolha da técnica de análise de conteúdo foi coerente com o objetivo deste estudo, posto que ela é adequada para fins exploratórios (VERGARA, 2007). Além disso, foi utilizado o processo de análise de categorias/categorização, por meio da construção de categorias e reagrupamento de elementos semelhantes descritos nas transcrições. Jacob (2004) afirma que a categorização é o processo de dividir o mundo em grupos de entidades cujos membros têm similaridades entre eles dentro de um determinado contexto. Ainda segundo este autor, agregar as entidades em categorias leva o indivíduo a perceber ordem no mundo que o circunda.

Barité (2000) afirma que as categorias são usadas como ferramentas para se descobrir certas regularidades do mundo material, concluindo-se que todos os objetos, pelo menos os que pertencem ao mundo material, possuem certas propriedades. O autor ainda cita que as categorias são abstrações simplificadas usadas pelos classificacionistas para investigar regularidades de objetos do mundo físico e ideal e para representar noções. Para Richardson (1999) a categorização é desenvolvida pela operação de classificação dos elementos seguindo critérios determinados de exaustividade, exclusividade, concretude, homogeneidade, objetividade e fidelidade.

Na categorização, Bardin (2006), afirma que existem três tipos de grade de análise: aberta (categorias definidas no decorrer do trabalho); fechada (categorias definidas antes); mista

(definindo-se categorias prévias e a readequação dessas categorias durante a pesquisa). Neste estudo a grade análise escolhida foi aberta.

A análise de conteúdo foi realizada a partir de três fases propostas por Bardin (2006) conforme detalhado abaixo:

1. identificação de pontos-chave: foi realizada após a leitura criteriosa do material resultante das transcrições das entrevistas;
2. formação das unidades de significado: foram identificados os elementos intermediários da análise, denominados de unidades de significado. As perguntas do roteiro de entrevistas foram usadas como predefinição dos códigos para a análise, que permitiram a escolha das palavras, expressões e períodos mais citados pelos sujeitos, compondo assim, unidades semânticas que foram agrupadas por similaridade de sentidos.
3. formação de categorias: nesta etapa, foram agrupadas as unidades de significados com o objetivo de criar uma matriz de categorias concedendo dessa forma a categorização. As categorias são, de acordo com Bardin (2006) rubricas ou classes, que reúnem um grupo de elementos (unidades de significado) sob um título genérico, em função das características comuns destes elementos. Para a definição das categorias foi feito o agrupamento utilizando-se critérios semânticos, sintáticos, léxicos e expressivos conforme indicado por Richardson (1999). Este processo foi feito através de leituras horizontais de respostas de cada um dos entrevistados, dadas a cada pergunta do roteiro.

5.5 Operacionalização das variáveis

O Quadro 7 apresenta uma matriz teórico-empírica, cujo o objetivo foi trazer um relacionamento teórico operacional envolvendo a pergunta de pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos, os principais embasamentos teóricos utilizados para a operacionalização das variáveis, bem como as perguntas (APÊNDICE I) que foram desenvolvidas para compor o roteiro semiestruturado aberto. Para a formulação desta matriz também foram considerados os autores que contribuíram para a formulação destas perguntas visando serem aplicadas no campo de pesquisa desta dissertação.

Quadro 7: Matriz Teórico-Empírica

Tema: Inovação e Estratégia: um estudo no mercado de cervejas artesanais brasileiro				
Problema de pesquisa: qual a associação da inovação e da estratégia com o mercado de cervejas artesanais brasileiro?				
Objetivo Geral: analisar qual a associação da inovação e da estratégia com o mercado de cervejas artesanais brasileiro.				
Objetivo específico	Perguntas do roteiro de entrevistas	Trechos das falas dos sujeitos que mostram a aderência das perguntas aos constructos	Base teórica	Autores
A- identificar o que são cervejas artesanais e cervejarias artesanais;	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Para você, o que são estas cervejas que este consumidor procura? ➤ Quais são as principais características destas cervejas que este consumidor procura? ➤ Com são as empresas que atendem esse consumidor que procura por estas cervejas? ➤ Quais são as principais características destas cervejarias que atendem este consumidor? ➤ Como estas cervejarias se comunicam com ele? Quais os principais meios de comunicação? 	<p>A cerveja artesanal é diferente da cerveja popular: é de qualidade, tem mais sabor, mais corpo, é mais alcoólica e não usa adjuntos para baratear o custo de produção.” Sujeito 4</p> <p>“A cervejaria artesanal é pequena, e justamente por ter baixa escala foca na qualidade da cerveja, foca em oferecer um produto diferenciado e inovador”. Sujeito 12</p> <p>“A artesanal usa mais as mídias sociais, as redes! Ela faz também muito evento pra ficar próximo ao seu nicho”. Sujeito 9</p>	<p>Confronto com os dados do âmbito do estudo: “As cervejas artesanais são aquelas produzidas por microcervejarias que usam no processo de produção ingredientes tradicionais como malte de cevada ou ingredientes não tradicionais, porém inovadores, utilizados para distingui-las das cervejas populares”.</p> <p>A definição de cervejaria artesanal:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ cervejarias artesanais são pequenas cervejarias: produção anual de no máximo 6 milhões de barris; ➤ a marca registrada da cerveja artesanal e cervejarias artesanais é a inovação. Os cervejeiros artesanais interpretam estilos históricos e desenvolvem novos estilos; ➤ as cervejarias artesanais têm a maioria do seu volume produzido em cervejas as quais o sabor derive de ingredientes artesanais tradicionais ou inovadores em sua fermentação; 	Brewers Association (2015)
B- verificar se o mercado de cervejas artesanais é de nicho e o os elementos que o caracterizam;	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Considerando o mercado de cervejas brasileiro no geral, todos os consumidores de 	<p>“99% dos consumidores de cervejas ainda bebem as populares, comerciais da Ambev. O 1% que a gente atende não quer saber destas</p>	<p>“Grupo mais restrito de compradores, tipicamente um pequeno mercado cujas necessidades e desejos não estejam sendo bem atendidos”.</p>	Kotler e Keller (2013) e

	<p>cerveja são iguais? Se não, no que diferem?</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ O que esse consumidor procura? ➤ Quem são os consumidores das suas cervejas? ➤ E como esse tipo de consumidor é atendido no mercado? E como era antes? 	<p>cervejas, quer uma cerveja de qualidade”. Sujeito 1</p> <p>“Quantitativamente 95% do consumo ainda é <i>mainstream</i>, então, arredondando ai são 5% do mercado que tomam as artesanais.” Sujeito 3</p> <p>“É um nicho que experimenta muitas cervejas e não tem tanta fidelidade a marca e estilos e acaba tomando uma variedade imensa”. Sujeito 7</p>		<p>Ferrell et al (2000)</p>
<p>C- identificar o que direcionou a atuação no mercado cervejas artesanais e os tipos de estratégias adotadas;</p> <p>D- identificar qual o posicionamento estratégico e tipo de especialização para atuação no mercado de cervejas artesanais;</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Considerando o mercado de cervejas no geral, fale um pouco sobre quem atua no setor de cervejas. ➤ Quem são os seus principais concorrentes no setor de cerveja no geral e como eles atuam no setor? ➤ Como você entrou no setor de cervejas e o que te motivou a atuar nele? ➤ Houve alguma mudança no tamanho da sua empresa, no seu portfolio, e nas suas vendas da época que sua empresa começou nesse setor, e agora? Se sim por que e quais? ➤ O que você fez pra essa mudança ter acontecido? E como você fez? 	<p>“Eu vi que mercado estava mudando, o brasileiro começou a conhecer mais a cerveja artesanal, a pesquisar e estudar sobre ela, e que não tinha muita gente ainda produzindo. O estilo Belga por exemplo, não tinha ninguém fazendo!”. Sujeito 6</p> <p>“Eu queria fazer uma cerveja diferente, uma cerveja de qualidade, mais encorpada, pra vender pro cara que não está mais afim de consumir cerveja barata feita de milho”. Sujeito 4</p> <p>“O artesanal foca produzir em cervejas de qualidade, por isso, ele produz pouco e cobra mais caro por elas”. Sujeito 9</p> <p>“O cara pra crescer nesse mercado tem que inovar, tem inventar uma receita nova toda hora!”, Sujeito 4</p>	<p>“As empresas precisam estar em harmonia com o ambiente externo a estratégia pode ser uma resposta adaptativa a ele e suas mudanças, e quando essa associação ocorre através do cumprimento da missão, isto é, à efetivação do escopo do negócio, e sua análise requer uma visão das condições sociais e econômicas ao longo do tempo, denominado aspecto “genérico” da estratégia”.</p> <p>“Uma empresa terá vantagem competitiva se adotar um dos três tipos de estratégias genéricas bem-sucedidas para superar seus concorrentes: liderança no custo total, diferenciação ou enfoque”.</p> <p>“Posicionar-se no mercado envolve decisões básicas de escolha como: decidir o que será trabalhado; quais os principais produtos oferecidos; para quem será oferecido e com que vantagem e em quais mercados atuará”.</p> <p>“Uma empresa pode crescer de quatro formas: penetrando com seus produtos atuais em mercados já existentes; desenvolvendo novos produtos para mercados em que já atua; desenvolvendo novos mercados para seus produtos atuais; e se diversificando totalmente oferecendo produtos novos em mercados em que ela nunca atuou”.</p>	<p>Mintzberg, (1987); Porter (1996); Day e Wensley (1988); Ansoff (1965)</p>

<p>E- identificar o nível e forma de aplicação das estratégias que norteiam a atuação no mercado de cervejas artesanais;</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Você tem quantos negócios (empresas)? ➤ Caso tenha mais que uma, em qual empresa as decisões são tomadas e quem as toma? ➤ Que ações você toma para o crescimento da (s) sua (s) empresa (s)? ➤ Fale um pouco sobre como você toma as decisões sobre portfolio, preço, produto, distribuição, promoção, comunicação e ações contra a concorrência. ➤ Essas decisões mudam as vezes? Se sim, por que e de quanto em quanto tempo? ➤ Além de você quem toma essas decisões na sua empresa? 	<p>“Minha profissão principal não tem nada a ver com a produção de cerveja”. Sujeito 4</p> <p>“Se a gente demorar muito acaba morrendo nesse mercado, por isso tudo é resolvido de um dia pro outro, não tem muito planejamento”. Sujeito 9</p>	<p>“Existem vários níveis de estratégia nas organizações sendo sua alocação hierárquica podendo ser classificada principalmente em: corporativo ou de negócios”.</p> <p>“As estratégias realizadas pelas empresas podem ser deliberadas ou emergentes.”</p>	<p>Quinn e Mintzberg, (1988); Mintzberg e Waters (1985)</p>
<p>F- identificar se há inovação nas cervejas artesanais, de que tipo e grau;</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pensando no setor de cervejas brasileiro no geral, suas cervejas são iguais ou diferentes da maioria das cervejas vendidas? ➤ Caso diferente, no que? ➤ Quais os principais estilos das suas cervejas? ➤ Estes estilos são diferentes do estilo de cerveja mais vendido no Brasil? Por que? 	<p>“ A cerveja sempre existiu, o que a gente faz é inovar produzindo uma cerveja diferente a partir de uma receita nova, com uma fruta, um lúpulo mais amargo, alguma coisa diferente.”. Sujeito 4</p>	<p>“Inovação é a implementação de novos produtos, serviços, métodos de produção, processos, matérias-primas, mercados, métodos de <i>marketing</i>, organização e estruturas de mercado”.</p>	<p>Biancolino, Maccari e Pereira (2014)</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Antes de você produzir esse estilo de cerveja, esse estilo já existia? ➤ Existem outras empresas que produzem cervejas como essas que você produz? ➤ Como são essas empresas? Quais as principais características delas? ➤ Antes das suas cervejas irem pro mercado já haviam cervejas como ela, ou parecidas? ➤ Na sua opinião, em termos técnicos as cervejas que você fabrica são: ➤ () aprimoramento de cervejas existentes () completamente novas ➤ Todas as empresas do setor no geral produzem cervejas do mesmo jeito? Se não, Por que? ➤ E a sua produção é igual ou diferente? Explique como suas cervejas são produzidas. ➤ O custo de produzir dessa forma é: () alto () médio () baixo 	<p>“A inovação é a característica principal das nossas cervejas.” Sujeito 12</p> <p>“A gente usa os estilos tradicionais e coloca um toque nosso, brasileiro, usando uma fruta ou uma especiaria regional”. Sujeito 9</p>	<p>“Inovação é um processo de multiestágios em que as organizações transformam ideias em novos produtos ou produtos melhorados afim de avançar, competir e diferenciar-se com sucesso no mercado”.</p>	<p>Baregheh et al. (2009)</p>
--	--	---	--	-------------------------------

<p>G- verificar as fontes da mudança e inovação nesse mercado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Como você entrou no setor de cervejas e o que te motivou a atuar nele? ➤ Na sua visão houve alguma mudança no setor de cervejas nos últimos 10/15 anos? Se sim, quais? ➤ Caso sim questão anterior: Na sua opinião o que direcionou essa mudança? O que fez o mercado mudar? E quem foi o direcionou dessa mudança? 	<p>“Não ia existir inovação se não tivesse um consumidor ávido por cervejas inovadoras”. Sujeito 12</p> <p>“O que fez esse mercado mudar foi o consumidor que começou a viajar mais, estudar mais e querer provar essas cervejas diferentes também aqui no Brasil”. Sujeito 9</p>	<p>“As inovações não se originam espontaneamente a partir dos desejos e necessidades dos consumidores (embora sejam forças independentes e fundamentais no processo) e sim a partir do produtor que igualmente inicia a mudança econômica, e os consumidores são educados por eles, e ensinados a quererem coisas novas ou coisas que diferem em um aspecto ou outro daquelas que usam habitualmente. A origem das mudanças, assim sendo, segundo ele, está do lado da produção, na maneira distinta de combinar materiais e forças para produzir as coisas a serem utilizadas pelos consumidores.”</p>	<p>Schumpeter (1934)</p>
--	---	---	---	--------------------------

Fonte: a autora (2017)

6 . PROCESSO DE OBTENÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção são exibidas as fases do tratamento dos dados oriundos das entrevistas com os proprietários das doze cervejarias artesanais consideradas nesta pesquisa. O desenvolvimento da análise de conteúdo foi dividido nas etapas de identificação de 1) pontos-chave; 2) formação das unidades de significado; 3) formação das categorias. Tendo como objetivo facilitar o processo interpretativo de modo a organizar os dados qualitativos na sistematização exigida por Bardin (2006), elaborou-se um esquema próprio de organização dos dados pela ferramenta do Microsoft Office, o Excel, para realizar o tratamento dos dados. As subseções seguintes descrevem cada etapa do tratamento dos dados e apresenta figuras que exemplificam cada uma delas. A organização e o tratamento dos dados podem ser conferidas detalhadamente no APÊNDICE II deste trabalho.

6.1 Etapas e exemplos

Na etapa 1 do tratamento dos dados, para se obter as palavras, expressões e pontos-chave mais citadas, a pesquisadora procurou, selecionou, copiou e colou, da entrevista transcrita de cada um dos doze sujeitos, as palavras, expressões, períodos e trechos mais citados sobre cada objetivo específico, separadamente, em planilhas do Excel (total 12). A Figura 8 exemplifica esta etapa mostrando a planilha do sujeito 1:

Objetivo Específico	Palavras/Expressões/ Pontos-chave	Trechos
A) verificar o que são cervejas artesanais e cervejarias artesanais B) investigar se o mercado de cervejas artesanais é de nicho	só bebe comercial; compram por questão de preço; a maioria é comercial;mercado concentrado; as principais cervejas vendidas são muito parecidas não tem muita diferença;consumidor que quer tomar bastante e barato;não quer sentir gosto ;quer preço;insumos mais baratos ;padrão para preço e volume algo diferente;em busca de uma cerveja melhor;novidade; agradar;pequena escala;melhores; mais sabor; mais presença ;coisas melhores e diferentes;mercado carente; poucos atendiam; pequena escala;não consegue competir em preço ;em grande escala;	"não tem noção do que seja porque só bebe comercial" ; "Ambev, a Heineken e todas as menores. Agora que a Brasil Kirin foi comprada pela Heineken o mercado fica mais concentrado ainda na mão de poucos. Se você colocar pequenas versus essas que vendem cerveja comercial é irrisório"; "Poucos com muito poder, muita capacidade de preço de barganhar e compra de insumos";é o consumidor que quer tomar bastante e barato e isso é que megacervejaria consegue."; "a maioria do mercado não se atentou a isso não"; "a gente utiliza insumos que dá um outro resultado com o sabor melhor cheiro mais agradável" "quando eles vêm pra nossa cerveja eles vem em busca de uma cerveja melhor, eles procuram algo diferente, ele compra ele vem e procura algo diferente, uma novidade, alguma coisa que vá agradar ele e que a comum não vai agradar. " acho que o que está melhorando um pouco são os distribuidores,negócios que distribuem essas cervejas e aumentando a rede de distribuição que antes era complicada. "Ou eu faço ou vou num evento para promover a cerveja ou na internet pelo facebook, google, instagram"; " as cervejarias artesanais ganharam força"; " as minhas são diferentes elas são melhores ela tem mais sabor mais presença de lúpulo algumas vantagens de ser feita em pequena escala,"
C) identificar o que direcionou a atuação no mercado cervejas artesanais e os tipos de estratégias adotadas	ninguém antes atendia; tão deficiente;foi pra fora;expandir a fábrica;mais distribuidor;Muita visita;muita degustação; muito evento	"O que me motivou foi a oportunidade de trabalhar num ramo que tá ficando forte, que ninguém antes atendia, mesmo tão deficiente."; "O que a gente tem que fazer é expandir a fábrica, a gente já fez duas vezes."; " Na verdade assim, eu tive que correr atrás de mais consumidor mais distribuidor pra vender minha cerveja."
D) identificar qual o posicionamento estratégico e tipo de especialização para atuação no mercado de cervejas artesanais	minha microrregião;algumas redes de disk chop;as comerciais eu não concorro;ela tem mais sabor mais presença de lúpulo;	"as cervejarias artesanais da minha microrregião e algumas redes de disk chop. Porque as comerciais eu não concorro com ele e os grandes cervejeiros artesanais eu ainda não concorro com ele"; "as minhas são diferentes elas são melhores ela tem mais sabor mais presença de lúpulo"
E) identificar o nível e forma de aplicação das estratégias que norteiam a atuação no mercado de cervejas artesanais	ele tinha bar e restaurante;a gente decide junto;No marketing, eventos é rápido;inventar cerveja nova é mais devagar;	"Ela tinha porque ele tinha bar e restaurante e ele queria ser o fomecedor do próprio bar." No marketing sim, a gente monitora o que ta acontecendo onde você vai expor pra quem vai expor, tem que ser muito ativo, senão você para de vender. Tipo evento, como fazer onde e qual você vai escolher você tem que ser muito rápido senão passa do prazo. Já em estilo de cerveja, inventar cerveja nova é mais devagar porque nós somos pequenos eu não tenho estrutura pra isso."
F) identificar se há inovação nas cervejas artesanais, de que tipo e grau	as artesanais já produzem esses estilos;produzir é parecida o resultado pode ser diferente; e muda o tamanho e a técnica; o produto não é igual; tudo importado; malte meu lúpulo são caros; insumos diferentes; diferem na qualidade	"A forma de produzir é parecida mas o resultado pode ser diferente. Tanto artesanal comercial ou caseira é parecido mas o produto não é igual. O que muda é o tamanho e a técnica que cada um usa, é igual numa fábrica de pão.... A minha produção por exemplo é bem menor, mas a cerveja eu faço igual todo mundo faz, não tem como fazer cerveja totalmente diferente porque se fizer não é cerveja é outra coisa. Não há muita diferença de uma cerveja feita em casa e um feita na itaipava o que muda é o maquinário, a tecnologia os ingredientes a qualidade mas não o produto."; Os insumos são diferentes, eles diferem na qualidade né,... da comercial são insumos mais baratos que dá um padrao X e a gente utiliza insumos que dá um outro resultado com o sabor melhor cheiro mais agradável, as comerciais não tem nem tempo nem linha pra isso eles tem que trabalha um padrão para preço e volume e pronto."
G) verificar as fontes da mudança e inovação nesse mercado	força e o estudo e empenho;a questão dos cursos;batem e lutam bate na porta de todo mundo ;há 10 anos não comprava panela industrial um equipamento;tinha que importar;ter equipamento aqui no Brasil ;fazendo minha própria cerveja	"Eu acho que hoje facilitou o que ta fazendo o pessoal é empreender é a força e o estudo e empenho das pessoas que tem uma cervejaria. Elas batem batem batem e lutam bate na porta de todo mundo e acaba que hoje você tem quem trouxe essa revolução é que há 10 anos trás você não comprava uma panela industrial um equipamento pra fazer uma cerveja em casa e muito menos pra fazer uma microcervejaria. Antes você tinha que importar, importar equipamento, insumo e hoje ta começando, já chegou num preço que dá pra comprar. O fato que de ter equipamento aqui no Brasil você consegue colocar muito mais gente fazendo cervejaria e isso vai gerando um aumento nessa situação."; "comecei fazendo minha própria cerveja."

Figura 8: Tabela com as principais palavras, expressões, pontos-chave mais citadas e os trechos mais importantes relatados pelo sujeito 1

Fonte: os resultados desta pesquisa (2017)

Após a seleção das palavras, expressões e pontos-chave de cada sujeito, em uma segunda etapa, foi necessário consolidar todos os termos de todos os sujeitos. Então a autora deste trabalho copiou, todas as palavras, expressões e pontos-chave, das planilhas criadas na etapa 1 (conforme exemplificado na Figura 8) de cada sujeito (total 12 planilhas), e colou em uma outra planilha, na qual foi feita uma tabela para a contagem obtenção do número de recorrência dos termos e palavras, no contexto de cada objetivo específico desta pesquisa. A Figura 9 exemplifica um pedaço desta tabela que possui mais de 129 linhas:

Contexto	Palavras/Expressões/ Pontos-chave	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	Total	
Cerveja artesanal	quer algo diferente	2			1		1				1	1	2	8	
	cliente exigente			5									1	6	
	mais jovem		1					1	2		1	1	2	9	
	cliente quer experimentar/aguçado			1				4	1					1	7
	publico transacional	1	1	3	1	2				1			1	2	12
	só bebe artesanal	1	1	2		1				1					6
	conhece a cerveja/super especializados/ influenciador/beergeeks			1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	3	17
	apegam/identificam a marca		1				2								3
	infiel a marca								1	1		1	1	1	5
	quer cerveja melhor	3			1										4
	quer novidade/curioso	1		2	2	3	2	1	1	1	1	1	1	1	16
	nicho/ publico de nicho		1	2	2	2	5	1	1	1				2	15
	viaja/estuda mais		2	1		1	3		1				1	1	10
	pequena escala	2		1	1	1	1	1	1			1		1	10
	mais sabor	1		1		4							1		7
	alta qualidade		3	4	2					1	1			1	12
	mais presença	1		1											2
	sabor diferente/único		1				1			1				2	5
	encorpada	2	2	1	2	1	1								9
	mercado carente	1		1				1	1						4
	mais aroma	1	3		2	1		2						2	11
	malte/puro malte	1	2			6	2			1	1	1	1		15
	levedura				2	1				1					4
	lupulada	1	2	4		1	1	1	1				1	2	14
	mais vermelha/mais escura	1	3	1		2									7
	mais alcoolica	1						1							3
	paladar		2					1						2	5
	inovação		1	2		2		2	2						9
	amargor/amarga	1		2	2	2		1					1	1	10
	trigo/ipa/dunken/witibier/ stout/ale	3	3	2	5	5	9	1	8	5					41
	mais caras		1		2			1	1	1				1	7
	diferencial enorme de identidade visual		2	2											4
cerveja totalmente diferente		1	1	1	1	1		1			1	2	1	10	
transporte refrigerado			3				1	2					2	8	
bar exclusivo de cerveja especial/supermercados de classe diferenciada	1		1	1	1	2	1				1	1		9	
disseminado	2	4	2									1		9	
redes sociais/mídias sociais	1	1	3	3	4	1	1	2			1	1	3	21	

Figura 9: Tabela com as palavras, expressões e pontos-chave, referentes as falas (de todos os sujeitos) sobre os objetivos específicos A e B

Fonte: os resultados desta pesquisa (2017)

Ainda na segunda etapa, após a contagem e somatória, foi criado um *ranking* (apresentado na Figura 10) referente as 30 principais palavras, expressões e trechos-chaves mais citados pelos sujeitos desta pesquisa.

Palavras/Expressões/ Pontos-chave	Total
trigo/ipa/dunken/witibier/stout/ale	41
Pilsen	21
redes sociais/mídias sociais	21
padrão de estilo/parâmetro/regra	19
conhece a cerveja/super especializados/ influenciador/beergeeks	17
evento/ eventos locais	17
quer novidade/curioso	16
nicho/ publico de nicho	15
malte/puro malte	15
novos produtos	15
insumos importados	15
consumidor: estudar mais/viajar mais/internet/habitos diferentes	15
lupulada	14
insumos/ingrediente diferentes/especiarias	14
mainstream	13
novos estilos	13
foco na qualidade	13
não foca no lucro foca na qualidade	13
sem conservantes/estabilizantes/adjuntos	13
insumos caros	13
comercial/industrial	12
brahmeiro	12
publico transacional	12
alta qualidade	12
oportunidade:crescimento do conhecimento do consumidor	12
inovador/ livre	12
fazendo minha própria cerveja/ervejeiro caseiro	12
milho/arroz/cereais não maltados	11
mais aroma	11

Figura 10: Tabela do ranking das palavras, expressões e trechos-chaves mais citados

Fonte: os resultados desta pesquisa (2017)

Posteriormente, na terceira etapa do tratamento dos dados, foram criadas outras planilhas, com as mesmas palavras, expressões e pontos-chave, (exemplificadas na Figura 9 da etapa 2) mas desta vez organizadas pela proximidade entre elas com o contexto dos objetivos específicos. A partir desta organização, foram criadas as unidades de significado, elucidada pela Figura 11 que mostra uma parte desta etapa com as unidades de significado criadas sobre as cervejas artesanais, conforme os objetivos específicos A e B desta pesquisa.

Contexto	Palavras/Expressões/ Pontos-chave	Unidades de Significado
Cerveja artesanal	quer algo diferente	US6: Características do consumidor
	cliente exigente	
	mais jovem	
	cliente quer experimentar/aguçado	
	publico transacional	
	só bebe artesanal	
	conhece a cerveja/super especializados/ influenciador/beergeeks	
	apegam/identificam a marca	
	infiel a marca	
	quer cerveja melhor	
	quer novidade/curioso	
	nicho/ publico de nicho	
	viaja/estuda mais	
	inovação	US4: Características do mercado
	mercado carente	
	5%, 1% do mercado	
	representamos poucos	
	já tinha/ Paulaner e Erdinger/Baden Baden/pioneiros	
	dissemidado	US5: Características do produto
	mais sabor	
	alta qualidade	
	mais presença	
	sabor diferente/único	
	encorpada	
	mais aroma	
	malte/puro malte	
	levedura	
	lupulada	
	mais vermelha/mais escura	
	mais alcoolica	
	paladar	
	amargor/amarga	
	trigo/ipa/dunken/witbier/stout/ale	
mais caras		
diferencial enorme de identidade visual		
cerveja totalmente diferente		
transporte refrigerado		
bar exclusivo de cerveja especial/supermercados de classe diferenciada		
redes sociais/mídias sociais		

Figura 11: Tabela das palavras, expressões e pontos-chave e a formação das unidades de significado

Fonte: os resultados desta pesquisa (2017)

Na quarta e última etapa do tratamento dos dados, foi feita a criação das categorias a partir do agrupamento das onze unidades de significado criadas. A Figura 12 exhibe as cinco

categorias formadas pelo agrupamento das onze unidades de significado criadas e a análise e frequência das palavras, expressões e pontos-chave.

Categoria	Unidade de Significado (US)	Total de Palavras/ Expressões e Trechos-chave	Quantidade de repetições
Mercado Consolidado de Cervejas	US1: Características do mercado	32	207
	US2: Características do produto		
	US3: Características do consumidor		
Mercado de Cervejas Artesanais	US4: Características do mercado	37	354
	US5: Características do produto		
	US6: Características do consumidor		
Estratégia no mercado de cervejas artesanaís	US7: Estratégia de Diferenciação, Enfoque e Nicho na atuação no setor de cervejas artesanais	33	268
	US8: Estratégia de crescimento no setor de cervejas artesanais		
	US9: Tomada de decisão estratégica no setor de cervejas artesanaís		
Inovação no mercado de cervejas artesanais	US10: Elementos de inovação de produto e processo	13	128
Fontes de mudança inovação no mercado de cervejas artesanais	US11: Elementos das fontes de inovação e mudança	8	57

Figura 12: Categorias formadas e a análise e frequência das palavras, expressões e pontos-chave

Fonte: os resultados da pesquisa (2017)

7. ANÁLISE DOS DADOS, DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÃO

O processo de análise de dados qualitativos leva os pesquisadores a interpretar e extraírem o significado dos dados que foram elaborados. Nesta intenção, apresentam-se nesta seção a análise dos dados, discussão dos resultados e conclusão das cinco categorias identificadas: 1) Mercado Consolidado de Cervejas; 2) Mercado de Cervejas Artesanais; 3) Estratégia no mercado de cervejas artesanais; 4) Inovação no mercado de cervejas artesanais; 5) Fontes de mudança e inovação no setor de cervejas artesanais. Para melhor visualização da categorização final, a Figura 13 explicita o modelo operacionalizado de categorização após o tratamento dos dados:

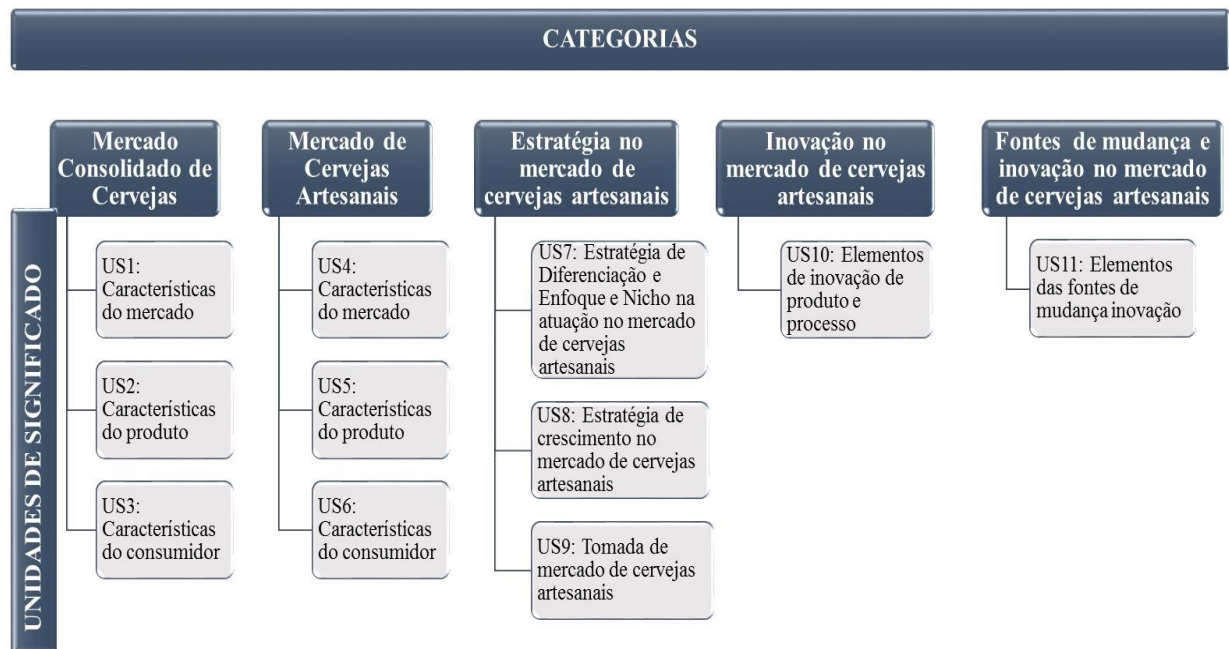


Figura 13: Modelo de categorização operacionalizado

Fonte: os resultados desta pesquisa (2017)

Devido a amplitude de elementos que formaram as onze unidades de significados da categorização feita, a interpretação e análise detalhada de cada uma delas (com mais falas dos sujeitos, fotos tiradas no campo de estudo e todos os gráficos desenvolvidos a partir dos resultados das análises), foi inserida no APÊNDICE III desta pesquisa.

7.1 Mercado Consolidado de Cervejas e Mercado de Cervejas Artesanais no cenário brasileiro

A primeira e a segunda categoria do modelo de categorização apresentaram os dados obtidos sobre o mercado de cervejas brasileiro no geral e sobre o mercado de cervejas artesanais. Formadas a partir de seis unidades de significado que agruparam os dados referentes as Características do mercado (US1 e US4) do produto (US2 e US5) e do consumidor (US3 e US6), estas categorias objetivaram mostrar os resultados sobre as características de cada mercado e as diferenças entre eles.

Os resultados referentes a **Categoria Mercado Consolidado de Cervejas** constataram que o setor cervejeiro brasileiro é caracterizado pela presença de i) poucas empresas cada vez maiores, que produzem para o consumo de massa ii) e por pequenas e médias empresas produzem cervejas mais caras e diferenciados, exatamente como foi indicado por Morado (2009) sobre o cenário do mercado de cervejas brasileiro. Os primeiros resultados da pesquisa mostraram que mercado de cervejas no Brasil é consolidado principalmente na produção e consumo do estilo de cerveja *Pilsen* ou *American Lager*, que aparentemente é caracterizado por produtos de baixa qualidade, baixo custo e fácil acesso, por isso, são cervejas conhecidas como “populares”. Em acordo com o que foi descrito sobre este setor na seção 4 desta pesquisa, este mercado demonstrou ser altamente concentrado pela participação de três ou quatro grandes cervejarias que o dominam. Estas empresas, aparentemente se posicionaram no mercado baseando-se na variedade, pois, embora ofereçam apenas um estilo de cerveja (*Pilsen/American Lager*) elas são, conforme apontado por Porter (2009), diversificadas, porque oferecem ao mercado outros tipos de produtos, como por exemplo, sucos e refrigerantes, e atendem a vários tipos de públicos. Além disso, também se posicionaram estrategicamente baseando-se no acesso, ofertando seus produtos em todas as regiões e pontos-de-venda possíveis. Este posicionamento corroborou com a ideia de Porter (2009) de que a empresa sempre fornecerá uma forma do cliente alcançá-la, não importando onde este cliente esteja.

Com relação a estratégia das empresas que dominam o mercado brasileiro de cervejas, com base nos resultados desta pesquisa e nas informações coletadas no capítulo 4 sobre o setor, verificou-se que, elas fazem uso principalmente da estratégia de liderança em custos, que segundo Porter (1996), é focada na oferta de produtos padronizados fabricados em grande escala com baixo custo. O uso desta estratégia, pelas grandes cervejarias, foi evidenciado principalmente pelo uso de insumos de má qualidade e o aceleramento do processo de produção, que para produzir em grande escala, visaram diminuir seu custo e ofertar ao mercado cervejas mais baratas. Esta estratégia também ficou aparente, porque os resultados demonstraram que as

principais motivações para o seu consumo são a ingestão em grandes quantidades e o preço baixo, em outras palavras, como citado pelos sujeitos da pesquisa, “*beber mais por menos*”. A fala do sujeito 12 destaca o resultado sobre este ponto:

“São cervejas muitas vezes que não tem muito sabor porque acabam realmente utilizando ingredientes pelo custo e muitas vezes elas acabam recebendo conservantes, estabilizantes e passando por alguns processos que são feitos pra acelerar esse processo então não é processo de fermentação e maturação natural é meio acelerado e isso sensorialmente não é legal pra cerveja.” Sujeito 12

A foto da Figura 14 comprova a veracidade do que foi narrado pelos sujeitos, mostrando o uso de adjuntos descritos na embalagem de uma marca de cerveja da empresa líder no mercado brasileiro:

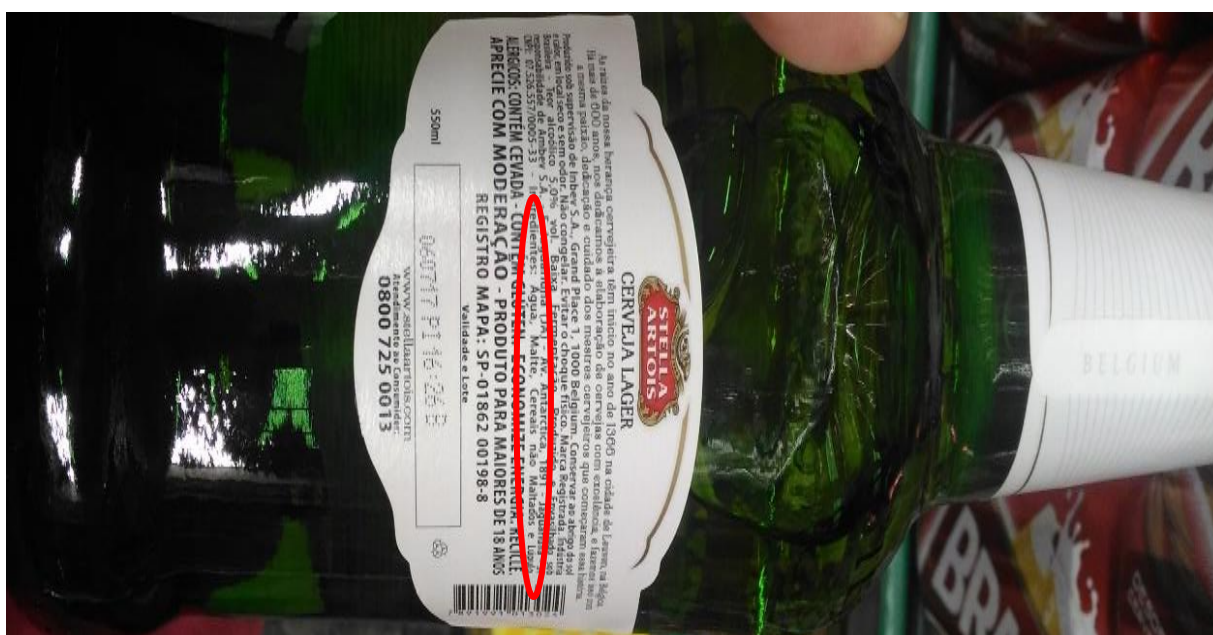


Figura 14: Foto da embalagem de uma cerveja popular

Fonte: tirada pela autora na ocasião de visita ao supermercado (2017)

A outra parte do mercado de cervejas, foi representada pela **Categoria Mercado de Cervejas Artesanais**, que exibiu os dados do setor e das pequenas e médias cervejarias brasileiras citadas por Morado (2009). Estas cervejarias foram especificadas pelos resultados desta pesquisa, como cervejarias focadas na produção de cervejas, denominadas de artesanais, com estilos e sabores diferentes para atender um suposto nicho do mercado de cervejas.

O primeiro objetivo desta pesquisa foi desenvolvido para preencher a lacuna existente acerca das definições de cervejas artesanais e cervejarias artesanais, e a respeito deste objetivo, identificou-se que, a partir dos resultados, as cervejas artesanais são aquelas **produzidas com base na criatividade e inovação, em baixo volume, mas, com alta qualidade, qualidade principalmente derivada do uso de insumos diferenciados (insumos importados e especiarias) e qualificados, além da diferenciação no processo de produção, que é artesanal, ou seja, não automatizado.** Tal fato foi identificado pelos dados coletados e interpretados (conforme o APÊNDICE III). Os trechos dos sujeitos 12 e 8 elucidam tal constatação:

“É cerveja de verdade, é a cerveja que tem os ingredientes com um motivo sensorial e pela cerveja e não simplesmente pra reduzir custo pra aumentar o volume pra cerveja ficar num aspecto mais bonito entre aspas ou não, mas acho que é isso é usar ingrediente de alta qualidade e fazer com que a cerveja espere o tempo que ela precisa esperar pra ficar pronta você não vai acelerar nenhum processo.” Sujeito 12

“Artesanal é a cerveja em que o mestre cervejeiro ele pode fazer alteração no produto desde a sua concepção até o envase, na carbonatação, na maturação na fermentação, aquecimento da panela de mostura na hora da quebra de amido na hora do açúcar, isso é um produto artesanal é estar o tempo inteiro ali mexendo na cerveja”. Sujeito 8

No que diz respeito a modalidade do negócio “cervejaria artesanal”, a interpretação e análise dos resultados desta pesquisa indicou que os elementos e fatores fundamentais característicos de todas as cervejarias consultadas, para atuação no mercado cervejeiro foram: **escala, foco na qualidade (processo de produção e insumos), variedade (sabores e estilos), inovação (desenvolvimento de produtos), amor a cerveja.**

“A inovação é uma das principais características, a gente tá revolucionando o mercado cervejeiro, a gente tá trazendo novos sabores, novos paladares, a gente tá fazendo com o que o consumidor tenha acesso a um produto de diferente de qualidade”. (Sujeito 12)., por isso, foi apontada como *“A principal característica. Por ser um mercado extremamente dinâmico que pede que você esteja sempre mudando, aquele que fizer coisas diferentes se destaca produzindo um produto inovador, algo novo que ninguém fez.” (Sujeito 8)*

A **escala produtiva e também** foi destacada como elemento primordial deste setor, como comprovaram os trechos das falas dos entrevistados 7 e 11:

“O tamanho diz muita coisa. Se você produz em grande volume muda as características do produto. As micros que produzem artesanal é tudo parecida, tão produzindo Ale, Ipa, Trigo, Blond, mas é um mercado muito parecido quando eu olho o que as menores estão produzindo em termo de produto. Pra mim micro, nano pequena é tudo igual, todo mundo que produz até uns 400 mil litros por mês é pequeno, mas geralmente elas produzem uns 5, 20 mil no máximo”. Sujeito 7

“Mesmo que use uma fábrica como da Ambev você não está fazendo artesanal, porque o processo é igualzinho, pode até ser de qualidade, mas não é artesanal, artesanal é o conceito fazer meio manual se você tem processo automatizado não é artesanal. Aqui a gente faz artesanal mesmo, tem que ter alguém apertando o botão e a gente não filtra a gente não pasteuriza as cervejas”. Sujeito 11

Sobre a questão da produção em pequena escala, a Figura 15 mostra a fábrica da cervejaria 11 desta pesquisa que produz em baixa escala (5.000 litros/mês):



Figura 15: Foto da fábrica da cervejaria 11

Fonte: tirada pela autora na ocasião de visita a cervejaria 11 (2017)

Desta forma, a partir dos resultados, ficou claro que, **as cervejarias artesanais são empresas pequenas e independentes, que produzem apenas em baixa escala, e que decidem atender apenas uma parcela do mercado cervejeiro (nicho), focando no processo produtivo de qualidade (não no volume) usando a inovação para ofertar uma variedade de cervejas diferenciadas.**

A respeito do segundo objetivo específico desta pesquisa, verificou-se **a existência de um nicho de mercado** que “*Prefere pagar mais caro*” (Sujeito 4) para “*Beber melhor, com um produto que possa harmonizar com a refeição*” (Sujeito 11), por exemplo em “*Um momento especial, onde se encaixa uma artesanal*” (Sujeito 9). Este nicho do mercado de cervejas foi caracterizado por “*Beber menos, mais caro, o cara não quer ir pra um bar entortar o caneco, hoje ele quer tomar as vezes uma duas cervejas e vai pra casa, hoje o cara quer chegar em casa mais leve mais relaxado*”. Além disso, os resultados demonstraram que este nicho deseja estar próximos aos produtores de cervejas, tal como foi descrito pelo sujeito 8:

“O consumidor pede o contato com o cervejeiro, com o pequeno produtor, ele quer visitar a fábrica ele quer saber como funciona o processo ele estuda, ele vai nos eventos ele quer estar presente ele não quer ser só ser um consumidor que vai na prateleira e leva um produto pra casa ele quer entrar no mundo cervejeiro pra ser feliz”. Sujeito 8

Considerando que nicho de mercado, como apontado por Kotler e Keller (2013) e Ferrell et al (2000), é definido por um grupo pequeno de consumidores, que não está sendo bem atendido, e que possui necessidades e desejos específicos por benefícios exclusivos de um produto, pôde-se verificar, a partir dos resultados desta pesquisa, **a existência de um nicho, um grupo de clientes do mercado de cervejas brasileiro, que fazem parte de uma minoria (cerca de 5%) disposta a pagar mais caro para saciar o desejo e necessidade de experimentar cervejas de qualidade superior e de estilos e sabores diferentes das mais vendidas (Pilsen/American Larger).**

Os resultados demonstraram também, que o nicho de consumidores brasileiros que consomem cervejas artesanais é composto por **pessoas mais jovens, mais estudadas, viajadas e com fácil acesso à internet, dispostas a experimentar cervejas mais encorpadas de vários estilos.** O perfil deste nicho de consumidores brasileiros de cervejas, é similar ao perfil dos consumidores deste nicho nos EUA e Europa, descritos nos achados de Scovotti e Spiller (2014) e Holden e Kingham (2010). Os resultados também mostraram os elementos de premiunização

e individualização, ditos por Saporito (2012), como tendências neste setor, pois, aparentemente os consumidores brasileiros de cervejas artesanais **são classificados como 1) consumidores em transição**, que tendem a se tornar um dia os já existentes **2) *beergeeks* do mercado brasileiro, caracterizados por serem aficionados, ávidos por inovação e infieis a uma marca devido a necessidade de frequentemente experimentar novos sabores e estilos.**

Uma vez que os resultados discutidos até esta subseção, apresentaram que há uma grande abrangência e diversidade de elementos que caracterizaram as cervejas mais consumidas no Brasil e as cervejas artesanais, seus consumidores, e as cervejarias que dominam o mercado versus as microcervejarias artesanais, tornou-se necessário desenvolver um modelo, (apresentado na Figura 16) que resumisse tais elementos (expondo suas diferenças) para elucidar o entendimento e esclarecimento acerca do mercado de cervejas artesanais.

Mercado Consolidado de Cervejas	Mercado de Cervejas Artesanais
<ul style="list-style-type: none"> • Concentrado: 3 cervejarias representam +- 99% da produção • Produção: padronizada, sem preocupação com qualidade, focada no preço e volume • Produtos: tradicionais, baratos, estilo Pilsen/American lager, baixa qualidade, insumos baratos • Comercialização: qualquer PDV • Consumidores: Brahmaeiro, mais velho, fiel a marca, não é exigente, não conhece produto, compra pelo preço, consome alta quantidade para se refrescar ou se embriagar 	<ul style="list-style-type: none"> • Pequeno: +- 400 cervejarias, representam +- 1% da produção • Produção: artesanal, baseada na criatividade e inovação, focada na alta qualidade e baixo volume • Produtos: inovadores, caros, com variedade de estilos, alta qualidade, insumos diferenciados • Comercialização: lojas especializadas ou supermercados classe A • Consumidores: jovens estudados, viajados, infieis as marcas, muito exigentes e conhecedores do produto, aficionados por inovação, compram em pequenas quantidades e pagam caro para satisfazer o desejo de experimentação

Figura 16: Comparativo entre os elementos que compõem a caracterização das cervejas

Fonte: os resultados desta pesquisa (2017)

7.2 Estratégia no mercado de cervejas artesanais brasileiro

Após averiguação acerca do mercado de cervejas brasileiro como um todo e os fatores que caracterizaram o mercado de cervejas artesanais brasileiro, procurou-se investigar como é o escopo estratégico do mercado de cervejas artesanais.

A terceira categoria, **Estratégia no setor de cervejas artesanais**, objetivou mostrar o que direcionou a atuação dos empresários entrevistados no setor de cervejas artesanais, os tipos de estratégias adotadas por eles e o nível e forma de aplicação destas estratégias. As unidades de significado que formaram esta categoria foram: Estratégia de Diferenciação e Enfoque na

atuação no mercado de cervejas artesanais (US7); Estratégia de crescimento no mercado de cervejas artesanais (US8); Tomada de decisão estratégica no mercado de cervejas artesanais (US9). Os elementos provindos destas unidades de significado responderam ao terceiro, quarto e quinto objetivo específico desta pesquisa.

A unidade de significado designada de Estratégia de Diferenciação, Enfoque e Nicho na atuação no setor de cervejas artesanais, foi criada pela junção de fatores que explicaram e demonstraram o porquê da atuação no setor de cervejas artesanais e quais foram as estratégias adotadas para competir neste setor. Os fatores direcionadores da atuação no setor de cervejas artesanais ajudaram no esclarecimento acerca das estratégias utilizadas neste setor, indicando o posicionamento estratégico e tipo de especialização das cervejarias consultadas (objetivo específico número cinco), por isso, foram primeiramente identificados nesta subseção e na interpretação dos dados presentes no APÊNDICE III.

Viagens para o exterior, baixa qualidade e pouca variedade de estilo das cervejas mais vendidas, amor a cervejas, deficiência de atendimento no setor artesanal e crescimento do número de consumidores que conhecem as cervejas artesanais foram os elementos mais citados pelos entrevistados quando discorriam sobre o porquê da atuação neste mercado. Embora tenha ficado evidente a existência destes diversos elementos, os resultados apontaram o predomínio do **amor a cerveja , deficiência de atendimento neste mercado e crescimento do número de consumidores que conhecem as cervejas artesanais como os principais fatores para atuação no mercado de cervejas artesanais**, pois, 92% dos produtores entrevistados relataram que **já eram consumidores de cervejas artesanais** e não queriam mais consumir as cervejas baixa qualidade oferecidas no mercado brasileiro, e que por amarem cerveja e não terem onde comprar cervejas de qualidade, começaram a produzir sua própria cerveja em casa, como mostram os trechos das falas dos empresários 6 e 11 : “ *Eu fazia pro pessoal lá em casa e pros amigos, que começaram a querer comprar minha cerveja, então veio a ideia de abrir a fábrica*”; “*Meus amigos ficavam querendo comprar minha cerveja, daí a minha mulher disse: começa logo a produzir isso ai pra vender*”. Estes elementos interpretados e analisados resultaram no desenvolvimento do gráfico da Figura 17 que resume o perfil dos empresários entrevistados:

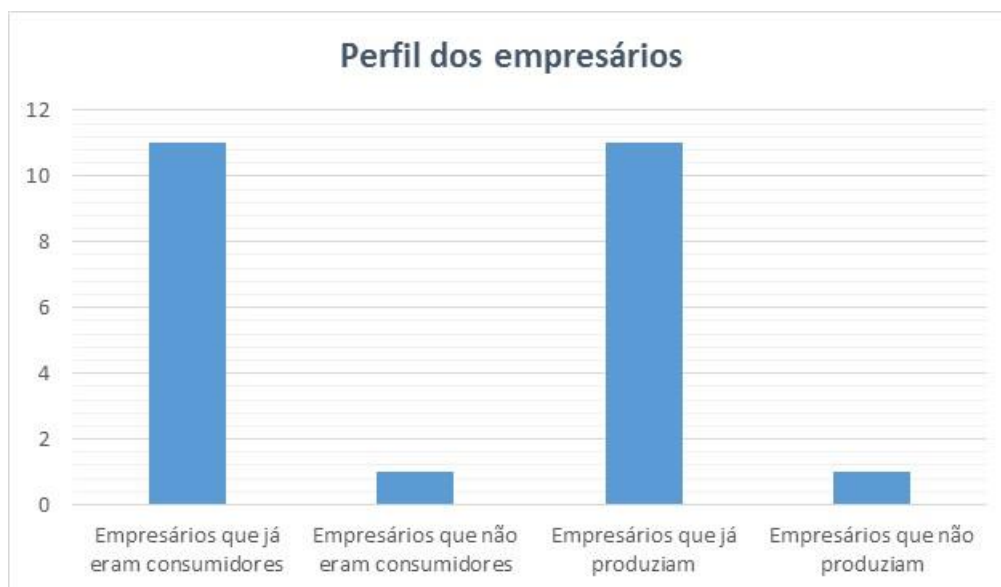


Figura 17: Gráfico do perfil dos entrevistados

Fonte: os resultados da pesquisa (2017)

Ainda sobre a motivação para atuação no setor de cervejas artesanais, os resultados validaram que o elemento crucial, ou seja, o mais importante, para investir neste mercado, **foi o crescimento do número de consumidores que conhecem as cervejas artesanais** porque sem aumento do nível de conhecimento do consumidor sobre estas cervejas, a revolução cervejeira no Brasil ainda não teria acontecido, como explicitado pelo sujeito 8 em sua fala: “*A gente teve os pioneiros lá na década de 1980, 90, como a DadoBeer que tava a frente do tempo, mas o público não entendia o que era aquilo, não conhecia e não achava que aquilo era cerveja*”. O fato do consumidor hoje ter acesso à educação e a outras culturas (como indicado na US6 explicada detalhadamente no APÊNDICE III), e também do acesso à internet como fonte desse conhecimento, implicaram no aumento de pessoas que demandassem por cervejas diferentes daquelas que estavam habituados a consumir (popular e *Pilsen*). Tais fatos são certificados nas falas do sujeito 3 “*Aumentou o número de pessoas que bebem, que já viajaram pra fora, pro mercado alemão, belga norte americano com aquele mix vasto de cervejas, e viram que aqui no brasil a gente consumia basicamente um tipo de cerveja*”, do sujeito 6 “*Acho que o brasileiro passou a estudar mais, a se interessar mais, passou a pesquisar e depois a consumir*”. Desta forma, os resultados da pesquisa comprovaram que a decisão em atuar no mercado de cervejas artesanais foi **fundamentada principalmente nas necessidades não supridas de consumidores que demandam por cervejas diferentes das populares**, portanto, os produtores de cervejas artesanais entrevistados, fizeram como indicado por Porter (2009): buscaram conhecer melhor um tipo de mercado e desenvolveram estratégias somente para um

tipo ou perfil de cliente, ou seja, um nicho do mercado de cervejas que demandava por produtos diferenciados. Desta forma, **concluiu-se que o posicionamento estratégico destes produtores no mercado cervejeiro foi baseado nas necessidades**, deste nicho do mercado de cervejas brasileiro, que como já dito anteriormente, não era bem atendido.

Como consequência do posicionamento baseado nas necessidades, os empresários se **especializaram** em desenvolver, com baixa escala, cervejas de vários estilos e sabores, mais caras, de alta qualidade, voltadas a atender tais necessidades que antes não eram supridas. Portanto, entre os **tipos de especialização** indicados por Kotler e Keller (2013), os resultados apontaram principalmente: **por cliente específico; características ou atributos dos produtos; qualidade ou preço**. Além disso, apoiados pela ideia de que este nicho de consumidores prefere adquirir cervejas locais e que a causa desta preferência se dá pelo apoio do consumidor em sustentar uma empresa local, como mostraram as pesquisas da Mintel Research (2014) e Scovotti e Spiller (2014), os resultados desta pesquisa revelaram que 67% dos empresários entrevistados se preocuparam em distribuir seus produtos apenas na região em que atuam, indicando assim, também a forte presença **da especialização por região**.

“A gente não concorre com as grandes, o foco é distinto, o preço é diferente, o cliente é um cliente diferente, a produção é diferente. O nosso produto é inovador.”(Sujeito 2), esta afirmação exemplificou que o foco em um cliente/segmento diferente, foco na qualidade da cerveja, baixo volume, preço alto, inovação e criatividade, foram os fatores que representaram os tipos de estratégias adotadas para competir no mercado de cervejas artesanais brasileiro. Entre estes fatores, os resultados indicaram a preponderância do foco no cliente (diferente), foco na qualidade da produção e na inovação, como mostraram as narrativas dos empresários 3, 6 e 12 sobre esta questão: *“Eu vou atender esse 5% que quer uma cerveja inovadora de qualidade”*; *“O foco é qualidade”*; *“A gente acaba se apegando mais a qualidade do que volume”*. Por consequência, as cervejas fabricadas por eles, foram descritas como “cervejas diferenciadas”, como foi relatado pelo empresário 4 *“Resolvi entregar uma cerveja diferente daquela que nasci bebendo, um produto de valor, com qualidade, sabor, aroma, uma cerveja com mais lúpulo, mais malte”*. Os resultados evidenciaram que os empresários não conseguiriam competir no setor cervejeiro sem oferecer um produto diferente, melhor e com mais qualidade, como citado pelo sujeito 5:

“Eu quis fazer uma cervejaria mais conceitual uma marca mais forte com qualidade que tivesse um diferencial já que o volume é pequeno, porque senão como você concorre com um cara que faz 200 milhões de litros mês?” Sujeito 5

“A inovação está dentro do nosso posicionamento do nosso processo de cerveja” (Sujeito 12). Tal como citado pelo sujeito 12, a capacidade criativa para inovar produzindo constantemente cervejas diferenciadas, foram indicadas como os fatores decisivos para conseguir competir no mercado de cervejas. Tal indicação também pôde ser comprovada nas falas dos sujeitos 7, 8, 10: *“Tem essa coisa de criar muita coisa inovar muito as cervejarias pequenas têm isso que é inviável pra uma indústria gigante né”; “A gente tenta se destacar produzindo estilos de cervejas que ainda não foram produzidos como uma Belgian Ipa”; “Eu não tenho amarra eu sou artesanal, se der na telha de fazer uma cerveja com abacaxi eu vou fazer”*.

Somando o posicionamento estratégico e especialização, com as características das cervejas e do público-alvo das empresas desta pesquisa, verificou-se principalmente **o uso das estratégias de diferenciação e enfoque para atuação neste mercado**, respondendo assim, o objetivo específico número três desta pesquisa. Os resultados salientaram o uso da estratégia de diferenciação principalmente pelos diferenciais das cervejas oferecidas pelos produtores consultados: inovadoras, de alta qualidade (devido a utilização de insumos importados e especiarias e do processo de produção não automatizado), mais saborosas, mais encorpadas e mais alcoólicas. Estes resultados, corroboraram com as afirmações de Cabral (1998) e Murray (1988) de que a adoção da estratégia de diferenciação é interessante para as empresas que pretendem atender consumidores que não tenham necessidades ou preferências atendidas por produtos padronizados, ou aqueles que a tomada de decisão de compra seja baseada nos atributos do produto e não preço. Além disso, como elemento decisivo para competir neste setor, foi indicada a capacidade criativa do empresário em inovar produzindo constantemente cervejas diferenciadas, mostrando estar de acordo com a citação de Harrison (2005), de que o enfoque da diferenciação está na sua capacidade criativa, ou seja, na inovação. Já o uso da estratégia de enfoque manifestou-se porque o mercado de cervejas artesanais brasileiro é de nicho (conforme identificado na US6), já que atende, conforme indicado por de Kotler e Keller (2013), um pequeno segmento de mercado que possui necessidades e desejos específicos. Ainda sobre a estratégia de enfoque, os resultados desta pesquisa mostraram que as microcervejarias artesanais brasileiras, assim como as pequenas cervejarias do mercado Croata e Alemão estudadas por Niederhut- Bollmann e Theuvsen (2008), tentaram encontrar nichos de mercado rentáveis para se esconder da intensa concorrência no mercado de massa.

Os dados da pesquisa também mostraram que o atendimento de um nicho do mercado de cervejas serviu como base para o desenvolvimento e crescimento da indústria de cerveja

artesanal no Brasil, assim como aconteceu no mercado norte americano indicado na pesquisa de Woolverton e Parcell (2008), portanto, posto que, a **estratégia de nicho ou *marketing de nicho*** é uma possibilidade para pequenas e médias empresas colocarem-se no mercado explorando áreas nas quais haja demanda, mas que não esteja sendo bem suprida, em áreas nas quais as empresas tenham condições de oferecer algum tipo de diferencial (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2001; CHURCHILL JR.; PETER, 2000), e que ela está relacionada a estratégia de diferenciação e de enfoque de Porter (1996), **os resultados desta pesquisa também enfatizaram o uso desta estratégia** porque foram evidenciadas as diferenças entre as características, necessidades e preferências dos consumidores de cervejas artesanais versus dos consumidores de cervejas comuns e o fato de que se tratava de uma demanda não era suprida pelas empresas que dominam o mercado de cervejas no Brasil. Esta estratégia também foi identificada pelo fato de que os resultados atestaram que as cervejarias consultadas segmentaram o mercado consolidado de cervejas identificando tal nicho, direcionando seus investimentos nesta estratégia para gerar receitas por meio da especialização em produzir cervejas de alta qualidade e diferenciadas. Este ponto apoia a ideia de como nem sempre exige grandes investimentos, a estratégia de nicho de mercado ou *marketing de nicho* torna-se atraente para pequenas empresas que se especializam em servir uma categoria de necessidades ou desejos de consumidores específicos que paguem um valor mais alto para suprir suas necessidades (KOTLER; KELLER, 2013; CHURCHILL JR.; PETER, 2000). Vale ressaltar que, além da especialização em produtos diferenciados, as microcervejarias artesanais brasileiras também estão tentando ganhar mercado atendendo, além do *beergeek* aficionado, o consumidor em transição, ou seja, aquele que ainda compra uma cerveja popular, mas também já consome cervejas artesanais, fato também ocorrido no mercado norte-americano de cervejas artesanais apontados por Woolverton e Parcell (2008).

Resumidamente, o que se concerne a associação da estratégia no mercado de cervejas artesanais no Brasil, foi detectado que a estratégia está fortemente associada a este setor através da decisão de aplicação das estratégias competitivas de diferenciação e enfoque e da estratégia de *marketing de nicho* para entrada/atuação neste mercado, pois, os resultados da pesquisa demonstraram que o posicionamento estratégico e especialização neste mercado são baseados nas necessidades de um nicho do mercado de cervejas que demanda por cervejas diferenciadas produzidas em baixa escala, em vários estilos, mais caras, de alta qualidade, voltadas a atender tais necessidades que antes não eram supridas, como mostra o modelo da Figura 18:



Figura 18: Modelo de estratégia, posicionamento e especialização no mercado de cervejas artesanais brasileiro

Fonte: criado pela autora com base nos resultados da pesquisa (2017)

As estratégias de crescimento direcionam os caminhos ou ações e decisões da firma ao crescimento organizacional (AAKER, 2007), por isso, para atingir plenamente o objetivo específico três, além de descobrir que estratégias competitivas foram adotadas para atuação no mercado de cervejas artesanais, também foram identificadas que estratégias de crescimento foram usadas pelos produtores de cervejas artesanais para crescer neste setor. Representados pela US8, os fatores relacionados a estratégias de crescimento que se destacaram foram: crescimento da carteira de clientes e desenvolvimento de novos produtos.

Acerca do aumento da carteira de clientes, os resultados mostraram principalmente ações de parcerias com novos distribuidores que pudessem vender seus produtos em mais pontos-de-venda da região que já atuam, como mostrou a citação do entrevistado 5: *“Comecei a produzir mais e precisei arrumar mais distribuidores para vender em bares e restaurantes daqui que eu não estava presente”*. Essa questão da distribuição revelou que 66% das cervejarias desta pesquisa focam sua distribuição na região que suas cervejas fabricam (mesma cidade e/ou cidades próximas), como indicado no gráfico da Figura 19:

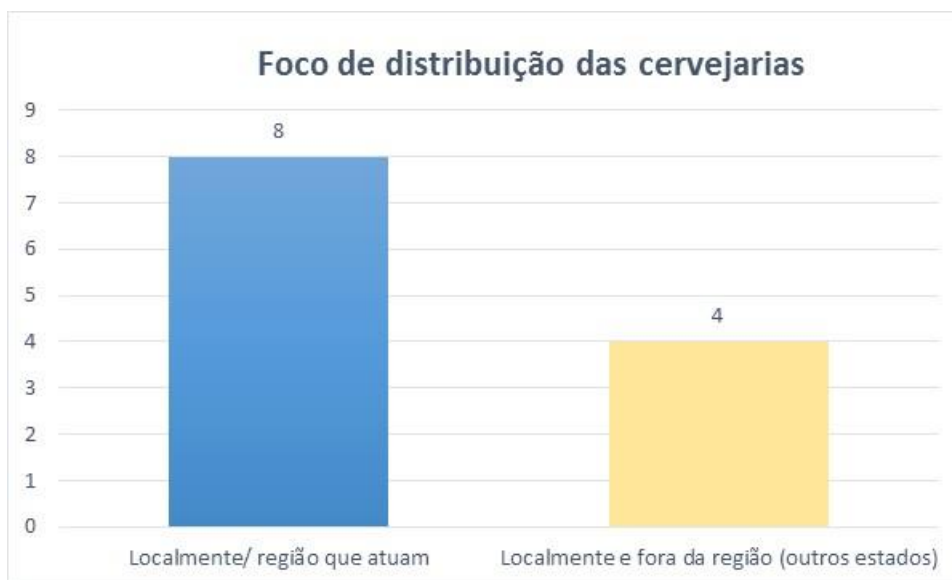


Figura 19: Gráfico do foco de distribuição das cervejarias da pesquisa

Fonte: elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa (2017)

Apesar do foco do crescimento na distribuição local ter sido representado por 66% dos entrevistados, cerca de 34% das cervejarias desta pesquisa indicaram que, para crescer, passaram, a distribuir também em regiões onde seus produtos nunca foram comercializados: *“Ano passado ganhou escala, ganhou volume mesmo, daí eu aumentei a distribuição, já estou em 6 estados do Brasil oito mil litros por mês”* (Sujeito 3); *“Nós hoje já mandamos pro nordeste, estamos aí buscando os nichos aí pelo Brasil.... “Estamos na luta abrindo o mercado”* (Sujeito 6).

Além da distribuição, os dados evidenciaram a participação em feiras e eventos locais específicos para comercializar e divulgar suas cervejas para os seus consumidores, tal como apontou o relato do sujeito 10 em sua narrativa: *“Em evento a proximidade com o consumidor final ajuda muito, no começo a gente começou a ir pros eventos porque eles diziam ninguém conhece vocês, daí a gente procurou eventos locais pra se posicionar”*. A Figura 20 exibe uma foto que comprovam tal fato, como a participação das cervejarias 3 em um evento local:



Figura 20: Participação da cervejaria 3 em um evento local de cervejas artesanais

Fonte: Foto tirada pela autora da pesquisa na ocasião da visita em um evento de cervejas artesanais (2017)

Já que a **estratégia de penetração de mercado** é descrita como crescimento por meio do aumento da participação da empresa em produtos e mercados já existentes, e na **estratégia de desenvolvimento de mercado** a empresa busca novos mercados para os produtos que já possui (ANSOFF, 1965), constatou-se que os empresários desta pesquisa **fizeram uso destas duas estratégias**, pois, os resultados deste estudo mostraram que eles buscaram aumentar a distribuição de seus produtos tanto em regiões que já atuavam quanto em novas regiões, através da parceria com novos distribuidores ou participação em eventos locais. No que tange representatividade de cada uma destas estratégias, mesmo que pela estratégia de desenvolvimento de novos mercados, uma empresa possa encontrar a oportunidade de aumentar seu lucro expandindo as vendas de produtos já existentes em novos mercados (YIN, 2016), **evidenciou-se, entre as empresas deste estudo, principalmente a estratégia de penetração**, pois, como já discutido, a maioria dos empresários (66%) decidiram atuar somente localmente, ou seja, na região em que fabricam versus 34% que decidiram também desenvolver novos mercados.

Apesar do aumento na distribuição ter se mostrado como fator evidente para crescimento no mercado de cervejas artesanais brasileiro, os resultados da pesquisa exibiram que **o fator de maior relevância, para o crescimento neste setor foi o desenvolvimento de novos produtos**, posto que 100% dos produtores desta pesquisa afirmaram que constantemente desenvolvem novos produtos para atender esse mercado, conforme relatado pelo sujeito 8 “*A gente tenta se destacar produzindo estilos de cervejas que ainda não foram produzidos como uma Belgian Ipa*”. Tal fato acontece porque “*Este mercado é muito dinâmico, muda muito*”

(Sujeito 4), e também “*Tem a moda dos estilos. Cada hora um estilo está na moda, antes era a IPA, agora são as azedas*”(Sujeito 7), mas principalmente pelo motivo de que “*O consumidor da artesanal está sempre procurando uma novidade, uma coisa nova, ele vai, ele pesquisa, ele estuda e viaja e pede pra gente um estilo novo toda hora*”(Sujeito 12).

Todos os empresários afirmaram que mudam constantemente seu portfólio para variar nos estilos e sabores de suas cervejas, e que produzem rótulos sazonais para atender os desejos de seus clientes por novidades. As falas dos sujeitos 12 e 7 reforçaram o predomínio do fator de desenvolvimento de produtos para crescimento no mercado de cervejas artesanais brasileiro:

“Acho que novos produtos que ajudou bastante a girar e a crescer e se colocar a frente a esses formadores de opinião, a gente lançou muito produto e isso ajudou muito a gente. Os caras falando da marca, que a nossa cerveja é inovadora, e a nossa cerveja é diferente, vamos arrumar um produto novo um processo novo mas por isso a inovação está dentro do nosso posicionamento do nosso processo de cerveja.” Sujeito 12

“Eu tenho um laboratório que eu to produzindo, e eu acompanho o que as outras marcas estão testando, então eu acompanho por mês umas 20, 30 cervejas novas que estão sendo produzidas, então eu to produzindo 12 ou 13 cervejas por ano e, 2 ou 3 viram comerciais, acho que 12 , 13 que eu produzo eu coloco pro cliente final experimentar então é um processo de criação”. Sujeito 7

Com base nestes dados, os resultados indicaram **que a estratégia de desenvolvimento de produtos foi a estratégia de crescimento mais usada** pelas cervejarias consultadas. Como a base desta estratégia está na criação de novos produtos para um mercado já existente ou na melhoria da qualidade na oferta existente ou na criação de um novo produto (ANSOFF, 1965; COSTA, 2006), notou-se que ela é plenamente utilizada, não só pelas empresas entrevistadas, mas também pelo setor como um todo, pois, em seus relatos, os empresários comentaram diversas vezes que para qualquer empresa sobreviver neste mercado é necessário estar ciente das tendências de novos sabores e estilos ofertados no mercado norte-americano e europeu, para replicação nacional. Esta descoberta concorda com a afirmação de Mazzarol et al. (2014) de para se adequar a abordagem da diferenciação de produtos e se manterem competitivas as empresas devem fazer uso da estratégia de desenvolvimento de produtos. Estes autores ainda pontuam que a pesquisa e desenvolvimento e inovação são elementos fundamentais para

utilização desta estratégia. Sobre este ponto, verificou-se que **a inovação**, como já descrito, **faz parte da estratégia**, posto que, para sobreviver e crescer, as cervejarias precisaram também ser inovadoras principalmente por conta do perfil de seus consumidores (público-alvo): consumidores que demandam sempre por novidades e ávidos por inovação.

Segundo Murray e O'Neill (2012) o principal elemento motivacional dos consumidores de cervejas artesanais nos EUA é a constante introdução de novos produtos pelas cervejarias artesanais. Considerando esta informação, constatou-se que, os produtores de cervejas artesanais desta pesquisa focaram fundamentalmente no desenvolvimento de novos produtos para atender as necessidades e desejos de um nicho do mercado brasileiro que demanda sempre por novidades, fato similar ao que ocorre também no mercado tailandês, no qual a estratégia de desenvolvimento de novos produtos foi identificada entre as mais importantes usadas pelo mercado de cervejeiro.

Em suma, os resultados evidenciaram que a estratégia também se associa com o mercado de cervejas artesanais brasileiro através do crescimento (da empresa e do setor) principalmente a partir do desenvolvimento de novos produtos. Além disso, os dados também salientaram o crescimento a partir do aumento na distribuição de produtos tanto em regiões atuantes quanto em novas regiões (outras cidades ou estados brasileiros).

Considerando tais resultados, ficou claro que o vetor de crescimento no mercado de cervejas artesanais brasileiro é formado a partir das estratégias de crescimento: desenvolvimento de produtos, penetração de mercado e desenvolvimento de mercado, como mostra o modelo da Figura 21:

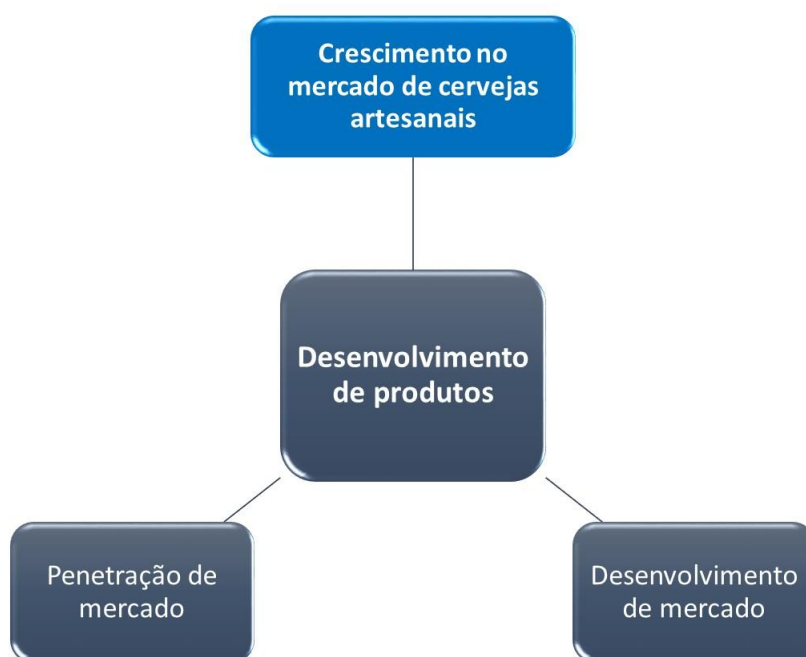


Figura 21: Vetor de crescimento no mercado de cervejas artesanais

Fonte: a autora com base nos resultados da pesquisa (2017)

Além das estratégias de competição e crescimento para atuação no setor de cervejas artesanais, atendendo ao quinto objetivo específico desta pesquisa, também foram identificados fatores que apontaram como é a tomada de decisão neste setor (US9).

No que tange ao nível estratégico, os resultados demonstraram que 75% dos empresários consultados criaram empresas novas especificamente para produzir cervejas artesanais, ou seja, suas cervejarias não têm relação alguma com outro negócio/empresa que eles possuam. A Figura 22 exhibe este ponto com um gráfico que desenvolvido para mostrar da relação das cervejarias consultadas e outros negócios de seus empresários:



Figura 22: Cervejarias e sua relação com outros negócios de seus empresários

Fonte: a autora com base nos resultados desta pesquisa (2017)

Segundo Quinn e Mintzberg (1988) existem vários níveis de estratégia nas organizações e sua alocação hierárquica podendo ser classificada principalmente em: corporativo ou de negócios. Partindo desta classificação, considerando que toda empresa deve elaborar e utilizar uma estratégia a nível de negócios, mas que nem todas as empresas podem utilizar todas as estratégias, no nível corporativo como aquisições, fusões e reestruturações, pois, uma empresa que concorre apenas em uma área de mercado com um único produto em uma única região geográfica não precisa de uma estratégia no nível corporativo para lidar com a diversidade de produtos nem uma estratégia internacional para lidar com a diversidade geográfica (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011), **pôde-se verificar que no que se concerne ao nível**, os dados da pesquisa evidenciaram principalmente o **nível de negócios**, posto que, 75% das empresas consultadas alegaram não ter relação com outras empresas, ou seja, elas foram criadas do zero para atuar no setor de cervejas artesanais. Este resultado faz sentido, já que este nível se relaciona com o uso da estratégia de diferenciação, que também foi confirmada nesta pesquisa. Além disso, a evidência do nível de negócios no setor de cervejas artesanais corrobora com a afirmação de Porter (1996) de que a aplicação de uma estratégia neste nível é diferenciar a posição de uma empresa e a de seus concorrentes executando suas atividades de maneira diferente ou executar atividades diferentes, pois que, como foi comprovado, os produtores de cervejas artesanais desta pesquisa decidiram competir no mercado fabricando cervejas diferentes das cervejas mais vendidas (99% do mercado).

A respeito do planejamento e tomada de decisão percebeu-se que não houve proeminência sobre os empresários decidirem ou planejarem sozinhos ou com seus sócios. Neste caso, os pontos variaram entre os diversos tipos de planejamento e tomada de decisão que são feitas no dia-a-dia da empresa. Já sobre a forma de aplicação estratégica, ou seja, como

as decisões são tomadas, os resultados mostraram uma divisão quase igual entre a forma emergente e deliberada. Além disso, demonstraram que as principais decisões emergentes são aquelas relacionadas ao *marketing*, eventos, promoções e novos produtos. Os gráficos das Figuras 23 e 24 exibem tais resultados:



Figura 23: Forma de aplicação estratégica

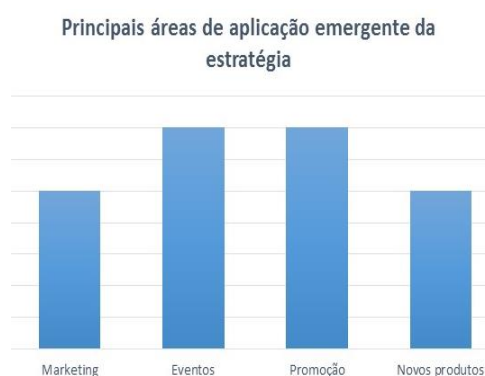


Figura 24: Forma de aplicação estratégica

Fonte: a autora com base nos resultados desta pesquisa (2017)

Sobre o fato do desenvolvimento de novos produtos ter aparecido entre as decisões tomadas de forma emergente os empresários relataram que:

“A decisão é rápida, uma empresa do tamanho das microcervejarias se ela demorar pra tomar uma decisão ela vai morrer. Ai lema nosso aqui não tente não errar, você vai errar o que você precisa saber é perceber rápido e mudar rápido.”
(Sujeito 10)

“Deixa eu te dar um exemplo prático a gente tem visto o mercado muito propenso a tomar Ipa e os concorrentes lançando várias Ipas, daí a gente falou

vamos fazer uma, e daqui um mês mais ou menos a gente lança uma, é meio achismo isso não tem muita estratégia por trás, as pessoas estão a fim de tomar, e tem público pra isso e vamos embora”. Sujeito 5

Desta forma, no que diz respeito a forma como a estratégia é tomada, notou-se uma **divisão quase igual entre a forma emergente e deliberada**, que variou entre aos tipos de decisões estratégicas que eram tomadas. Tal divisão pareceu ser coerente com as afirmações de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2009), que apontam que poucas estratégias podem ser conceituadas como puramente deliberadas ou puramente emergentes, pois, implicariam em aprendizagem zero ou controle zero. No geral, a partir dos resultados, percebeu-se que os produtores que estão há mais tempo no mercado e possuem fábrica própria tomam suas decisões estratégicas de forma mais deliberada, principalmente aquelas que se referem ao desenvolvimento de novos produtos. Estes produtores parecem estar mais em linha com a ideia de Andrews (1988) de que toda empresa necessita possuir um conjunto de objetivos ou metas que a direcione a um objetivo deliberadamente escolhidos a partir da análise de forças e fraquezas da organização versus as ameaças existentes no ambiente externo. Por outro lado, os produtores chamados de “ciganos”, que estão a menos tempo neste setor, estão mais de acordo com a ideia de Mintzberg (1978) de que a deliberação estratégica leva a perda do aprendizado.

7.3 A Inovação no mercado de cervejas artesanais brasileiro

Embora todos os empresários entrevistados desta pesquisa tenham afirmado que o produto em si (cerveja) não seja novo, pois, “*Desde que o mundo é mundo a cerveja existe (Sujeito 8)*”, mas que “*A criatividade do cervejeiro artesanal é incrível*” (Sujeito 3), os resultados das categorias anteriores elucidaram a importância da inovação no setor de cervejas artesanais, por isso, a **Categoria Inovação no Mercado de Cervejas Artesanais**, representada pela unidade de significado elementos de inovação de produto e processo (US10) que atende ao objetivo específico de número seis, mostrou quais foram os fatores da inovação que se fizeram presentes neste setor, e quais tipos e graus foram evidenciados.

Acerca da inovação em si, identificou-se que as cervejas artesanais são produtos inovadores, porque são uma “*Mistura de coisas com coisas que já existem e ninguém ainda tentou junta-las*”(Sujeito 8), logo, são produtos que foram aprimorados, principalmente pela utilização de insumos/matérias-primas diferenciados ou melhorados pelo processo produtivo que lhe foi destinado, resultando em cervejas diferenciadas de qualidade superior (conforme descrito na US2). Sobre essa questão o sujeito 6 afirmou que: “*Nós não inventamos nenhuma*

cerveja nem estilo, nós sempre inspiramos, é um aprimoramento do que já existia lá fora, com um toque nosso”. O trecho da fala do sujeito 8 atestou que:

“Elas vêm sendo aprimoradas, os estilos eles existem, os estilos padrões, eles existem a muitos anos, séculos, o que nós fazemos é recriar esses estilos e desenvolver. Por exemplo, qual a receita padrão de uma Ipa? É 50% do malte x, 30% do mate z, e o lúpulo t e a levedura AB, daí eu pus uma fruta, que ninguém pôs. ”. Sujeito 8

Considerando tais resultados e, posto que, as inovações não têm, necessariamente, de ser o resultado do desenvolvimento de investigações sistemáticas e que podem surgir fruto de desenvolvimentos incrementais nos produtos (HIRCH-KREINSEN, 2008), os dados analisados e interpretados (detalhados no APÊNDICE III) revelaram que apesar das **cervejas artesanais**, em geral, não serem produtos novos, **são inovadores**, já que são caracterizados por serem diferentes da maioria das cervejas vendidas no Brasil. A diferenciação foi atribuída principalmente pela qualidade destas cervejas, que por serem produzidas artesanalmente com matérias-primas de qualidade superior e especiarias, em ampla variedade de estilo e sabores, ofertam a um nicho de consumidores produtos melhorados e superiores. Neste contexto, identificou-se que **a cerveja artesanal é fruto de inovações de grau incremental**, dado que, conforme a indicação de Oke (2007), este grau se origina da revisão de produtos ou serviços existentes, na extensão da linha de produtos ou serviços e na adaptação de um produto ou serviço existente a consumidores específicos ou para servir um novo mercado.

Os dados analisados indicaram que *“Cada cervejaria busca dar seu toque diferenciado, igual o chefe de cozinha, você tem uma receita que já existe mais cada um dá o seu toque especial na formulação, isso todas as micros, fazem seguindo suas escolas”*(Sujeito 6), e por isso, o uso de insumos/matérias-primas de qualidade, caros e importados, quantidade de insumos/matérias-primas e o uso de especiarias foram os principais elementos apontados sobre a qualidade dos produtos e receitas das cervejas artesanais. Além disso, os resultados indicaram que são produtos de qualidade, diferenciados e superiores quando comparados as cervejas populares (conforme descrito na US2), como descreveu o sujeito 1:

“Os insumos são diferentes, eles diferem na qualidade né, da comercial são insumos mais baratos que dá um padrão X e a gente utiliza insumos que dá um outro resultado com o sabor melhor cheiro mais agradável, as comerciais não

tem nem tempo nem linha pra isso eles tem que trabalhar um padrão para preço e volume e pronto." Sujeito 1

Além dos insumos de qualidade, os dados mostraram o uso de especiarias na produção das cervejas artesanais para *“Equilibrar mais a cerveja deixar ela mais arredondada”* (Sujeito 5) e que estas especiarias fazem com as suas cervejas sejam diferenciadas no mercado como demonstrou o sujeito 3 *“A Summer Ale com aveia é um produto exclusivo, ninguém tem no mercado, já IPA e Double Ipa tem um monte no mercado”* e o sujeito 8 *“Eu fiz uma Witibier pro cantor Falcão com caju, então ele pediu porque é da região dele, é uma cerveja nova, ninguém tinha feito ainda”*. A Figura 25 mostra o produto exclusivo, comentado pelo empresário 8 no trecho acima, sendo vendido em uma loja online de cervejas artesanais.



Figura 25: Produto exclusivo da cervejaria 8 feito com especiarias
Fonte: foto extraída do site de compras virtual Clubbeer

Embalagens diferenciadas, também foram identificadas como elementos de inovação, como mostrou a fala do sujeito 3 sobre o envase de uma de suas cervejas:

“Cervejas em lata são mais protegidas da luz que a garrafa, mesmo sendo a garrafa amber, então por ser cervejas altamente lupuladas e aromáticas o sol, a luminosidade reduz a concentração do lúpulo e perde qualidade em amargor e aroma, então as latinhas são uma moda atual pra cervejas altamente lupuladas e aromáticas. Observando essa tendência eu acabei de lançar uma latinha há um mês”. Sujeito 3

A Figura 37 apresenta uma foto do rótulo do produto citado pelo sujeito 3, onde além da embalagem ser inovadora, na descrição do produto foi ressaltada a inovação do produto a partir de especiarias utilizadas em sua produção:



Figura 26: Cerveja em lata da cervejaria 3

Fonte: tirada pela autora (2017)

A cervejaria 6 também declarou que inova nas embalagens de suas cervejas. Esta declaração foi comprovada pela foto da Figura 27, que exhibe um de seus rótulos com realidade virtual aumentada: quando o consumidor abre o aplicativo da cervejaria e posiciona a câmera de seu celular no rótulo, a imagem se move (os desenhos se movimentam em uma animação). Já a Figura 28 exhibe a foto de uma garrafa diferenciada, estilo garrafa de *champagne*, importada, que a cervejaria 6 envasa suas cervejas mais caras:



Figura 27: Cerveja na embalagem com realidade virtual aumentada da cervejaria 6

Fonte: tirada pela autora na fábrica da cervejaria 6 (2017)



Figura 28: Garrafa estilo *champagne* da cervejaria 6

Fonte: tirada pela autora na fábrica da cervejaria 6 (2017)

O uso da inovação também foi ressaltado nos resultados desta pesquisa através da oferta de produtos exclusivos, como comentado pelo sujeito 3: “ *A gente faz uma Apa que é exclusiva, ninguém tem Apa com hortelã*” e pelo sujeito 12: “*Vou lançar agora no aniversário da cervejaria uma embalagem exclusiva com uma obra de arte pintada por um pintor famoso*”. Sobre este ponto, os resultados apontaram que cerca de 58% dos empresários entrevistados produzem produtos com sabores exclusivos e 33% deles tem algum rótulo com embalagem exclusiva ou diferenciada, como mostra o gráfico da Figura 40 que foi desenvolvido para apresentar os resultados sobre essa questão:

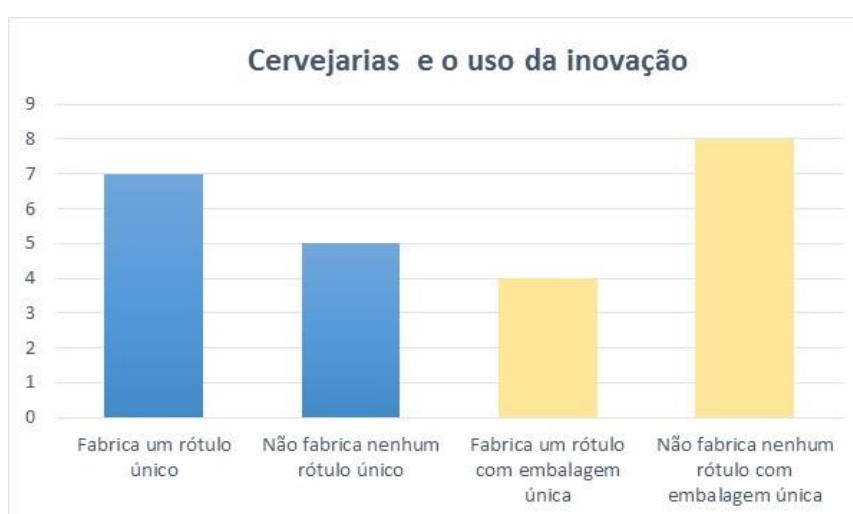


Figura 29: Cervejarias que fabricam rótulos ou embalagens exclusivas

Fonte: a autora com base nos resultados da pesquisa (2017)

Além dos elementos apresentados nos parágrafos anteriores, que se relacionavam principalmente aos produtos fabricados pelas cervejarias consultadas, a inovação também foi evidenciada no processo de produção das cervejas artesanais. Sobre este ponto, os resultados indicaram que os passos do processo de produção em si de todas as cervejas são iguais ou parecidos, como explicou o sujeito 1 “*A forma de produzir é parecida mas o resultado pode ser diferente. Tanto artesanal comercial ou caseira é parecido mas o produto não é igual. O que muda é o tamanho e a técnica que cada um usa*”. A narração do sujeito 8 explicitou o que é fabricar artesanalmente:

“O mestre cervejeiro ele pode fazer alteração no produto desde a sua concepção até o envase, então eu consigo mexer na carbonatação, na maturação na fermentação, eu consigo aquecer mais a panela de mostura na hora da quebra de

amido na hora do açúcar, isso é um produto artesanal eu to o tempo inteiro ali mexendo na cerveja pra ela saia do jeito que eu quero. Na grande indústria eles não conseguem fazer isso é um processo 100% industrializado e não existe intervenção do mestre cervejeiro na hora de fazer.” Sujeito 8

Os resultados também elucidaram que, além do processo não ser automatizado, o tempo de todas as fases do processo de produção das cervejas é respeitado, e também por isto, as cervejas são consideradas artesanais, porque levam cerca de 30 dias para serem produzidas. Considerando os resultados apresentados, e já que os dados desta categoria evidenciaram os fatores da inovação que se fazem presente neste setor, ficaram evidenciados os tipos e graus da inovação ilustrados pelo gráfico da Figura 30:



Figura 30: Gráfico do tipo e grau de inovação

Fonte: a autora com base nos resultados desta pesquisa (2017)

Tushman e Nadler (1997) comentam que os dois principais tipos de inovação são a inovação de novos produtos e inovação de processos, sendo que, segundo o Manual de Oslo (2005), a primeira, está no desenvolvimento de produtos ou serviços novos ou visivelmente aprimorados no que tange a suas características e utilização, e a segunda trata da mudança na forma em que o produto é feito. Mazzarol et al. (2014) acreditam que a inovação em processo ou de produto pode ser usada como uma capacidade para identificar um nicho no mercado para gerar uma oferta de valor, portanto, **considerando que se constatou a existência de um nicho no mercado de cervejas caracterizado por demandar produtos de valor (diferenciados,**

mais caros e de qualidade superior), os dados analisados resultaram na evidência de inovação incremental de produto e de processos nas cervejas artesanais.

O grau incremental da inovação de produto ficou evidente porque os dados exibiram que as cervejas artesanais, no geral, após serem melhoradas, pelo incremento de insumos de qualidade superior e/ou diferentes como as especiarias, são produtos novos, com sabores e estilos diferentes das cervejas mais consumidas que representam 99% do mercado. Esta descoberta está coerente com a percepção de Tung (2012) de que este tipo de inovação pode ser a introdução de um novo produto no mercado, produto com utilidade superior do que tem os produtos existentes. Vale ressaltar que, corroborando com a ideia de Porter (1990) sobre inovação de produtos e diferenciação no atendimento a mercados saturados, as cervejas artesanais, como inovações de produtos, permitiram que as pequenas cervejarias brasileiras surgissem atendendo as novas necessidades do mercado cervejeiro nacional. Além disso, a abundância de estilos e sabores que estas pequenas cervejarias oferecem aos consumidores citados como “ávidos por novidades e inovação”, também caracterizaram este tipo de inovação, já que conforme Tung (2012) a inovação de produtos consente a diferenciação do produto através da variedade aumentando assim a satisfação dos consumidores. Ademais, a evidência **da inovação de produtos nos resultados desta pesquisa também foi elucidada pelo fato de que todas as cervejarias consultadas utilizarem a estratégia de desenvolvimento de produtos** para crescerem no mercado de cervejas artesanais, e como já discutido anteriormente, tal **estratégia está relacionada a criatividade e inovação**. Este achado indica que as cervejarias artesanais brasileiras, assim como as cervejarias artesanais inglesas descritas por Ellis e Bosworth (2015), **usaram a inovação e o desenvolvimento de novos produtos como estratégia chave para atuação setor de cervejas artesanais**, pois, ela permitiu a constante introdução de novos estilos de cervejas para atender um nicho do mercado interessado em novidades.

Segundo o Manual de Oslo (2005) as inovações de processo são caracterizadas por mudanças nas formas como os produtos ou serviços são criados e ofertados ao consumidor. Fundamentando-se nesta definição, **também se identificou o uso da inovação de processos**, pois que, os dados indicaram que, embora os passos do processo de produção da cerveja sejam iguais para todos os fabricantes, existem diferenças significativas na forma de condução do processo. Isto é explicitado pelo fato de que as microcervejarias artesanais optam pela forma artesanal que permite ao produtor a intervenção no processo a qualquer momento, afim de garantir a qualidade das cervejas, diferentemente das megacervejarias que produzem de forma automatizada visando para aumentar a escala e reduzir o custo de produção.

A partir dos resultados descritos, descobriu-se que a inovação está fundamentalmente associada ao mercado de cervejas artesanais brasileiro, já que a capacidade de inovar a partir de novos produtos e processos, no grau incremental, foi fator essencial para tomada de decisão estratégica de crescimento, e fator decisivo na escolha estratégica para competição e atuação neste mercado. Tal descoberta corrobora com a afirmação de Mazzarol et al. (2014) de que o uso da inovação de produto e processos pode ser um fator de sucesso do crescimento de pequenas e médias empresas em um mercado. A Figura 31 exhibe o modelo que ilustra o papel da inovação no mercado de cervejas artesanais brasileiro.



Figura 31: Modelo do papel da inovação no mercado de cervejas artesanais brasileiro

Fonte: a autora com base nos resultados da pesquisa (2017)

7.4 Fontes de mudança e inovação no mercado de cervejas artesanais brasileiro

Os estudos de Schumpeter (1934) sobre as mudanças econômicas e as origens da inovação descartam a ideia de que as inovações se originem espontaneamente a partir dos desejos e necessidades dos consumidores (embora sejam forças independentes e fundamentais no processo) afirmando que elas provêm do produtor que inicia a mudança econômica, sendo os consumidores educados e ensinados por eles a quererem coisas novas ou coisas que diferem em um aspecto ou outro daquelas que usam habitualmente. A partir dessa ideia, o último objetivo desta pesquisa buscou verificar as fontes da mudança no mercado de cervejas brasileiro

e conseqüentemente as fontes da inovação do mercado de cervejas artesanais. A última categoria **Fontes de mudança e inovação no setor de cervejas artesanais**, é formada pela unidade de significado Elementos das fontes de mudança e inovação (US11). Os elementos que compõem esta unidade de significado abordaram principalmente o papel do empresário e do consumidor nas mudanças no setor e na inovação.

Os dados coletados e analisados apontaram que *“Foi o consumidor a necessidade de consumo, o consumidor que começou a buscar e começou a procurar” (Sujeito 10)*, ou seja, o aparecimento de nicho de consumidores do mercado cervejeiro foi responsável pela mudança no setor cervejeiro que motivou *“Os empresários que começaram a investir nesse setor” (Sujeito 10)*, direcionando a ascensão das cervejas artesanais no Brasil. As narrações do sujeito 8 destacaram e explicaram o papel do consumidor, e suas necessidades e desejos como principais fontes para mudança e inovação no setor cervejeiro:

“Essa mudança foi motivada pelo consumidor pela busca de um produto melhor. Há uma mudança de hábito do consumidor e isso que motiva, é o consumidor, e se ele não aprovasse nada disso estaria acontecendo.” [...] “O que motiva um produtor a criar um produto inovador é uma necessidade do consumidor, é isso que move a gente. O brasileiro é muito bom nessa parte, é muito criativo, inventivo.” Sujeito 8

A Figura 32 sumariza os resultados sobre as fontes da mudança e inovação no mercado cervejeiro brasileiro, exibindo um gráfico feito a partir dos dados coletados pesquisa. Este gráfico foi desenvolvido para mostrar que 83% dos empresários entrevistados nesta pesquisa, afirmaram que a mudança e a inovação provêm do consumidor:



Figura 32: Fonte da inovação no setor de cervejas artesanais
 Fonte: a autora com base nos resultados desta pesquisa (2017)

Com base nos dados analisados e interpretados, os resultados demonstraram que **a principal fonte de mudança no mercado de cervejas brasileiro, foi o aparecimento de um grupo de consumidores**, que como já discutido, eram mais jovens, tiveram acesso educação (faculdade), a oportunidade de viajar para fora do país e por fim, tiveram o acesso à internet como ferramenta de conhecimento. Com este perfil, estes consumidores passaram a ter o desejo e necessidade de experimentar cervejas que fossem diferentes (em estilos e sabores) daquelas que são predominantemente ofertadas no mercado brasileiro: a cerveja popular estilo *Pilsen/American Lager*. Não tendo seus desejos e necessidades atendidos, estes consumidores passaram a fazer cervejas em suas casas para consumo próprio, e posteriormente passaram a produzir (seguindo guias internacionais de padrões de estilos) para vender suas cervejas para outros consumidores que necessitavam e desejam o mesmo que eles, **formando assim, um nicho**. Este grupo de consumidores, que passou a vender essas cervejas diferentes, feitas de forma artesanal, **são hoje os produtores de cervejas artesanais brasileiros, ou seja, os empresários citados por Schumpeter (1934)**. Considerando este contexto, identificou-se que **os desejos e necessidades não atendidos deste nicho de consumidores, foram as principais fontes da inovação no mercado de cervejas artesanais no Brasil**, como explanado pelo empresário 8 em sua narrativa: *“O que motiva um produtor a criar um produto inovador é uma necessidade do consumidor, é isso que move a gente.”*. Em suma, os produtores de cervejas artesanais brasileiros demonstraram estar seguindo o mesmo caminho dos produtores norte-americanos, que segundo Murray e O’neill (2012), ganharam vantagem competitiva no setor cervejeiro porque não ignoraram um nicho do mercado cervejeiro que demandava por produtos diferentes e inovadores.

A análise de dados apresentada demonstrou que, embora 17% dos empresários entrevistados tenham afirmado que a mudança tenha ocorrido a partir do produtor e não do consumidor, em linha com o que já foi descrito na US7, 100% dos empresários salientaram que os *“Cervejeiros caseiros viraram profissionalizados e mudaram o mercado”* (Sujeito 3), ou seja, **a maioria dos produtores de cervejas artesanais nacionais já eram consumidores destas cervejas, e que por não serem bem atendidos no Brasil, começaram a produzir suas próprias cervejas em casa, e posteriormente passaram a comercializa-las.** Desta forma, dado que o dinamismo do sistema econômico depende do surgimento do empresário como criador de novas combinações (SCHUMPETER; 1934), constatou-se que apesar dos resultados da pesquisa terem indicado o consumidor como agente principal da mudança no setor cervejeiro brasileiro e suas necessidades e desejos as fontes da inovação no mercado de cervejas artesanais, **o papel do consumidor na figura de empresário no setor também foi fortemente destacado**, porque somente com o surgimento de vários **consumidores-empresários** a mudança econômica aconteceu de fato, ou seja, houve a ascensão do mercado de cervejas artesanais no Brasil, concordando assim, com a afirmação de Schumpeter (1934) de que o empresário é portador de uma energia e capacidade de realizar coisas novas que não estariam presentes de maneira difundida entre a população ou alguém com a habilidade de implantar o novo.

Os produtores de cervejas artesanais, ou seja, os empresários, como apontado por Schumpeter (1934), mudaram o mercado brasileiro de cervejas, porque de modo inovador, dispuserem seus materiais e forças, ou seja, seus produtos: eles introduziram um novo bem, de melhor qualidade que os consumidores ainda não estavam familiarizados; introduziram ou reintroduziram um novo método de produção que foi nova maneira de manejar comercialmente uma mercadoria; fizeram a abertura de um novo mercado, ou seja, um mercado em que o ramo particular da indústria não tinha ainda entrado. Esta conclusão foi suportada pela ideia Porter (1990), na qual a inovação pode estar no contexto do empresário, através de uma empresa nova, cujo fundador tenha um passado não tradicional ou simplesmente não era apreciado em uma empresa mais velha ou já estabelecida. Baseando-se nesta ideia, **evidenciou-se também, como fonte da inovação no mercado de cervejas artesanais, o perfil do empresário produtor de cervejas artesanais**, já que os dados indicaram que: 75% das microcervejarias da pesquisa foram criadas do zero sem possuir nenhuma relação com outras empresas ou atividades profissionais de seus empresários; 91% dos empresários entrevistados já eram amantes de cerveja e eram cervejeiros caseiros antes de serem empresários; 100 % dos empresários citaram a inovação e criatividade

como elementos fundamentais para atuação neste setor. Estas novas empresas, ou seja, microcervejarias artesanais, juntas, formaram um grupo que mudaram o setor de cervejas no Brasil, já que, mesmo representando menos de 1% do mercado de cervejas, passaram, conforme citado por Demichei (2014), a impulsionar o setor produtivo cervejeiro, que depois de perceber a importância deste mercado, levou as megascervejarias a remodelarem seu planejamento estratégico, fazendo recentes fusões e aquisições de microcervejarias artesanais. A Figura 33 resume os achados desta pesquisa no que se referiu as fontes de mudança e inovação:



Figura 33: Modelo das fontes de mudança e inovação no mercado consolidado de cervejas e no mercado de cervejas artesanais

Fonte: a autora com base nos resultados da pesquisa (2017)

7.5 Modelo de inovação e estratégia no mercado de cervejas artesanais brasileiro

Com base nas descobertas descritas nas subseções anteriores, identificou-se que, em acordo com a premissa da Brewers Association (2015), a inovação é marca registrada das cervejas e cervejarias artesanais brasileiras, pois, ela mostrou-se ser fator decisivo para atuação e essencial para o crescimento através de um processo de multiestágios em que as microcervejarias transformaram ideias em novos produtos ou produtos melhorados afim de avançar, competir e diferenciar-se com sucesso no mercado de cervejas. A estratégia indicou ser o caminho de como atuar neste setor, através das decisões de aplicação de estratégias competitivas que evoluíram de acordo com o aprendizado organizacional de cada cervejaria. A

Figura 34 exibe o modelo final desta pesquisa, sobre a associação da inovação e estratégia no mercado de cervejas artesanais brasileiro:



Figura 34: Modelo da associação da inovação e estratégia no mercado de cervejas artesanais brasileiro

Fonte: a autora com base nos resultados da pesquisa (2017)

8 . CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação teve como objetivo central analisar a associação da inovação e da estratégia com mercado de cervejas artesanais brasileiro. Para atingir esse objetivo central foram formulados sete objetivos específicos. O primeiro objetivo buscou preencher a lacuna acerca da conceptualização e definição de cervejas artesanais e cervejarias artesanais, e o segundo procurou descobrir se o mercado de cervejas artesanais brasileiro é de nicho e quais elementos o caracterizam. O terceiro, quarto e quinto objetivos procuraram analisar o escopo estratégico do mercado de cervejas artesanais. Por fim, o sexto e sétimo objetivos investigaram se há inovação nas cervejas artesanais brasileiras, que tipo e grau e quais são as fontes da mudança e inovação.

Em relação a conceptualização e definição de cervejas e cervejarias artesanais, foi constatado que cervejas artesanais são aquelas produzidas com base na criatividade e inovação, em baixo volume, mas, com alta qualidade, qualidade principalmente derivada do uso de insumos diferenciados (insumos importados e especiarias) e qualificados, além da diferenciação no processo de produção, que é artesanal. Já a modalidade de negócio cervejaria artesanal é uma empresa independente, pequena, que produz apenas em baixa escala, e que decide atender apenas uma parcela do mercado cervejeiro (nicho), focando no processo produtivo de qualidade (não no volume) usando a inovação para ofertar uma variedade de cervejas diferenciadas. Sobre o nicho, foi confirmada a existência de um nicho no mercado de cervejas brasileiro composto por um pequeno grupo de consumidores mais jovens, informados e infiéis que têm o constante desejo e necessidade de experimentação de novos estilos e sabores de cervejas, e por isso, são caracterizados por serem ávidos por inovação e novidades.

A respeito da associação da estratégia com o mercado de cervejas artesanais no Brasil, foi detectado que ela está fortemente associada a este setor através da decisão de da aplicação das estratégias competitivas de diferenciação e enfoque e da estratégia de *marketing* de nicho para entrada/atuação neste mercado. Em outras palavras, os resultados mostraram que os produtores de cervejas artesanais, desta pesquisa, aplicaram tais estratégias quando decidiram se posicionar no mercado se especializando em produzir em baixa escala, uma variedade de estilos e sabores de cervejas diferentes, mais caras e de alta qualidade, para suprir as necessidades de um nicho do mercado de cervejas que antes não eram supridas. Além disso, ficou evidenciado que o vetor de crescimento neste mercado é formado pelas estratégias de desenvolvimento de novos produtos, penetração de mercado e desenvolvimento de mercado. Em linha com a escolha de aplicação da estratégia de enfoque, nicho e diferenciação, a

estratégia de desenvolvimento de produtos foi salientada como a mais importante do vetor de crescimento neste setor, posto que, para atender o nicho do mercado que clama por variedade e novidades de cervejas diferentes (em estilos e sabores) de alta qualidade, foi necessário frequentemente desenvolver cervejas diferentes, mudar e ampliar o portfólio. Ainda sobre a estratégia, pôde-se verificar a predominância do nível de negócios e que as decisões estratégicas são tomadas tanto de forma deliberada, quanto de forma emergente.

No âmbito da inovação, foi comprovado que há inovação de produtos e de processos de grau incremental nas cervejas artesanais brasileiras, já que, embora a cerveja em si seja um produto velho, as variações em sabores e estilos produzidas artesanalmente a partir de insumos tradicionais, mas de alta qualidade, ou inovadores como as especiarias, torna uma cerveja comum em uma cerveja diferenciada. Assim sendo, descobriu-se que a inovação está fundamentalmente associada ao mercado de cervejas artesanais brasileiro, porque ela mostrou-se ser fator essencial para o crescimento neste setor, já que está relacionada a estratégia de desenvolvimento de produtos, e fator decisivo para escolha de atuação e competição neste mercado, por estar associada as estratégias de diferenciação, enfoque e nicho. No que tange as fontes da mudança e inovação, foi ressaltado principalmente o papel do consumidor como fonte de mudança no mercado de cervejas por dois motivos: a) o aumento do número de consumidores brasileiros que conhecem cervejas artesanais influenciou pessoas a investirem neste setor; b) estes investidores eram, antes de serem empresários produtores de cervejas, consumidores destas cervejas, que por não terem onde compra-las, passaram a produzir sua própria cerveja em casa. Com relação a fonte da inovação foram destacados principalmente as necessidades e desejos destes consumidores e o perfil do consumidor-empresário.

Considerando os resultados apresentados, esta dissertação contribui do ponto de vista acadêmico, com a investigação dos constructos de inovação e estratégia analisados no âmbito do mercado de cervejas artesanais, posto que, não há estudos brasileiros que investiguem estes constructos conjuntamente neste setor. A escolha do método qualitativo permitiu compreender detalhadamente como estes constructos estão associados a este mercado no cenário nacional, além de comprovar que no Brasil a inovação também é a marca registrada das cervejas e cervejarias artesanais. Do ponto de vista gerencial a contribuição desta dissertação permitirá que profissionais interessados em investir no mercado de cervejas artesanais brasileiro reflitam sobre as características do setor, dos fabricantes e dos empresários, e identifiquem como desenvolver seu escopo estratégico para atuar neste mercado. Ademais, esta dissertação ajuda profissionais diversos do mercado de cervejas a compreender a importância da premissa de que a inovação é a marca registrada das cervejas artesanais.

Embora o de Estado de São Paulo seja considerando o mais importante no mercado de cervejas artesanais brasileiro, uma das limitações deste estudo foi justamente ter obtido dados e compreendido a associação dos constructos somente neste estado, portanto, sugere-se que pesquisas futuras investiguem se há diferenças entre as microcervejarias de outros estados. Caso não sejam identificadas diferenças, sugere-se também que sejam feitas pesquisas quantitativas para provar padrões e validar modelos de aplicação estratégica e o uso da inovação neste setor. Além disso, como sugestões para futuras pesquisa, recomenda-se que seja investigado quantitativamente a relação entre:

1. a inovação e a decisão de atuação no mercado de cervejas artesanais;
2. a inovação e o crescimento de uma cervejaria artesanal;
3. a inovação e o crescimento de uma cervejaria artesanal moderada pelo perfil do empresário;
4. a inovação e o crescimento de uma cervejaria artesanal moderada pelo perfil do público-alvo (*beergeek* e consumidor em transição).

Também propõe-se investigar qualitativamente a cultura, hábitos, comportamento, desejos e necessidades do nicho de consumidores que compõem o mercado de cervejas artesanais brasileiros, pois, este tipo de investigação poderá elucidar elementos que estejam por trás do desejo e necessidade de experimentar constantemente cervejas de rótulos e sabores diferentes. Tal pesquisa, pode auxiliar o conjunto de mais de 397 microcervejarias brasileiras a elaborarem estratégias que as ajudem a sobreviver e aumentem a participação em um mercado dominado por apenas 4 grandes cervejarias.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. **Administração Estratégica de Mercado**. 5a ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- ABOULNASR, K.; NARASIMHAN, O.; BLAIR, E. & CHANDY, R. Competitive Response to Radical Product Innovations. **Journal of Marketing**, vol. 72, p. 94-110, 2008.
- ADAMS, W. J. Markets: beer in Germany and the United States. **The Journal of Economic Perspectives**, v. 20, n. 1, p. 189-205, 2006.
- AFREBRAS. **Dados de setor**. Disponível em: <<http://afrebras.org.br/setor/cerveja/dados-do-setor/>>. Acessado em: 06 de out. 2016.
- AFUAH, A. **Innovation management: strategies, implementation, and profits**. New York. USA: Oxford University Press, 2003.
- AKIIKE, A.; SHUMPEI, I. W. A. O. **Criticisms on “the innovator’s dilemma” being in a dilemma**. Annals of Business Administrative Science, v. 14, n. 5, p. 231-246, 2015.
- ALEGRE, J.; LAPIEDRA, R.; CHIVA, R. A measurement scale for product innovation performance. **European Journal of Innovation Management**, v. 9, n. 4, p. 333-346, 2006.
- AMARA, N.; LANDRY, R. Sources of information as determinants of novelty of innovation in manufacturing firms: evidence from the 1999 statistics Canada innovation survey. **Technovation**, v. 25, n. 3, p. 245-259, 2005.
- AMBEV. **Histórico: Visão Geral**. Disponível: http://ri.ambbev.com.br/conteudo_pt.asp?idio=0&conta=28&tipo=43349>. Acessado em: 02 de fev. 2017.
- AMBEV. **Marcas: Cervejas**. Disponível: <http://www.ambbev.com.br/marcas/cervejas>>. Acessado em: 02 de fev. 2017.
- ANACLETO, L.O.M; SALUME, P.K. **O consumo de cervejas artesanais sob a perspectiva do marketing de experiências**. Anais: Semead Seminários em Administração. v. 19. 2016.
- ANDERSEN, T. J. Integrating the Strategy Formation Process: An International Perspective. **European Management Journal**, v. 22, n. 3, p. 263-272, 2004.
- ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. In: QUINN, J.B.; MINTZBERG, H.; JAMES, R. M. **The strategy process: concepts and contexts**. Michigan: Prentice Hall, 1988.
- ANSOFF, H. I. **Administração Estratégica**, São Paulo: Atlas, 1983.
- ANSOFF, H. I. **Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion**. New York: McGraw-Hill, 1965.
- ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw Hill, 1979.
- ANSOFF, H. I; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- ARMBRUSTER, H.; BIKFALVI, A.; KINKEL, S.; LAY, G. Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. **Technovation**, v. 28 n. 10, p. 644-657, 2008.

- ASHFORD, N. A. **An innovation-based strategy for a sustainable environment.** In: **Innovation-oriented environmental regulation.** New York: Physica-Verlag, 2000. p. 67-107.
- ASSELINÉAU, A. Quand un «cas d'école» d'innovation stratégique est un échec. **Revue Française de Festion**, n. 4, p. 71-83, 2010.
- BAHT, JSA. Managing innovation: integrating technology, market and organizational change. **Departamento de Pesquisa Científica e Industrial do Governo.** Índia, 2002.
- BAMFORTH, C. **Grape vs. grain.** New York: Cambridge University Press, 2008.
- BARBOZA, M. Q. **O negócio milionário das cervejas artesanais.** Disponível em: <http://istoe.com.br/319458_O+NEGOCIO+MILIONARIO+DAS+CERVEJAS+ARTESAN AIS/>. Acessado em: 25 de set 2016.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 2006.
- BAREGHEH, A.; ROWLEY, J.; SAMBROOK, S. Towards a multidisciplinary definition of innovation. **Management Decision**, v. 47 n. 8, p. 1323-39, 2009.
- BARITÉ, M. G. The notion of category: its implications in subject analysis and in the construction and evaluation of indexing languages. **Knowledge Organization**, v. 27, n. 1-2, p. 4-10, 2000.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BASU, S. Product market strategies and innovation types: finding the fit!. **Strategic Direction**, v. 30, n. 3, p. 28-31, 2014.
- BECK, M. **Após pico em 2013, registros de cervejas artesanais caem 88% em 2014.** Disponível em: <<http://blogs.oglobo.globo.com/dois-dedos-de-colarinho/post/apospico-em-2013-registros-de-cervejas-artesanais-caem-88-em-2014-560587.html>>. Acessado em: 01 de out. 2016.
- BELTRAMELLI, M. **Cervejas, Bregas e Birras: um guia para desmistificar a bebida mais popular do mundo.** São Paulo: Leya, 2012.
- BESSANT, J; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo da inovação.** 3a ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- BIANCOLINO, C. A.; MACCARI, E. A.; PEREIRA, M. F. A inovação como instrumento de geração de valor ao setor de serviços em TI. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v.15, n.48, p.410-426, 2013.
- BIANCONI, C. **Prioridade da Femsa no Brasil é estabilizar marketshare.** Disponível em: <<http://noticias.uol.com.br/economia/ultnot/2006/03/30/ult29u46979.jhtm>>. Acessado em: 04 nov. 2016.
- BIGGADIKE, E. R. The contributions of marketing to strategic management. **Academy of Management Review**, v. 6, n. 4, p. 621-632, 1981.
- BJCP. Styles Guidelynes. Disponível em: <<http://www.bjcp.org/stylecenter.php>>. Acessado em: 06 out. 2016.

BNDES. **O setor de bebidas no Brasil**. Disponível em: <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/3462/1/BS%2040%20O%20setor%20de%20bebidas%20no%20Brasil_P.pdf>. Acessado em: 20 de out. 2016.

BOHEMIA (2016). Disponível em: <<http://www.bohemia.com.br/>>. Acessado em: 23 de nov. 2016.

BRACKER, J. The historical development of the strategic management concept. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 2, p. 219-224, 1980.

BRASILKIRIN. **História**. Disponível em: <<https://www.brasilkirin.com.br/historia>>. Acessado em: 02 de fev. 2017.

BREJAS. **Guia da Cerveja**. Disponível em: <<http://www.brejas.com.br/serveja.shtml>> . Acessado em: 06 de out. 2016.

BREWERS ASSOCIATION. 2015. **Craft vs. craft**: A statement from the Brewers Association. Disponível em: <<https://www.brewersassociation.org/statistics/craft-brewer-defined/>>. Acessado em: 13 fev. 2017.

BREWERS ASSOCIATION. 2015. **Small and independent brewers continue to grow double digits**. Disponível em: <<https://www.brewersassociation.org/press-releases/small-independent-brewers-continue-grow-double-digits/>>. Acessado em: 13 fev. 2017.

BURGELMAN, R. A.; CHRISTENSEN, C. M.; WHEELWRIGHT, S. C. **Integrating technology and strategy: A general management perspective**. Strategic Management of Technology and Innovation. 4ª ed .Boston: McGraw-Hill. p. 1-12, 2004.

BURLAKOVA, T.A. **Innovative process at the micro-level**. In: VI International Students' Electronic Scientific Conference "Students' Scientific Forum". **Anais...Moscow, Russia**: 2014.

CABRAL, A.C. de A. **A evolução da estratégia: em busca de um enfoque realista**. XXII ENANPAD: Congresso de Administração de Empresas, 22º, Anais..., Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

CAMARGOS, M. A; DIAS, A. T. Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo**, v. 10, n. 1, p. 27-39, 2003.

CARDON, M. S. et al. The nature and experience of entrepreneurial passion. **Academy of management Review**, v. 34, n. 3, p. 511-532, 2009.

CERVBRASIL.**Anuário**. Disponível em: <http://www.cervbrasil.org.br/arquivos/ANUARIO_CB_2015_WEB.pdf>. Acessado em: 25 de set.2016.

CERVESIA. **Mercado sul-americano de cervejas**. Disponível em: <http://www.cervesia.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=577:o-mercado-sul-americano-de-cerveja&catid=59:dados-estatisticos&Itemid=86>. Acessado em: 04 nov. 2016.

CHANDLER, A. D. Jr. **Scale and Scope**: The Dynamics of Industrial Capitalism. Massachusetts: Harvard University Press 1994.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**: Chapters in the history of the American enterprise. Massachusetts Institute of Technology Cambridge, 1962.

- CHANDY, R.; TELLIS, G. Organizing for radical product innovation: the over look edge of willingness to canibalize. **Journal of Marketing Research**, vol. 19, n. 4, p. 474-487, 1998.
- CHESBROUGH, H. The logic of open innovation: managing intellectual property. **California Management Review**, v. 45, n. 3, p. 33-58, 2003.
- CHIZZOTTI, A. Análise de conteúdo, análise de narrativa, análise do discurso. In: **CHIZZOTTI, A. Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. Petrópolis: Vozes, p. 113-134, 2006.
- CHOI, D. Y.; STACK, M. H. The all-American beer: a case of inferior standard (taste) prevailing?. **Business Horizons**, v. 48, n. 1, p. 79-86, 2005.
- CHRISTENSEN, C. M. **The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail**. Boston: Harvard Business School Press, 1997.
- CHRISTENSEN, H. K. **Estratégia corporativa: gerenciando um conjunto de negócios**. In: **FAHEY, L.; RANDALL, R.M MBA curso prático: estratégia**, v. 2, p. 67-99, 1999.
- CHURCHILL JR., G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2000.
- CLARK, K.B; FUJIMOTO, T. **Product development performance: Strategy, organization, and management in the world auto industry**. Boston: Harvard Business Press, 1991.
- CLAYCAMP, H. J.; MASSY, W. F. A theory of market segmentation. **Journal of Marketing Research**, v.5, n. 4, p. 388-394, 1968.
- COBRA, M. **Administração de marketing no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 3ª ed, 2009.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R.L. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- COOPER, R. G.; EDGETT, S. J.; KLEINSCHMIDT, E. J. New product portfolio management: practices and performance. **Journal of Product Innovation Management**, v. 16, n. 4, p. 333-351, 1999.
- COOPER, R.G. **Winning at new products: Creating value through innovation**. Basic Books, 2011.
- CORAZZA, R. M. **A expansão recente das cervejarias artesanais no contexto de alta concentração de mercado de cerveja no Brasil**. Monografia (Graduação em Ciências Econômicas) Graduação em Ciências Econômicas: Instituto de Economia UNICAMP. Campinas, 2011.
- COSTA, A. B. O desenvolvimento econômico na visão de Joseph Schumpeter. **Cadernos IHU Ideias**, v. 4, n. 47, 2006.
- COTTERMAN, R. et al. Aligning marketing and technology to drive innovation. **Research-Technology Management**, v. 52, n. 5, p. 14-20, 2009.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2a ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- CUNHA, Simone. **Grupo Schincariol compra Eisenbahn**. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi0905200845.htm>>. Acessado em: 02 fev. 2017.

- D. BANKER, R.; MASHRUWALA, R.; TRIPATHY, A. **Does a differentiation strategy lead to more sustainable financial performance than a cost leadership strategy?** *Management Decision*, v. 52, n. 5, p. 872-896, 2014.
- DAMANPOUR, F.; SZABAT, K. A.; EVAN, W. M. The relationship between types of innovation and organizational performance. **Journal of Management Studies**, v. 26, n. 6, p. 587-602, 1989
- DANSON, M. et al. Microbrewing and entrepreneurship: The origins, development and integration of real ale breweries in the UK. **The International Journal of Entrepreneurship and Innovation**, v. 16, n. 2, p. 135-144, 2015.
- DAVILA, T.; EPSTEIN, M.; SHELTON, R. **As regras da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- DAVIS, S. M. From “future perfect”: Mass customizing. **Planning Review**, v. 17, n. 2, p. 16-21, 1989.
- DAVIS, S.; PINE II, B. J. **Personalizando Produtos e Serviços: Customização maciça**. A nova fronteira da competição dos negócios. São Paulo: Makron Books, 1994.
- DAY, G. S.; WENSLEY, R. Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. **Journal of Marketing**, v. 52, n. 1, p. 1-20, 1988.
- DEMICHEI, N. A. **Território e gastronomia: o movimento das microcervejarias e cervejas artesanais e a constituição de um território cervejeiro em Porto Alegre/RS**. In: **Anais...VII Congresso Brasileiro de Geógrafos**. Vitória, Brasil: 2014.
- DOUGLAS, T J.; RYMAN, J. A. Understanding competitive advantage in the general hospital industry: Evaluating strategic competencies. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 4, p. 333-347, 2003.
- DRUCKER, P.F. **Management Challenges for the 21st Century**. 8a ed, Oxford: Elsevier, 2007.
- ELLIS, V.; BOSWORTH, G. Supporting rural entrepreneurship in the UK microbrewery sector. **British Food Journal**, v. 117, n. 11, p. 2724-2738, 2015.
- ÉPOCA NEGÓCIOS. **AMBEV compra cervejaria mineira WÄLS**. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Informacao/Acao/noticia/2015/02/ambev-compra-cervejaria-mineira-wals.html>>. Acessado em: 15 nov. 2016.
- ESTADÃO. **AB InBev anuncia compra da maior cervejaria artesanal de Los Angeles**. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/negocios,ab-inbev-anuncia-comprada-maior-cervejaria-artesanal-de-los-angeles,1767714>>. Acessado em: 04 out. 2016.
- ETTLIE, J., B.; W., O’K. R. Organization strategy and structural differences for radical versus incremental innovation, **Management Science**, v. 30, p.682-695, 1984.
- EVANGELISTA, R.; VEZZANI, A. The economic impact of technological and organizational innovations: a firm-level analysis. **Research Policy**, v. 39, n.10, p. 1253–1263, 2010.
- FAHEY, L., **Gestão estratégica: o desafio empresarial mais importante da atualidade**. In: FAHEY, L.; RANDALL, R. M. **MBA curso prático: estratégia**. 2a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 15-63.
- FASNACHT, D. **Open Innovation in the financial services: growing through openness, flexibility and customer integration**. Berlin: Springer, 2009.

FERREL, O. C.; HARTLINE, M. D.; LUCAS JR., G. H.; LUCK, D. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

FLARYS, Flávio. **Mercado de cervejas premium no Brasil está em franca fermentação**. Disponível em: <<http://g1.globo.com/rj/regiao-serrana/noticia/2014/04/mercado-de-cervejas-premium-no-brasil-esta-em-franca-fermentacao.html>>. Acessado em: 06 out. 2016.

FORTUNE. **Craft beer sales rise**. <<http://fortune.com/2016/03/22/craft-beer-sales-rise-2015/>>. Acessado em: 12 out. 2016.

FREITAS, DE. A. G. **Relevância do mercado cervejeiro brasileiro: avaliação e perspectivas e a busca de uma Agenda de Regulação**. Pensamento & Realidade. Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração-FEA. ISSN 2237-4418, v. 30, n. 2, 2015.

G1. **AMBEV compra cervejaria artesanal paulista Colorado**. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2015/07/amb-ev-compra-cervejaria-artesanal-paulista-colorado.html>>. Acessado em: 23 nov. 2016.

G1. **Conselho da SAB Miller aceita proposta de compra da AB Inbev**. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2016/07/conselho-da-sabmiller-aceita-proposta-de-compra-da-ab-inbev.html>>. Acessado em: 02 fev. 2017.

GALBRAITH, J. R.; LAWLER, E.E. **Organizando para competir no futuro**. Porto Alegre: Makron Books, 1995.

GARUD, R.; GEHMAN, J.; KUMARASWAMY, A. Complexity arrangements for sustained innovation: Lessons from 3M Corporation. **Organization Studies**, v. 32, n. 6, p. 737-767, 2011.

GATIGNON, H.; ROBERTSON, T. S. **Innovative decision processes. Handbook of consumer behavior**. Santa Mônica: Prentice- Hall, 1991.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios: textos e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GILBERT, J. **The age of craft**. In: **HARPERS MAGAZINE**. 2016

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GONÇALVES, D. Proporcionalmente, mercado de cervejas especiais cresce mais que o de pilsen. **Engarrafador Moderno**, nº 180, São Paulo, 2010.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.

GRANT, R.M. **Contemporary strategy analysis**. 3a.ed. Malden: Blackwell, 1998.

GRAVE, P. S.; MENDES, A. A. **Pensamento Estratégico Contemporâneo: Possíveis fundamentos antigos da estratégia como uma medida administrativa atual ou em busca ao elo perdido**. In: XXV ENANPAD, 25º, Anais...Campinas, Brasil: 2001.

GUISADO-GONZÁLEZ, M.; GUISADO-TATO, M.; FERRO-SOTO, C. Business strategy and enterprises cooperation agreements in research and development. **International Journal of Business Innovation and Research**, v. 7, n. 1, p. 1-22, 2013.

GUPTA, A. K. Estratégia das unidades de negócios: gerenciando um único negócio. **FAHEY, L., RANDALL, RM MBA curso prático: estratégia**, v. 2, p. 100-125, 2001.

GUSMUSLUOGLU, L.; ILSEV, A. Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. **Journal of Business Research**, v. 62, n. 4, p. 461–473, 2009.

HARRISON, J.S. **Administração Estratégica de Recursos e Relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. **The Strategy Concept and Process**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1991.

HENDERSON, B. D. The origin of strategy. **Harvard Business Review**, v.67, n.1, p.139-143, 1989.

HEROLD, D. M. et al. It's the yeast we can do: Untapping Sustainability Trends in Australian Craft Breweries. **Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability**, v. 12, n. 2, p. 82, 2016.

HESSE-BIBER, S. N.; LEAVY, P. **The practice of qualitative research**. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2010.

HEYDER, M.; THEUVSEN, L. Strategic management in the German brewing industry: Are there still differences between East and West. **Journal for East European Management Studies**, v.13, n.1, p. 10-39, 2008.

HIRSCH-KREINSEN, H. Low-tech innovations, **Industry and Innovation**, v. 15, n. 1, p. 19-43, 2008.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica: Competitividade e globalização**. 2a ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

HOLDEN, K.; KINGHAM, I. In focus-craft beer. **Drinks trade**, v. 14, p. 40-46, 2010.

HOOLEY, G.J.; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 2a ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

HORNSEY, I. S. **A history of beer and brewing**. Cambridge: Royal Society of Chemistry, 2003.

INSTITUTO DA CERVEJA. A cena craft beer no Brasil. Disponível em: <<https://www.institutodacerveja.com.br/blog/n113/novidades/cervejarias-artesanais-no-brasil>>. Acessado em: 06 fev. 2017.

JACOB, E. K. Classificação e Categorização: Uma diferença que faz a diferença. **Library Trends**, v. 52, n. 3, p. 515-540, 2004.

JOHANNESSEN, J.; OLSEN, B.; LUMPKIN, G. T. Innovation as newness: what is new, how new, and new to whom? **European Journal of Innovation Management**, v. 4, n. 1, p. 20-31, 2001.

JOHNSON, G.; SCHOLES, K.; WHITTINGTON, R. **Explorando a estratégia corporativa: texto e casos**. Porto Alegre: Bookman 2009.

JOHNSON, R. M. Market segmentation: a strategic management tool. **Journal of Marketing Research**, v.8, n.1, p. 13-18, 1971.

KALNIN, J. L.; CASAROTTO FILHO, N.; CASTRO, J. E.E. Análise estratégica para implantação de empresas de pequeno porte: cervejarias artesanais. **Revista produção, Florianópolis**, v. 2, n. 1, 01 jun. 2002.

KARA, A.; KAYNAK, E. Markets of a single customer: exploiting conceptual developments in market segmentation. **European journal of marketing**, v. 31, n. 11/12, p. 873-895, 1997.

KESSLER, E. H.; BIERLY, P. E.; GOPALAKRISHNAN, S. Internal vs. external learning in new product development: effects on speed, costs and competitive advantage. **R&d Management**, v. 30, n. 3, p. 213-224, 2000.

KIM, S-H.; HUARNG, K-H. Winning strategies for innovation and high-technology products management. **Journal of Business Research**, v. 64, n. 11, p. 1147-1150, 2011.

KIRIN BEER UNIVERSITY. **Global beer production by country in 2014: Report 2015**. Disponível em: <http://www.kirinholdings.co.jp/english/news/2014/1224_01.html>. Acessado em: 23 de nov. 2016.

KNIGHT, K. E. A descriptive model of the intra-firm innovation process. **The Journal of Business**, v. 40, n. 4, p. 478-496, 1967.

KOTLER, P. **Marketing management**. 8a ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1999.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14a ed. São Paulo: Pearson, 2013.

KUPFER, D. Padrões de concorrência e competitividade [Texto para discussão]. Rio de Janeiro: UFRJ/IEI. 1991.

LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 2006.

LEITNER, K-H; GÜLDENBERG, S. Generic strategies and firm performance in SMEs: a longitudinal study of Austrian SMEs. **Small Business Economics**, v. 35, n. 2, p. 169-189, 2010.

LINDBLOM, C. E. The science of "muddling through". **Public Administration Review**, v. 19, n. 2, p. 79-88, 1959.

LOPES, R. J. **Cerveja nacional tem muito milho**. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/ciencia/2012/10/1164823-cerveja-nacional-tem-muito-milho-afirma-pesquisa-da-usp.shtml>>. Acessado em: 06 de out. 2016.

LUZ, M. B. **Fatores determinantes da concentração industrial no mercado de cervejas brasileiro**. Monografia apresentada ao Departamento de Economia e Relações Internacionais da Universidade Federal de do Rio Grande do Sul, UFRGS, 2014.

LUZTOSA, J. A cerveja que você bebe é feita de milho sabia? Disponível em: <<http://destinocervejeiro.com/voce-sabia-que-a-cerveja-que-voce-bebe-e-feita-de-milho-alem-da-cevada>>. Acessado em: 06 de out. 2016

MANKINS, M. C.; STEELE, R. Turning great strategy into great performance. In: HBR Must-Reads on Strategy. **Harvard Business Review**, v. 2607, p. 121- 132, 2005.

MANUYLENKO, V. V. et al. A Comprehensive Definition of the Concept of Innovation in Russian and International Science. **International Journal of Economics and Financial Issues**, v. 5, n. 4, p. 1029- 1037, 2015.

MAPA. Ministério da Agricultura e Pecuária. **Lista geral de produtos registrados em 2014**. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/vegetal/qualidade-seguranca-alimentos-bebidas/bebidas>>. Acessado em: 06 de out. 2016

- MAPA. Ministério da Agricultura e Pecuária. **Registro de Cervejarias sobe de 320 para 397 em pouco mais de um mês.** Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/comunicacao/noticias/2016/05/registro-de-cervejarias-sobe-de-320-para-397-em-pouco-mais-de-um-mes>>. Acessado em: 06 de out. 2016
- MAPPANGARA, D.; SIMANJUNTAK, M. A. The First Mover Advantage of Solar Module Players in Indonesia: A Case Study of .PT. LEN Industria. **International Journal of Innovation, Management and Technology**, v. 5, n. 6, p. 449, 2014.
- MARDEGAN, S. F et. al. Stable carbon isotopic composition of Brazilian beers. A comparison between large – and small – scale breweries. **Journal of Food Composition and Analysis (Print)**, v. 29, p. 52-57, 2013.
- MARIOTTO, F. L. Mobilizando estratégias emergentes. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 2, p. 78-93, 2003.
- MAZZAROL, T.; CLARK, D. N.; REBOUD, S. Strategy in action: Case studies of strategy, planning and innovation in Australian SMEs. **Small Enterprise Research**, v. 21, n. 1, p. 54-71, 2014.
- MENDES, R. H.; BINDER, M. P.; PRADO, S. T. J. **Planejamento estratégico: muito criticado e muito usado. Por quais razões?** In: Encontro da associação nacional de pós-graduação e pesquisa em administração, EnanPad 30ª. Edição, Salvador. **Anais...Salvador, Brasil: 2006.**
- MERRIAM, S. B. et al. **Introduction to qualitative research.** Qualitative research in practice: Examples for discussion and analysis, Jossey-Bass: Inc Pub, 2002.
- MICHEL, K. **Esboço de um programa de desenvolvimento administrativo intrafirma para a administração estratégica.** In: ANSOFF, H.I; DECLERCK, R.; HAYES, R. (Orgs.). **Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica.** São Paulo: Atlas, 1990. p. 252-271.
- MICHMAN, R. D.; MAZZE, E. M. **Specialty retailers: marketing triumphs and blunders.** 1ª ed. London: Greenwood Publishing Group. 2001.
- MINTEL RESEARCH. **Craft beer sales surge 110% as Americans embrace sense of individual style.** Disponível em: <<http://www.mintel.com/presscentre/food-and-drink/craft-beer-trends>>. Acessado em: 20 de mar 2017.
- MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. **Management Science**, v. 29, n. 9, p. 934-48, 1978.
- MINTZBERG, H. The science of strategy making. **IMR; Industrial Management Review**, v. 8, n. 2, p. 71, 1967.
- MINTZBERG, H. The strategy concept I: Five Ps for strategy. **California Management Review**, v. 30, n. 1, p. 11-24, 1987.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári da estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2009.
- MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, n. 3, p. 257-272, 1985.
- MONTEROSSO, G. **Artisan beer: A Complete Guide to Savoring the World's Finest Beers.** Ithaca: Burford Books, 2011.

- MORADO, R. **Larousse das cervejas**. São Paulo: Larousse do Brasil, 2009.
- MURRAY, A. I. A contingency view of porter's "generic strategies". **The Academy of Management Review**, v. 13, n. 3, p. 390 - 400, 1988.
- MURRAY, D. W.; O'NEILL, M. A. Craft beer: Penetrating a niche market. **British Food Journal**, v. 114, n. 7, p. 899-909, 2012.
- NACHEL, M; ETTLINGER, S. **Beer for Dummies**. 2a ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2012.
- NAKATA, C.L.; SIVAKUMAR, K. National culture and new product development: An integrative review. **Journal of Marketing**, v. 60, n. 1, p. 61-72, 1996.
- NICOLAU, I. O conceito de estratégia. **INDEG/ISCTE**, p. 637-658, 2001.
- NIEDERHUT-BOLLMANN, C.; THEUVSEN, L. Strategic management in turbulent markets: The case of the German and Croatian brewing industries. **Journal for East European Management Studies**, v. 12, n.1, p. 63-88, 2008.
- OHMAE, K. Effective strategies for competitive success. **The McKinsey Quarterly**, v. 14, n. 4, p. 50- 59, 1978.
- OHMAE, K. **Voltando à estratégia**. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p 67-81.
- OKE, A. Innovation types and innovation management practices in service companies. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 27, n. 6, p. 564-587, 2007.
- OLIVER, G. **A mesa do mestre cervejeiro**. São Paulo: Senac, 2012.
- OSLO, OECD Manual. **Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico**, 2005.
- PATHAK, V.; JENA, B.; KALRA, S. Qualitative research. **Perspectives in Clinical Research**, v. 4, n. 3, p. 192, 2013.
- PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. 3a ed. Oxford: Oxford University Press, 1959.
- PENTEADO, C. **Cervejarias investem em marcas globais**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/marketing/cervejarias-investem-em-marcas-globais/>>. Acessado em: 06 de out. 2016
- PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.
- PIAZZA, W. F. **Santa Catarina: sua história**. Florianópolis: UFSC/Lunardelli, 1983.
- PINHEIRO, D.; GULLO, J. **Fundamentos de Marketing**. São Paulo: Atlas SA, 2011.
- PORTER, M. E. **Competição, on competition**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 4a. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- PORTER, M. E. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. New York: Free Press, 1985.

- PORTER, M. E. How competitive forces shape strategy. **Harvard Business Review**. p. 137-145, 1979.
- PORTER, M. E. The contributions of industrial organization to strategic management. **Academy of Management Review**, v. 6, n. 4, p. 609-620, 1981.
- PORTER, M. E. The competitive advantage of nations. **Harvard Business Review**. p.73-93, 1990.
- PORTER, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review**, p. 61-78, 1996.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 20a ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- QUINN, J. B. **Strategies for change: logical incrementalism**. Homewood: Irwin, 1980.
- QUINN, J. B.; MINTZBERG, H.; JAMES, R. M. **The strategy process: concepts, contexts, and cases**. Michigan: Prentice Hall, 1988.
- REVISTA PESQUISA FAPESP. **Inovações Cervejeiras: investimentos em pesquisas e tecnologia melhora a qualidade das cervejas brasileiras e o custo de produção**. Disponível em: <http://revistapesquisa.fapesp.br/2017/01/09/inovacoes-cervejeiras/>. Acessado em: 20 de jan 2017.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3a ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROBERT, A. B.; CLAYTON, C.; STEVEN. Wheelwright. Strategic management of technology and innovation. **Research on Group Economy**, p. 147-158, 1996.
- ROBINSON, J. **The economics of imperfect competition**. New York: Macmillan & St Martin's Press, 2a Ed, 1969.
- ROGERS, E. M. **Diffusion of Innovations**. New York: The Free Press, 1995.
- ROSE, C. P. **Brewing at altitude: The pre-prohibition history of the Colorado brewing industry, 1859-1916**. Thesis (Masters in History) – History Post Graduation: University of South Dakota, South Dakota, 2014.
- RUMELT, R. P.; TEECE, D. J. **Fundamental issues in strategy: A research agenda**. Boston: Harvard Business Press, 1994.
- SANDELOWSKI, M. Combining qualitative and quantitative sampling, data collection, and analysis techniques in mixed-method studies. **Research in Nursing & Health**, v. 23, n. 3, p. 246-255, 2000.
- SANKRUSME, S. Marketing Strategy Competition among Beer Companies before Liquor Liberalization. **Journal of Marketing Development and Competitiveness**, v. 5, n. 6, p. 65, 2011.
- SANTARNECH, D.G. Novos desafios e expectativa positiva. **Revista Indústria de Bebidas**, São Paulo, ano 10, Anuário 2011.
- SAPORITO, B. Higher Spirits. **Time**, v.179 n.2, p 56, 2012.
- SARKAR, S. **Innovation, market archetypes and outcome: an integrated framework**. Évora: Springer Science & Business Media, 2007.
- SCHENDEL, D.; HOFER, C. W. **Strategic management: A new view of business policy and planning**. Michigan: Little, Brown, 1979.

SCHUMPETER, J. A. **History of Economic Analysis**. London: George Allen & Unwin Ltda, 1955.

SCHUMPETER, J. **The Theory of Economic Development**. Cambridge: Harvard University Press, 1934.

SCOVOTTI, C.; SPILLER, L.D. You Brew: Crafting a Winning Marketing Strategy **.International Journal of Integrated Marketing Communications**, 2014.

SEBRAE, 2015. **Relatório de inteligência de alimentos**. Disponível em: < [https:// ww w.sebraeinteligenciasetorial.com.br/produtos/relatorios-de-inteligencia/cervejas-artesanais/55c4ad3614d0c01d007ffeae](https://ww.w.sebraeinteligenciasetorial.com.br/produtos/relatorios-de-inteligencia/cervejas-artesanais/55c4ad3614d0c01d007ffeae)>. Acessado em: 06 de out. 2016.

SEBRAE. **Microcervejarias ganham espaço no Mercado nacional**. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/microcervejarias-ganham-espaco-no-mercado-nacional,fbe9be300704e410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acessado em: 06 de out. 2016

SHANI, D.; CHALASANI, S. Exploiting niches using relationship marketing. **Journal of consumer marketing**, v. 9, n. 3, p. 33-42, 1992.

SHAW, E. H. **Marketing strategy: From the origin of the concept to the development of a conceptual framework**. *Journal of Historical Research in Marketing*, v. 4, n. 1, p. 30-55, 2012.

SINDICERV. **Relatório anual**. Disponível em:< <http://www.sindicerv.com.br/clipping/clipping.php>>. Acessado em: 06 de out. 2016.

SKAGGS, B. C.; DROEGE, S. B. The performance effects of service diversification by manufacturing firms. **Journal of Managerial Issues**, v.16, n. 3, p. 396-407, 2004.

SMALLWOOD, J. E. The product life cycle: a key to strategic marketing planning. **MSU Business Topics**, v. 21, n. 1, p. 29-35, 1973.

SMITH, W. R. Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies. **The Journal of Marketing**, v.21, n.1, p. 3-8, 1956.

SPILLER, E. S. *Gestão de Serviços e Marketing Interno*. 1a. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2011.

STACHOWSKI, C. A. The niche marketing strategy in internationally-oriented small and medium enterprises: A literature review and lessons for New Zealand. **Small Enterprise Research**, v. 19, n. 2, p. 96-112, 2012.

STEFENON, R. **A emergência de um novo padrão de consumo e suas implicações para a dinâmica competitiva da indústria cervejeira**. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Econômico) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Econômicas: Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2011.

STEVENSON, H. H.; JARILLO, J. C. **A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management**. In: **Entrepreneurship**. Berlin Heidelberg: Springer , 2007. p. 155-170.

SUNDBO, J. Three paradigms in innovation theory ",**Science and Public Policy** , v. 22 n. 6, p. 399 – 410, 1995.

SUNDBO, J; GALLOUJ, F. Innovation as a loosely coupled system in services. **International Journal of Services Technology and Management**, v. 1, n. 1, p. 15-36, 2000.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.

TOVIANSKY, D. **Com o copo cheio**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame-pme/edicoes/0076/noticias/com-o-copo-cheio>>. Acessado em: 06 de out. 2016.

TSCHOPE, E. C. **Microcervejarias e cervejarias: a história, a arte e a tecnologia**. São Paulo: Aden, 2001.

TUNG, J. A study of product innovation on firm performance. **International Journal of Organizational Innovation**, v. 4, n. 3, p. 84, 2012.

TUSHMAM M.; NADLER, D. **Organizando-se para a inovação**. In: STARKEY, K. **Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas**. São Paulo: Futura, 1997. v. 6, n.5, p. 369-413, 2003.

VARIS, M.; LITTUNEN, H. Types of innovation, sources of information and performance in entrepreneurial SMEs. **European Journal of Innovation Management**, v. 13, n. 2, p. 128-154, 2010.

VENTURINI F. W. G.; CEREDA M. P. **Cervejas**. In: AQUARONE, E.; BORZANI, W.; SCHMIDELL, W.; LIMA, U. de A. **Biotecnologia industrial**. Biotecnologia na Produção de Alimentos, v.4, São Paulo: Edgarg Blücher, 2008 pag.91-144.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 8a. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VERTAKOVA, V.; SIMONENKO, E. **Innovation Management: Theory and Practice**.-[M: Ekcmo, 2008.

WATNE, T. A.; HAKALA, H. Inventor, founder or developer? An enquiry into the passion that drives craft breweries in Victoria, Australia. **Journal of Marketing Development and Competitiveness**, v. 7, n. 3, p. 54, 2013.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. Porto Alegre: Cengage Learning, 2002.

WINTER, Frederick W. A cost-benefit approach to market segmentation. **The Journal of Marketing**, v. 43, n. 4, p. 103-111, 1979.

WOOLVERTON, A. E.; PARCELL, J. L. Can Niche Agriculturalists Take Notes from the Craft Beer Industry?. **Journal of food distribution research**, v. 39, n. 2, p. 50-65, 2008.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, L. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

YEO, H. Q; LIU, S-Q. An overview of selected specialty beers: developments, challenges and prospects. **International Journal of Food Science & Technology**, v. 49, n. 7, p. 1607-1618, 2014.

YIN, N. **Application of AHP-Ansoff Matrix Analysis in Business Diversification: The case of Evergrande Group**. In: **MATEC Web of Conferences**. EDP Sciences, 2016.

ZACCARELLI, S. B. A nova ideologia da competição. **Revista de Administração de Empresas, São Paulo: FGV**, v. 35, n. 1, p.14-21, 1995.

APÊNDICE I: Roteiro de entrevista

- 1- Considerando o mercado de cervejas brasileiro no geral, todos os consumidores de cerveja são iguais? Se não, no que diferem?
- 2- Quem são os consumidores das suas cervejas?
- 3- O que esse consumidor procura?
- 4- Para você, o que são estas cervejas que este consumidor procura?
- 5- Quais são as principais características destas cervejas que este consumidor procura?
- 6- E como esse tipo de consumidor é atendido no mercado? E como era antes?
- 7- Com são as empresas que atendem esse consumidor que procura por estas cervejas?
- 8- Quais são as principais características destas cervejarias que atendem este consumidor?
- 9- Como estas cervejarias se comunicam com ele? Quais os principais meios de comunicação?
- 10- Considerando o mercado de cervejas no geral, fale um pouco sobre quem atua no setor de cervejas.
- 11- Na sua visão houve alguma mudança no setor de cervejas nos últimos 10/15 anos? Se sim, quais?
- 12- Caso sim questão anterior: Na sua opinião o que direcionou essa mudança? O que fez o mercado mudar? E quem foi o direcionou dessa mudança?
- 13- Como você entrou no setor de cervejas e o que te motivou a atuar nele?
- 14- Houve alguma mudança no tamanho da sua empresa, no seu portfólio, e nas suas vendas da época que sua empresa começou nesse setor, e agora? Se sim por que e quais?
- 15- O que você fez pra essa mudança ter acontecido? E como você fez?
- 16- Você tem quantos negócios (empresas)?
- 17- Caso tenha mais que uma, em qual empresa as decisões são tomadas e quem as toma?
- 18- Que ações você toma para o crescimento da (s) sua (s) empresa (s)?
- 19- Fale um pouco sobre como você toma as decisões sobre portfólio, preço, produto, distribuição, promoção, comunicação e ações contra a concorrência.
- 20- Essas decisões mudam as vezes? Se sim, por que e de quanto em quanto tempo?
- 21- Além de você quem toma essas decisões na sua empresa?
- 22- Quem são os seus principais concorrentes no setor de cerveja no geral e como eles atuam no setor?
- 23- Pensando no setor de cervejas brasileiro no geral, suas cervejas são iguais ou diferentes da maioria das cervejas vendidas?

- 24- Caso diferente, no que?
- 25- Quais os principais estilos das suas cervejas?
- 26- Estes estilos são diferentes do estilo de cerveja mais vendido no Brasil? Por que?
- 27- Antes de você produzir esse estilo de cerveja, esse estilo já existia?
- 28- Existem outras empresas que produzem cervejas como essas que você produz?
- 29- Como são essas empresas? Quais as principais características delas?
- 30- Antes das suas cervejas irem pro mercado já haviam cervejas como ela, ou parecidas?
- 31- Na sua opinião, em termos técnicos as cervejas que você fabrica são:
- 32- () aprimoramento de cervejas existentes () completamente novas
- 33- Todas as empresas do setor no geral produzem cervejas do mesmo jeito? Se não, Por que?
- 34- E a sua produção é igual ou diferente? Explique como suas cervejas são produzidas.
- 35- O custo de produzir dessa forma é: () alto () médio () baixo
- 36- Quais os principais insumos utilizados na produção da sua cerveja? Eles são caros, baratos, onde você compra?
- 37- A maioria das cervejas vendidas no Brasil são feitas com esses insumos que você usa? Senão, quais são os mais utilizados?

APÊNDICE II: Detalhamento da organização e tratamento dos dados coletados

Figuras de 1- 4: Tabela Contagem de Palavras/Expressões e Pontos-chave

Figura 1: Tabela Contagem de Palavras/Expressões e Pontos-chave parte I

Contexto	Palavras/Expressões/ Pontos-chave	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	Total	
Cerveja popular	comercial/industrial	3	4		2					2			1	12	
	popular	2			1	3							1	7	
	mainstream			10					1		2			13	
	cerveja de grande circulação			4										4	
	Pilsen	1	2		4	2	3	1	1	2	1	1	3	21	
	fraca/baixo alcool		1							2				1	4
	American Lager								1	1	1	1	1	5	
	leve/suave		1							3				1	5
	adjunto		1		3	1		1	1	1				8	
	clara					2				1				3	
	aldeídos e estabilizantes			1		1						1		1	4
	milho/arroz/cereais não maltados	1	1	1	2	1				1	2	1		1	11
	baixa/pouca variedade				2	1					1				4
	padrozinada	1			2									1	4
	baixa/pouca qualidade	1	2	1		1				1				1	7
	insumos baratos	2	1		2										5
	mercado concentrado	1			1			1					1	1	5
	95,99% do mercado		1	1	1			1		2	1	1	1	1	9
	volume alto/fazer volume	2	1	1	1	1				1					7
	fermentação/maturação rápida		1	1	2		1							1	6
	baratear custo		1				1		1	2			1	1	7
	foco no preço	1		1	2				1				1	1	7
	concentração/concentrado de mercado		1		1	1	1			1			1		6
	sem preocupação com armazenamento/transporte	1		2		1	1	1	1						7
	tomar bastante	1													1
	pouco exigente			1	1										2
	muito parecidas	1			2								1		4
	tomar barato	1												1	2
	não quer sentir gosto	1			1					1					3
	fiel/conservador				1			1		1	2	1	1		7
quer preço	1	1	1						1				1	5	
brahmeiro		1		1		1		1		1	5	2		12	

Fonte: elaborada pela autora com base nos dados coletados (2017)

Figura 2: Tabela Contagem de Palavras/Expressões e Pontos-chave parte II

Cerveja artesanal	quer algo diferente	2			1		1				1	1	2	8	
	cliente exigente			5									1	6	
	mais jovem		1				1	2		1	1	1	2	9	
	cliente quer experimentar/aguçado			1			4	1						1	7
	publico transacional	1	1	3	1	2			1				1	2	12
	só bebe artesanal	1	1	2		1			1						6
	conhece a cerveja/super especializados/ influenciador/beergeeks														17
	apegam/identificam a marca		1			2									3
	infiel a marca							1	1			1	1	1	5
	quer cerveja melhor	3			1										4
	quer novidade/curioso	1		2	2	3	2	1	1	1	1	1	1	1	16
	nicho/ publico de nicho		1		2	2	5	1	1	1				2	15
	viaja/estuda mais		2	1		1	3		1				1	1	10
	pequena escala	2		1	1	1	1	1	1			1		1	10
	mais sabor	1		1		4							1		7
	alta qualidade		3	4	2				1	1				1	12
	mais presença	1		1											2
	sabor diferente/único		1			1			1					2	5
	encorpada	2	2	1	2	1	1								9
	mercado carente	1		1			1	1							4
	mais aroma	1	3		2	1		2						2	11
	malte/puro malte	1	2			6	2		1	1	1	1			15
	levedura				2	1			1						4
	lupulada	1	2	4		1	1	1	1				1	2	14
	mais vermelha/mais escura	1	3	1		2									7
	mais alcoolica	1						1						1	3
	paladar		2					1						2	5
	inovação		1	2		2		2	2						9
	amargor/amarga	1		2	2	2		1					1	1	10
	trigo/ipa/dunken/witbier/stout/ale	3	3	2	5	5	9	1	8	5					41
	mais caras		1		2		1	1	1					1	7
	diferencial enorme de identidade visual			2	2										4
	cerveja totalmente diferente		1	1	1	1	1		1			1	2	1	10
	transporte refrigerado			3			1	2						2	8
bar exclusivo de cerveja especial/supermercados de classe diferenciada														9	
já tinha/ Paulaner e Erdinger/Baden Baden/pioneiros	1	1	1	1		1		3					1	9	
1%, 5%		1	1	2					3			1	1	9	
dissemidado	2	4	2									1		9	
redes sociais/mídias sociais	1	1	3	3	4	1	1	2			1	1	3	21	

Fonte: elaborada pela autora com base nos dados coletados (2017)

Figura 3: Tabela Contagem de Palavras/Expressões e Pontos-chave parte III

O que direcionou a atuação no mercado cervejas artesanais e os tipos de estratégias adotadas	ninguém atendia	2	1							1		1	5	
	oportunidade:crescimento do conhecimento do consumidor	1	2	1		2	2			1	1	1	12	
	comercial qualidade caindo		1		1								2	
	deficiente	2			1								3	
	amor a cerveja/ hobby				1		1	1	1	2	2		8	
	viajar pra fora	1		1		3	1			1			7	
	expandir a fábrica	1	1	1		1	1		1				7	
	mais distribuidor	1	1	1			1	2	1		2		10	
	visita	1			1			1				1	4	
	degustação	2				1	1		1			1	3	9
	evento/ eventos locais	1	2	2		4	1	1	2		1	1	2	17
	novos estilos		1	1	1	2	1		3		1	1	2	13
	novos produtos	2	2	1	1	2	1		2	1	1	1	1	15
	foco na qualidade			2	1	3	1	1	2		1	1	1	13
bar na fábrica	1				2	1				1	1		6	
Posicionamento estratégico e especialização	não compete em preço	1	2	1	1					1		1	7	
	não compete em volume/ volume pequeno/fabrica pequena	1	1	1		3			2			1	9	
	variedade		1	1	1				1		1	1	7	
	1%, 5%		1	1	2				3		1	1	9	
	inovador/ livre	1		1		1		2	2		2		12	
	cervejeiro revolucionando/revolução	1	1	2		1		1	1		1		9	
	foco distinto		1	1	1						1		4	
	preço diferente		1	1				1	1		1		5	
	pequena escala	2		1	1	1	1	1		1	2	1	11	
	cliente diferente/segmento diferente	1	2			2		2	1		1	1	1	11
	não foca no lucro foca na qualidade	1	1	1	2		1		1	2	2	1	1	13
	região/regionalmente/local	1	1	1	1	3					2	1		10
Nível e forma de aplicação das estratégias	decide junto	1				1	1			1		3	7	
	marketing é rápido	1						1		1			4	
	eventos é rápido	2	1					1					4	
	cerveja nova: planejada	1	1	2								1	5	
	só eu decido		1	1	1			1					5	
	plano/planejamento		1	2		1							5	

Fonte: elaborada pela autora com base nos dados coletados (2017)

Figura 4: Tabela Contagem de Palavras/Expressões e Pontos-chave parte VI

Inovação	aperfeiçoamento/aprimoramento	1	1	1	1	1	1					1	7	
	melhorar/melhoramento		1	1	1	1	1						5	
	padrão de estilo/parâmetro/regra		5	4	1	1	1		3	1	1	1	1	19
	produzir/produção é parecida	1	1	1					2	1	1	1		8
	diferem na qualidade	2	1	1	1	2				1				8
	resultado da produção diferente	2	1	2	1	1			1				1	9
	muda o tamanho da fábrica	1	1											2
	técnica	1	1		1		1	1	1					6
	sem conservantes/estabilizantes/adjuntos													13
	insumos importados	1		3	1	4		1	2				1	15
	insumos caros	2	1	1	1	2	1	1	1		1	1	1	13
	insumos/ingrediente diferentes/especiarias	1	1	1		3	1	2	2		2		1	14
Origem da mudança e da inovação	fazendo minha própria												12	
	cerveja/ervejeiro caseiro	2	3	2	1	2		1			1		8	
	estudo, cursos, viagens	2		1	1	1		1			1	1	8	
	caseiros que viraram profissionais/someliers			2						1			3	
	não tinha panela industrial/equipamento	1			1		1	1	1				5	
	facilidade encontrar equipamento/insumo					1	1	1			1		4	
	ervejeiro revolucionando/revolução	1	1	2		1			1				6	
	receita própria caseira				1	1	1	1					4	
consumidor: estudar mais/viajar mais/internet/habitos diferentes		1	2	2		3		1	2	1	1	2	15	

Fonte: elaborada pela autora com base nos dados coletados (2017)

Figuras de 5 - 8: Categorização dos dados coletados

Figura 5: Categoria Mercado Consolidado de Cervejas

Palavras/Expressões/ Pontos-chave	Unidades de Significado	Categoria
comercial/industrial	US2: Características do produto	Mercado Consolidado de Cervejas
popular		
mainstream		
cerveja de grande circulação		
Pilsen		
fraca/baixo alcool		
American Lager		
leve/suave		
adjunto		
clara		
aldeidos e estabilizantes		
milho/arroz/cereais não maltados		
baixa/pouca variedade		
padrozinada		
baixa/pouca qualidade		
insumos baratos	US1: Características do mercado	
mercado concentrado		
95,99% do mercado		
volume alto/fazer volume		
fermentação/maturação rápida		
baratear custo		
foco no preço		
concentração/concentrado de mercado		
sem preocupação com armazenamento/transporte		
tomar bastante		
pouco exigente		
muito parecidas		
tomar barato		
não quer sentir gosto		
fiel/conservador		
quer preço		
brahmeiro		

Fonte: elaborada pela autora com base nos dados coletados (2017)

Figura 6: Categoria Mercado de Cervejas Artesanais

Palavras/Expressões/ Pontos-chave	Unidades de Significado	Categoria
quer algo diferente	US6: Características do consumidor	Mercado de Cervejas Artesanais
cliente exigente		
mais jovem		
cliente quer experimentar/aguçado		
público transacional		
só bebe artesanal		
conhece a cerveja/super especializados/ influenciador/beergeeks		
apegam/identificam a marca		
infiel a marca		
quer cerveja melhor		
quer novidade/curioso		
nicho/ público de nicho		
viaja/estuda mais		
inovação	US4: Características do mercado	
mercado carente		
5%, 1% do mercado		
representamos poucos		
já tinha/ Paulaner e Erdinger/Baden Baden/pioneiros		
dissemidado	US5: Características do produto	
mais sabor		
alta qualidade		
mais presença		
sabor diferente/único		
encorpada		
mais aroma		
malte/puro malte		
levedura		
lupulada		
mais vermelha/mais escura		
mais alcoólica		
paladar		
amargor/amarga		
trigo/ípa/dunken/witbier/stout/ale		
mais caras		
diferencial enorme de identidade visual		
cerveja totalmente diferente		
transporte refrigerado		
bar exclusivo de cerveja		
especial/supermercados de classe		
redes sociais/mídias sociais		

Fonte: elaborada pela autora com base nos dados coletados (2017)

Figura 7: Categoria Estratégia no mercado de cervejas Artesanais

Palavras/Expressões/ Pontos-chave	Unidades de Significado	Categoria
ninguém atendia	US7: Estratégia de Diferenciação, enfoque e nicho na atuação e competição no mercado de cervejas artesanais	Estratégia no mercado de cervejas artesanais
oportunidade:crescimento do conhecimento do consumidor		
comercial qualidade caindo		
deficiente		
amor a cerveja/ hobby		
viajar pra fora		
não compete em preço		
não compete em volume/ volume pequeno/fabrica pequena		
variedade		
1%, 5%		
inovador/ livre		
cervejeiro		
revolucionando/revolução		
foco distinto		
preço diferente		
pequena escala		
cliente diferente/segmento diferente	US8: Estratégia de crescimento no mercado de cervejas artesanais	Estratégia no mercado de cervejas artesanais
não foca no lucro foca na qualidade		
região/regionalmente/local		
expandir a fábrica		
mais distribuidor		
visita		
degustação		
evento/ eventos locais		
novos estilos		
novos produtos		
foco na qualidade	US9: Tomada de decisão estratégica no mercado de cervejas artesanais	Estratégia no mercado de cervejas artesanais
bar na fábrica		
decide junto		
marketing é rápido		
eventos é rápido		
cerveja nova: planejada		
só eu decido		
plano/planejamento		

Fonte: elaborada pela autora com base nos dados coletados (2017)

Figura 8: Categorias Inovação no mercado de cervejas artesanais e Fontes da mudança e da inovação no mercado de cervejas Artesanais

Palavras/Expressões/ Pontos-chave	Unidades de Significado	Categoria
já tinha/ Paulaner e Erdinger/Baden Baden/pioneiros	US10: Elementos de inovação de produto e processo	Inovação no mercado de cervejas artesanais
padrão de estilo/parâmetro/regra		
produzir/produção é parecida		
aperfeiçoamento/aprimoramento		
melhorar/melhoramento		
diferem na qualidade		
sem conservantes/estabilizantes/adjuntos		
resultado da produção diferente		
muda o tamanho da fábrica		
técnica		
insumos importados		
insumos caros		
insumos/ingrediente diferentes/especiarais		
não tinha panela industrial/equipamento	US11: Elementos das fontes de mudança e inovação	Fontes de inovação no mercado de cervejas artesanais
facilidade encontrar equipamento/insumo		
caseiros que viraram profissionalizados/someliers		
estudo, cursos, viagens		
consumidor: estudar mais/viajar mais/internet/habitos diferentes		
fazendo minha própria cerveja/ervejeiro caseiro		
ervejeiro revolucionando/revolução		
receita própria caseira		

Fonte: elaborada pela autora com base nos dados coletados (2017)

APÊNDICE III: Interpretação e análise detalhada dos dados coletados (unidades de significado e categorias)

Categoria Mercado Consolidado de Cervejas

A categoria Mercado Consolidado de Cervejas é composta pela formação de três unidades de significado: Características do mercado (US1) do produto (US2) e do consumidor (US3). O objetivo desta categoria foi apresentar à abordagem dos sujeitos sobre o mercado de cervejas brasileiro no geral.

Sobre as **características do mercado de cervejas** foram pontuados elementos voltados a sua concentração, processo de produção, armazenamento e transporte das cervejas mais comercializadas no Brasil.

No que tange aos elementos voltados a concentração os sujeitos mencionaram que no mercado de cervejas brasileiro são comercializadas principalmente cervejas industrializadas produzidas por três megacervejarias que representam juntas 99% do mercado, como apontado pelo sujeito 9 *“A industrial ocupa 99% do mercado”*, e o sujeito 6 *“Tem a AMBEV a principal empresa do mundo que tem todas as populares, tem a Schincariol e tem a Heineken”* e ressaltado pelo sujeito 1 *“Ambev, Itaipava e a Heineken. Agora que a Brasil Kirin foi comprada pela Heineken o mercado fica mais concentrado ainda na mão de poucos. Este último sujeito também comentou sobre o poder que estas empresas têm no mercado: “Poucos com muito poder, muita capacidade de preço de barganhar e compra de insumos”*.

Os entrevistados também indicaram que o foco destas grandes cervejarias, citadas por eles, está no lucro, e suas estratégias são direcionadas ao volume e preço. Tais indicações foram verificadas nas narrativas dos entrevistados 9, 12 e 11 respectivamente: *“Eles focam no volume pra faturar mais então faz uma cerveja mais levinha”*; *“Ambev Heineken e outras que são os maiores produtores e eles são muito baseados em volume”*; *“As grandes na verdade não focam na qualidade sim em preço pra guerrilha em PDV”*. Sobre este assunto o entrevistado 10 ainda indagou:

“As grandes marcas que tem no Brasil elas fazem uma cerveja destinada pro mercado geral, os donos dessas cervejas são cervejeiros? Não eles são banqueiros, o foco dele é fazer cerveja ou é ter um negócio mais lucrativo o possível pra dar retorno pros acionistas”?. Sujeito 10

Ainda sobre a concentração de mercado, preço e volume, as Figuras 1 e 2 exibem fotos das marcas de cervejas mais vendidas dominando os espaços nas gôndolas de um supermercado da cidade de São Paulo. As fotos mostram também os preços destas cervejas:



Figura 1: Foto da gôndola de um supermercado da cidade de São Paulo

Fonte: tirada pela autora na ocasião de visita ao supermercado (2017)



Figura 2: Foto da gôndola de um supermercado da cidade de São Paulo

Fonte: tirada pela autora na ocasião de visita ao supermercado (2017)

Acerca do processo de produção, os sujeitos indicaram que *“Estas cervejas são produzidas em grande escala”*(Sujeito 9), e que por isso, seu processo de produção é automatizado e programado na redução do tempo das etapas do processo, como por exemplo, a maturação e fermentação, para reduzir o custo de produção, como explicitado nos trechos do sujeito 8: *“Na grande indústria é um processo 100% industrializado e não existe intervenção do mestre cervejeiro na hora de fazer”, “Uma cervejaria que faz a cerveja em consumo em massa ela faz em 2 dias”*. O entrevistado 2 confirmou este ponto dizendo que *“A cerveja comercial acelera e produz em 3, 4 dias”*. E, por fim, o entrevistado 7 explicou que :

“Uma cerveja da Ambev eles vão trabalhar mais rápido, no verão por exemplo eles aceleram o processo, o tempo de fermentação de uma cerveja clara por exemplo é de 10 dias uma alemã ou belga até 20 dias enquanto que da AMBEV essas tradicionais não chegam a ficar 7 dias fermentando, então uma lager na Europa é 45 dias e aqui no Brasil a lager tem 5, 10 dias”. Sujeito 7

Os sujeitos ainda revelaram que as principais cervejarias do mercado não tomam o cuidado necessário quanto ao transporte e armazenamentos de suas cervejas, tal como foi apontado nas falas do sujeito 8: *“Chega no CD ou no PDV fica no pátio, no Sol, tomando chuva”*; *“ O caminhão não é refrigerado ”*.

No que diz respeito as **características do produto**, os sujeitos falaram o que são, em suas percepções, as cervejas mais comercializadas no Brasil. Em suas narrativas eles descreveram elementos sobre as denominações, estilos, atributos e insumos destas cervejas.

A respeito das denominações e os estilos, os sujeitos se referiram a estas cervejas usando principalmente as palavras comercial, industrial, popular e *mainstream* e os estilos Pilsen e American Lager. Sobre os estilos, foi indicado que neste mercado não há muita variedade, e que o estilo Pilsen ou American Lager, são os únicos estilos oferecidos para consumo . Além disso, alguns sujeitos citaram que comumente se faz o uso errôneo do estilo Pilsen como o principal estilo produzido. Eles explicaram que as cervejas mais vendidas no Brasil não atendem o padrão e as regras determinadas para produção deste estilo (Pilsen), e que as cervejas denominadas de populares, *mainstream* ou comerciais na verdade são do estilo American Lager, estilo este que permite a utilização de até 45% de cereais não maltados em sua produção. A explanação do sujeito 9 comprovou tal fato: *“A indústria vende uma Pilsen mas não é Pilsen é uma American Lager, mas ele vende uma Pilsen. Uma Pilsen tem que ser puro malte e não pode ter cereais não maltados, se tiver não maltada é uma American Lager”*

Com relação aos atributos, foram explanados os seguintes elementos: fracas, com baixa graduação alcoólica, sem sabor, sem aroma, leve, suave, clara. Os relatos dos sujeitos 7, 9, 4, respectivamente, elucidaram tais elementos: “*Cerveja leve sem aroma pouco sabor*”; “*Para mim a industrial é a cerveja com baixo corpo, baixo álcool, sem sabor, visando mais o lucro*”, “*A popular é a cerveja levinha, sem corpo, sem sabor, visando mais o lucro*”.

No que tange aos insumos destas cervejas, os sujeitos indicaram que em sua produção são utilizados produtos mais baratos para reduzir o custo de produção, e que esta escolha acarreta na baixa qualidade da cerveja, tal qual, foi indicado no trecho do sujeito 8: “*A grande indústria coloca adjunto cervejeiro, milho arroz, pra baratear a produção da cerveja e muitas vezes acaba até comprometendo a qualidade*”. Os sujeitos apontam principalmente o uso de aldeídos e estabilizantes, adjuntos (cereais não maltados) como milhos e arroz (até 45%), conforme foi apresentado na explicação dos sujeitos 7 e 11:

“Uma cerveja industrial ela utiliza processo de Hight Great, você faz uma cerveja bem alcoólica, com 14% de álcool após a fermentação, então é uma cerveja feita basicamente com malte pilsen, aqui no Brasil no modo geral é de qualidade baixa, é um malte da Cargil, ou produzido na América do Sul ou o mais barato que vem da Europa, esse malte tem um pouquinho de lúpulo, e ai a gente ta falando ai de 7% de amargor e boa parte desse açúcar de um melado, da Cargil, que é um açúcar tipo um mel, derivado de milho com sabor neutro, e ele põe açúcar pra gerar álcool e tem uma quantidade de malte baixa, e é feita com 13, 14% de álcool e no final do processo você dilui com água e se torna a sua cerveja e ela fica com 5% , 3% só”. Sujeito 7

“A lei deixa substituir até 45% do total de malte por outras fontes de carboidratos chamados de adjuntos ou cereais não maltados, quando você bebe com 45 % de cerveja não é de malte, então ela deveria chamar de acervejada igual o presunto é apresuntado e chocolate é achocolatado, é estranho mas a legislação brasileira deixa isso.” Sujeito 11.

A narrativa do sujeito 12 ajudou na conclusão sobre a questão do processo de produção e utilização de insumos nas cervejas denominadas de populares:

“São cervejas muitas vezes que não tem muito sabor porque acabam realmente utilizando ingredientes pelo custo e muitas vezes elas acabam recebendo conservantes, estabilizantes e passando por alguns processos que são feitos pra acelerar esse processo então não é processo de fermentação e maturação natural é meio acelerado e isso sensorialmente não é legal pra cerveja.” Sujeito 12

A as Figuras 3, 4 e 5 exibem fotos das embalagens das marcas de cervejas mais vendidas mostrando os insumos utilizados em suas produções.

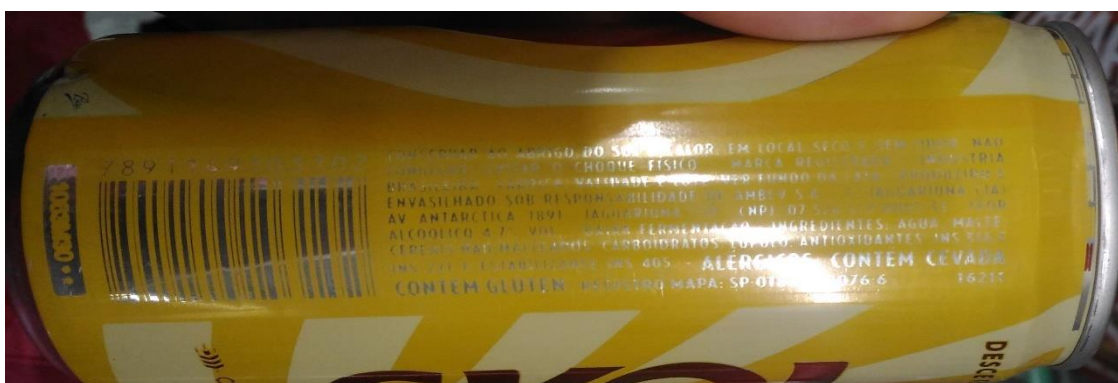


Figura 3: Foto da embalagem de uma cerveja popular

Fonte: tirada pela autora na ocasião de visita ao supermercado (2017)



Figura 4: Foto da embalagem de uma cerveja popular

Fonte: tirada pela autora na ocasião de visita ao supermercado (2017)



Figura 5 : Foto da embalagem de uma cerveja popular

Fonte: tirada pela autora na ocasião de visita ao supermercado (2017)

Acerca das **características dos consumidores** das cervejas mais comercializadas no Brasil, os sujeitos informaram que se eles representam a grande maioria do público do mercado de cervejas, e que se tratam de consumidores que estão preocupados com o preço e quantidade como apresenta a fala do sujeito 12: “ *A gente tem uma grande massa que consome por preço, e não ta preocupado com qualidade eu diria que seja 70% dos consumidores*”. Além disso, este consumidor, chamado por diversos sujeitos de “brahmeiro”, possuem os seguintes aspectos: poucos exigentes, fiéis, conservadores, mais velhos. Tais aspectos são comprovados nas falas do sujeito 6: “*O pessoal mais antigo, mais velho acima dos 50, 60 anos pessoal brahmeiro né, nasceram com a Brahma e não trocam de bandeira de jeito nenhum*”, e melhor explicado pelo sujeito 10:

“Você tem o consumidor antigo que é muito fiel mais velho fiel a uma determinada marca, ele não sabe o que ele está tomando mas ele quer uma determinada marca, o brahmeiro por exemplo, ele compra a marca que lhe remete o que ele está procurando, ele se vê naquela marca, e toma muito, sem preocupação com a quantidade”. Sujeito 10

Ainda quando relatavam sobre os consumidores destas cervejas, os entrevistados assinalaram que estas cervejas são consumidas por eles em toda e qualquer tipo de ocasião: “*Bebe na praia porque tá calor*”(Sujeito 11); “ *Bebe toda semana no happy hour com os amigos*”(Sujeito 4); “*Num churras com os amigos pra beber um montão*” (Sujeito 9); “*Bebe em casa todo dia pelo menos umas latinhas*” (Sujeito 2). Contudo, eles demonstraram que são as motivações para o consumo os fatores mais importantes na escolha de tais produtos, como foi precisado nos trechos dos sujeitos 4 e 9: “*Este consumidor toma a popular para se refrescar né? Nosso país é muito quente então ele toma igual água*”; “*Para se embriagar, entortar o caneco, é isso que 99% dos consumidores do mercado quer*”. Além disso, os entrevistados nomearam os principais locais de compra e consumo destas cervejas: “*O cara compra no supermercado mesmo, ele não precisa de informação nenhuma sobre a industrial, só precisa saber onde ela está mais barata!* (Sujeito 4); “*As pessoas podem beber uma mainstream em qualquer bar, qualquer boteco, padaria, posto de gasolina, qualquer lugar é lugar pra beber essa cerveja*” (Sujeito 12).

Categoria Mercado de Cervejas Artesanais

A categoria Mercado de cervejas artesanais é formada por três unidades de significado: características do mercado (US4) do produto (US5) e do consumidor (US6). O objetivo desta categoria foi mostrar a percepção dos sujeitos sobre o que são as cervejas artesanais, como é este mercado e quem são seus consumidores.

Em relação as **características do mercado** apareceram principalmente elementos temporais e culturais. No que tange ao tempo (passado e presente), os entrevistados indicaram que antes era um mercado carente, em produção e em comercialização. Eles relataram que *“Antigamente só existiam as importadas, você tinha que consumir essas cervejas porque você não tinha uma oferta de cerveja nacional muito grande, então não tinha variedade e o custo era muito alto também”*(Sujeito 12), ou seja, no passado não existiam muitas cervejarias nacionais produzindo estas cervejas e poucos empórios e distribuidores importavam rótulos estrangeiros para comercializar no Brasil, por isso, o acesso a este tipo de cerveja era muito restrito como informado pelos sujeitos 2 e 3: *“É que eu sou do tempo que tomava so cerveja comercial e as coisas mudaram bastante, antes só tinha importada”*; *“Tinham eram basicamente importadas e eram caras, tinha que ir em casas muito especificas pra encontrar”*. Os trechos abaixo mostram as explicações dos sujeitos 4 e 6 sobre esse fato:

“ Antigamente ninguém tinha coragem de fazer essa cerveja aqui no Brasil, não tinha equipamento, não tinha insumo, não tinha nada, então o cara tinha que se conformar com a velha Brahma... Em alguns empórios você encontrava até com uma facilidade uma Erdinger, uma Paulaner, mas, uma belga, inglesa era bem difícil” Sujeito 4

“Ah não tinha muito né.... eram poucas as cervejarias e a maior parte das cervejarias tem pub junto, fabrica e bar. Então você sabia que se você na fábrica da cervejaria tal em tal lugar você sabia que ia experimentar aquela cerveja especial, mas era muito especifico, não tinham as lojas de cervejas especiais, como tem hoje, os supermercados não tinham as cervejas especiais, então era mais pontual.” Sujeito 6

Apesar dos sujeitos mencionarem a existência de pioneiros que começaram a produzir cervejas artesanais no Brasil há mais tempo, eles comentaram que somente recentemente houve

crescimento no número de produtores, acompanhando a revolução que já ocorria fora do Brasil: *“De dez anos pra cá as microcervejarias artesanais começaram a aparecer como a Dado Bier, Baden Baden e a Bamberg que foram pioneiras...e depois acabaram vindo outras marcas e hoje em dia a gente tem várias bem mais fabrica”*(Sujeito 12); *“Hoje tem algumas centenas de artesanal”* (Sujeito 9); *“As cervejarias artesanais tem surgido muitas... de uns 5 anos pra cá, foi um aumento muito expressivo e surgiram muitas cervejarias; está em ascensão, mas surgiu faz pouco tempo”*(Sujeito 5). O Sujeito 3 explicou melhor esta questão em seu relato:

“Aqui no Brasil a gente consumia basicamente um tipo de cerveja, daí começou com os pioneiros que começaram a produzir uma Dunkel, de trigo, uma cerveja escura e aí acompanhou a explosão de fora do Brasil, foi só um acompanhamento da revolução que já existia fora do Brasil.”

Um fator dado como importante para a ocorrência deste crescimento descrito, segundo os sujeitos, foi o surgimento das cervejarias ciganas, que não possuem fábrica própria e terceirizam sua produção na fábrica de outras microcervejarias, tal como indicado na fala do sujeito 9 *“Agora está surgindo muito cigano”* e do sujeito 12 *“Também tem a entrada dos cervejeiros ciganos né, uns 4 anos começou com uma força e uns 2 anos pra cá aumentou bem, ajudando aí no BOOM das artesanais”*

Os entrevistados também enumeraram que apesar deste crescimento, a representatividade deste mercado é pequena, como especificado no trecho da fala do entrevistado 2 *“1% do mercado de cervejas somos nós, os artesanais”*. Essa representatividade também foi comentada nas falas dos entrevistados 9 e 3: *“Somos em mais de 400 mas juntos representamos ainda muito pouco do mercado comparado com a AMBEV que tem aí 70% do mercado”*; *“Quantitativamente 95% do consumo ainda é mainstream, então arredondando aí sobra só 5% do mercado pros artesanais”*.

No que diz respeito a cultura apontaram, os sujeitos 5 e 12, que *“A cultura da cerveja artesanal brasileira é nova e vem seguindo a cultura norte-americana e europeia que já existe há mais de 30 anos”*, e além disso, *“Ela já está sendo bem disseminada no Brasil, principalmente pelos cervejeiros que fazem parte aí da revolução cervejeira”*. Os sujeitos comentaram que essa cultura faz parte de um movimento chamado de “revolução cervejeira”, e que a principal característica desta revolução é a inovação, como comprova a fala do sujeito 12 *“Este movimento traz principalmente a cultura de inovar nesse setor, criando cervejas que*

saiam do padrão tradicional que o brasileiro conhece, a Pilsen, traz uma variação de estilos e sabores que o brasileiro nunca tinha nem pensado em beber aqui”.

A inovação como principal característica desse movimento também foi atestada nos trechos das falas dos sujeitos 2 e 10: *“O movimento de cerveja artesanal é mais inovador e naquele que é conservador é difícil você inserir esse produto.; “Eu não tenho amarra eu sou artesanal, tenho que ser criativo, se der na telha de fazer uma cerveja com abacaxi eu vou fazer”.* A afirmação do sujeito 12 finaliza este ponto:

“Acho que inovação é uma das principais características, a gente tá revolucionando o mercado cervejeiro, a gente tá trazendo novos sabores, novos paladares, a gente tá fazendo com o que o consumidor tenha acesso a um produto de diferente de qualidade”.

Quanto as **características do produto** os sujeitos afirmaram que se tratam de cervejas diferenciadas quando comparadas as populares/comerciais: *“Com relação as comerciais são totalmente diferentes” (Sujeito 8), “As cervejas artesanais são diferenciadas né? Não dá nem pra comparar com uma cerveja popular que é pobre em tudo” (Sujeito 12) “As artesanais são diferentes, elas são melhores”(Sujeito 1).* Essa diferenciação se dá principalmente pela qualidade, como citado pelo sujeito 3 *“É uma cerveja de alta qualidade”* e pelo sujeito 9 *“A qualidade da artesanal é muito superior do que a da popular, a popular nem tem qualidade”.* Quando indagado sobre o que seria essa “qualidade” na cerveja artesanal o sujeito 12 explicou que:

“É cerveja de verdade, é a cerveja que tem os ingredientes com um motivo sensorial e pela cerveja e não simplesmente pra reduzir custo pra aumentar o volume pra cerveja ficar num aspecto mais bonito entre aspas ou não, mas acho que é isso é usar ingrediente de alta qualidade e fazer com que a cerveja espere o tempo que ela precisa esperar pra ficar pronta você não vai acelerar nenhum processo”. Sujeito 12

Em linha com a explicação do sujeito 12, os demais entrevistados indicaram que a qualidade provém do processo produtivo, cuidado no armazenamento e transporte e dos insumos utilizados em sua produção.

Em suas narrativas os entrevistados confirmaram a questão do processo produtivo e cuidado no armazenamento e transporte indicando que: “*Essas cervejas são feitas em pequena escala*” (Sujeito, 1); “*Artesanal é o conceito fazer meio manual se você tem processo automatizado não é artesanal*” (Sujeito 11); “*Quem faz artesanal pensa no resultado final, na qualidade e não em ganhar dinheiro, quem faz, faz porque ama o produto, não pra ganhar dinheiro*” (Sujeito 4); “*Ela tem qualidade, só é transportada em cadeia refrigerada por exemplo*” (Sujeito 7). A narrativa do entrevistado 5 explicou melhor essas questões:

“A gente trabalha com cerveja não pasteurizada então o armazenamento é a frio a cadeia refrigerada de preferência e o mercado ainda é muito pequeno nesse sentido né então mas como nosso volume também é pequeno a gente tem focado nisso qualidade total então a gente oferece uma cerveja fresca, uma cerveja de qualidade só que a vida útil dela na prateleira é bem menor”. Sujeito 5

A Figura 6 mostra a fábrica da cervejaria 11 desta pesquisa que produz em pequena escala (5.000 litros/mês):



Figura 6: Foto da fábrica da cervejaria 11

Fonte: tirada pela autora na ocasião de visita a cervejaria 11 (2017)

Embora os sujeitos tenham mencionado o processo de produção e cuidado no armazenamento e transporte, no momento que discorriam sobre suas percepções quanto as cervejas artesanais, os insumos utilizados na produção destas cervejas foram indicados como o principal fator de diferenciação deste tipo de cerveja, tal qual observou-se no relato feito pelo sujeito 5 “*Artesanal é melhor porque usa malte e levedura melhor*”, do sujeito 9 “*A diferença*

é mais qualidade, o malte puro malte” e do sujeito 1 *“Elas tem mais sabor mais presença de lúpulo”*. Tais indicações são corroboradas e explicadas pelo sujeito 12 :

“A gente faz uma cerveja com um malte legal a gente não usa adjuntos simplesmente por usar pra baratear a gente é super cuidadoso no uso de levedura, de lúpulos, que são ingredientes caros e que se são bons eles fazem uma diferença grande na cerveja”. Sujeito 12

Além de serem indicados como fator de diferenciação, os insumos foram constantemente citados pelos sujeitos na ocasião em que eles caracterizavam o que é a cerveja artesanal. Os trechos das falas dos sujeitos 1, 9, 10, 11 validam essa informação: *“Cerveja com mais presença de lúpulo”*; *“Cerveja malte puro malte”*; *“Cerveja com cereais maltados”*; *“Cervejas que só entram malte de cevada”*. Tal fato foi esclarecido e exemplificado no trecho da fala do sujeito 8:

“São cervejas puro malte, sem adição de conservantes, e adjuntos cervejeiros, são cervejas produzidas com água malte e lúpulo, com relação a isso até mesmo as cervejarias ruins dos artesanais são melhores que os comerciais de consumo em massa” Sujeito 8

Ainda sobre as características das cervejas artesanais, emergiram também pontos sobre seus estilos, variedade, preço, ponto de comercialização e comunicação. A respeito dos estilos os entrevistados referiram principalmente: trigo/ipa/dunken/witibier/stout/ale. Relacionada aos estilos, a variedade é mencionada por eles como uma característica importante destas cervejas, porque quando comparadas as cervejas populares/comerciais que só oferecem Pilsen/American Lager (como descrito na US2 da categoria Mercado Consolidado), as artesanais atualmente oferecem ao mercado *“Um leque de opções, tem as de trigo as ipas, tem uma variedade”*(Sujeito 2), ou seja, uma diversidade de sabores provindos de diferentes estilos, enquanto que *“Antes era só um tipo de cerveja, só tinha Pilsen”* (Sujeito 2). Os trechos das falas dos sujeitos 3 e 7 ressaltaram tais pontos: *“ Existe uma variedade de cerveja artesanal”*; *“A artesanal trouxe uma variedade imensa de sabores e estilos”*.

A Figura 7 exibe o rótulo da cerveja estilo *Weiss* da cervejaria 4 (C4 desta pesquisa), que destaca o estilo, insumos e o cuidado para armazenamento da cerveja:



Figura 7: Rótulo da cerveja estilo *Weiss* da cervejaria 4

Fonte: foto tirada pela autora da pesquisa (2017)

As falas dos sujeitos demonstraram que o preço e ponto de comercialização também são características importantes das cervejas artesanais, tal como foi exibido nos trechos: “*Mais cara*” (Sujeito 6); “*Bem mais cara que a popular*” (Sujeito 9); “*O cara só encontra nos empórios especializados, ou em alguns restaurantes que já estão oferecendo*” (Sujeito 7). O sujeito 3 explicou que estas cervejas já são comercializadas em diversos canais de venda:

“Tem vários canais já. Tem o bar exclusivo de cerveja artesanal. Ele tem os empórios que são o cliente não vai consumir especificamente ele vai pra levar pra casa. Ele tem os canais online que hoje em dia tem pelo menos 6 ou 7 lojas online de alta qualidade. Ele tem os supermercados de classe diferenciada que tem um número de rótulos específicos já.” Sujeito 3

Embora a cerveja artesanal já esteja sendo comercializada em diversos canais, os sujeitos apontaram que o principal ponto de venda são os empórios/lojas especializadas, que são caracterizados por eles, como locais que oferecem grande variedade de estilos e atendimento diferenciado ao consumidor, como descreveu o sujeito 4 em sua fala: “*O cara vai no empório pra aprender sobre a cerveja. Lá vendedor é um sommelier que conhece todos os estilos e sabe o que está vendendo, ele mostra pro cliente o que é uma Ipa, o que é uma Weiss*”.

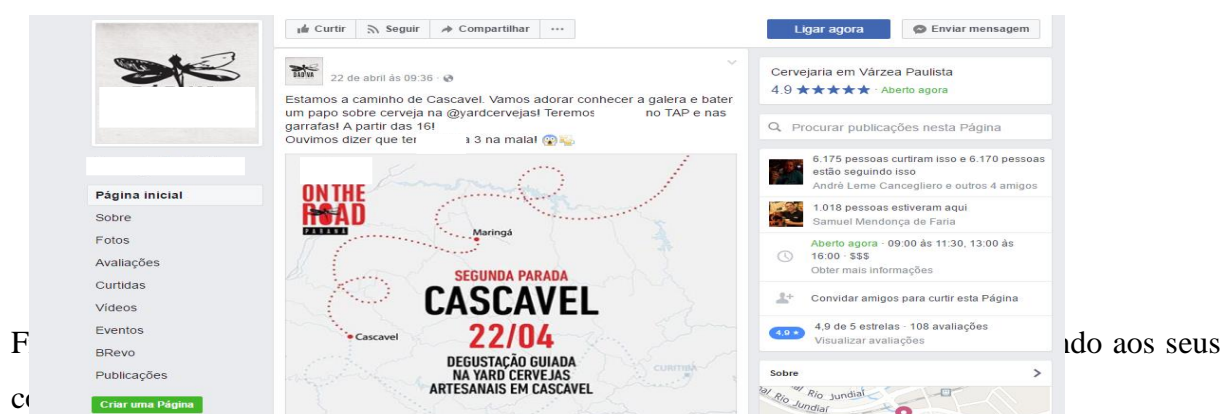
A Figura 8 comprova tal fato exibindo uma foto tirada em um dos principais empórios de cervejas artesanais da cidade de São Paulo, que oferece mais de 500 rótulos diferentes aos seus consumidores. Nota-se nesta foto, a diversidade de rótulos de cervejas artesanais, e também que na ocasião em que a foto foi tirada o vendedor está abordando um consumidor:



Figura 8: Empório Alto dos Pinheiros

Fonte: foto tirada pela autora da pesquisa (2016)

A respeito da comunicação das cervejas artesanais, os entrevistados citaram principalmente “Um marketing baseado em mídias sociais” (Sujeito 12), *facebook e instagram*, porque com elas “Você vai direto no seu público específico” (Sujeito 2) e “As redes sociais tem influência forte” (Sujeito 5). As Figuras 9 e 10 exibem a comunicação via rede social *Facebook*, das cervejarias C11 e C12 desta pesquisa.



Fonte: *Facebook* (2017) adaptado pela autora



Figura 12: Página do perfil da cervejaria 11 na rede social *Facebook*, comunicando aos seus consumidores um produto novo

Fonte: *Facebook* (2017) adaptado pela autora

Para entender sobre esse público específico, descrito pelos entrevistados como “*Um nicho do mercado*” (*Sujeito 2*) que “*Antes ninguém atendia*” (*Sujeito 4*) foi criada a unidade de significado seis, **características do consumidor**, que surgiu principalmente dos elementos relacionados a idade, nível de estudo, viagem, grau de conhecimento sobre cervejas, grau de envolvimento com marcas e motivações de consumo.

Os entrevistados comentaram em suas narrativas que este consumidor é principalmente o jovem que tem no mínimo graduação e já teve oportunidade de viajar para exterior. Tais características são constatadas na descrição do entrevistado 6: “*É um pessoal vamos dizer assim, mais descolado, que estuda mais, lê mais, viaja mais*”. Além disso, os entrevistados classificaram este público em dois tipos: *Beergeeks* (especializados, conhecedores) e consumidor de transição. O primeiro tipo são “*Os Beergeeks que a gente chama que são os caras ávidos por inovação*” (*Sujeito 12*). Eles são os consumidores:

“Exclusivos que não conseguem tomar mais as cervejas de grande circulação, tem sensibilidade ao produto, são exigentes, com paladar aguçado só consomem produtos de alta qualidade, conhecem os defeitos das cervejas sabem o que é uma cerveja de alta qualidade” *Sujeito 3*

“Curiosos, é o geek que só compra a artesanal, ele é aficionado por novidades, eles querem novas experiências, cervejas diferentes.” Sujeito 8

“São pessoas que gostam muito de inovação e que querem experimentar muitas vezes é cervejas mais extremas e novidade mesmo né, um público que gosta muito disso, e é um público muito criterioso, que avalia que é bem nítido bem rigoroso nesse padrão de qualidade”. Sujeito 12

O segundo tipo são os consumidores em *“Transição que estão começando agora”* (Sujeito 3) que *“ Ainda bebe a comercial mas está começando a consumir um ou dois estilos de artesanal”* (Sujeito 4). Eles *“Conhecem alguma coisa e sabem que o estão tomando porque sabem que tem um sabor e qualidade diferente”* (Sujeito 12).

No geral percebeu-se que a motivação do consumidor em qualquer um dos grupos, está na necessidade de conhecer cervejas diferentes daquelas que estavam habituados a consumir como atestaram o sujeito 6 *“O pessoal tá querendo fugir da Pilsen e querendo conhecer novos tipos de cerveja”* e o sujeito 1 *“Eles vêm em busca de uma cerveja melhor, eles procuram algo diferente, ele compra ele vem e procura algo diferente, uma novidade, alguma coisa que vá agradar ele e que a comum não vai agradar”*. Acima disso, notou-se que esta motivação é fruto do desejo do consumidor em experimentar cada vez mais novos estilos e sabores tal qual apontou o trecho da fala do sujeito 6 *“Cada final de semana ele vai num empório ou numa loja de cervejas especiais e cada final de semana ele escolhe diferentes marcas”*. Ademais, verificou-se que a necessidade em conhecer cervejas diferentes e o desejo por novidades, citados pelos sujeitos, parecem derivar da satisfação que o consumidor sente no consumo das cervejas artesanais: *“Ele procura uma experiência sensorial algo que desse uma satisfação muito diferente do eu ele teria bebendo a comercial”* (Sujeito 11); *“Ele quer experimentar muitas cervejas, cervejas que não é a lager. Cervejas ales, porque ele quer sentir o sabor de cervejas mais lupuladas mais alcoólicas mais aromáticas e mais caras”* (Sujeito 7).

Relacionando a motivação do desejo por sempre experimentar novidades e variedades, notou-se que ela é a causa da infidelidade deste consumidor, a uma marca ou estilo, como comprovou o relato do sujeito 7 *“ Ele experimenta muitas cervejas e, por isso, não tem tanta fidelidade a marca e estilos, porque prefere tomar uma variedade imensa dessas cervejas”*, do sujeito 8 *“Não tem fidelização e provam a cerveja de todo mundo”*, e do sujeito 12 *“Eles raramente repetem um rótulo, por isso são infiéis as marcas”*.

Sobre a ocasião de consumo, identificou-se pelos relatos dos entrevistados, que os consumidores das cervejas artesanais, diferentemente dos consumidores de cervejas populares (conforme a US3 da categoria Mercado consolidado), não estão em busca de preço baixo e ingestão de alta quantidade no intuito de se refrescar ou se embriagar, pois, *“Eles preferem pagar mais caro”* (Sujeito 4) para *“Beber melhor, com um produto que possa harmonizar com a refeição”* (Sujeito 11), por exemplo em *“Um momento especial , onde se encaixa uma artesanal”* (Sujeito 9). Sobre esse assunto o entrevistado 5 ainda ressalta: *“Beber menos, mais caro, o cara não quer ir pra um bar entortar o caneco, hoje ele quer tomar as vezes uma duas cervejas e vai pra casa, hoje o cara quer chegar em casa mais leve mais relaxado”*.

Ainda sobre o consumidor das cervejas artesanais, os entrevistados ressaltaram outro fator relacionado a satisfação: a proximidade com o fabricante. Em seus relatos eles detalharam que estes consumidores desejam estar próximos aos produtores, tal como foi descrito pelo sujeito 8:

“O consumidor pede o contato com o cervejeiro, com o pequeno produtor, ele quer visitar a fábrica ele quer saber como funciona o processo ele estuda, ele vai nos eventos ele quer estar presente ele não quer ser só um consumidor que vai na prateleira e leva um produto pra casa ele quer entrar no mundo cervejeiro pra ser feliz”

As Figuras 13 e 14, coletadas nas páginas de perfis em redes sociais (*facebook e instagram*) de consumidores de cervejas artesanais, comprovam tal fato:



Figura 13: Consumidora de cerveja artesanal compartilhando na rede social *Facebook* sua visita a uma fábrica de cerveja artesanal

Fonte: Página no perfil da consumidora C. no *Facebook* (2017)

Figura 14: Consumidores de cerveja artesanal compartilhando na rede social *Instagram* uma visita a uma fábrica de cerveja artesanal

Fonte: Página no perfil do consumidor M. no *Instagram* (2017)

Categoria Estratégia no mercado de cervejas artesanais

A terceira categoria, Estratégia no mercado de cervejas artesanais, objetivou mostrar o que direcionou a atuação dos empresários entrevistados no setor de cervejas artesanais, os tipos de estratégias adotadas por eles e o nível e forma de aplicação destas estratégias. As unidades de significado que formaram esta categoria são: Estratégia de Diferenciação e Enfoque na atuação no setor de cervejas artesanais (US7); Estratégia de crescimento no setor de cervejas artesanais (US8); Tomada de decisão estratégica no setor de cervejas artesanais (US9).

A unidade de significado designada de **Estratégia de Diferenciação, Enfoque e Nicho na atuação no setor de cervejas artesanais**, foi criada pela junção de elementos que explicam e demonstram o porquê da atuação no setor de cervejas artesanais e quais as estratégias adotadas para competir neste setor. Os elementos direcionadores da atuação no setor de cervejas

artesanais ajuda no esclarecimento acerca das estratégias utilizadas neste setor, por isso, foram descritos primeiramente nesta subseção.

Viagens para o exterior, baixa qualidade e pouca variedade de estilo das cervejas mais vendidas, amor a cervejas, deficiência de atendimento no setor artesanal e crescimento do número de consumidores que conhecem cervejas artesanais foram os elementos mais citados pelos entrevistados quando discorriam sobre o porquê da atuação neste setor. Alguns entrevistados relataram que em suas viagens para os EUA e Europa eles perceberam que existiam outros estilos de cervejas que não eram produzidos no Brasil, e que comparadas a estas cervejas, as cervejas brasileiras ficaram limitadas a um estilo (*Pilsen*) produzido com baixa qualidade. O trecho do entrevistado 5 abordou este fato *“Eu fui viajar pra Bélgica e vi que o mercado de cervejas é muito mais abrangente”*. Da mesma maneira, relatou o entrevistado 11: *“Eu sempre bebi cerveja, mas quando fui pra Europa na década de 90 eu vi que as cervejas eram diferentes das cervejas daqui. Eu vi que lá tem outros estilos outros sabores”*. Outros entrevistados mencionaram que sempre foram amantes de cervejas, e que enxergaram na baixa qualidade e variedade das cervejas oferecidas no mercado brasileiro e na escassez de cervejas artesanais (nacionais ou importadas), uma deficiência que poderia ser transformada em oportunidade, como mostrou o sujeito 2 em sua fala: *“Ah eu sempre gostei de tomar cerveja e umas das coisas que motivou bastante eu vi que a qualidade das cervejas tem caído bastante, das cervejas comerciais”*. Pelas razões descritas, os entrevistados afirmaram que não queriam mais consumir as cervejas baixa qualidade oferecidas no mercado brasileiro, e que por amarem cerveja, começaram a produzir sua própria cerveja em casa, fato comum entre os empresários entrevistados desta pesquisa, como mostrado no gráfico da Figura 15.



Figura 15: Gráfico do perfil dos entrevistados

Fonte: os resultados da pesquisa (2017)

O gráfico da Figura 15 demonstrou que 92% dos empresários consultados fabricavam cerveja artesanal em casa antes de entrar no setor de cervejas artesanais. Eles afirmaram que o próximo passo, foi então, a comercialização de suas cervejas. Tal fato pode ser verificado nos trechos das falas dos empresários consultados, como por exemplo, os trechos das falas dos empresários 6, 3, 11 e 7: *“ Eu fazia pro pessoal lá em casa e pros amigos, que começaram a querer comprar minha cerveja, então veio a ideia de abrir a fábrica”*; *“Eu decidi tocar e profissionalizar a cerveja caseira da minha família”*; *“Meus amigos ficavam querendo comprar minha cerveja, daí a minha mulher disse: começa loja a produzir isso ai pra vender”*; *“Eu diria que foi uma evolução do hobby, fui fazendo produzindo e as pessoas pedindo pra comprar e quando vi abri a cervejaria”*.

Ainda sobre a motivação para atuação no setor de cervejas artesanais, todos os sujeitos afirmaram que o crescimento do número de consumidores que conhecem as cervejas artesanais foi um fator crucial para investir neste mercado, pois, embora eles tenham alegado seu amor a cerveja e indignação sobre a falta de qualidade e variedade das cervejas nacionais oferecidas no mercado, os sujeitos declararam que sem aumento do nível de conhecimento do consumidor sobre estas cervejas, a revolução cervejeira no Brasil ainda não teria acontecido. O Sujeito 8 explicitou essa questão em sua fala: *“A gente teve os pioneiros lá na década de 80, 90, como a Dado Beer que tava a frente do tempo, mas o público não entendia o que era aquilo e não achava que aquilo era cerveja”*. Os sujeitos citaram que o fato do consumidor hoje ter acesso à educação e a outras culturas (como indicado na US6 da categoria Mercado de cervejas artesanais), e também do acesso a internet como fonte desse conhecimento, implicaram no aumento de pessoas que demandassem por cervejas diferentes daquelas que estavam habituados a consumir (popular e *Pilsen*). Tais fatos são certificados nas falas do sujeito 3 *“Aumentou o número de pessoas que bebem, que já viajaram pra fora, pro mercado alemão, belga norte americano com aquele mix vasto de cervejas, e viram que aqui no brasil a gente consumia basicamente um tipo de cerveja”*, do sujeito 6 *“Acho que o brasileiro passou a estudar mais. O brasileiro que saiu pra viajar mais e você conheceu outras cervejarias no exterior e quis tomar uma cerveja arsenal”* que ainda reforça *“ O brasileiro passou a se interessar mais, passou a pesquisar e depois a consumir. Ele não bebia cerveja artesanal né, achava que era ruim, porque comparava com o que ele conhecia, é logico né, sai do padrão”*. Os sujeitos ainda mencionaram a importância da internet como fonte de conhecimento dos consumidores, eles ratificaram que:

“A internet a mídia digitou facilitou muito a expandir a cultura cervejeira, muito blogueiros de cerveja, hoje tem vários, com 100 mil, 200 seguidores.... As mídias digitais, hoje é muito fácil fazer uma busca, conhecer as cervejas, os blogueiros que ajudam a disseminar a cultura cervejeira” .Sujeito 6

“A internet deixou tudo muito rápido, e o consumidor agora pode pesquisar tudo sobre as cervejas num click: os estilos novos, os rótulos novos, as cervejarias que estão aparecendo, os eventos, os mestres cervejeiros falando. As mídias sociais ajudaram aí nessa disseminação da revolução cervejeira”. Sujeito 12

“A gente não concorre com as grandes, o foco é distinto, o preço é diferente, o cliente, a produção tudo é diferente”(Sujeito 2). A afirmação do sujeito 2 exemplificou que o foco em clientes/segmento diferente, foco na qualidade da cerveja, baixo volume, preço alto, inovação e criatividade, foram os elementos que representaram os tipos de estratégias adotadas para competir neste mercado.

Em linha com o que foi descrito na US6 da categoria Mercado de Cervejas Artesanais, e nos parágrafos anteriores desta seção (sobre as razões direcionadoras para atuação neste mercado) verificou-se que empresários entrevistados decidiram focar no nicho de consumidores que demandavam por cervejas diferenciadas. As narrativas que os empresários 3 e 7 fizeram sobre esta questão comprovam tal fato: *“Eu vou atender esse 5% que quer uma cerveja de qualidade”*; *“Eu vou atender esse nicho porque os grandes não atendem”*. Em sua narrativa o empresário 6 explicou *“O brasileiro que nem sabia que o belga fazia cerveja, daí eu disse é uma oportunidade de atender um nicho novo”*.

Para atuar no mercado de cervejas atendendo o nicho/segmento descrito, os empresários consultados afirmaram que *“O foco é qualidade”* (Sujeito 6), *“A gente acaba se apegando mais a qualidade do que volume”*(Sujeito 12), ou seja, e por isso decidiram competir fabricando suas cervejas de forma artesanal, diferente das grandes cervejarias mercado, em baixo volume e com insumos diferenciados que caracterizam a qualidade superior de seus produtos (conforme descrito na US5 da categoria Mercado de Cervejas Artesanais). Como resultado dessa decisão, as cervejas fabricadas foram descritas por eles como “*cervejas diferenciadas*”, de tal maneira, é relatado pelo empresário 1 *“As minhas são diferentes, elas são melhores ela tem mais sabor mais presença de lúpulo algumas vantagens de ser feita em pequena escala”* e pelo empresário 4 *“Resolvi entregar uma cerveja diferente daquela que nasci bebendo, um produto de valor, com qualidade, sabor, aroma, uma cerveja com mais lúpulo, mais malte”*. Além disso, os

empresários evidenciaram em suas falas que não conseguiriam competir no setor cervejeiro sem oferecer um produto diferente, melhor e com mais qualidade:

“Pra você conseguir entrar num mercado e concorrer com a grande, com a Skol, você não consegue, porque você tem que ter uma empresa muito grande pra ter uma preço competitivo, ou a sua Skol vai custar 20 reais. Hoje todas as pequenas cervejarias nem tentam concorrer nesse setor, então isso muda as características dos produtos que elas fazem” Sujeito 7

“Eu quis fazer uma cervejaria mais conceitual uma marca mais forte com qualidade que tivesse um diferencial já que o volume é pequeno, porque senão como você concorre com um cara que faz 200 milhões de litros mês?” Sujeito 5

“A inovação está dentro do nosso posicionamento do nosso processo de cerveja” (Sujeito 12). Tal como citado pelo sujeito 12, a capacidade criativa para inovar produzindo constantemente cervejas diferenciadas, foram indicados, pelos empresários entrevistados, serem elementos decisivos para conseguir competir nesse setor. Tal indicação também foi comprovada nas falas dos sujeitos 7, 8, 10: *“Tem essa coisa de criar muita coisa inovar muito as cervejas pequenas tem isso que é inviável pra uma indústria gigante né”*; *“A gente tenta se destacar produzindo estilos de cervejas que ainda não foram produzidos como uma belgian ipa”*; *“Eu não tenho amarra eu sou artesanal, se der na telha de fazer uma cerveja com abacaxi eu vou fazer”*.

O preço mais alto é citado pelos empresários consultados, como resultante da diferenciação de seus produtos, como indicou o sujeito 12 em sua fala *“A gente precisa justificar o custo mais alto e levando valor agregado pro consumidor”*, complementado pelos sujeitos 7 *“A cerveja que você vai produzir tem que ser diferente porque seu preço vai ter que ser alto”* e 6 *“É o custo de ser diferenciado”*. A Figura 16 exibe uma foto do preço de um rótulo da cervejaria 8 um de seus concorrentes, tirada em supermercado de classe AB da cidade de São Paulo:



Figura 16: Foto do preço de um rótulo da cervejaria 8 e um de seus concorrentes

Fonte: foto tirada pela autora na ocasião de visita a um supermercado (2017)

Além dos elementos estratégicos para competição, foram identificados os elementos que apontaram que **estratégias de crescimento no setor de cervejas artesanais (US8)** se fazem presentes. Nesta unidade de significado foram pontuados fatores relacionados ao crescimento da carteira de clientes e desenvolvimento de novos produtos.

Acerca do aumento da carteira de clientes, os entrevistados comentaram sobre parcerias com novos distribuidores que pudessem vender seus produtos em mais pontos-de-venda da região que atuam, como citado pelo entrevistado 5: *“Comecei a produzir mais e precisei arrumar mais distribuidores para vender em bares e restaurantes daqui que eu não estava presente”*, e pelo entrevistado 1 *“Na verdade assim, eu tive que correr atrás de mais consumidor mais distribuidor pra vender minha cerveja”*. O entrevistado 1 e 6 ainda ressaltaram: *“Mais distribuidor, tive que fazer muita visita, muita degustação e participar de muito evento”*; *“Hoje a gente tem operador logístico, distribuidor pra fazer isso, o volume cresceu e a gente pode ir atrás de gente pra ajudar.”*

Além disso da distribuição, os empresários também citaram que participaram de feiras e eventos locais específicos para comercializar e divulgar suas cervejas para os seus consumidores, tal como apontaram os sujeitos 5 e 10 em suas narrativas: *“A gente tem feito alguns eventos locais também, em Bragança, em campinas e acaba divulgando”*; *“Em evento a proximidade com o consumidor final ajuda muito, no começo a gente começou a ir pros eventos porque eles diziam ninguém conhece vocês, daí a gente procurou eventos locais pra se posicionar”*. As Figuras 17 e 18 exibem fotos que comprovam tal fato, como a participação das cervejarias 3 e 10 em eventos locais:



Figura 17: Participação da cervejaria 3 em um evento local de cervejas artesanais

Fonte: Foto tirada pela autora da pesquisa na ocasião da visita em um evento de cervejas artesanais (2017)

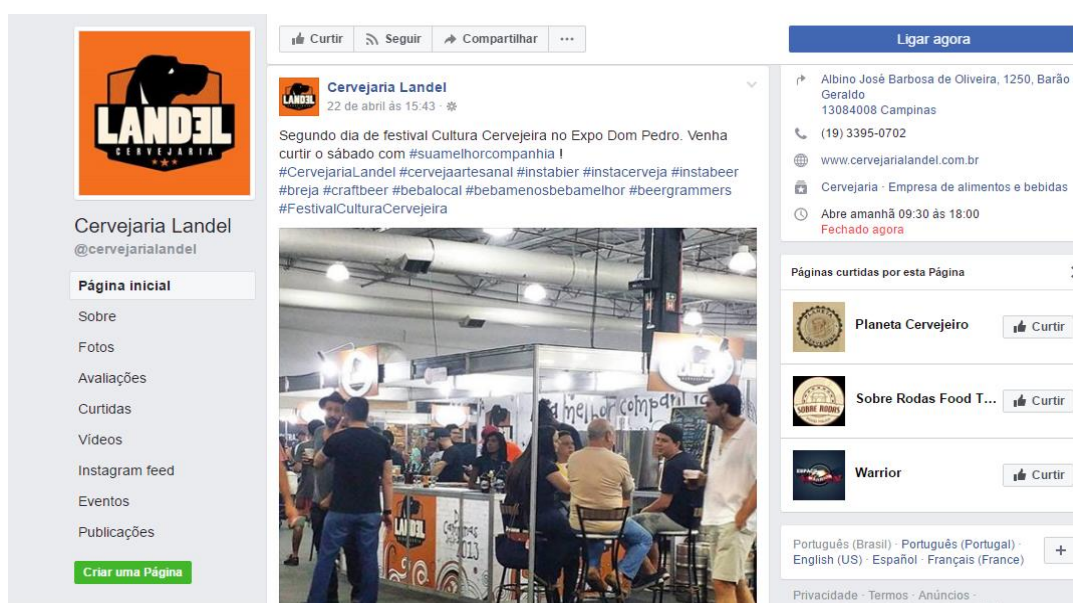


Figura 18: Participação da cervejaria 10 em um evento local

Fonte: Foto tirada da tela do perfil do *Facebook* da cervejaria 10

A questão da distribuição também revelou que 67% das cervejarias desta pesquisa focam sua distribuição na região que fabricam (mesma cidade e/ou cidades próximas) suas cervejas, como indicado no gráfico da Figura 19:

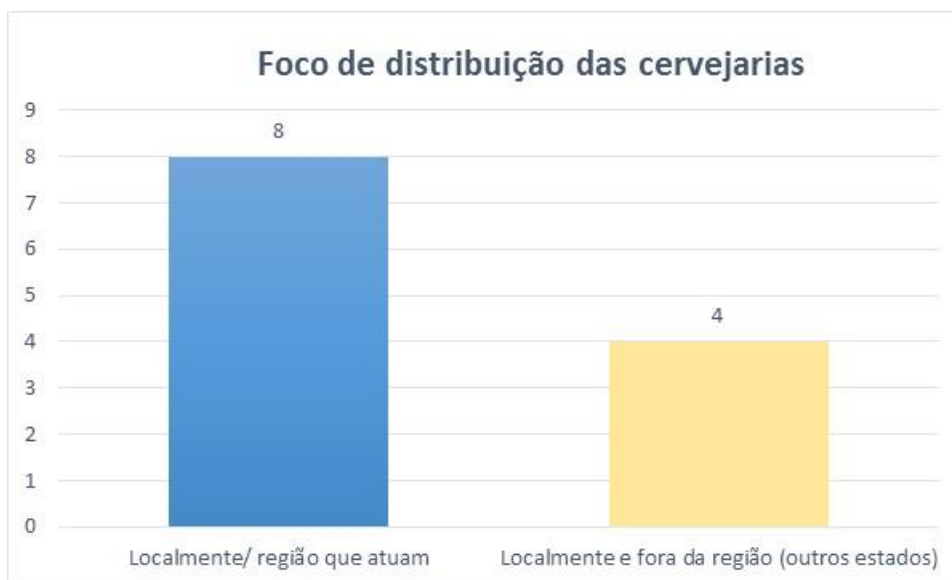


Figura 19: Gráfico do foco de distribuição das cervejarias da pesquisa

Fonte: elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa (2017)

Focar na distribuição local, demonstrou ser um fator importante, predominantemente, nas decisões de competição e crescimento dos empresários do interior de São Paulo, como mostram as falas dos empresários 5 e 10 : *“Entramos com essa ideia de cervejaria local, e focar na região e se tornar um orgulho pro bragantino”*; *“Um erro nosso foi começar distribuindo em São Paulo, depois a gente viu não nos somos muito pequenos, vamos ficar na nossa região. É importante trabalhar só na região, ajudar no crescimento local, das outras empresas, pequenas como nós”*. O empresário 11 explicou melhor essa questão:

“Eu acredito que nosso negócio o modelo ideologia que tem que estar por trás disso é de você vender na região que você produz, vender local aqui a gente tem um PIB bacana eu não preciso ir vender no Paraná por exemplo.... Cerveja boa, fresca é aquela que o cara bebe e pode ver da janela de casa a chaminé da fábrica que fez a cerveja dele. Foquei em vender aqui na região, em algumas cidades poucas só, mas o foco aqui em Souza’s”. Sujeito 11

O gráfico da Figura 20 reforça a predominância dos empresários do interior em atuar localmente :

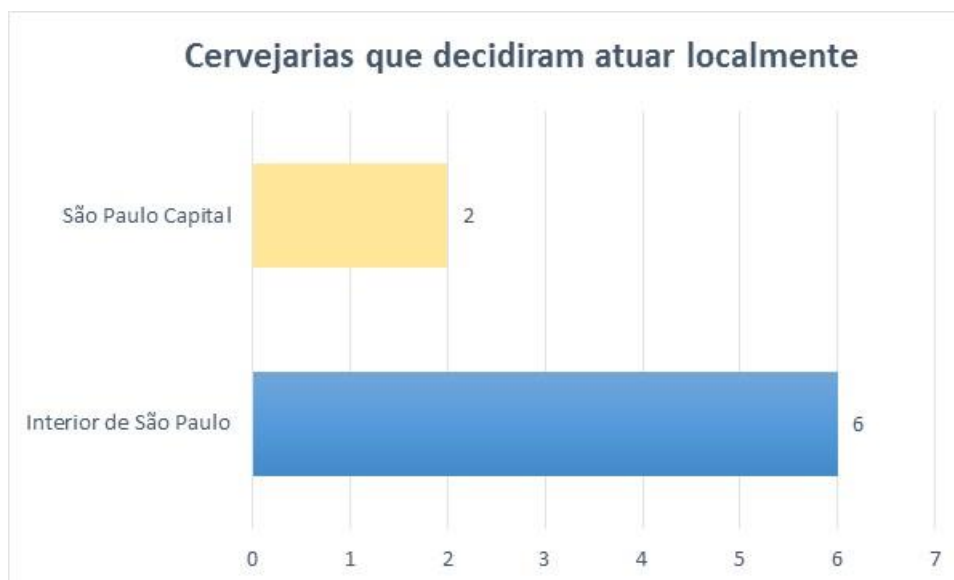


Figura 20: Gráfico das cervejarias que atuam somente localmente

Fonte: a pesquisadora com base nos resultados da pesquisa

Além da região que atuam, alguns entrevistados afirmaram que para crescer passaram a distribuir em regiões onde seus produtos nunca foram comercializados: *“Aumentei a fábrica e comecei a distribuir também nas cidades próximas tipo Campinas”* (Sujeito 5); *“Ano passado ganhou escala, ganhou volume mesmo, daí eu aumentei a distribuição, já estou em 6 estados do Brasil oito mil litros por mês”* (Sujeito 3); *“Nós hoje já mandamos pro nordeste, estamos aí buscando os nichos aí pelo Brasil... “Estamos na luta abrindo o mercado”* (Sujeito 6).

Apesar do aumento na distribuição de suas cervejas, os empresários indicaram outro fator, de maior relevância, para o crescimento neste setor: o desenvolvimento de novos produtos. Todos os produtores desta pesquisa afirmaram que constantemente desenvolvem novos produtos para atender esse mercado, pois, conforme citado pelo sujeito 8 *“A gente tenta se destacar produzindo estilos de cervejas que ainda não foram produzidos como uma belgian ipa”*. Tal fato acontece porque *“Este mercado é muito dinâmico, muda muito”* (Sujeito 4), identicamente *“Tem a moda dos estilos. Cada hora um estilo está na moda, antes era a IPA, agora são as azedas”* (Sujeito 7), mas principalmente pelo motivo de que *“O consumidor da artesanal está sempre procurando uma novidade, uma coisa nova, ele vai, ele pesquisa, ele estuda e viaja e pede pra gente um estilo novo toda hora”* (Sujeito 12). O sujeito 12 ainda ressaltou:

“Acho que novos produtos que ajudou bastante a girar e a crescer e se colocar a frente a esses formadores de opinião, a gente lançou muito produto e isso ajudou muito a gente os caras falando da marca, que a nossa cerveja é inovadora, e a

nossa cerveja é diferente, vamos arrumar um produto novo um processo novo mas a inovação está dentro do nosso posicionamento do nosso processo de cerveja.” Sujeito 12

Todos os empresários afirmaram que mudam constantemente seu portfólio para variar nos estilos e sabores, e que produzem rótulos sazonais para atender os desejos de seus clientes por novidades. Tal afirmação é comprovada pelas falas dos empresários 5 *“Agora tá na moda as azedas daí outro dia a gente fez uma souer uma cison e a galera pirou”*, do empresário 10 *“Quando a gente desenhou as nossas cervejas de linha eram outras, só 2 ficaram de linha hoje, a gente modificou algumas pra se adaptar ao mercado e outras a gente criou”* e 11: *“Eu faço as sazonais, tipo nos dia das mulheres eu fiz a Pretty Woman embalagem cor de rosa, cerveja loja com menos álcool mais levinha com cereja, damasco.”*

Ainda sobre novos produtos, a narrativa do empresário 7 explicou como se dá tal processo:

“Eu tenho um laboratório que eu tô produzindo, e eu acompanho o que as outras marcas estão testando então eu acompanho por mês umas 20, 30 cervejas novas que estão sendo produzindo, então eu tô produzindo 12 ou 13 cervejas por ano e, 2 ou 3 viram comerciais, acho que 12, 13 que eu produzo eu coloco pro cliente final experimentar então é um processo de criação”. Sujeito 7

As Figuras 21e 22 apresentam fotos do laboratório do empresário 4 desta pesquisa, tiradas no dia que ele estava testando uma nova receita de cerveja artesanal estilo Witibier. A primeira foto mostra a levedura em um jarro de vidro e a mistura de 2 lúpulos em um prato. A segunda foto mostra o empresário misturando os ingredientes e a pesquisadora provando um pouco do mosto após a fervura:



Figura 21: Foto do laboratório do empresário 4

Fonte: foto tirada pela pesquisadora na visita ao laboratório da cervejaria 4 (2017)



Figura 22: Foto do laboratório do empresário

Fonte: foto tirada pela pesquisadora na visita ao laboratório da cervejaria 4 (2017)

Ainda sobre a criação de novos produtos, alguns produtores citaram que para ficarem mais próximos dos seus clientes, fato já relatado como importante característica deste consumidor (conforme US6 da categoria Mercado de Cervejas Artesanais), resolveram abrir um bar dentro da própria fábrica, e que a partir daí o consumidor passa a participar do processo de desenvolvimento de novos rótulos de cervejas. Os trechos dos produtores 5 e 11 explicitaram sobre esse ponto:

“A gente montou um espaço no fundo da fábrica colocou umas mesas pras pessoas poderem ir lá no fim da tarde e tomar uma cerveja, que é uma coisa que eu vi na Bélgica bastante, e isso tem feito a fábrica virar mais essa aproximação do público. A gente ta sempre na fábrica a gente abre esse bar quase todo dia,

então a gente fica muito trocando ideia com o cliente. Portfolio assim basicamente é o que a gente gosta e com base no nosso cliente que vai na fábrica o que eles estão propensos a tomar e provar” .Sujeito 5

“A gente abre a produção pro cara vir visitar, experimentar conta pro amigo e traz o amigo. O cara vem aqui e compra direto no nosso bar, as vezes bebe um rótulo, conversa com a gente, pergunta: Você não tem uma Witibier ainda? Você tem alguma azeda? ”. Sujeito 11

Além das estratégias de competição e crescimento para atuação no setor de cervejas artesanais, também foram identificados fatores que apontaram como é a tomada de decisão **no setor de cervejas artesanais (US9)**. Nesta unidade de significado foram pontuados fatores relacionados ao nível estratégico das empresas consultadas, planejamento e tomada de decisão.

No que tange ao nível estratégico, os resultados demonstraram que 75% dos empresários consultados criaram empresas novas especificamente para produzir cervejas artesanais, ou seja, suas cervejarias não têm relação alguma com outro negócio/empresa que eles possuam. Este resultado aparenta estar em linha com os fatores motivacionais para atuação neste mercado (conforme descrito na US7). Os perfis (conforme seção 5.4.1 Tabela Perfil dos sujeitos da pesquisa) e os relatos abaixo salientaram esta relação:

Sujeito 3

Perfil do sujeito 3: atua na área da saúde; possui outra empresa na área da saúde; já produzia cerveja em casa.

Relato: “Eu quis profissionalizar e comercializar a cerveja caseira da minha família”.

Sujeito 6:

Perfil do sujeito: atua na área agrônômica; possui outra empresa na área de agronomia; já produzia cerveja em casa

Relato: “ Fazia em casa para família e amigos”; “ A cervejaria é minha aposentadoria”.

A Figura 22 exibe o gráfico da relação das cervejarias consultadas e outros negócios de seus empresários:



Figura 22: Cervejarias e sua relação com outros negócios de seus empresários

Fonte: a autora com base nos resultados desta pesquisa (2017)

A respeito do planejamento e tomada de decisão percebeu-se que não houve proeminência sobre os empresários decidirem ou planejarem sozinhos ou com seus sócios. Neste caso os pontos variaram entre os diversos tipos de planejamento e tomada de decisão que são feitas no dia-a-dia da empresa. Já sobre a forma de aplicação estratégica, ou seja, como as decisões são tomadas, os resultados mostraram uma divisão quase igual entre a forma emergente e deliberada, como exposto no gráfico da Figura 23:

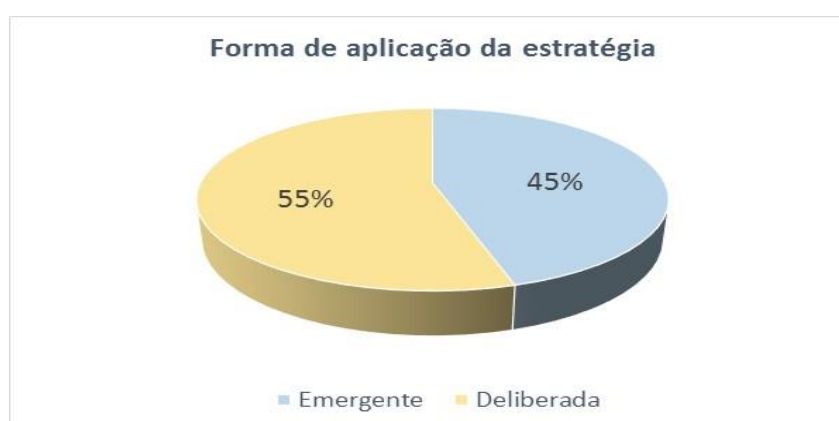


Figura 23: Forma de aplicação estratégica

Fonte: a autora com base nos resultados desta pesquisa (2017)

Ainda sobre a forma de aplicação, notou-se que os empresários entrevistados tomam decisões emergentes principalmente nas decisões de marketing, eventos, promoções e novos produtos, como exposto no gráfico da Figura 24:



Figura 24: Principais áreas de aplicação emergente da estratégia

Fonte: a autora com base nos resultados desta pesquisa (2017)

O fato do desenvolvimento de novos produtos ter aparecido entre as decisões tomadas de forma emergente, está linha com o que foi descrito na US8, a qual os empresários relataram que:

“A decisão é rápida, uma empresa do tamanho das microcervejarias se ela demorar pra tomar uma decisão ela vai morrer. Ai lema nosso aqui não tente não errar, você vai errar o que você precisa saber é perceber rápido e mudar rápido.” (Sujeito 10)

“Deixa eu te dar um exemplo prático a gente tem visto o mercado muito propenso a tomar Ipa e os concorrentes lançando varias ipas, dai a gente falou vamos fazer uma, e daqui um mês mais ou menos a gente lança uma, é meio achismo isso não tem muita estratégia por trás, as pessoas estão afim de tomar, e tem público pra isso e vamos embora”. Sujeito 5

Categoria Inovação no mercado de cervejas artesanais

Embora todos os sujeitos desta pesquisa tenham afirmado que o produto em si (cerveja) não seja novo, como descrito pelo sujeito 8 “Desde que o mundo é mundo a cerveja existe né, ela foi descoberta, criada pelos sumérios e então foi pro Egito depois pra Alemanha e pra Bélgica”, “A criatividade do cervejeiro artesanal é incrível” (Sujeito 3) os resultados das categorias anteriores elucidaram a importância da inovação no setor de cervejas artesanais, por

isso, criou-se a categoria Inovação no setor de cervejas artesanais, representada pela unidade de significado **elementos de inovação de produto e processo** (US10). O objetivo desta categoria e unidade de significado foi mostrar que fatores da inovação se fazem presente neste setor, e quais os tipos e graus da inovação foram evidenciados.

Acerca da inovação em si, identificou-se que as cervejas artesanais são produtos inovadores, pois, são uma *“Mistura de coisas que coisas que já existem e ninguém ainda tentou junta-las”* (Sujeito 8), logo, são produtos que foram aprimorados, principalmente pela utilização de insumos/matérias-primas diferenciados ou melhorados pelo processo produtivo que lhe foi destinado resultando em cervejas diferenciadas de qualidade superior (conforme descrito na US2 da categoria Mercado de Cervejas Artesanais). Sobre essa questão o sujeito 2 afirmou que: *“São cervejas aprimoradas né, em estilo todas as cervejas se enquadram nesse padrão de estilo aí”*. O sujeito 1 complementou: *“Nada se cria a gente tem sabores diferentes, a artesanal é isso, um ingrediente diferente, mas a gente tem que seguir esse padrão e dentro dele a gente pode por uma fruta, mais lúpulo, a gente brinca mas tem os padrões”*.

O sujeito 6 ressaltou este ponto do aprimoramento afirmando *“Nós não inventamos nenhuma cerveja nem estilo, nós sempre inspiramos, é um aprimoramento do que já existia lá, com um toque nosso”*. O trecho da fala do sujeito 8 demonstrou concordância com as afirmações dos outros sujeitos:

“Elas vêm sendo aprimoradas, os estilos eles existem, os estilos padrões, eles existem a muitos anos, séculos, o que nós fazemos é recriar esses estilos e desenvolver. Por exemplo, qual a receita padrão de uma Ipa? É 50% do malte x, 30% do mate z, e o lúpulo t e a levedura AB, daí eu pus uma fruta, que ninguém pôs.”. Sujeito 8

Posto que *“Cada cervejaria busca dar seu toque diferenciado, igual o chefe de cozinha, você tem uma receita que já existe mais cada um dá o seu toque especial na formulação, isso todas as micros, fazem seguindo suas escolas”* (Sujeito 6), o uso de insumos/matérias-primas de qualidade, caros e importados, quantidade de insumos/matérias-primas e o uso de especiarias na foram os principais elementos comentados pelos sujeitos quando discorriam sobre seus produtos e suas receitas. Em suas narrativas, os sujeitos afirmaram que suas cervejas são feitas com matérias-primas de qualidade (mais caras e importadas) sem preocupação com a quantidade (para redução do custo) como discorreram os sujeitos 3, 5 e 8: *“A cerveja é a mesma coisa eu to fazendo uma cerveja e vou colocar um ingrediente que custa 30 e não 10 reais”*;

“Algumas das nossas cervejas tem uma alta quantidade de lúpulo que mantem a estabilidade antimicrobiana”; “Não usamos estabilizantes ou conservantes isso traz um sabor mais único pra cerveja”. Por isso, eles afirmam que são produtos de qualidade, diferenciados e superiores quando comparados as cervejas populares (conforme descrito na US2 da categoria Mercado Consolidado de Cervejas), como descreve o sujeito 1:

“Os insumos são diferentes, eles diferem na qualidade né, da comercial são insumos mais baratos que dá um padrão X e a gente utiliza insumos que dá um outro resultado com o sabor melhor cheiro mais agradável, as comerciais não tem nem tempo nem linha pra isso eles tem que trabalha um padrão para preço e volume e pronto.” Sujeito 1

A Figura 25 exhibe uma foto dos sacos de malte utilizados pela cervejaria 6. Verificou-se na ocasião em que a foto foi tirada que eram todos importados:



Figura 25: Maltes da cervejaria 6

Fonte: tirada pela autora na ocasião da visita na cervejaria 6

Além dos insumos de qualidade, os sujeitos afirmaram que comumente fazem uso de especiarias na produção de suas cervejas para *“Equilibrar mais a cerveja deixar ela mais arredondada”*(Sujeito 5) e que estas especiarias fazem com que suas cervejas sejam diferenciadas no mercado como demonstrou o sujeito 3 *“A Summer Ale com aveia é um produto exclusivo, ninguém tem no mercado, já IPA e Double Ipa tem um monte no mercado”* e o sujeito

8 “Eu fiz uma Witibier pro cantor Falcão com caju, então ele pediu porque é da região dele, é uma cerveja nova, ninguém tinha feito ainda”.

Embalagens diferenciadas, também foram identificadas como elementos de inovação. Alguns sujeitos afirmaram que investem em embalagens que não sejam comuns ou que agreguem valor as suas cervejas. O sujeito 3 é um dos empresários consultados nesta pesquisa, que inova também pela embalagem de seu produto, como mostrou sua narrativa:

“Cervejas em lata são mais protegidas da luz que a garrafa, mesmo sendo a garrafa amber, então por ser cervejas altamente lupuladas e aromáticas o sol, a luminosidade reduz a concentração do lúpulo e perde qualidade em amargor e aroma, então as latinhas são uma moda atual pra cervejas altamente lupuladas e aromáticas. Observando essa tendência eu acabei de lançar uma latinha há um mês”. Sujeito 3

A Figura 26 apresenta uma foto do rótulo do produto citado pelo sujeito 3, onde além da embalagem ser inovadora, na descrição do produto foi ressaltada a inovação do produto a partir dos insumos utilizados em sua produção:



Figura 26: Cerveja em lata da cervejaria 3

Fonte: tirada pela autora (2017)

O empresário da cervejaria 6 também demonstrou que inova nas embalagens de suas cervejas. A Figura 27 exibe uma foto de um rótulo da cervejaria 6 que inovou na embalagem da cerveja colocando um rótulo com realidade virtual aumentada: quando o consumidor abre o aplicativo da cervejaria e posiciona a câmera de seu celular no rótulo, a imagem se move (os desenhos se movimentam em uma animação). Já a Figura 28 exibe a foto de uma garrafa diferenciada, estilo garrafa de *champagne*, importada, que a cervejaria 6 envasa suas cervejas mais caras:



Figura 27: Cerveja na embalagem com realidade virtual aumentada da cervejaria 6

Fonte: tirada pela autora na fábrica da cervejaria 6 (2017)

Figura 28: Garrafa estilo *champagne* da cervejaria 6

Fonte: tirada pela autora na fábrica da cervejaria 6 (2017)

Notou-se que inovação também foi destacada quando os entrevistados relataram que fabricam produtos diferenciados, mas também exclusivos, como comentado pelo sujeito 3: “*A gente faz uma Apa que é exclusia, ninguém tem Apa com hortelã*” e pelo sujeito 12: “*Vou lançar agora no aniversário da cervejaria uma embalada exclusiva com uma obra de arte pintada por um pintor famoso*”. A fala do sujeito 8 sobre o fato de que as cervejas sejam produtos aprimorados e inovadores a partir do uso de especiarias, atestou também o fato do uso da inovação para fazer produtos exclusivos:

“Eu fiz uma witibier pro cantor Falcão com caju, então ele pediu porque é da região dele, é uma cerveja nova, ninguém tinha feito ainda, mas assim o bolo de chocolate já tava lá, e eu fiz a cobertura com o granulado branco e ninguém tinha feito ainda então ficou um bolo diferente, todo mundo já fez um bolo de chocolate com cobertura de granulado branco ninguém fez ai eu fui lá e pus, entendeu?”. Sujeito 8

A Figura 29 mostra o produto exclusivo, comentado pelo empresário 8 no trecho acima, sendo vendido em uma loja online de cervejas artesanais.



Figura 29: Produto exclusivo da cervejaria 8

Fonte: foto extraída da loja *online clubbeer* (2017)

Cerca de 58% dos empresários entrevistados afirmaram que produzem produtos com sabores exclusivos e 33% deles tem algum rótulo com embalagem exclusiva ou diferenciada, como mostra o gráfico da Figura 30 apresenta os resultados sobre essa questão:

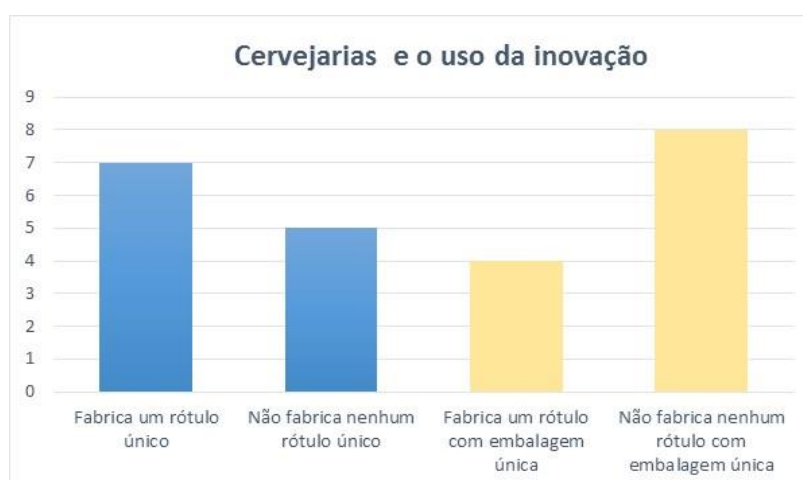


Figura 30: Cervejarias que fabricam rótulos ou embalagens exclusivas

Fonte: a autora com base nos resultados da pesquisa (2017)

Além dos elementos apresentados nos parágrafos anteriores, que se relacionavam principalmente aos produtos fabricados pelas cervejarias consultadas, a inovação também foi evidenciada no processo de produção das cervejas artesanais. Sobre este ponto os sujeitos indicaram que os passos do processo de produção em si de todas as cervejas são iguais ou parecidos, como citou o sujeito 2 *“O processo em si são os mesmos”* e explicou o sujeito 1 *“A forma de produzir é parecida mas o resultado pode ser diferente. Tanto artesanal comercial ou caseira é parecido mas o produto não é igual. O que muda é o tamanho e a técnica que cada um usa”*. Os sujeitos comentaram em seus relatos que *“O cuidado é outro”*(Sujeito 2), *“A técnica é diferente”* (Sujeito 4) porque *“O foco da artesanal é a qualidade”*(Sujeito 9) e por isso *“A fábrica e o volume é pequeno”*(Sujeito 7) para que *“ O cervejeiro faz intervenção toda hora”*(Sujeito 11). Tais trechos extraídos das falas dos sujeitos comprovam que a maneira de fazer a cerveja artesanal é diferente da forma com que as demais cervejas (populares) são produzidas. A narração do sujeito 8 explica o que é fabricar artesanalmente:

“O mestre cervejeiro ele pode fazer alteração no produto desde a sua concepção até o envase, então eu consigo mexer na carbonatação, na maturação na fermentação, eu consigo aquecer mais a panela de mostura na hora da quebra de amido na hora do açúcar, isso é um produto artesanal eu to o tempo inteiro ali mexendo na cerveja pra ela saia do jeito que eu quero. Na grande indústria eles não conseguem fazer isso é um processo 100% industrializado e não existe intervenção do mestre cervejeiro na hora de fazer.” Sujeito 8

Em linha com o que foi descrito na US5 da categoria Mercado de Cervejas Artesanais, os entrevistados comentaram que além do processo não ser automatizado, o tempo de todas as fases do processo é respeitado, e por isto estas cervejas levam cerca de 30 dias para serem produzidas.

Uma vez que os dados desta categoria evidenciaram os fatores da inovação que se fazem presente neste setor, foram evidenciados os tipos e graus da inovação, como ilustra o gráfico da Figura 31 com os resultados da pesquisa:



Figura 31: Gráfico do tipo e grau de inovação

Fonte: a autora com base nos resultados desta pesquisa (2017)

Categoria Fontes da mudança e da inovação no mercado de cervejas artesanais

A última categoria criada, **Fontes de mudança e inovação no setor de cervejas artesanais**, é formada pela unidade de significado **Elementos das fontes de inovação (US11)**. Os elementos que compõem esta unidade de significado abordam principalmente o papel do empresário e do consumidor nas mudanças no setor e na inovação.

Como descrito anteriormente, na US6 da categoria Mercado de Cervejas Artesanais, o comportamento dos consumidores de cervejas mudou, eles passaram a ter mais acesso à educação e a outras culturas, fatores que proporcionaram a mudança de hábito de alguns consumidores: o nicho que passou a demandar por produtos diferenciados e inovadores. Segundo 83% dos empresários entrevistados *“Foi o consumidor a necessidade de consumo, o consumidor que começou a buscar e começou a procurar”* (Sujeito 10), ou seja, o aparecimento deste nicho de consumidores do mercado cervejeiro foi responsável pela mudança no setor cervejeiro que motivou *“Os empresários que começaram a investir nesse setor”* (Sujeito 10), direcionando a ascensão das cervejas artesanais como relatado na fala do sujeito 11:

“Agora tem mais gente viajando pro exterior, o cara que gosta de cerveja ele vai pra Alemanha pra Bélgica e ele compara com essa cerveja que toma aqui no Brasil e não tem nada a ver, então isso trouxe mais pessoas interessadas em beber essas coisas diferentes com mais sabor, e incentivou o cara a importar mais também.” Sujeito 11

O sujeito 2 também comentou que *“A gente tá crescendo e já está incomodando o grande, e isso é por causa do consumidor. Muita gente fala pra gente olha não consigo mais tomar uma Itaipava, então eles estão mudando o padrão de consumo”*. A afirmação do sujeito 5 corroborou *“As pessoas tem se atentado pelo fato que de a artesanal tem se tornado uma realidade e as pessoas estão mais apta a provar e antigamente você não perguntava muito o que o cara queria beber e a gente sabe disso”*. O sujeito 9 destacou em sua fala: *“O consumidor está procurando agora, e ele procura produtos novos por isso a gente produz.”*

As narrações do sujeito 8 destacaram e explicaram o papel do consumidor, e suas necessidades e desejos como principais fontes para mudança e inovação no setor cervejeiro:

*“Essa mudança foi motivada pelo consumidor pela busca de um produto melhor. As pessoas cansaram de consumir o trivial e passaram a consumir o *slow food*, e uma cerveja mais artesanal pra combinar com essas comidas. É uma revolução gastronômica né, há uma mudança de habito do consumidor e isso que motiva é o consumidor e se ele não aprovasse nada disso estaria acontecendo.”* Sujeito 8

“O que motiva um produtor a criar um produto inovador é uma necessidade do consumidor, é isso que move a gente. O brasileiro é muito bom nessa parte, é muito criativo, inventivo.” Sujeito 8

A Figura 32 sumariza tais relatos, exibindo um gráfico feito a partir dos dados coletados pesquisa. O gráfico indica que 83% dos empresários entrevistados nesta pesquisa afirmaram que a mudança e a inovação provém do consumidor.



Figura 39: Fonte da inovação no setor de cervejas artesanais

Fonte: a autora com base nos resultados desta pesquisa (2017)

Em seus relatos os empresários entrevistados destacaram o acesso à internet como o principal fator para a mudança do comportamento do consumidor: *“Ele sabe de tudo pela internet, pelas mídias. Ele está aqui no Brasil mas sabe que lá nos EUA a moda era é beber uma IPA. Ele vê no Facebook da Fullers que só tem Ale na Inglaterra”*. (Sujeito 4); *“A internet a mídia digitou facilitou muito a expandir a cultura cervejeira”*. (Sujeito 6); *“Em 1990 não tinha internet, ele não viajava tanto, então ele não sabia que existiam essas cervejas, com as mídias, o cara pesquisa e sabe de tudo”*. (Sujeito 9)

Mesmo que 17% dos empresários entrevistados tenham afirmado que a mudança tenha ocorrido a partir do produtor e não do consumidor, e em linha com o que já foi descrito na US7 da subseção 7.3.1, todos os empresários salientaram em seus relatos que os *“Cervejeiros caseiros viraram profissionalizados e mudaram o mercado”* (Sujeito 3), ou seja, a maioria dos produtores de cervejas artesanais nacionais já eram consumidores destas cervejas, e que por não serem bem atendidos no Brasil, começaram a produzir suas próprias cervejas em casa, e posteriormente passaram a comercializa-las. Além disso, eles destacaram que o surgimento e crescimento de empresas que vendiam insumos e equipamentos para estes cervejeiros caseiros incentivaram o cervejeiro caseiro a competir neste mercado. Tal fato é citado pelo sujeito 7 em seu relato *“O cervejeiro caseiro porque a partir do momento que pessoas passaram a vender ingredientes e equipamentos o cara passou a comercializar essa cerveja”* e explicitado pelo empresário 1:

"Eu acho que hoje facilitou o que ta fazendo o pessoal é empreender é a força e o estudo e empenho das pessoas que tem uma cervejaria. Elas batem batem batem e lutam bate na porta de todo mundo e acaba que hoje você tem quem trouxe essa revolução. Há 10 anos atrás você não comprava uma panela industrial um equipamento pra fazer uma cerveja em casa e muito menos pra fazer uma microcervejaria. Antes você tinha que importar, importar equipamento, insumo e hoje ta começando, já chegou num preço que dá pra comprar. O fato que de ter equipamento aqui no Brasil você consegue colocar muito mais gente fazendo cervejaria e isso vai gerando um aumento nessa situação." Sujeito 1

ANEXO A: Posicionamento do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento sobre as definições de cervejas e cervejarias artesanais no Brasil

Figura 1 e 2: Foto do e-mail enviado pelo fiscal do MAPA, em resposta a pesquisadora, sobre as definições de cerveja e cervejaria artesanal

The figure consists of two screenshots of an email interface. The top screenshot shows an email from Carlos Vitor Muller to Priscila Beni, dated February 3rd. The email discusses the legal definition of craft beer and breweries according to Law 8.918/1994 and mentions that there is no current regulation for this category. It includes a quote from Article 11 of the law and provides contact information for Carlos Vitor Muller, Auditor Fiscal Federal Agropecuario.

The bottom screenshot shows a reply from Carlos Vitor Muller to Priscila Beni, dated February 6th. He explains that ABRACERVA is a representative entity for craft beer and expresses his interest in the report. He also provides his contact information.

Screenshot 1 (Top):

From: Carlos Vitor Muller <carlos.muller@agricultura.gov.br>
To: Priscila Beni
Date: 3 de fev

Olá Priscila tudo bem?

A cerveja e as cervejarias artesanais não encontram-se, legalmente definidas. Apesar da Lei 8.918/1994 nos dar este comando, até hoje não houve regulamentação desta categoria de estabelecimento e produto:

"Art. 11. O Poder Executivo fixará e em regulamento, além de outras providências, as disposições específicas referentes à classificação, padronização, rotulagem, análise de produtos, matérias-primas, inspeção e fiscalização de equipamentos, instalações e condições higiênico-sanitárias dos estabelecimentos industriais, artesanais e caseiras, assim como a inspeção da produção e a fiscalização do comércio de que trata esta lei."

Desta forma estes regulamentos estaduais somente podem regular matéria a qual o estado possa legislar a respeito, no caso a maioria concede tratamento tributário diferenciado.

Quanto aos nossos levantamentos, realmente como não fazemos esta distinção entre artesanal, industrial, grande, médio ou pequeno, acabamos dispondo todos os estabelecimentos. O que pode ser feito é a partir da listagem completa de estabelecimentos excluir as razões sociais daqueles sabidamente de grande porte. Envio anexo um trabalho que buscou estes dados e que talvez possa te ajudar no seu, também envio uma relação atualizada de todas as razões sociais de cervejarias com registro ativo no momento.

Att,

Carlos Vitor Müller
 Auditor Fiscal Federal Agropecuario
 Departamento de Inspeção de Produtos de Origem Vegetal - DIPOV - SDA
 Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
 Tel: [+55\(61\)3218-2912](tel:+55(61)3218-2912) ou [+55\(61\)3218-2336](tel:+55(61)3218-2336)

Screenshot 2 (Bottom):

From: Carlos Vitor Muller <carlos.muller@agricultura.gov.br>
To: Priscila Beni
Date: 6 de fev

Olá Priscila,

A ABRACERVA é uma das entidades do setor, no momento a única de representatividade nacional em termos de cervejas artesanais. Acho este conceito de microcervejaria bem adequado, um tanto semelhante ao conceito norte americano, sem nenhum demérito por isso. Me interessa sim pelo relatório, vou ficar feliz em recebe-lo.

Att,

Carlos Vitor Müller
 Auditor Fiscal Federal Agropecuario
 Departamento de Inspeção de Produtos de Origem Vegetal - DIPOV - SDA
 Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
 Tel: [+55\(61\)3218-2912](tel:+55(61)3218-2912) ou [+55\(61\)3218-2336](tel:+55(61)3218-2336)

Fonte: caixa de e-mail da autora (2017)

Figura 3: Foto da planilha enviada por e-mail pelo fiscal do MAPA, em resposta a pesquisadora, sobre a quantidade de cervejarias no Brasil

	A	B	C	D	E	F	G
510		CERVEJARIA ASHBY LTDA					
511		BMILK ALIMENTOS LTDA					
512		CERVEJARIA PETROPOLIS S/A					
513		COOPERATIVA AGRARIA AGROINDUSTRIAL					
514		REINERTH IND.E COM.DE BEBIDAS E CONSERVAS LTDA					
515		INAB IND. NACIONAL DE BEBIDAS LTDA					
516		VINICOLA SAN MICHELE LTDA					
517		VINICOLA SAO LUIZ LTDA					
518		MOVESA INDUSTRIA E COMERCIO DE BEBIDAS LTDA					
519		INDUSTRIA DE BEBIDAS ANTARCTICA POLAR S.A.					
520		CANTINA MATO GROSSO LTDA-ME					
521		CANTINA MATO GROSSO IND. E COM. LTDA					
522		BRAUART CERVEJAS ESPECIAIS LTDA - ME					
523		EXTRAGAS COMERCIO DE GAS LTDA					
524		TOTAL					522
525							

Fonte: planilha enviada pelo fiscal do MAPA (2017)

ANEXO B: Posicionamento da Abracerva (Associação Brasileira de Cervejarias Artesanais) com relação as definições de cervejas e cervejarias artesanais no Brasil

Figura 3, 4 e 5: Fotos da caixa de mensagens do perfil da pesquisadora na rede social *Facebook*, mostrando as mensagens enviadas pela ABRACERVA, em resposta a pesquisadora, sobre as definições de cerveja e cervejaria artesanal

facebook.com/messages/t/abracerva

6 DE FEVEREIRO DE 2017 11:35

Obrigada vocês

Olá, Pril! Tudo bem? Estamos retornando com algumas respostas às suas dúvidas. Segundo a nossa diretoria não há uma definição do que é uma cerveja artesanal legalmente. Esse conceito está ocorrendo agora dentro da Associação e dentro do que nós entendemos, definimos em nosso estatuto cervejarias artesanais como:

I - Microcervejaria Brasileira, é a empresa com sede no Brasil, de capital predominantemente nacional (mais que 50%), detentora de registro de estabelecimento produtor junto ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA, que produza as próprias marcas, ou marcas de terceiros sob encomenda, podendo ou não comercializar no próprio local e que produza até 50.000 (cinquenta mil) hectolitros de cerveja anuais, e que não tenha como integrante do quadro societário empresas do ramo cervejeiro que produzam volume superior ao estabelecido neste tópico;

Nossa associação tem como molde o BA, mas tentamos adaptar para a realidade local. Uma das metas da associação é definir legalmente o termo artesanal de acordo com estes princípios para que não haja uma intervenção e apropriação do termo pelas macro, mas isto ainda não está perto de acontecer.

A definição de cerveja especial não define o termo artesanal, apenas a concentração de mosto primário na cerveja. Claro que a maioria esmagadora das cervejas artesanais são feitas apenas com malte de cevada, porém apenas o uso de um ingrediente é pouco para separar o que vem de grande escala industrial e da pequena indústria familiar genuinamente brasileira. Esta classificação serve apenas fiscalmente conceituando as cervejas entre padrão e especiais, sendo que a segunda paga proporcionalmente mais impostos. A lei não favorece as cervejas especiais ou mesmo quem as produz, pois é um termo estritamente focado na diferenciação de produtos de massa e consequentemente sua tributação. A percepção de valor de algo artesanal é maior do que a classificação governamental de comum e especial. Tanto que os grandes grupos estão comprando pequenas empresas para terem esta expertise e também a "aura" de artesanal, mesmo que no nosso entender não o sejam.

30 mil litros é pouco, mas nem tanto. Hoje a maioria das cervejarias artesanais micros tem uma produção próxima disso.

Se precisar de mais informações é só falar. Um abraço! 😊

13 DE FEVEREIRO DE 2017 13:59

Se precisar de mais informações é só falar. Um abraço! 😊

13 DE FEVEREIRO DE 2017 13:59

Olá boa tarde primeiramente agradeço o retorno de vocês!

uma última dúvida, com relação a cerveja artesanal, sua definição, o BA ao definir e classificar as microcervejarias artesanais descreve como artesanal: "Craft beer is generally made with traditional ingredients like malted barley; interesting and sometimes non-traditional ingredients are often added for distinctiveness."

Voces comentaram que a Abracerva está nos moldes da BA correto? então para vocês a cerveja artesanal seria?

6 DE MARÇO DE 2017 08:56

Olá, Pril! Para nós, cerveja artesanal são cervejas produzidas por um desses três tipos:

I – Microcervejaria Brasileira, é a empresa com sede no Brasil, de capital predominantemente nacional (mais que 50%), detentora de registro de estabelecimento produtor junto ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA, que produza as próprias marcas, ou marcas de terceiros sob encomenda, podendo ou não comercializar no próprio local e que produza até 100.000 (cem mil) hectolitros de cerveja anuais;

II – Microcervejaria Cigana, é a empresa com sede no Brasil, de capital predominantemente nacional (mais que 50%), que seja detentor dos direitos de produção e dos direitos de marca de cerveja, e que produza em planta terceirizada ou sob encomenda e comercializa, mas que não seja proprietário de planta de produção, não tendo registro de estabelecimento produtor perante o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, e que produza até 100.000 (cem mil) hectolitros de cerveja anuais;

V – Brewpub – é a empresa com sede no Brasil, de capital predominantemente nacional (mais que 50%), detentora de registro de estabelecimento produtor junto ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA, que produza as próprias marcas para comercialização exclusivamente no local de produção.

6 DE MARÇO DE 2017 16:21



Fonte: caixa de mensagem do perfil da autora na rede social *Facebook* (2017)