



University of
Texas Libraries



e-revist@s



Centro Unversitário Santo Agostinho

revistafsa

www4.fsnet.com.br/revista

Rev. FSA, Teresina, v. 19, n.8, art. 3, p. 58-84, ago. 2022

ISSN Impresso: 1806-6356 ISSN Eletrônico: 2317-2983

<http://dx.doi.org/10.12819/2022.19.8.3>

DOAJ DIRECTORY OF
OPEN ACCESS
JOURNALS

WZB
Wissenschaftszentrum Berlin
für Sozialforschung



Zeitschriftendatenbank



MIAR



Diadorim

Dinâmica da Indústria de Cervejas Artesanais à Luz do Modelo E-C-D: Análise das Cervejarias de Passo Fundo/RS

Dynamics of the Craft Beer Sector in the Light of E-C-P Model: Analysis of Breweries in Passo Fundo/RS

Thais Muraro Simionato

Mestrado no Programa de Pós-Graduação em Administração pela Universidade de Passo Fundo
Graduação em Administração pela Universidade de Passo Fundo

E-mail: thaismuraro@gmail.com

Ana Claudia Machado Padilha

Doutora em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Professora na Universidade de Passo Fundo

E-mail: anapadilha@upf.br

Endereço: Thais Muraro Simionato

Av. Brasil Leste, 285 - São José, Passo Fundo - RS,
99052-900, Brasil.

Endereço: Ana Claudia Machado Padilha

Av. Brasil Leste, 285 - São José, Passo Fundo - RS,
99052-900, Brasil.

Editor-Chefe: Dr. Tonny Kerley de Alencar Rodrigues

Artigo recebido em 03/03/2022. Última versão
recebida em 22/03/2022. Aprovado em 23/03/2022.

Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review
pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review
(avaliação cega por dois avaliadores da área).

Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação



RESUMO

A cerveja é uma das bebidas mais consumidas no mundo e de ampla produção mundial. O crescimento da indústria de produção de cerveja avança de forma sustentável no Brasil e é constante nos últimos 20 anos. O objetivo principal do estudo foi analisar a influência da estrutura e da conduta das cervejarias no seu desempenho na indústria de produção de cerveja artesanal da cidade de Passo Fundo/RS. Para a realização desse estudo, foram utilizados dados qualitativos e quantitativos, obtidos através de uma pesquisa exploratória e descritiva, aplicada em três das cinco cervejarias em atividade na cidade. Os principais resultados deste estudo baseiam-se na identificação da competitividade na indústria, das influências exercidas por clientes, concorrentes e fornecedores além das estratégias adotadas pelas cervejarias para competirem no mercado. Assim, os resultados do estudo oferecem implicações para o gerenciamento bem-sucedido das cervejarias bem como nos trazem dados relevantes para a compreensão da indústria estudada e auxilia no conhecimento da estrutura da indústria estudada, permitindo que se faça um planejamento estratégico que seja favorável diante de futuros desafios, contribuindo para a identificação de oportunidades e ameaças.

Palavras-chave: Estrutura-Condução-Desempenho. Cervejarias Artesanais. Competitividade.

ABSTRACT

Beer is one of the most consumed beverages in the world and widely produced worldwide. The growth of the beer production industry is advancing sustainably in Brazil and has been constant over the last 20 years. The main objective of the study was to analyze the influence of the structure and conduct of breweries on their performance in the craft beer production industry in the city of Passo Fundo/RS. To carry out this study, we used qualitative and quantitative data, obtained through an exploratory and descriptive research applied in three of the five breweries operating in the city. The main results of this study are based on the identification of competitiveness in the industry, the influences exerted by customers, competitors and suppliers, in addition to the strategies adopted by breweries to compete in the market. Thus, the study results offer implications for the successful management of breweries, as well as bring us relevant data for the understanding of the studied industry and help to understand the structure of the studied industry, allowing for a strategic planning that is favorable towards future challenges, contributing to the identification of opportunities and threats.

Keywords: Structure-Conduct-Performance. Craft Breweries. Competitiveness.

1 INTRODUÇÃO

A cerveja é a bebida alcoólica mais consumida no mundo, perdendo somente para água e chá quando consideradas todas as bebidas (MORADO, 2009). Sua cadeia de produção estende-se desde o agronegócio até o pequeno varejo e é um dos setores mais relevantes da economia brasileira (CERVBRASIL, 2018). A indústria nacional de produção de cervejas vem apresentando um considerável crescimento nos últimos anos, sendo que em 2017 teve um faturamento correspondente a 2% do PIB, tendo ainda contribuído com R\$ 25 bilhões em impostos (SINDICERV, 2018).

O Brasil apresenta um crescimento exponencial no número de cervejarias registradas desde o ano de 2010, sendo que, em 2019, alcançou a marca de 1209 cervejarias, com 320 novas fábricas abertas somente no último ano (MAPA, 2020). Assumiu, recentemente, o terceiro lugar no *ranking* dos maiores produtores de cerveja do mundo, ficando atrás apenas da China e dos EUA e à frente do México e da Alemanha (KIRIN BEER UNIVESITY, 2019). A maior concentração de cervejarias brasileiras está nas regiões sul e sudeste, sendo o Rio Grande do Sul o Estado com o maior número de plantas de produção registradas, com 186 cervejarias (MAPA, 2018).

Com o aumento no número de plantas de produção de cerveja artesanal no país, nota-se a crescente adoção de estratégias sofisticadas para permanecer num mercado que é liderado pelas grandes marcas e onde a competição ocorre de diferentes formas. Notadamente, a estratégia tem na sua essência a identificação e exploração das competências essenciais nas organizações, lançando mão de compromissos e ações coordenadas com o intuito de obter vantagens competitivas frente aos concorrentes (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008) que, sobremaneira, contribui para o ajuste das atividades internas de acordo com os objetivos pretendidos (MINTZBERG et al., 2006). A crescente busca por produtos diferenciados gera um aumento na competitividade, o que faz com que as firmas busquem um posicionamento estratégico que contribua com o seu desenvolvimento e manutenção no mercado. Um dos determinantes cruciais das estratégias de uma firma são as ameaças e oportunidades em seu ambiente competitivo (BARNEY; HESTERLY 2011).

A cidade de Porto Alegre é o maior centro cervejeiro do país, com 39 cervejarias registradas e em funcionamento, apresentando 11,4% de crescimento em relação ao ano de 2018 (MAPA, 2020). Foi nessa cidade que surgiu a primeira microcervejaria brasileira, no ano de 1995 (GAÚCHA ZH, 2019). Acompanhando o desenvolvimento e crescimento da indústria nacional, nos últimos anos, na cidade de Passo Fundo, localizada ao norte do Estado

do RS, também se percebem iniciativas de empreendedores locais que investem na construção de estruturas de produção e de comercialização do produto. A primeira cervejaria iniciou sua produção no ano de 2011 (CERVESIA, 2018) e, nos anos seguintes, instalaram-se outras quatro, totalizando cinco plantas de produção no município. O surgimento de novas plantas é motivado pelo aumento do consumo de cervejas especiais no país (FORBES, 2018), aumento do poder aquisitivo da população, maior busca por produtos diferenciados além da busca por novos sabores e aromas já que, após a descoberta das cervejas especiais, a população tende a consumir mais pela qualidade do que pela quantidade.

O Modelo *Structure-Conduct-Performance* (SCP), ou Estrutura-Condução-Desempenho (ECD), é um modelo teórico que foi inicialmente desenvolvido por Mason (1939) e tem sido aplicado em estudos nas indústrias de diversas estruturas no mundo. O Modelo busca entender o relacionamento entre o ambiente de uma indústria, seu comportamento e desempenho através da caracterização da indústria, compreendendo o comportamento estratégico de seus integrantes e procurando entender como a conduta influencia no desempenho das firmas (ABREU, 2001).

Uma análise da indústria a partir do Modelo ECD traz o entendimento da forma como as firmas são organizadas, esclarecendo pontos sobre suas estratégias e seu desempenho na indústria (SCHERER; ROSS, 1990). Na estrutura, são consideradas as características de organização das firmas que integram a indústria e que influenciam na competição e nos preços praticados em determinado mercado (BAIN, 1956). Ela pode ser caracterizada relacionando-se variáveis como concentração da indústria, barreiras à entrada, produtos substitutos, dentre outras. A conduta diz respeito aos padrões de comportamento das firmas para que estas se ajustem ao mercado; aqui são analisadas as estratégias adotadas para competição no mercado, como as estratégias genéricas de Porter (1986). O desempenho, por sua vez, é o resultado obtido pelas firmas na indústria (SCHERER; ROSS, 1990) e é, também, resultado da conduta adotada.

Nesse contexto, a pesquisa teve como objetivo compreender a influência da estrutura e da conduta no desempenho das cervejarias artesanais localizadas no município de Passo Fundo/RS. A justificativa de desenvolvimento da pesquisa centra-se na identificação das estratégias utilizadas pelas cervejarias para competirem na indústria, na compreensão do impacto que a estrutura e as condutas adotadas têm no seu próprio desempenho. A partir dos dados coletados e analisados, torna-se possível realizar projeções futuras de desempenho a partir de modificações na estrutura e na conduta das firmas, que irão, conseqüentemente, refletir no seu desempenho. Ainda permite que seja feito um planejamento estratégico

favorável diante de futuros desafios, contribuindo para a identificação de oportunidades e ameaças.

O estudo justifica-se ainda pelo crescente aumento no número de plantas de produção de cerveja e chope artesanal conforme dados do MAPA (2018), o que gera consequências como o aumento da competição entre os concorrentes e oportunidades de mercado segmentado pela renda dos consumidores. Por fim, o estudo justifica-se por ser o primeiro a abordar a indústria de cervejas a partir do Modelo E-C-D, provendo dados relevantes para a compreensão da indústria estudada e permitindo, ainda, avanços nos estudos de administração estratégica, fornecendo contribuição teórica e empírica. A indústria estudada é carente de informações que possam embasar novos estudos que visem auxiliar na tomada de decisões estratégicas buscando ações mais assertivas com relação à indústria de produção de cerveja.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Breve contextualização da cerveja

O surgimento da cerveja remonta aos anos 9000 a.C., quando surgiram na Ásia Ocidental os primeiros campos de culturas de cereais sendo que por volta de 6000 a.C. a fabricação de cerveja já era considerada uma atividade estabelecida e organizada. O registro mais antigo encontrado referente à cervejaria diz que, em Tebas, no Egito, em 3400 a.C., eram fabricados dois tipos da bebida (MORADO, 2009).

A entrada da cerveja no país ocorreu em 1654, com amostras trazidas pela Companhia das Índias Orientais juntamente com os holandeses que aqui chegaram. Após a saída dos holandeses, a cerveja desaparece e retorna somente em 1808, através da Família Real Portuguesa, sendo produzida a partir de 1830 por famílias de imigrantes e para consumo próprio. Até o final do século XIX, a produção de cerveja no país era feita artesanalmente e com muitas dificuldades devido à refrigeração e ao resfriamento no processo produtivo (MORADO, 2009).

O Brasil é o maior produtor de cerveja da América Latina (BARTH-HAAS GROUP, 2019), assumindo recentemente o terceiro lugar no *ranking* dos grandes produtores mundiais de cerveja (Figura 1), ficando à frente do México e da Alemanha, enquanto a China permaneceu como o maior produtor de cerveja do mundo pelo 17º ano (KIRIN BEER UNIVERSITY, 2019).

Figura 1 – Ranking Mundial de Produção de Cerveja 2018

Fonte: Elaborado a partir de dados do Barth-Haas Group (2019).

No ano de 2018, a produção mundial de cerveja registrou aumento após cinco anos de queda, com a Ásia liderando pelo 10º ano consecutivo como o maior continente produtor de cerveja do mundo (KIRIN BEER UNIVERSITY, 2019). No *ranking* de produção, a China permaneceu como o maior produtor de cerveja pelo 17º ano consecutivo; em segundo lugar, os Estados Unidos registraram uma queda de 1.7% e o Brasil, por sua vez, apresentou um crescimento de 1.0%, ficando em terceiro lugar (KIRIN BEER UNIVERSITY, 2019). A indústria de produção de cerveja é caracterizada por uma concentração de mercado relativamente alta, conforme podemos notar na Tabela 1, que apresenta os dados de participação dos 10 maiores produtores de cerveja do mundo.

Tabela 1 – Maiores Produtores de Cerveja e Participação no Mercado

<i>Ranking</i>	Cervejaria	País	Participação (em%)
1	AB Inbev	Bélgica	31,4
2	Heineken	Holanda	11,2
3	China Res. Snow Breweries	China	6,5
4	Carlsberg	Dinamarca	5,8
5	Molson-Coors	EUA/Canadá	5,1
6	Tsingtao Brewery Group	China	4
7	Asahi	Japão	5
8	Yanjing	China	2,2
9	BGI/Groupe Castel	França	2
10	Kirin	Japão	1,5

Fonte: Elaborado a partir de dados do Barth Haas Group (2019).

Conforme pode ser visto na Tabela 1, os cinco maiores grupos produtores de cerveja possuem, juntos, cerca de 60% de participação no mercado.

Antes de 1850, surgiram em São Paulo, no Rio de Janeiro e no sul do país pequenas cervejarias que logo alcançaram escala de produção industrial e, em 1888, surgiram duas grandes cervejarias que fariam história no país: Cia. Cervejaria Brahma e Cia. Antarctica Paulista. Em 1999, a partir da fusão dessas duas cervejarias, surge a AmBev (Companhia de Bebidas das Américas) e que posteriormente se uniria à belga Interbrew, passando a ser InBev

e tornando-se a maior produtora do mundo, a partir do ano de 2004 (MORADO, 2009). Somente em 1995 surgiu a primeira microcervejaria do Brasil, localizada na capital do estado do Rio Grande do Sul (RS), que é o maior centro cervejeiro do país. O RS registrou a abertura de 44 novas firmas do setor em 2018, representando 21% do total nacional (GAÚCHA ZH, 2019) e, em 2019, 52 novas cervejarias, totalizando 236 (MAPA, 2020). Em Passo Fundo, foco deste estudo, a primeira cervejaria artesanal a se instalar iniciou suas atividades no ano de 2011 (CERVESIA, 2018) e, atualmente, a cidade conta com cinco cervejarias.

Até o ano de 2008, o número de cervejarias no país era inferior a 100 e, dez anos depois, ultrapassou a marca de 800 cervejarias (MAPA, 2018), o que confirma a tendência de Crescimento da indústria cervejeira. Em 2019, 580 municípios brasileiros possuíam cervejarias, o que ultrapassa 10% dos municípios do país, cerca de 5.770 (IBGE, 2019); sendo que a maior parte está concentrada na região sul e sudeste do país, com São Paulo liderando a concentração, seguido por Rio Grande do Sul, Minas Gerais, Santa Catarina, Paraná e Rio de Janeiro (MAPA, 2020), conforme se observa na Figura 2.

Figura 2 – Distribuição das plantas de produção de cerveja no Brasil em 2019



Fonte: Elaborado a partir de dados do Mapa (2019).

A cerveja foi o produto mais registrado no Mapa nos anos de 2018 e 2019, ficando à frente de itens como polpa de fruta, vinho, bebida alcoólica mista e suco (MAPA, 2018; MAPA 2019). No total (Figura 3), foram 9.950 registros somente no último ano, sendo o estado do RS o responsável pela maior parte destes, tendo registrado 5813 (MAPA, 2020).

Figura 3 – Total de produtos cervejeiros registrados por Estado no ano de 2019

Fonte: Elaborado a partir de dados do Mapa (2020).

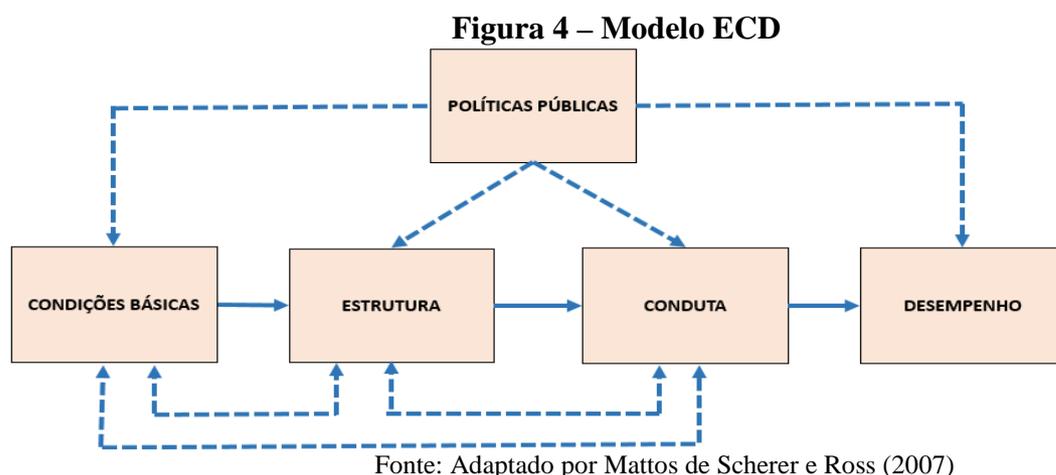
Complementando as informações da Figura 3, quanto aos registros por cidades, as capitais Porto Alegre (RS), Curitiba (PR) e São Paulo (SP) estão, respectivamente, nas três primeiras posições entre as que mais registraram produtos cervejeiros, sendo que Porto Alegre registrou mais que o dobro de Curitiba, 1696 e 812, respectivamente (Mapa, 2020).

Para o governo brasileiro, não há uma definição para cerveja artesanal ou microcervejaria, então, os dados divulgados anualmente pelo Mapa tratam de números brutos e que abrangem todo o mercado cervejeiro do país, não sendo possível distinguir nesses levantamentos os dados referentes às cervejarias artesanais. As pequenas cervejarias artesanais são assim categorizadas pelos seus proprietários e muitas vezes pelos meios de comunicação, porém, não há uma classificação legal que diferencie esse empreendimento das demais cervejarias (MARCUSO; LIMBERER; 2019). O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2019), com o apoio da Associação Brasileira de Cerveja Artesanal (ABRACERVA), realizou um censo com as cervejarias independentes no país, com uma amostra de 327 entrevistados, no ano de 2019, e 98% deles consideraram que o seu negócio é uma microcervejaria artesanal. A Abracerva (2018) classifica como microcervejaria a firma que produza sua própria marca ou marcas de terceiros sob encomenda, que comercialize ou não no local e que produza até cinco milhões de L de cerveja ao ano. Ainda, o termo microcervejaria é utilizado para designar estabelecimentos que visam produzir cervejas com atributos ligados à sua região de origem, tradição e qualidade diferenciada (MORADO, 2009). O *Institute of Brewing Studies* define microcervejaria como aquela que produz uma quantidade inferior a 1,76 milhões/L/ano (MORADO, 2009). Suzuki (2010) concorda com a quantidade produzida e acrescenta, ainda, outras peculiaridades que caracterizam as microcervejarias, tais com o teor de malte de 80%, a utilização de

ingredientes especiais na fabricação, receitas tradicionais, como a Lei Alemã da Pureza (*Reinheitsgebot*), constituição familiar e distribuição regional.

2.2 O Modelo ECD

O Modelo ECD (Figura 4) é um modelo teórico que teve seu início na década de 1930, e que busca entender o relacionamento entre o ambiente de uma indústria, o comportamento e desempenho das firmas através da caracterização da indústria, compreendendo o comportamento estratégico dos integrantes desse ambiente e procurando entender como a conduta influencia no desempenho das firmas (SCHERER; ROSS, 1990). Autores como Bain (1956), Mason (1939) e Porter (1986) afirmam que a estrutura da indústria influencia na conduta das firmas, que acaba por afetar o desempenho da firma.

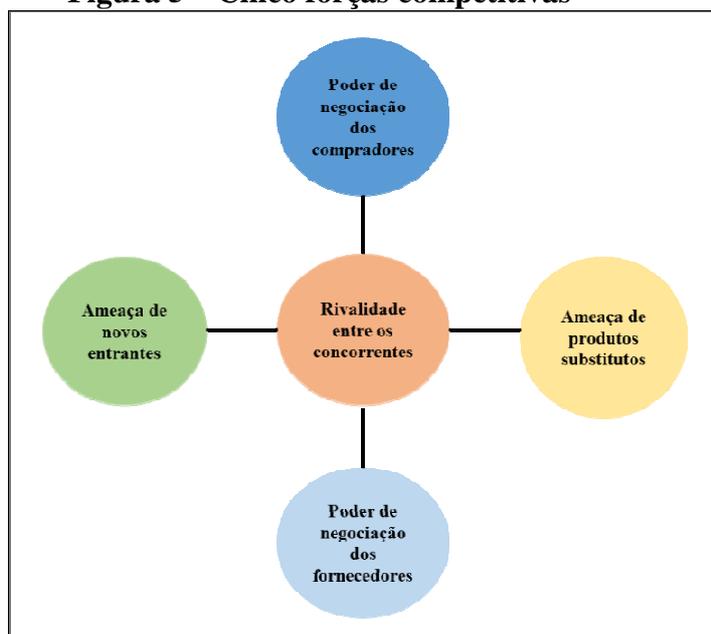


O Modelo ECD tem sido aplicado em diferentes indústrias, como a de eletricidade na Itália (STAGNARO et. al, 2020), restaurantes e companhias de petróleo (SHEEL, 2015), em terminais do corredor centro-leste (LANDIVAR et. Al, 2013), no setor bancário na Austrália (HOANG et al., 2019), no setor bancário do Oriente Médio e Norte da África (GONZÁLEZ et al., 2019). É definido através de três indicadores que serão abordados na sequência.

2.2.1 Estrutura

A estrutura pode ser caracterizada como as cinco forças competitivas (Figura 5) que definem como uma determinada indústria se organiza e influencia a conduta dos demais componentes (PORTER, 1986).

Figura 5 – Cinco forças competitivas



Fonte: Porter (1986)

O modelo das cinco forças competitivas (Figura 5) reconhece que os fornecedores e os compradores da firma podem se tornar seus concorrentes e, além disso, as firmas que optam por entrar em um novo mercado e as que fabricam produtos que são substitutos adequados dos produtos existentes também podem se tornar concorrentes (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

A ameaça de entrada é caracterizada pela possibilidade de novos entrantes que desejam ganhar parte da indústria e trazem novos recursos e capacidade extra de produção, o que pode causar queda nos preços, inflacionar os custos dos participantes e ocasionar redução da rentabilidade (PORTER, 2004). Essa força depende das barreiras de Entrada existentes, em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar dos já existentes (PORTER; 1986).

A segunda força refere-se ao poder de negociação dos fornecedores. Uma das maneiras de os fornecedores exercerem poder sobre as firmas é aumentando os preços ou reduzindo a qualidade dos produtos (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008; BARNEY; HESTERLY, 2011). Um grupo de fornecedores tem poder quando, dentre outros motivos, é dominado por poucas firmas e mais concentrado do que a indústria para a qual vende; quando o produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador e quando a indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor (PORTER, 2004).

Como terceira força, têm-se a ameaça de produtos substitutos, que representam uma forte concorrência para uma firma quando oferecem para os clientes um preço menor, quando

sua qualidade é igual ou superior às do produto concorrente, ou quando o custo de mudança é baixo ou inexistente (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008). Esses produtos reduzem os retornos de uma indústria, limitam os lucros em tempos normais e reduzem as fontes de riqueza que uma firma pode obter em tempos prósperos (PORTER, 2004). Produtos substitutos impõem um teto aos preços que as firmas de uma indústria podem cobrar e aos lucros que podem ter, eles estão cada vez mais desempenhando um papel importante na redução do lucro potencial em várias indústrias (BARNEY; HESTERLY, 2011).

As ações tomadas por uma firma geram reações competitivas quando uma firma reconhece uma oportunidade de melhorar sua posição no mercado, o que intensifica a rivalidade entre os concorrentes (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008). A rivalidade ocorre, ainda, quando um ou mais concorrentes sentem-se pressionados e algumas formas de concorrência são instáveis e com grande possibilidade de piorarem a situação da indústria do ponto de vista da rentabilidade (PORTER, 2004). Essa força tende a ser maior quando há grande número de firmas em uma indústria e elas tendem a ser praticamente do mesmo tamanho; quando o crescimento da indústria é lento; e ainda quando as firmas não conseguem diferenciar seus produtos na indústria (BARNEY; HESTERLY, 2011).

No que diz respeito ao poder de negociação dos compradores, a quinta, mas não menos importante das forças competitivas, PORTER (2004) afirma que eles competem com a indústria, forçando os preços para baixo e que o poder dos grupos de compradores depende de características, como: adquirir grandes volumes em relação às vendas dos vendedores, se há padronização nos produtos comprados da indústria, se o produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos/serviços do comprador, entre outros. As firmas buscam maximizar o retorno do capital que investiram e os compradores querem comprar produtos pelo menor preço possível. Para baixar os custos, os compradores negociam melhor qualidade, níveis mais elevados de atendimento e preços menores (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008). Os compradores têm mais probabilidade de ser uma ameaça quando os fornecedores de quem compram representam uma parcela significativa dos custos de seu produto final. Nesse contexto, os compradores tendem a se preocupar muito com os custos de seus suprimentos e a buscarem constantemente alternativas mais baratas (BARNEY; HESTERLY, 2011). Barney e Hesterly (2011) afirmam ainda que, se os produtos e serviços que estão sendo vendidos aos compradores são padronizados e indiferenciados, a ameaça de compradores pode ser maior.

Cada indústria tem um conjunto de características fundamentais, técnicas e econômicas que dão origem às forças competitivas, que são de grande importância para a

formulação da estratégia, pois as mais fortes vão determinar a lucratividade de uma indústria (MINTZBERG *et al*, 2006). Se uma firma tem um número pequeno de compradores, eles podem ser uma grande ameaça (BARNEY; HESTERLY, 2011).

2.2.2 Conduta

A conduta está relacionada às estratégias que as firmas podem adotar para competir em uma indústria, ou seja, ao comportamento das firmas frente à estrutura na qual estão inseridas (SCHERER; ROSS, 1990). Políticas individuais das firmas em relação aos seus mercados de produtos e, ainda, em relação aos movimentos feitos por firmas concorrentes são denominados de conduta (LENNARTZ; HAFFNER; OXLEY, 2012). Essas ações são estratégias que têm como objetivo a sobrevivência da firma em uma indústria e podem ocasionar o aumento de participação na indústria a qual integram, obtendo vantagem competitiva (PORTER, 1991, 2004). Quando inseridas em uma indústria de menor competitividade, as firmas enfrentam menos restrições e possuem uma gama maior de opções de conduta, sendo que algumas dessas opções podem permitir que tenham vantagens competitivas (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Quanto ao nível de negócios, destacam-se três estratégias genéricas para criar uma posição defensável e enfrentar as cinco forças competitivas, superando os concorrentes na indústria: a estratégia de liderança no custo total, a estratégia de diferenciação e a estratégia de enfoque (PORTER, 2004). A estratégia de liderança em custos caracteriza-se por ser um conjunto integrado de ações que são tomadas, buscando-se a produção de bens e serviços que possuam características aceitáveis pelos clientes e com o menor custo em comparação com o dos concorrentes (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008). Para que uma firma seja líder no custo de um produto ou serviço, existe a necessidade de instalações em escala eficiente de um rígido controle de custos e despesas, além da minimização do custo de áreas, como: publicidade, planejamento e desenvolvimento. Nessa estratégia, o baixo custo em relação aos concorrentes é o ponto central e coloca a firma em uma posição favorável em relação aos produtos substitutos da concorrência (PORTER, 2004). Ainda, a estratégia de liderança em custos visa atingir um amplo grupo de clientes (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Quando uma firma busca retornos acima da média, a estratégia de diferenciação torna-se viável por criar uma posição defensável na indústria e proporcionar um isolamento contra a rivalidade competitiva, devido à lealdade dos consumidores (PORTER, 2004). Firms que adotam essa estratégia fabricam produtos não padronizados, com foco nos clientes que

valorizam mais as características do que o baixo custo. Para ter sucesso, as firmas precisam atualizar constantemente as características valorizadas pelos clientes, procurando gerar pouco impacto no custo (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Focar em um determinado grupo consumidor é a terceira estratégia genérica. Ao fazer isso, a firma será capaz de atender seu alvo com mais eficiência do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla (PORTER, 2004). A essência dessa estratégia consiste em explorar as diferenças de um alvo restrito da indústria. As firmas têm sucesso quando atendem de maneira eficaz um segmento cujas necessidades exclusivas são tão especializadas que os concorrentes com base ampla optam por não atender esse segmento, ou ainda quando atendem às necessidades de um segmento que está sendo mal servido pelos concorrentes de ampla abrangência (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Há ainda as estratégias de nível corporativo, que são aquelas que auxiliam as firmas na seleção de novas posições estratégicas; essas estratégias buscam diversificar tanto os produtos como os mercados atendidos (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008). A diversificação relacionada ocorre quando há um aumento no portfólio, mas os novos bens ou serviços possuem relação com o atual negócio da firma; já a diversificação não relacionada ocorre quando os novos bens ou serviços não têm relação com o negócio da firma (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

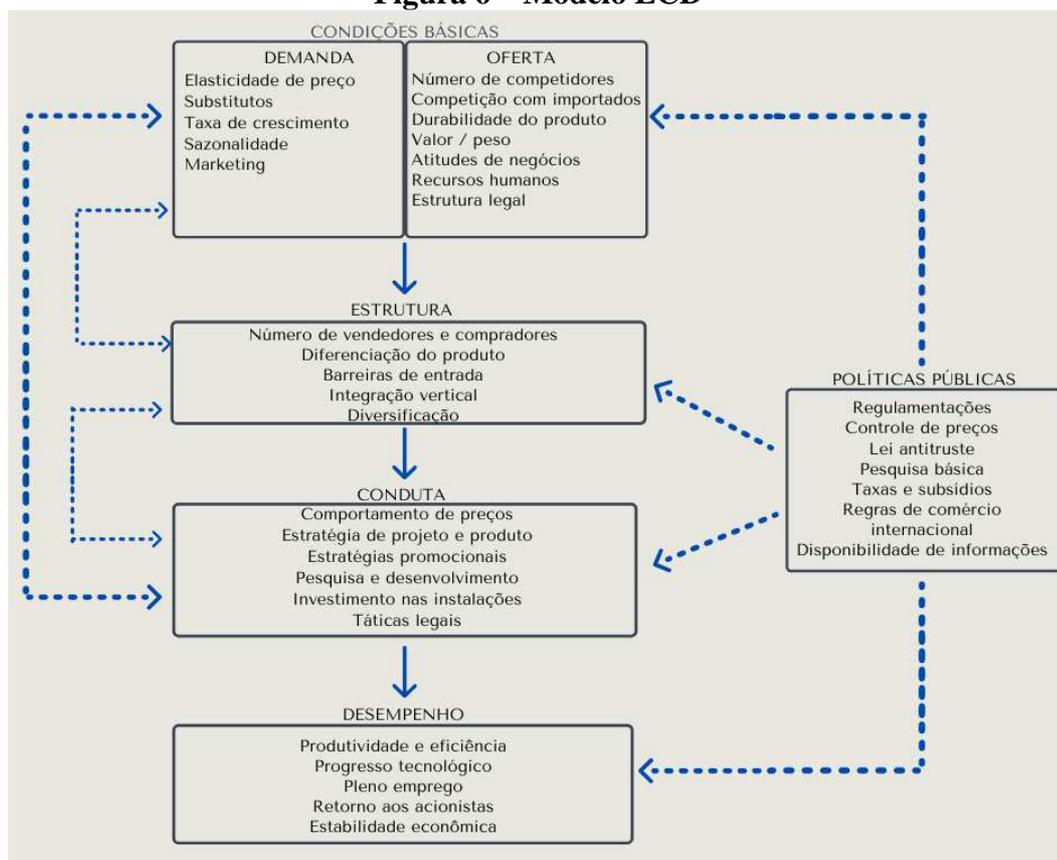
2.2.3 Desempenho

O desempenho avalia se as interações entre as firmas levam a resultados eficientes e proporcionam a satisfação dos consumidores (MOTTA, 2004). Ele pode ser individual das firmas ou o geral da economia. O foco do processo de gestão estratégica é muito maior no que diz respeito ao desempenho de cada firma (BARNEY; HESTERLY, 2011). O desempenho de uma indústria é como uma variável que resulta da conduta das firmas, influenciadas pela estrutura do mercado (SCHERER; ROSS, 1990).

O desempenho da firma é resultado das condutas adotadas por ela, partindo de decisões estratégicas que, conseqüentemente, determinam o seu posicionamento dentro da estrutura da indústria em que está inserida. Segundo o Modelo, a definição das estratégias empresariais e o posicionamento da firma dentro da estrutura têm como ponto de partida a análise da estrutura da indústria (SCHERE; ROSS, 1990). É possível avaliar, através do desempenho, se as relações entre as firmas podem conduzir a resultados eficientes e ainda satisfazer os consumidores no mercado (LENNARTZ; HAFFNER; OXLEY, 2012).

Segundo o modelo proposto por Scherer e Ross (1990) (Figura 6), o desempenho abrange, além da produtividade e da eficiência, o retorno dos investidores, as tecnologias utilizadas e a estabilidade econômica da indústria. O desempenho econômico da firma depende da estrutura da indústria na qual ela está inserida e é o resultado direto do seu comportamento em relação aos concorrentes em termos de fixação de preços e custos (VASCONCELOS; CYRINO, 2000), é definido como o grau de atendimento da sociedade pelo mercado (AGUIAR, 1994).

Figura 6 – Modelo ECD



Fonte: Adaptado por Mattos de Scherer e Ross (2007).

A Figura 6 apresenta o modelo proposto por Scherer e Ross (1990) e posteriormente adaptado por Mattos (2007), no qual oferta e demanda são consideradas condições básicas que influenciam na estrutura de uma indústria. A estrutura é caracterizada pelas cinco forças de Porter (1986) e gera influência na conduta adotada pelas firmas. Na conduta, por sua vez, são considerados aspectos como pesquisa e desenvolvimento, investimento nas instalações além das estratégias adotadas pelas firmas. Por fim, o desempenho diz respeito não somente ao retorno dos acionistas e sócios como à produtividade e eficiência. As políticas públicas são variáveis externas e influenciam na estrutura e na conduta das firmas; aqui se encontram as taxas e subsídios, as regulamentações e o controle de preços, por exemplo.

3 METODOLOGIA

O estudo objetivou analisar a influência da estrutura e da conduta das cervejarias no seu desempenho na indústria de produção de cerveja artesanal localizadas na cidade de Passo Fundo/RS. Para alcançar esse objetivo, foi realizada uma pesquisa multicase, qualitativa, quantitativa e exploratória.

A população utilizada no estudo foi composta pelas cervejarias que compõem a indústria de cervejas do município de Passo Fundo/RS, o que totalizou cinco cervejarias. A amostra inicial foi de cinco cervejarias, pois se definiu por coletar os dados em todas as cervejarias. As firmas pesquisadas são as que se dispuseram a participar do estudo. As entrevistas foram realizadas no mês de maio de 2019 com os gestores das plantas que tiveram o interesse em participar da pesquisa.

Como instrumento de coleta de dados primários, utilizou-se um roteiro de entrevistas com categorias determinadas *a priori*, composto por 29 perguntas abertas e 32 de múltipla escolha, elaboradas a partir das categorias de análise, baseadas na revisão da literatura, sendo elas:

Estrutura da Indústria – organização das firmas na indústria, intensidade da competição;

Conduta das Cervejarias – estratégias adotadas pelas firmas para competirem na indústria;

Desempenho das Cervejarias – o resultado obtido pelas firmas na indústria avalia se as interações entre as firmas levam a resultados eficientes e proporcionam a satisfação dos consumidores.

A técnica de análise de dados utilizada foi a análise de conteúdo das entrevistas realizadas. Na análise de conteúdo, o texto é um meio de expressão do sujeito, com o qual o analista busca categorizar as unidades de texto (palavras ou frases) que se repetem, inferindo uma expressão que as represente (BARDIN, 1997).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. Caracterização das Cervejarias Artesanais Pesquisadas

Em Passo Fundo, a primeira cervejaria artesanal a se instalar iniciou suas atividades no ano de 2011 (CERVESIA, 2018), e hoje a cidade possui cinco cervejarias registradas no MAPA. As plantas de produção estudadas são de pequeno porte, caracterizadas como microcervejarias e iniciaram suas atividades recentemente (Tabela 3).

Tabela 3 – Caracterização das cervejarias pesquisadas

Cervejaria	Capacidade de produção (em 1.000/L/mês)	Número de funcionários		Tempo de atuação (em anos)	Produção (em %)	
		2017	2018		Regional	Nacional
A	30	5	7	4	100	0
B	55	10	12	8	50	50
C	50	19	19	7	95	5

Fonte: Dados primários (2019).

A produção das cervejarias é direcionada, em sua maioria, para o mercado regional, sendo que apenas a Cervejaria B destina 50% da sua produção para atender outros estados próximos (Paraná e Santa Catarina), enquanto na Cervejaria C, 5% da produção são destinados para a região, e na Cervejaria A toda a produção permanece na cidade de Passo Fundo.

O consumidor final representa, para as Cervejarias A e C, o principal cliente. Essas cervejarias focam na produção de barris e garrafas PET, já para a Cervejaria B, seus principais clientes são supermercados dos estados do RS, SC e PR. Essa, por sua vez, tem sua produção focada em garrafas de vidro, complementando a produção com barris.

Com relação ao quadro de funcionários, somente a Cervejaria C não registrou aumento quando comparados os anos de 2017 e 2018; nas outras duas Cervejarias, houve aumento de dois funcionários ligados ao setor de produção. Quanto à capacidade de produção, a menor das cervejarias pesquisadas é a A, 30.000 L/mês, e a maior é a Cervejaria B, com 55.000 L/mês.

4.2 Estrutura

Quanto à estrutura, a indústria pode ser considerada de ampla competitividade, pelo fato de que as cervejarias aqui instaladas encontram competidores de outras cidades que estão trazendo distribuidoras de diferentes marcas e concorrem ainda com produtos importados de outros países, que são disponibilizados em supermercados e lojas específicas de cervejas especiais. Já como tendências do mercado, identificam-se melhores preços além de uma maior diversidade de produtos e consumidores mais exigentes. Um fato que chama a atenção é que os consumidores e apreciadores de cerveja e chope artesanal tornam-se cada vez mais exigentes quanto aos produtos consumidos. O que revela isso é o fato de estarem buscando cada vez mais por produtos diferenciados e de qualidade, pelos quais também estão dispostos a investir cada vez mais. Esse dado está relacionado com a tendência de maior diversidade de produtos, forçando as cervejarias a diversificarem os estilos produzidos.

Embora dois entrevistados identifiquem uma tendência de crescimento na indústria, quando questionados com relação aos competidores, não identificam a tendência de novos concorrentes, o que pode ser justificado pelos altos custos iniciais além das políticas públicas (legislação e regulamentação ambiental). Em relação aos já instalados na indústria, os responsáveis por duas das cervejarias pesquisadas identificam que a concorrência é acirrada, porém, amigável. Um fato que contribui para que a concorrência seja amigável é o de que as três cervejarias estudadas possuem um distribuidor de malte em comum, e esse disponibiliza cursos e treinamentos que, na maioria das vezes, são feitos em conjunto com as três cervejarias. Essas cervejarias fornecem auxílio umas às outras em questões como falta de insumos ou de material para higienização da produção, casos que podem interromper um dia inteiro de produção.

Em relação às dificuldades para a entrada de novos concorrentes, ambos os entrevistados apontam o custo do investimento inicial e as políticas públicas como principais empecilhos. Com relação às políticas públicas, Alonso (2001) contribui com a questão. Ele estudou os empreendedores cervejeiros do Alabama e identificou que os principais desafios encontrados no estabelecimento das suas instalações de produção de cerveja artesanal estão relacionados aos impedimentos das leis vigentes. Assim, as políticas públicas não são um empecilho exclusivo do Brasil, mas compartilhado por grandes economias, como a americana. Foram, ainda, identificados o ambiente de negócios, a concorrência e o conhecimento da produção como dificuldades para a entrada nessa indústria. Cabe ressaltar que, na visão de um dos respondentes, o investimento inicial é muito alto, ele considera ainda que a concorrência não gera grandes impactos, pois fornecendo um produto bom e de qualidade não faltam consumidores.

O estudo permitiu identificar as barreiras que dificultam a competitividade na indústria. Ênfase especial dá-se à tributação que onera a indústria; na sequência, foram identificados também o poder aquisitivo da população e a diversidade de produtos ofertados no mercado. Todos os entrevistados concordam que a tributação é uma barreira que influencia a competitividade, ponto reforçado nas entrevistas. Conforme levantamento realizado pelo SINDICERV (2018), um dos maiores desafios enfrentados pela indústria é a alta carga tributária, sendo que o Brasil aplica as maiores alíquotas da América Latina, chegando a impactar até 56% do preço final. Quanto ao poder aquisitivo, sua oscilação acaba sendo uma das variáveis que impactam no desempenho das cervejarias, pelo fato de que a maior parte da produção da indústria é destinada ao consumo interno.

O poder de negociação dos fornecedores, por sua vez, é quase inexistente pelo fato de não se ter muitas opções. Quando ocorre é com base no volume comprado, buscando-se diminuição dos preços e prazo de pagamento diferenciado. Destaca-se, aqui, a carência de fornecedores na cidade de Passo Fundo e registra-se dificuldade em encontrar fornecedores no Estado do RS. Os poucos fornecedores disponíveis cobram altos valores por insumos diferenciados para a produção de uma receita específica, resultando na dificuldade em inovar, aspecto destacado pelo responsável por uma das Cervejarias pesquisadas.

Ainda com relação às forças competitivas que determinam a concorrência na indústria, os produtos substitutos, que são aqueles com funções iguais ou semelhantes às de um determinado produto e que acabam por disputar a preferência dos consumidores, foram identificados como sendo as cervejas industriais, os vinhos, as espumantes e as cachaças. Apesar de serem mencionados, em determinados momentos, essa influência não ocorre em razão da diferença, da peculiaridade dos produtos. O responsável por uma das cervejarias pesquisadas complementa que, em algumas ocasiões, ocorre de o cliente optar por um estilo de chope mais adocicado, por exemplo, o chope de mel, em vez de disponibilizar espumante no seu evento. Isso ocorre pelo fato de se tornar mais em conta e acaba por influenciar positivamente a concorrência com os produtos substitutos. Na opinião do responsável por outra cervejaria pesquisada, o que impacta nas suas vendas é a concorrência com as cervejas industriais, porém, considera que esse impacto é mínimo. A influência das cervejas industriais justifica-se pelo fato de que as grandes cervejarias têm a capacidade de praticar preços agressivos no mercado.

Identifica-se a existência de poder de negociação dos compradores, sendo que esse ocorre em relação aos preços. Os clientes negociam por melhores preços, conforme o volume comprado além de pedirem por brindes. Como consequência de pedirem por melhores preços, tem-se também a busca por melhores condições de pagamento, que fez com que as cervejarias se adequassem e passassem a aceitar outras formas de pagamento que antes não eram praticadas, como o pagamento com cartão de crédito. Como é comum a outras indústrias, os clientes tendem a buscar menores preços e melhores/maiores prazos de pagamento, o que gera impacto nas decisões dos administradores. Esse fato justifica a conduta das firmas sendo influenciada pela estrutura, de acordo com o que sugere o Modelo ECD proposto por Scherer e Ross (1990). Ainda com relação à barganha dos clientes, os entrevistados consideram que não ocorre influência nos quesitos qualidade do produto, melhor publicidade e imagem da firma. Entende-se que a qualidade é uma busca das cervejarias que, mesmo sem ter a

exigência dos clientes quanto a isso, esperam e fazem o necessário para que seus produtos sejam de boa qualidade.

Os respondentes foram questionados, ainda, quanto às exigências dos seus clientes e identificaram, por unanimidade: preço, cumprimento do prazo de entrega e qualidade do produto, sendo que, para duas das três entrevistadas, também ocorre exigência de maior diversidade de estilos e horário de atendimento diferenciado. Na sequência, identificou-se que a influência das reclamações dos clientes ocorre no preço e nas vendas. O respondente de uma das cervejarias destacou que sempre que possível procuram averiguar a reclamação para evitar que ela se repita.

4.3 Conduta

No que diz respeito à conduta, foram investigadas as estratégias competitivas utilizadas pelas cervejarias. Percebe-se que, das três cervejarias, em apenas uma é feita a formalização da estratégia (planejamento estratégico). Nas demais, a estratégia é definida informalmente entre os sócios, porém, ambos têm conhecimento e se empenham para atingir o objetivo proposto. Os respondentes não comentaram como ocorre a implementação das estratégias adotadas. A Figura 7 apresenta as estratégias competitivas praticadas pelas cervejarias pesquisadas.



Fonte: Dados primários (2019).

Para Porter (1996), a essência da estratégia é executar atividades de maneira diferente daquela feita pelos seus concorrentes; a estratégia surge dos ajustes criados entre as atividades que uma firma exerce e seu sucesso depende da integração entre essas atividades. Dentre as

estratégias em nível de negócios identificadas, a liderança em custos é a única utilizada nas três cervejarias, uma vez que buscam produzir seus diferentes estilos de cerveja a um custo inferior ao dos concorrentes. Essa estratégia busca atingir um amplo grupo de clientes (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008). A estratégia de diferenciação é utilizada pelas cervejarias B e C à medida que buscam produzir cervejas que os clientes percebam como diferenciadas. Essas cervejarias possuem um estilo de cerveja que não é produzido pelos concorrentes. Por fim, na cervejaria B, identifica-se a estratégia de liderança focada em custo, na qual se busca atender um determinado segmento do mercado.

Já as estratégias de nível corporativo são aquelas que auxiliam as firmas na seleção de novas posições estratégicas que buscam diversificar tanto os produtos como os mercados atendidos (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008). A diversificação relacionada ocorre quando há um aumento no portfólio, mas os novos bens ou serviços possuem relação com o atual negócio da firma; já a diversificação não relacionada ocorre quando os novos bens ou serviços não têm relação com o negócio da firma (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Em uma avaliação dos seus concorrentes, os respondentes de duas cervejarias pesquisadas consideram que, em sua maioria, eles são de porte superior e com potencial de máquinas maior, porém, com propósitos semelhantes. Quanto às estratégias utilizadas pelos concorrentes para competir na indústria, identificam estratégias de custos sendo que também foram mencionadas as estratégias de diferenciação e de diversificação. Sabe-se que uma estratégia de baixo custo permite às firmas retornos acima da média mesmo em indústrias com elevada competitividade. As estratégias de diferenciação, por sua vez, buscam criar algo que seja único na indústria e a diversificação busca lançar no mercado novos produtos que podem ter ou não relação com o atual negócio da firma.

4.4 Desempenho

O desempenho resulta da influência da estrutura da indústria na conduta das firmas e pode ser avaliado de maneira individual em cada firma, ou ainda como o desempenho geral da economia.

Através da análise das respostas obtidas nas entrevistas, pode-se chegar a algumas conclusões. Ao observar o desempenho das plantas de produção de cerveja integrantes da indústria na cidade de Passo Fundo, constatou-se que as medidas principais são o faturamento e a eficiência da produção (quantidade de L produzidos), sendo que a Cervejaria C também

utiliza a rentabilidade do investimento como medida de desempenho. Cabe aqui observar que a manutenção da produção impacta diretamente nos resultados das cervejarias. Outra influência no desempenho são as pesquisas e desenvolvimentos de novos produtos, que na maioria das cervejarias são feitos somente após a solicitação dos clientes. O desperdício de materiais, que também gera impacto no faturamento, é praticamente inexistente.

No atual cenário econômico, a aquisição ou construção de novas plantas produtivas não ocorre, o que se justifica pelas dificuldades encontradas tanto financeira como burocraticamente.

O lucro obtido também é uma forma de medir a vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2011) e, para a maioria dos entrevistados, o retorno financeiro está de acordo com o esperado, sendo que somente a Cervejaria C identifica que ainda não é o esperado, porém, está em constante crescimento. Essa cervejaria é a única em que a recompensa financeira é o principal aspecto que motivou a implementação do negócio.

Na área de produção e operação, o estudo revelou que somente uma das cervejarias entrevistadas possui uma política de qualidade, as demais possuem um Manual de Boas Práticas a ser seguido pelos funcionários. Quanto ao controle de qualidade, todas as pesquisadas aplicam e o que motiva a adoção é a garantia de um produto final bom, a confiabilidade, a garantia de não contaminação, além da garantia de que os lotes produzidos sejam o mais parecido possível. Como aspectos prioritários no controle de qualidade, foram identificados, nas três cervejarias, a qualidade do produto final, os efluentes líquidos, a água e os insumos.

Quando questionados sobre as partes interessadas que influenciam na definição da estratégia da cervejaria, ambos os entrevistados identificaram os acionistas/sócios, sendo que, em uma das cervejarias, também ocorre influência dos clientes e das organizações governamentais (nos níveis de cidade, estado e país). E em outra, além dos acionistas/sócios e dos clientes, também há influência das associações da indústria. Nota-se que na maioria das cervejarias pesquisadas os clientes influenciam na definição da estratégia, o que pode ser explicado pelo fato de as cervejarias, assim como outros negócios, possuírem a necessidade de satisfazer os desejos dos seus clientes para que tenham sucesso no mercado. Portanto, das três cervejarias, em apenas uma a estratégia é formalizada (planejamento estratégico); nas demais a estratégia é definida informalmente entre os sócios, porém, ambos têm conhecimento e se empenham para atingir o objetivo proposto.

No que se refere à estabilidade econômica da indústria, identifica-se que o número de consumidores é um ponto favorável, por outro lado, têm-se a instabilidade política e o número

de concorrentes indicados como fatores desfavoráveis. Sabe-se que as incertezas políticas são prejudiciais para o desempenho da economia uma vez que geram um ambiente instável e o aumento de taxas de riscos além da redução de investimentos.

Referente às inovações desenvolvidas pelas cervejarias, somente uma delas comentou que as inovações demoram a dar retorno financeiro após o lançamento. Esse é o caso, por exemplo, dos estilos Weiss e Red Ale que foram lançados há dois anos e somente agora estão começando a dar retorno. Quanto à pesquisa e ao desenvolvimento de novos produtos, apenas uma cervejaria realiza. O responsável por essa cervejaria explicou que conta com apoio de uma cooperativa da cidade de Guarapuava para realizar os testes dos novos produtos.

A imagem da firma e os preços do mercado são considerados como principais vantagens competitivas das cervejarias diante dos seus concorrentes. A qualidade da mão-de-obra, a logística e distribuição do produto, a matéria-prima, a diferenciação dos produtos, o clima favorável à produção sem interrupção e a experiência na indústria, também foram indicados. Além disso, o conhecimento de que mudanças na capacidade produtiva se fazem necessárias quando há um considerável aumento na demanda dos produtos ou serviços oferecidos por determinado negócio. Portanto, em todas as cervejarias, os entrevistados registraram mudança na capacidade produtiva de suas plantas nos últimos cinco anos. Em uma das cervejarias, foram instalados mais dois tanques na produção, além de terem sido contratados dois funcionários extras. Na outra, ocorreu um aumento do parque fabril e, por fim, na terceira cervejaria pesquisa, o entrevistado declarou que foi alterada a planta produtiva além de terem comprado mais tanques para a produção; essa cervejaria aumentou sua produção de quatro para oito mil L.

Com relação às áreas prioritárias para investimentos, todas as cervejarias pesquisadas destacaram a ampliação da capacidade produtiva, a aquisição de novos equipamentos e a atualização tecnológica. Um dado que chamou atenção relaciona-se à não identificação das áreas de recursos humanos, certificações e aquisições de unidades produtivas como prioridades. Por se tratar de indústrias que demandam conhecimento e habilidades, e muitas vezes inovação, o investimento em recursos humanos e valorização das pessoas é um aspecto relevante para a competitividade, apesar de não ser prioritário para as cervejarias.

Não somente isso, a certificação ISSO também pode, em determinados momentos, contribuir para o desempenho do negócio no mercado. Aspecto como aquisição de unidades produtivas - que pode ser de concorrente - não foi evidenciado como uma resposta, uma vez que é uma decisão estratégica que, em duas pesquisadas (B e C), a opção deu-se pelo aumento da capacidade de produção através da ampliação da infraestrutura. Quanto ao aumento da

capacidade produtiva, foram instalados mais quatro tanques na produção, não sendo necessária a ampliação da área destinada à produção.

Em relação à administração de recursos humanos, as cervejarias foram questionadas quanto à existência de programas de desenvolvimento profissional em suas unidades produtivas, sendo que, conforme os dados levantados, duas das três cervejarias possuem programas. Em uma delas há incentivo na busca de conhecimento enquanto na outra ocorrem participações em congressos e os fornecedores disponibilizam cursos; há ainda o acompanhamento psicológico para os funcionários. Quanto aos aspectos considerados no treinamento dos funcionários, todas as cervejarias identificaram maior produtividade e inovação. A maioria delas considera ainda a redução no número de acidentes e/ ou doenças ocupacionais e a melhoria na comunicação.

Quanto à gestão ambiental, as cervejarias destacaram como investimentos necessários para que se adequasse o controle dos efluentes líquidos e dos resíduos sólidos. Duas das três cervejarias doam os resíduos de malte para alimentação de animais. A maioria das cervejarias concorda que dificilmente irá ocorrer impacto ambiental grave e as três entrevistadas realizam auditorias ambientais. A maioria das cervejarias entrevistadas não identifica uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, por ter preocupação com as questões ambientais. O responsável por uma delas comentou, ainda, acreditar que isso se deve ao fato de as cervejarias não divulgarem o que elas fazem. O fato que motiva os responsáveis a terem esse controle é saber que estão agindo corretamente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi compreender a influência da estrutura e da conduta no desempenho das cervejarias artesanais localizadas no município de Passo Fundo/RS, chegando-se à comprovação de que ocorre, sim, a influência da estrutura da indústria e da conduta das firmas no desempenho das cervejarias localizadas no município de Passo Fundo/RS. Dentre os principais resultados encontrados e que confirmam essa influência está o fato de a indústria de cerveja na cidade de Passo Fundo poder ser considerada de ampla competitividade, visto que as cervejarias aqui instaladas encontram competidores de outras cidades que estão trazendo distribuidoras de outras marcas e concorrem ainda com produtos importados de diversos países, que são disponibilizados em supermercados e lojas específicas de cervejas especiais. Isso evidencia a necessidade da utilização de alguma estratégia para competir no mercado, mesmo que essa estratégia seja feita informalmente, como é o caso das

cervejarias pesquisadas, desde que se observe, antes da implementação, os recursos disponíveis e o porte da cervejaria.

Percebe-se a relevância da pesquisa para a análise da indústria estudada, visto que, a partir dos dados coletados e analisados, torna-se possível realizar projeções futuras de desempenho a partir de modificações na estrutura e na conduta das firmas, que irão, conseqüentemente, refletir no seu desempenho. Além disso, a indústria pesquisada possui carência de informações que possam embasar novos estudos que auxiliem na tomada de decisões estratégicas por parte das firmas integrantes, visando ações mais assertivas com relação ao mercado cervejeiro. Esse fato é de suma importância visto o cenário atual de pandemia, no qual as firmas de todas as indústrias precisam rever suas estratégias e a maneira como agem na indústria para que possam se preparar e gerenciar os impactos desse período em que estão expostas a riscos operacionais e estratégicos, como o atraso ou a interrupção do recebimento de matéria-prima e as mudanças nas demandas dos seus clientes, além do aumento de custos.

Uma das limitações a ser considerada é a amostra, tendo em vista o fato de apresentar um número reduzido, o que permite considerar os resultados obtidos na pesquisa apenas para a população em questão. Assim sendo, recomenda-se para estudos futuros a análise de uma amostra maior, com resultados mais significativos. Outros fatores limitantes foram o tempo e o local de realização das entrevistas. Pelo fato de os responsáveis pelas cervejarias terem sido entrevistados em seus locais de trabalho, ocorreu, diversas vezes, a interrupção de uma resposta devido às suas demandas nas cervejarias.

Visto que a cerveja é um elemento importante na dinâmica econômica e social do Brasil, o Modelo ECD foi eficiente no estudo da indústria de cerveja artesanal da cidade de Passo Fundo/RS, por permitir a análise da sua estrutura e o comportamento dos seus integrantes. Sabe-se que a competitividade é uma exigência das firmas em diversas indústrias, que os cenários estão se tornando cada vez mais complexos e competitivos e que, para as firmas se manterem, é necessário que adotem alguma estratégia.

REFERÊNCIAS

ABRACERVA (Associação Brasileira de Cerveja Artesanal). 2018. **Estatuto**. Recuperado em jan. 2020, de <https://abracerva.com.br/sobre/estatuto/>

ABREU, M. C. S. **Modelo de Avaliação da Estratégia Ambiental**: Uma Ferramenta para a Tomada de Decisão. Tese (Doutorado) - Doutorado em Engenharia da Produção, Programa de

Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

AGUIAR, D. R.D. A Indústria de Esmagamento de Soja no Brasil: Mudança Estrutural, Conduta e Alguns Indicadores de Desempenho. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Brasília, 732(1), 23-46, 1994.

ALONSO, A. D. Opportunities and Challenges in the Development of Micro-Brewing and Beer Tourism: A Preliminary Study from Alabama. **Tourism Planning & Development**, 8(4), 415-431, 2011.

BAIN, J. S. **Barriers to New Competition**. Cambridge, Massachusetts (EUA): Harvard University Press, 1956.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1997.

BARNEY, J. B. & HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: Conceitos e Casos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BARTHHAASGROUP. **The Barth Report Hops 2017/2018**. 2018. Recuperado em out. 2018, de barthhaasgroup.com/images/mediacenter/downloads/pdfs/412/barthbericht2017201

CERVBRASIL (Associação Brasileira Da Indústria Da Cerveja). **Setor cervejeiro é um dos que mais empregam no Brasil**. 2018. Recuperado em out. 2018, de www.cervbrasil.org.br/novo_site/o-setor-cervejeiro-mais-emprega-no-brasil/

CERVESIA. **Cervejaria Farrapos produz chopp e cerveja artesanal**. 2018. Recuperado em mar. 2018, de <https://www.cervesia.com.br/noticias/not%C3%ADcias-de-microcervejaria/4600-cervejaria-farrapos-produz-chopp-e-cerveja-artesanal.html>

FORBES (**Revista Forbes**). Países que mais bebem e compram cerveja. 2018. Recuperado em nov. 2018, de <https://forbes.uol.com.br/listas/2018/01/10-paises-que-mais-bebem-e-compramcerveja/>.

GAÚCHA Z. H. **Polo de cerveja artesanal, RS é o estado com mais fábricas da bebida no Brasil**. 2019. Recuperado em mar. 2019, de <https://gauchazh.clicrbs.com.br/comportamento/noticia/2019/02/polo-da-cerveja-artesanal-rse-o-estado-com-mais-fabricas-da-bebida-no-brasil-cjrm3ncmz027001q9e26frtr.html>

GONZÁLEZ, L. O. et al. Market structure, performance, and efficiency: Evidence from the MENA banking sector. **International Review of Economics & Finance**, 64, 84-101, 2019.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica: Competitividade e Globalização**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

HOANG, van H. T. *et al.* 2019. Efficiency and Shareholder Value in Australian Banking. **Economic Record**, 96(312), 40-64.

IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). **Panorama**. 2019. Recuperado em mar. 2019, de <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/panorama>

KIRIN BEER UNIVERSITY. **Kirin Beer University Report Global Beer Production by**

Country in 2018, Global beer production increased for the first time in five years. 2018. Recuperado em abr. 2020, de https://www.kirinholdings.co.jp/english/news/2019/1224_01.html

LANDIVAR, C. G. P. *et al.* Modelo estrutura-conduta-desempenho em terminais do corredor centro-leste. **Pretexto**, 14, 60-76, 2013

LENNARTZ, C.; HAFFNER M; OXLEY, M. Competition between social and market renting: a theoretical application of the structure-conduct-performance paradigm. **Journal Hous and the Built Environ**, 27, 453–471, 2012.

LOPES, H. C. O Setor Calçadista do Vale dos Sinos/RS: Um Estudo a partir do Modelo Estrutura-Condução-Desempenho. **Revista de Economia**, UFPR, 40(n.3), 68-90, 2014.

MAPA (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento) Anuário da Cerveja no Brasil 2018: Crescimento e Inovação. 2018. Recuperado em fev. 2019, de <http://www.agricultura.gov.br/assuntos/inspecao/produtos-vegetal/pasta-publicacoes-DIPOV/anuario-da-cerveja-no-brasil-2018>>.

_____. Anuário da Cerveja. 2019. Recuperado em abr. 2020, de <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/inspecao/produtos-vegetal/pasta-publicacoes-DIPOV/anuario-da-cerveja-2019>

MARCUSSO, E. F; LIMBERGER, S. C. **Estudo sobre a viabilidade da câmara setorial da cerveja**, 2019. Recuperado em abr. 2020, de https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/camaras-setoriais-tematicas/documentos/camaras-setoriais/cerveja/2019/estudo_sobre_a_viabilidade_da_camara_setorial_da_cerveja.pdf>. Acesso em: abr. 2020.

MASON, E. S. Price and Production Policies of Large-Scale Enterprise. **American Economic Review**. 29, 64-71, 1939.

MATTOS, P. **Análise das Dinâmicas Econômica, Social e Ambiental da Carcinicultura no Estado do Rio Grande do Norte**. Dissertação (Mestrado em Agronegócio), Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2007.

MINTZBERG, H *et al.* O Processo da Estratégia: Conceitos, Contextos e Casos Selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MORADO, R. **Larrouse da Cerveja**. São Paulo: Larrouse do Brasil, 2009.

MOTTA, M. Competition policy—theory and practice. Cambridge: Cambridge University Press, 2004.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e Concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1986.

_____. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e Concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal**, Boston, Massachusetts (EUA), vol.12, p.95-117, 1991.

PORTER, M. E., “What Is Strategy?” **Harvard Business Review**, p.61-78, 1996.

SCHERER, F. M; Ross, D. **Industrial Market Structure and Economic Performance**. Boston: HoughtonMifflin, 1990

SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Firms). 1º censo das cervejarias independentes Brasileiras, 2019. Recuperado em mar. 2020, de <https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2019/10/Censo-cerveja-geral2-v3.pdf>

SHEEL, A. SCP – Relevance and Class-Effect in Performance – A Comparative Analysis of Restaurants and Petroleum Firms. **International Journal of Hospitality Management**, 52, 33-45, 2015.

SINDICERV (Sindicato Nacional da Industria da Cerveja). **O setor em números**. 2018. Disponível em: <<https://www.sindicerv.com.br/o-setor-em-numeros/>>. Acesso em: fev. 2020.

STAGNARO, C *et al.* **Managing the liberalization of Italy’s retail electricity market: A policy proposal**. Energy Policy, 137(111150), 2020.

SUZUKI, F. **Butiques de cerveja roubam consumidores das grandes**. **Brasil Econômico**, São Paulo, 36, 2010.

VASCONCELOS, F. C; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Firms**, 40(4), 20-37, 2000.

Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:

SIMIONATO, T. M; PADILHA, A. C. M. Dinâmica da Indústria de Cervejas Artesanais à Luz Do Modelo E-C-D: Análise das Cervejarias de Passo Fundo/RS. **Rev. FSA**, Teresina, v. 19, n.8, art. 3, p. 58-84, ago. 2022.

Contribuição dos Autores	T. M. Simionato	A. C. M. Padilha
1) concepção e planejamento.	X	
2) análise e interpretação dos dados.	X	X
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.	X	X
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.	X	X