

VANTAGENS COMPETITIVAS SUSTENTÁVEIS NA INDÚSTRIA CERVEJEIRA: O CASO DAS CERVEJAS ESPECIAIS

Sustainable Competitive Advantages in the Brewing Industry: the Case of Specialty Beers

Rafael Stefenon¹

RESUMO

Importantes mudanças socioeconômicas, demográficas e culturais, bem como o papel desempenhado pela desobstrução dos fluxos de informações propiciada pela consolidação do processo de globalização dos mercados, têm impactado o comportamento do consumidor e transformado os padrões de consumo em termos gerais. Estas transformações nos padrões de consumo têm influenciado a conduta do setor produtivo que, ao interpretar os sinais emitidos pela demanda, tem se reinventado em termos de posicionamento estratégico. Diante deste contexto, o presente trabalho busca interpretar o fenômeno das cervejas especiais e suas implicações para a dinâmica competitiva da indústria cervejeira à luz da análise de posicionamento estratégico e da visão baseada em recursos, teorias, estas, que buscam explicar o processo de apropriação de vantagens competitivas sustentáveis. O estudo conclui que, apesar de atuarem em um mercado altamente concentrado, a trajetória ascendente e sustentada do fenômeno das cervejas especiais tem gerado ótimas oportunidades às microcervejarias; aliás, é possível interpretar tal fenômeno como uma possibilidade factível de reversão da tendência de concentração da renda gerada pelo setor.

Palavras-chave: padrão de consumo, competitividade, indústria cervejeira.

ABSTRACT

Important socioeconomics, demographics and cultural changes, as well as the role performed by the unobstructed flows of information afforded by the consolidation of globalization's process of markets, have impacted the consumer's behavior and transformed the standards of consumption in general terms. Those transformations in the standards of consumption have affected the conduct of productive sector, which, in interpreting the signs emitted by the demand, has reinvented itself in terms of strategic position. Within this context, the present article seeks to interpret the phenomenon of specialty beers and their implications for the competitive dynamic in the brewing industry in the light of strategic positioning analysis and in the resource-based view, theories, that seek to explain the process of appropriation of sustainable competitive advantages. The study concluded that, despite of acting in a highly concentrated market, the upward trend and sustained phenomenon of specialty beers has created great opportunities for the microbreweries, moreover, it is possible to interpret that phenomenon as a feasible possibility of reversal the concentration's trend of income generated by this sector.

Key words: consumption standards, competitiveness, brewery industry.

¹ Possui mestrado Profissionalizante em Desenvolvimento Econômico pela Universidade Federal do Paraná - UFPR, Brasil, e Bacharelado em Ciências Econômicas pela Universidade Estadual do Centro-Oeste - UNICENTRO, Brasil. Contato: stefenon.rafael@gmail.com.

INTRODUÇÃO

Importantes mudanças socioeconômicas, demográficas e culturais, bem como o papel desempenhado pela desobstrução dos fluxos de informações propiciada pela consolidação do processo de globalização dos mercados, têm impactado o comportamento do consumidor e transformado os padrões de consumo em termos gerais. Nesse sentido, evidencia-se que a decisão de escolha do consumidor contemporâneo está, cada vez mais, sendo moldada por atributos que vão além do preço.

De fato, vivencia-se uma transformação nos padrões de consumo, intensificada, no Brasil, a partir de meados da década de 1990. Aliás, uma dessas transformações no país refere-se à expansão da demanda por produtos de qualidade superior e de maior sofisticação. São os casos dos vinhos finos, dos cafés especiais e, mais recentemente, das cervejas especiais, também chamadas de cervejas *premium* ou *gourmet*.

Tais transformações nos padrões de consumo têm influenciado a conduta do setor produtivo que, ao interpretar os sinais emitidos pela demanda, tem se reinventado em termos de posicionamento estratégico. Como resultado, percebe-se que as dinâmicas de competição das atividades impactadas por tais transformações estão atravessando uma etapa de reconfiguração.

Este trabalho tem como objetivo interpretar o fenômeno das cervejas especiais e suas implicações para a dinâmica competitiva da indústria cervejeira. A contemporaneidade do tema, bem como, o papel desempenhado pelas micro e pequenas empresas na dinamização da economia (tradicionalmente, a produção de cervejas de qualidade superior é vinculada a atuação das microcervejarias), são fatores que motivaram a efetivação deste estudo.

1. COMPETITIVIDADE

Competitividade é, atualmente, um dos temas mais aclamados entre acadêmicos, *policy makers* e empresários. Apesar da importância do tema, as discussões em torno de seu conceito e de suas origens estão longe de um consenso.

Haguenauer (1989) organiza os conceitos de competitividade, agrupando-os em duas famílias: em uma primeira família, a competitividade é vista como desempenho, isto é, a competitividade é de alguma forma expressa na participação no mercado alcançada por uma firma ou conjunto de firmas (indústria) num determinado momento. Em uma segunda família, é a eficiência que caracteriza a competitividade. Nessa visão, a competitividade é expressa através da relação insumo-produto praticada pela firma, ou seja, na capacidade da empresa de converter insumos em produtos com maior rendimento. Fatores como tecnologia e produtividade ganham destaque, pois uma firma ou indústria é mais competitiva quando se produz bens com maior eficiência do que os concorrentes.

Em outras palavras, os defensores da versão desempenho (ou competitividade revelada) interpretam a competitividade como um fenômeno *ex-post*, ou seja, é o resultado de um vasto conjunto de fatores, dentre os quais a eficiência produtiva é apenas um deles. Por outro lado, os defensores da versão eficiência (ou competitividade potencial) interpretam a competitividade como um fenômeno *ex-ante*, isto é, reflete o grau de capacitação detido pelas firmas, que se traduz nas técnicas por elas praticadas. Nesse caso, o desempenho no mercado é uma consequência da competitividade e não a sua expressão.

Para Kupfer (1996), a visão desempenho não é capaz de explicar,

satisfatoriamente, como a competitividade de uma firma, indústria, ou nação evolui ao longo do tempo. Ao perceber a incapacidade desses conceitos explicarem satisfatoriamente a dinâmica do tema, emerge a ideia de que competitividade pode ser definida como “a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado” (KUPFER, 1996, p 8). Essa visão, de acordo com Ferraz *et al* (1997), trata tanto o desempenho como a eficiência produtiva apenas como consequências da capacitação acumulada (estoque de recursos acumulados) pelas empresas, sendo que essas definem suas estratégias competitivas em função de suas percepções quanto ao processo concorrencial e ao ambiente econômico como um todo.

Em outras palavras, pode-se dizer que a origem da competitividade empresarial está nas capacidades e competências internas das firmas e nos fatores que moldam o ambiente competitivo em que participam. Diante disso, os próximos itens examinam as origens das vantagens competitivas explorando duas linhas teóricas: i) a Análise de Posicionamento Estratégico (APE), que foca sua análise no ambiente externo da firma e; ii) a Visão Baseada em Recursos (VBR), cuja ênfase concentra-se nos recursos internos da firma.

1.1. A ANÁLISE DE POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

A Análise de Posicionamento Estratégico (APE) tem como fundamentação teórica básica as discussões à luz da Teoria da Organização Industrial. Fruto destas discussões, o modelo (ou paradigma) Estrutura – Conduta – Desempenho (ECD), desenvolvido por Edward Mason na década de 1930 e formalizado por Joe Bain e Paolo Sylos-Labini duas décadas depois, oferece uma ampla visão da relação entre estrutura

de mercado, estratégias e vantagens competitivas.

De acordo com o modelo ECD, o desempenho das firmas em um determinado setor depende das estratégias (conduta) de compradores e vendedores referentes a fixação de preços, níveis de cooperação tácita e competição, políticas de pesquisa e desenvolvimento, publicidade e investimentos. A conduta das firmas é construída baseada na estrutura da indústria em questão, ou seja, pelo número e pelo tamanho dos concorrentes, compradores e vendedores, bem como pelo grau de diferenciação dos produtos, pela existência de barreiras a entrada, pelo grau de integração vertical existente e outros fatores que dão forma a indústria na qual a firma está inserida. Em suma, o modelo ECD supõe que o desempenho das firmas é o resultado direto de sua conduta frente à estrutura da indústria na qual participa (VASCONCELOS e CYRINO, 2000).

Vale ressaltar que as relações de causalidade não surgem da estrutura rumo ao desempenho, de forma linear. É possível perceber efeitos de retroalimentação, principalmente entre estrutura e conduta: investimentos em pesquisa e desenvolvimento (um nível de conduta) possuem um elevado potencial de transformação da tecnologia predominante na indústria e da estrutura dos custos (fatores que dão forma a estrutura da indústria). Da mesma forma, o nível de diferenciação física de um produto, bem como as políticas de determinação de preços, pode estimular a entrada de novas firmas (ou expulsar as mais fracas), forçando importantes mudanças na estrutura de mercado (SCHERER e ROSS, 1990, *apud* SAES, 2008).

Portanto, o desempenho competitivo sob o enfoque do modelo ECD é determinado pela capacidade das firmas perceberem o ambiente competitivo no qual estão inseridas e construir estratégias competitivas compatíveis a tal

ambiente. Em outras palavras, pode-se dizer que são as características desse ambiente que determinam o nível de apropriação de vantagens competitivas, tanto ao representar uma restrição às atividades da firma como, ao oferecer oportunidades a serem exploradas. Em suma, a origem das vantagens competitivas sustentáveis (VCS) está na relação entre estrutura de mercado e estratégias empresariais.

Ao aproximarem a Teoria da Organização Industrial com a Teoria Gerencial, vários autores incorporaram instrumentos de análise econômica às análises gerenciais, propiciando aos gerentes técnicas para a investigação do ambiente econômico da firma, bem como as características essenciais da indústria, sua dinâmica de desenvolvimento, tendências, oportunidades e riscos. Em suma, a análise econômica passa a desempenhar importante papel na formatação das estratégias competitivas das firmas (SAES, 2008).

É nesse sentido que a teoria de Michael Porter ganhou importância e destaque no mundo acadêmico e dos negócios, sendo considerado o marco da APE ao conceber conceitos da Teoria Gerencial e ao apresentar uma nova aparência ao modelo ECD. Porter (1999, p.29) argumenta que “a força ou as forças competitivas mais poderosas determinam a rentabilidade de um setor e, em consequência, são da maior importância na formulação da estratégia”.

Ao discutir a dinâmica de competição, Porter (1999) apresenta as cinco forças que moldam o ambiente competitivo de um setor: (i) ameaça de novos entrantes; (ii) poder de negociação dos fornecedores; (iii) ameaça de produtos ou serviços substitutos; (iv) poder de negociação dos clientes; e (v) rivalidade entre os concorrentes.

Nesse sentido, Porter (1999) argumenta que:

Todos os setores têm uma estrutura subjacente ou um conjunto de características econômicas e técnicas fundamentais que dão origem às forças competitivas. O estrategista, no esforço de posicionar a empresa para melhor enfrentar o ambiente setorial ou de influenciá-lo em favor dela, deve compreender os fatores que determinam suas peculiaridades (PORTER, 1999, p. 29).

Nesse contexto, o objetivo estratégico da firma é construir um conjunto de ações ofensivas e defensivas capaz de estabelecer uma posição competitiva favorável frente às forças que moldam o ambiente competitivo no qual a firma está associada. Portanto, a APE supõe que a origem das VCS é encontrada na estrutura da indústria, ou seja, são as forças competitivas que possibilitam a apropriação de valor pelas firmas.

1.2. A VISÃO BASEADA EM RECURSOS

A Visão Baseada em Recursos (VBR) tem como principal inspiração o trabalho de Edith Penrose, *The theory of the growth of the firm*, de 1959. Porém, a VBR passou a ser estruturada como um conjunto de conceitos e princípios sistematizados a partir da década de 1980 com autores como Wernerfelt (1984), Barney (1991), Peteraf (1993), Prahalad e Hamel (1998), entre outros.

A VBR despontou como uma linha alternativa a APE, até então dominante nas análises sobre estratégias e vantagens competitivas. Nesse sentido, as discussões em torno das estratégias competitivas passaram a olhar para a firma e não para a indústria – foco da APE.

A fonte de vantagens competitivas sustentáveis (VCS), de acordo com a VBR, está nos recursos estratégicos de posse da firma e secundariamente na indústria. Nesse sentido, a “direção de crescimento da firma” pode ser analisada com base na relação entre os recursos e a percepção quanto sua posição competitiva. De acordo com Penrose (1959), a firma é uma unidade administrativa, cuja função consiste em fazer uso de recursos produtivos com o

objetivo final de fornecer bens e serviços à economia. Assim, são os recursos de posse da firma – isto é, o ambiente interno da empresa – que definem os serviços produtivos a serem proporcionados.

Neste sentido, Barney (1991) argumenta que os recursos de uma firma incluem todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, informações, conhecimentos que a permite conceber e implementar estratégias capazes de melhorar sua eficiência e sua eficácia. O autor estabelece dois importantes pressupostos que sustentam a argumentação teórica da VBR: (i) os recursos controlados pelas firmas dentro de uma indústria são heterogêneos e; (ii) os recursos distribuídos entre as empresas não são perfeitamente móveis.

Evidentemente, nem todos os recursos possuem o potencial de gerar VCS. Para ter esse potencial, conforme Barney (1991), os recursos de posse das firmas devem possuir quatro atributos: valor, raridade, imitabilidade imperfeita e difícil substituição.

Os recursos de posse das firmas somente podem ser uma fonte de VCS quando eles são *valiosos*, ou seja, quando eles permitem uma firma de conceber ou implementar estratégias que melhoram sua eficiência e sua eficácia. Contudo, recursos valiosos por si só não são capazes de gerar VCS; eles também devem ser *raros*. Se uma cesta de recursos (necessária para o processo de concepção e implementação de estratégias competitivas) for composta por recursos valiosos, porém, não raros, um grande número de firmas serão capazes de conceber e implementar as estratégias em questão e, da mesma forma, essas estratégias não serão uma fonte de VCS. (BARNEY, 1991).

Ademais, recursos somente se configuram fonte de VCS se as firmas que não os possuem tiverem dificuldades de obtê-los, ou seja, não bastam ser valiosos e raros, esses recursos devem ser

imperfeitamente imitáveis. De acordo com Barney (1991), esse atributo surge da existência de três razões (ou de uma combinação destas):

(i) Quando a capacidade de uma firma obter um recurso depende de uma única condição histórica, ou seja, a aquisição e exploração de alguns recursos dependem de sua posição no tempo e no espaço;

(ii) Quando a relação entre os recursos de uma empresa e sua VCS é mal compreendida. Em face de tal ambiguidade causal, é difícil para as empresas imitadoras compreender ações que devem tomar a fim de duplicarem as estratégias das firmas proprietárias de VCS;

(iii) Quando os recursos de posse de uma firma se configuram em fenômenos socialmente complexos, estando além da capacidade das firmas de gerenciá-los e influenciá-los sistematicamente. Esses fenômenos podem ser encontrados nas relações interpessoais entre os gerentes de uma empresa, a cultura e a reputação de uma firma com seus fornecedores e clientes.

O último requisito para que um recurso seja considerado uma fonte de VCS é que ele deve ser de difícil substituição. Dois recursos são equivalentes quando estes, embora diferentes entre si, possibilitam a implantação de uma mesma estratégia. Sendo assim, se um número suficiente de empresas possui esses recursos valiosos substitutos (portanto, eles não são raros) ou, se um número suficiente de empresas possa adquiri-los (ou seja, são imitáveis), então, nenhuma dessas firmas (incluindo as firmas controladoras dos recursos que estão sendo substituídos) pode obter uma VCS (BARNEY, 1991).

Portanto, para compreender as fontes de VCS a luz da VBR, especialmente a

proposta de Barney (1991), é necessária a construção de um modelo teórico que parte do pressuposto de que os recursos das empresas são heterogêneos e perfeitamente imóveis. Deve-se considerar, também, que nem todos os recursos das firmas possuem o potencial de criar VCS. Para tanto, eles devem ser valiosos, raros e de difícil imitação e substituição.

Em suma, a explicação da VBR sobre as fontes de VCS das firmas é baseada na eficiência. Ou seja, as diferenças de desempenho atribuídas aos recursos permitem as firmas oferecerem maiores benefícios aos seus clientes por um determinado custo ou, ainda, podem proporcionar os mesmos níveis de benefícios por um custo mais baixo (PETERAF e BARNEY, 2003, *apud* BRIDOUX, 2004).

2. A INDÚSTRIA CERVEJEIRA

2.1. PANORAMA DA INDÚSTRIA CERVEJEIRA MUNDIAL

A cerveja é a bebida alcoólica mais consumida do mundo. Suas vendas mundiais alcançaram US\$ 405,9 bilhões em 2008 e devem se aproximar de US\$ 442,0 bilhões em 2013, de acordo com Morado (2009). A produção global da bebida ultrapassou a marca de 1,8 bilhão de hectolitros em 2008, apresentando um crescimento 1,59% em relação ao ano anterior. Em termos absolutos, o crescimento foi equivalente a quase 3 bilhões de litros de cerveja.

Europa, América e Ásia responderam por 93,8% da produção global de cervejas em 2008, com a China (41 bilhões de litros) posicionando-se como o maior produtor mundial, respondendo por 71,7% da produção total do continente asiático e por 22,6% da produção global. Além da China, Estados Unidos, Rússia, Brasil e Alemanha completaram o *ranking* dos maiores produtores, que, juntos, responderam por

53,1% da produção global (BARTH-HAAS GROUP, 2010).

O consumo anual per capita de cerveja no Brasil é inferior se comparado aos países desenvolvidos e até mesmo ao de alguns países latinos, como é o caso da Venezuela. Porém, verifica-se uma tendência de queda no consumo em países onde o mercado situa-se em uma posição de maturidade. Tal tendência é explicada por algumas hipóteses: (i) consequência das campanhas antialcoolismos; (ii) taxa excessiva da cerveja; (iii) pouca oferta de cervejas mais complexas do que as *pilsen*; e (iv) competição acirrada com outras bebidas alcoólicas (MORADO, 2009). Por outro lado, a elevação do consumo per capita da bebida em países como o Brasil e a Argentina, por exemplo, tem sido influenciada tanto por fatores ligados à demanda (aumento da renda), como à oferta (maior número de marcas, por exemplo).

Impulsionada por uma série de fusões e aquisições na última década, a indústria cervejeira mundial tem passado por um rápido processo de consolidação de grandes grupos empresariais, que tem acarretado no aumento do nível de concentração desse mercado. Os quatro maiores grupos empresariais do setor (AB InBev, SAB Miller, Heineken e Molson Coors) dominavam, juntos, 46,8% do mercado em 2009. É importante destacar que em 1988, a participação de mercado das quatro maiores empresas era de 26%.

A criação da AB InBev ilustra bem como está ocorrendo o processo de consolidação dos grandes grupos empresariais no ramo cervejeiro. Em 2004, a fusão da belga Interbrew (que já havia adquirido, por exemplo, a Labatt no Canadá, a Whitbread e Bass no Reino Unido, a Rolling Rock nos EUA e a Dos Equis no México) com a brasileira AmBev (fruto da fusão das brasileiras Antarctica e Brahma) criou a multinacional InBev, que passou a posicionar-se na segunda colocação do

ranking das maiores cervejarias, estando apta, inclusive, a competir com o player líder na época, a norte-americana Anheuser Busch. Ao longo dos anos subsequentes a sua criação, a InBev adquiriu outras

cervejarias de menor porte, até que, em 2008, adquiriu a líder Anheuser Busch, formando a AB InBev e consolidando sua posição como líder do mercado mundial.

Tabela 1 – Dez Maiores Grupos Cervejeiros Mundiais

1998		2009	
Anheuser-Busch	7,0%	AB InBev	19,8%
Miller	4,0%	Heineken+Femsa	11,0%
Heineken	3,0%	SABMiller	9,6%
Kirin	2,0%	Carlsberg	6,4%
Bond	2,0%	China Resources	4,6%
Stroh	2,0%	Tsingtao	3,3%
Elders	2,0%	MolsonCoors	2,9%
Kronenbourg	2,0%	Modelo	2,9%
Coors	2,0%	Yanjing	2,6%
Brahma	1,0%		
<i>Top 10</i>	27,0%	<i>Top 10</i>	63,1%
<i>CR4</i>	16,0%	<i>CR4</i>	46,8%

Fonte: Elaborado pelo autor com base em George (2010)

Porém, os movimentos de fusões e aquisições não se limitam apenas a AB InBev. O ritmo de fusões e aquisições dos últimos anos sugere que as empresas líderes têm entrado em uma espécie de corrida armamentista. Estes fabricantes mundiais, na busca por novos mercados, vêem os mercados emergentes cada vez mais como focos atraentes de crescimento. As fortes vendas na Ásia, África e América Latina têm ajudado essas empresas compensar volumes de enfraquecimento em seus principais mercados. Nesse sentido, as pequenas cervejarias locais que possuem atuação destacada em seus países passam a ser os alvos mais prováveis das grandes empresas (GALLAGHER, 2011).

As estratégias de expansão das empresas líderes sustentam-se na busca de alvos de aquisição em outros mercados promissores em todo o mundo, como a Índia e a América do Sul. Consequentemente, o processo de consolidação desses grandes grupos empresariais está transformando a estrutura da indústria cervejeira de uma série de

oligopólios nacionais para uns poucos conglomerados globais (GALLAGHER, 2010).

2.2. PANORAMA DA INDÚSTRIA CERVEJEIRA NACIONAL

A década de 1990 foi marcada por profundas transformações no ambiente econômico do país que, após um longo período de afastamento da concorrência externa e rigidez nos preços, teve que se readaptar ao novo cenário econômico e institucional sustentado por princípios neoliberalistas. Nesta época, especificamente no ano de 1994, a produção mundial de cerveja crescia a uma taxa de 1,5%, enquanto que os mercados norte-americano e de vários países europeus apresentavam crescimento nulo ou declinante. Por outro lado, as economias emergentes, sobretudo China e América Latina, experimentavam taxas de crescimento entre 5% e 10% (CARDOSO, 2004).

Diante disso, a indústria cervejeira brasileira passou a atrair as atenções de

grandes *players* globais que, em uma primeira etapa, apenas se interessam em entrar no mercado brasileiro por meio de associação com empresas já instaladas no país, não optando pela entrada singular. Foram os casos das *joint ventures* Brahma/Miller, Antarctica/Anheuser-Busch, Kaiser/Heineken e Skol/Carlsberg (CARDOSO, 2004). Em uma segunda etapa,

a indústria cervejeira brasileira passou a apresentar uma série de fusões e aquisições que consolidou o elevado nível de concentração registrado nesse mercado. A fusão da Antarctica com a Brahma, em 1999, e a resultante criação da AmBev, configura-se como o ato de concentração de maior relevância na história da indústria cervejeira do país.

Tabela 2 – Participação no Mercado Brasileiro de Cervejas

	1991	1994	1997	2000	2003	2006	2009
AmBev				69,6%	67,2%	73,3%	70,0%
<i>Antarctica</i>	35,1%	30,2%	20,3%				
<i>Brahma</i>	38,0%	33,3%	24,9%				
<i>Skol</i>	13,3%	16,8%	23,2%				
Molson Femsa				18,5%	13,0%	7,2%	7,2%
<i>Kaiser</i>	11,6%	14,6%	15,9%				
<i>Bavária</i>	n.d.	n.d.	4,9%				
Schincariol	1,2%	4,7%	7,8%	8,2%	11,1%	10,6%	11,6%
Petrópolis	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	5,4%	9,6%
Outros	0,8%	1,1%	3,0%	3,7%	8,6%	3,5%	1,6%

FF

Fonte: Elaborado pelo autor com base em SEAE (2004), SEAE (2007) e O Globo (2011)

A evolução da dinâmica do mercado nacional de cervejas aponta para uma posição sustentável de liderança da AmBev que, desde sua criação, nunca teve sua hegemonia ameaçada. Além disso, é importante destacar os crescimentos de *market share* da Schincariol na última década, bem como da cervejaria Petrópolis, que passou a figurar entre os principais *players*, ultrapassando, inclusive, a Femsa/Heineken, que se posiciona, atualmente, na quarta colocação do *ranking* das principais cervejarias no país.

A estrutura de oferta atual da indústria cervejeira brasileira configura-se como altamente concentrada: o *player* líder abocanha 70% das vendas e o restante do mercado é dividido por um grupo de três grandes cervejarias – que se digladiam por cada décimo de ponto percentual de mercado – e, ainda, por um grupo de pequenas cervejarias regionais que completam uma reduzida franja de mercado.

Ao discutirem a dinâmica concorrencial do setor brasileiro de bebidas frias (cervejas e refrigerantes, sobretudo), Bittencourt e Pereima Neto (2011) observam a característica oligopolística deste mercado, no entanto, sugerem, adicionalmente, franjas de concorrência monopolista, tendo em vista as possibilidades de diferenciação de produto.

Aliás, o fenômeno das cervejas especiais tem corroborado tais observações, pois evidencia-se esforços generalizados por estratégias de diferenciação sob a ótica do produto, isto é, a ênfase na qualidade superior.

3. O FENÔMENO DAS CERVEJAS ESPECIAIS

Resultado de uma tendência relativamente recente, a expansão da procura dos consumidores por produtos de qualidade superior (também conhecidos como *premium* ou *gourmet*, entre outros)

têm impactado as escolhas estratégicas das empresas. De fato, percebe-se que outros atributos têm sido colocados como decisivos pelo consumidor no momento da compra, além do preço. Diante esta transformação nos padrões de consumo, impulsionada, em parte, pelo efeito renda, o setor produtivo tem sido forçado a reavaliar sua atuação.

As cervejas especiais são cervejas dotadas de atributos de diferenciação quando comparadas às cervejas comerciais massificadas, ou populares, como também são conhecidas. O termo "especial" não representa nenhum estilo específico de cerveja. De acordo com Gonçalves (2010), o que define uma cerveja especial, em linhas gerais, é sua produção baseada em matérias-primas nobres e em processos de fabricação mais refinados. De fato, "o setor de produção de cervejas artesanais ou especiais é um pequeno segmento de mercado, ao qual são destinados pequenos volumes de produção, todavia com elevado valor agregado do produto" (KALNIN, 1999, p. 5).

Cabe destacar que não há nenhuma terminologia definida e utilizada como regra geral. Outros termos como *artesanais*, *premium*, *superpremium* e *gourmet* também são utilizados para caracterizar cervejas de qualidade superior. A ausência de uma metodologia consistente para este segmento é explicada por se tratar de um conceito e de uma tendência de mercado ainda recentes.

Além disso, devido a todos esses aspectos (ausência de metodologia, tendência recente), não há números consistentes capazes de mostrar a trajetória ascendente do segmento de cervejas especiais. Mesmo assim, o setor produtivo estima que esse segmento represente cerca de 5% do mercado total de cervejas, mais que o dobro de dez anos atrás, quando representava cerca de 2%. Entre 2007 e 2009, enquanto o mercado brasileiro de cervejas cresceu 11% em volume, o

segmento *premium* expandiu 40% (PENTEADO, 2011).

Se as cervejas especiais são consideradas produtos de maior qualidade, logo, sugere-se que seus preços ao consumidor são mais elevados quando comparado às cervejas populares. De acordo com Suzuki (2010), as cervejas especiais custam em média quatro vezes mais que uma cerveja padrão do mercado. Essa diferença de preço reflete sobre a participação de mercado desse segmento medido em vendas (em R\$): se em volume, as cervejas especiais representam cerca de 5% do mercado total, em valor, elas representam cerca de 8% (KORNATSU, 2008).

Apesar do crescimento consistente dos últimos anos, a representatividade do segmento de cervejas especiais ainda é baixo quando comparado à média mundial, que é de 11%. Na Europa, as cervejas especiais representam 12% do total do mercado (PENTEADO, 2011).

É evidente que as cervejas especiais representam ainda um nicho específico de mercado, porém, é inegável seu franco crescimento. Aliás, a elevação das importações de cervejas e a consequente expansão da oferta de marcas do mundo todo são, sem dúvida, sinais da consolidação do segmento de cervejas especiais no país. Como consequência, este movimento fortaleceu o papel do importador, um agente pouco notado até então na cadeia cervejeira.

De fato, as cervejas especiais, como um fenômeno conectado às mudanças importantes no padrão de consumo, tem transformado o processo de concepção e implementação de estratégias competitivas pelos agentes, bem como tem transformado a configuração de toda a cadeia cervejeira. Tais transformações têm influenciado as estratégias das grandes cervejarias, que já iniciaram ações com o objetivo de se apropriarem da renda extra gerada por tal fenômeno; por sua vez, as pequenas

cervejarias, ou microcervejarias, como são conhecidas, têm desempenhado papel essencial na expansão do segmento de cervejas de qualidade superior.

3.1. ESTRATÉGIAS DAS GRANDES CERVEJARIAS NACIONAIS

Com a procura cada vez mais evidente por cervejas de melhor qualidade, os grandes grupos cervejeiros do país passaram a conceber e implementar estratégias de competição com o intuito de absorver os ganhos gerados por tal fenômeno. De acordo com Junior (2011), 70% dos lançamentos no mercado cervejeiro no primeiro semestre de 2010 estiveram ligados ao segmento *premium*. É importante destacar que, apesar de os objetivos das cervejarias serem comuns, cada grupo empresarial tem adotado posicionamentos estratégicos diferenciados. Destacar-se-á, na sequência, os casos da AmBev, Heineken e Sechincariol

Nesse sentido, a estratégia da AmBev, maior cervejaria do país, está sustentada em dois importantes pilares: (i) fortalecimento da linha Bohemia, marca líder do segmento *premium* e, ii) expansão da oferta de marcas importadas. Esse segundo ponto merece maior destaque.

Desde sua criação em 1999, a AmBev iniciou um processo de expansão sustentado em operações de aquisições e fusões que permitiram à empresa ampliar seu *portfólio* de produtos. Em uma primeira etapa, a expansão ocorreu com foco na América Latina com a aquisição de várias cervejarias locais. No Uruguai, por exemplo, a AmBev adquiriu a fabricante das marcas Nortenã, Patricia e Pilsen. Em 2007, as três marcas foram introduzidas no mercado brasileiro com o *status* de cervejas *premium* (RITTNER, 2011).

Da mesma forma, a fusão da AmBev com a belga Interbrew, em 2004, propiciou a empresa expandir sua oferta de cervejas importadas no país. Atualmente, marcas

como Stella Artois e Leffe, que pertenciam ao *portfólio* da Interbrew, são facilmente encontradas nas lojas de varejo do país.

De fato, cervejas importadas, em geral, são vistas como especiais pelos consumidores, pois representam novidade e diferenciação. Esse espírito estimulou a AmBev a importar algumas marcas alemãs, mesmo sem nenhum envolvimento (fusão ou aquisição) com os fabricantes dessas marcas. Conforme destaca Gazeta Mercantil (2011):

Seguindo a estratégia de aumentar sua participação no segmento de cervejas premium, a AmBev apresenta três marcas de cervejas alemãs ao consumidor brasileiro: Spaten, Löwenbräu e a Franziskaner Weissbier, com seus três tipos clássicos: Hefe-Weissbier Hell, Hefe-Weissbier Dunkel e Weissbier. As bebidas chegam pelo núcleo de novos negócios da companhia, que tem como objetivo desenvolver esse segmento no Brasil (GAZETA MERCANTIL, 2011, p.1).

A Schincariol, por sua vez, adquiriu três pequenas cervejarias locais especializadas na produção de cervejas especiais (microcervejarias, como também são conhecidas): a paulista Baden Baden, a carioca Devassa e a catarinense Eisenbahn. A estratégia da Schincariol de entrar no segmento de cervejas especiais através de aquisições possui um aspecto importante, que é a manutenção das principais características das marcas então adquiridas. Nesse sentido, em vez de fechar fábricas, transferir a produção para unidades de maior escala e alterar a receita do produto, a opção estratégica adotada pela empresa foi a de manter a identidade de cada marca, formada por atributos como a produção em pequena escala, processo sustentado em matérias-primas de qualidade, entre outros (GLOBO ECONOMIA E NEGÓCIOS, 2011).

No caso da Heineken, a própria marca Heineken possui um conceito de cerveja *premium* perante o mercado brasileiro. Antes mesmo de a empresa desembarcar em definitivo no país, a Femsa produzia a marca sob licença e supervisão da Heineken Brouwerijen B.V. de Amsterdã. Ainda, nesse período, várias marcas da

Heineken já eram importadas pela Femsa, como por exemplo, a holandesa Amstel Pulse, a italiana Birra Moretti, a austríaca Edelweiss e as irlandesas Murphy's Irish Stout e Murphy's Irish Red. Além disso, a Femsa também já possuía em seu *portfólio* algumas marcas próprias de cervejas diferenciadas, como a Gold e a Bavária Premium.

De fato, a Heineken possui inúmeras marcas *premium* em seu *portfólio* e, considerando que sua atuação direta ainda é recente no país, não é possível analisar de forma mais incisiva sua posição estratégica. Porém, como se trata de um grande *player* global com elevado *know how* no segmento de cervejas *premium* e, ainda, por aproveitar um eficiente sistema de distribuição, entende-se que há grande possibilidade desse nicho de mercado ser melhor explorado pela empresa no país.

3.2. A ATUAÇÃO DAS MICROCERVEJARIAS

Tradicionalmente, o fenômeno das cervejas especiais tem sido vinculado à atuação das microcervejarias. De fato, as cervejas especiais ofereceram uma importante oportunidade para as pequenas cervejarias se afastarem da concorrência direta dos grandes grupos empresariais.

Os anos 1980 marcam a década do surgimento das microcervejarias nos Estados Unidos. Muitas delas originárias das atividades de *homebrewing*, as microcervejarias norte-americanas desta época lutaram para sobreviver frente às condições de mercado extremamente difíceis; até o final da década de 1970, a indústria cervejeira se concentrava em apenas 44 empresas, sendo que a perspectiva era de que apenas 5 empresas atuassem no mercado norte-americano nos anos subsequentes (BREWERS ASSOCIATION, 2011).

Porém, surpreendentemente, o domínio das grandes cervejarias criou um ambiente favorável para a entrada de

pequenas empresas. A identidade das microcervejarias relacionada à "produção de pequena escala" propiciou a criação de vantagens competitivas para estes empreendimentos. Neste sentido, ao perceber que o consumidor estava propenso a consumir cervejas diferenciadas, as grandes cervejarias se esforçaram em desenvolver suas próprias cervejas de qualidade superior. No entanto, tal estratégia das grandes cervejarias foi incapaz de conter a expansão das microcervejarias (GEORGE, 2011).

As décadas de 1990 e 2000 assistiram a consolidação da posição das microcervejarias no mercado norte-americano. Tais empreendimentos conseguiram estabelecer um alto nível de qualidade, consistência e inovação em suas cervejas, contribuindo para a criação de uma cultura cervejeira mais diversificada (BREWERS ASSOCIATION, 2011).

A expansão das microcervejarias na Europa, por sua vez, contrasta com o movimento de queda das vendas dos grandes grupos cervejeiros. No Reino Unido, por exemplo, há cerca de 600 microcervejarias, sendo que cerca de 70 empreendimentos foram criados em 2009. O afastamento dos consumidores do mercado de cervejas em massa tem sido um fator apontado para o crescimento das microcervejarias, cuja ênfase é a produção de cervejas de qualidade superior (SMALE, 2011).

No caso brasileiro, percebe-se que as microcervejarias estão inseridas em um contexto formado por atributos de demanda – elevação do poder aquisitivo e a busca constante dos consumidores por produtos diferenciados – e de oferta – escolha estratégica frente ao ambiente competitivo, caracterizado pelo elevado nível de concentração de mercado.

Não há, no Brasil, um conceito padrão de microcervejaria. Nos Estados Unidos, por definição, uma microcervejaria é caracterizada pela produção em pequena

escala (menos de 17,6 mil hectolitros por ano), sendo que, no mínimo, 75% da produção devem ser vendidas para fora do estabelecimento. Esse ponto é importante devido a existência, também, de *brewpubs*, que consistem em restaurantes-cervejarias que comercializam mais de 25% da sua produção no próprio local (BREWERS ASSOCIATION, 2011).

Caracterizar as microcervejarias apenas através de atributos quantitativos não aparenta ser a melhor alternativa, tendo em vista que, além da produção de pequena escala, outros atributos compõem o organismo conhecido como microcervejaria. Nesse sentido, Suzuki (2010) apresenta algumas características que podem ser encontradas nas microcervejarias brasileiras:

- (i) Produzem anualmente até 5 milhões de litros;
- (ii) Produzem cerveja com teor de malte acima de 80%;
- (iii) Fabricam produtos com ingredientes especiais;
- (iv) Seguem receitas tradicionais, como a alemã *Reinheitsgebot*;
- (v) A distribuição é de alcance regional; e
- (vi) Em sua maioria, são empresas familiares.

Para Morado (2009), o que caracteriza uma microcervejaria é a produção de cervejas que carreguem atributos ligados a região de origem, tradição e qualidade diferenciada. A produção em pequena escala muitas vezes é vista como uma necessidade de ajuste a um modelo de produção que enfatiza a qualidade. Neste sentido, conforme destaca Kalnin (1999), o foco do setor de produção de cervejas especiais é atender consumidores que demandam produtos diferenciados e qualidade superior.

O propósito dos empresários que atuam neste setor é encantar um nicho de mercado, com um produto diferente em

sabor, aroma, flavor, cor e teor alcoólico, onde os clientes estejam dispostos a pagar um preço diferenciado por esse produto e serviço oferecido (KALNIN, 1999, p. 10).

Em termos globais, as microcervejarias passaram a ganhar destaque nos Estados Unidos, ao final do século XX, sendo que, recentemente, as microcervejarias consolidaram sua posição no mercado americano. De acordo com Morado (2009, p. 306), "Só nos Estados Unidos as microcervejarias cresceram 6% em volume e 10% em preço, ao ano, entre 2003 e 2008, representando 4% do mercado americano". Dados do primeiro semestre de 2010 mostram um crescimento sustentável desse segmento: enquanto as vendas totais de cervejas no mercado americano diminuíram 2,7%, o crescimento das microcervejarias foi de 9% em volume e de 12% em faturamento (BREWERS ASSOCIATION, 2011).

De acordo com Suzuki (2010), existem cerca de cem microcervejarias no Brasil, que correspondem a 0,15% do mercado. A maioria delas, segundo a autora, foi fundada nos últimos dez anos e estão concentrados na região sul e sudeste do país. Para Morado (2009), a expansão das microcervejarias é um fenômeno justificado pela possibilidade de empreender um negócio lucrativo em um mercado que proclama por diferenciação. De acordo com o autor:

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

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A emergência de um novo padrão de consumo no mercado brasileiro de cervejas, especificamente, tem forçado as empresas a se reinventarem no processo de formulação e de implementação de

estratégias competitivas. Nesse sentido, compreendeu-se que as complementaridades entre a APE e a VBR devem ser exploradas, pois o ambiente competitivo e os recursos de posse da firma são relevantes para a definição estratégica da empresa e para a apropriação de VCS. Isto é, com a emergência de um novo padrão de consumo, o ambiente competitivo tem proporcionado oportunidades de apropriação de VCS; da mesma forma, este novo padrão tem forçado as empresas a desenvolverem, adquirirem ou recombinares seus recursos como forma de tirar proveito de tais oportunidades.

Como posto, as estratégias das grandes cervejarias frente ao recente fenômeno das cervejas especiais têm sido de (i) desenvolvimento de produtos focados para este segmento, (ii) aquisição de pequenas cervejarias especializadas em cervejas especiais (microcervejarias) e (iii) expansão da oferta de marcas importadas. Implicitamente, tais estratégias refletem a necessidade dessas empresas reestruturarem suas cestas de recursos como meio de se apropriarem da renda extra gerada por tal fenômeno.

De fato, as grandes empresas veem a expansão da demanda por cervejas especiais de forma estratégica. Para a Schincariol, por exemplo, tal fenômeno é visto como uma possibilidade de ampliação de sua posição no mercado. Já para a líder, considerar este fenômeno de forma estratégica é uma maneira de conservar sua posição dominante, obstruindo um caminho relativamente favorável para seus concorrentes.

Aliás, a trajetória ascendente e sustentada das cervejas especiais tem gerado oportunidades de crescimento para empresas de todos os portes. Para as microcervejarias, tal fenômeno é visto como uma possibilidade factível de reversão da tendência de concentração de renda da indústria cervejeira. É importante reforçar

que o posicionamento das microcervejarias está sustentado em estratégias de diferenciação, que as permite praticar preços superiores, capazes de compensar os custos mais elevados decorrentes de ações focadas na qualidade superior de suas cervejas. Ainda, a escolha estratégica das microcervejarias possibilita que elas se afastem da concorrência direta dos grandes grupos empresariais em uma indústria caracterizada pelo elevado nível de concentração mercadológico, pela presença de elevadas barreiras à entrada e, ainda, em que o principal atributo de diferenciação refere-se aos elevados investimentos em fixação da marca.

Nesse sentido, percebe-se que o fenômeno das cervejas especiais tem permitido a diferenciação de produto e, conseqüentemente, das empresas, em uma etapa do processo (fabricação) no qual a presença de barreiras à entrada é menos significativa. Aliás, a produção em pequena escala é um dos fatores que tem colocado as microcervejarias em uma posição de evidência.

Pelo lado da demanda, observam-se importantes transformações no perfil do consumidor contemporâneo: a preferência passou a ser moldada por elementos que vão além do preço. Sendo assim, o modelo de consumo em massa imposto pelas grandes cervejarias tem, paulatinamente, perdido espaço.

Diante deste cenário, é evidente que as microcervejarias tem se destacado. Além disso, os movimentos estratégicos das grandes cervejarias – desenvolvimento de produtos, aquisição de microcervejarias e oferta de cervejas importadas – no sentido de se adaptarem a um novo padrão de consumo, parecem ser menos eficientes do que o modelo de atuação das microcervejarias. Isso ocorre, pois as microcervejarias possuem a vantagem do conceito de que produção em pequena escala representa qualidade superior; diferentemente das grandes cervejarias, que

não podem se apropriar de tal conceito para suas marcas.

Nesse sentido, um paralelo com a perspectiva teórica de Barney é conveniente na medida em que autor define os diferentes atributos que os recursos de posse da firma devem possuir para se configurarem potencialmente geradores de VCS (valor, raridade, imitabilidade imperfeita e difícil substituição). Sob esta ótica, emerge-se a seguinte questão: os recursos de posse das microcervejarias serão capazes de “combater” as rendas de monopólio das grandes cervejarias?

Discussões a parte, é evidente que, ao oferecer cervejas de qualidade superior a consumidores cada vez mais sedentos por diferenciação, as microcervejarias têm atuado em um nicho de mercado dinâmico, em constante expansão. Este cenário, combinado com a concorrência cada vez mais intensa das grandes cervejarias, faz com que o grau de complexidade dos

negócios ganhe outra dimensão. Por isso a necessidade das empresas se reorganizarem para se manterem competitivas no longo prazo.

Conclui-se, portanto, que a dinâmica competitiva da indústria cervejeira tem se transformado: de uma estrutura de competição, onde apenas a produção em alta escala e os elevados investimentos em propaganda se configuravam como elementos diferenciadores de competitividade, o mercado de cervejas passou a proporcionar diferentes possibilidades de diferenciação que vão além da marca e do preço. Em outras palavras, emergiu-se um padrão de consumo em que a procura por produtos de qualidade superior entrou em cena. De fato, as regras do jogo mudaram e, junto com elas, a necessidade de os *players* se reinventarem em suas estratégias competitivas.

Referências

BARNEY, Jay. B. **Firm, resources and sustained competitive advantage**. Journal of Management, 17, pp.99-120, 1991.

BARTH-HAAS GROUP. **The Barth Report – Hops 2005/2006**. Joh. Barth & Sohn GmbH & Co. KG. Nuremberg, 2010.

BITTENCOURT, Maurício Vaz Lobo; PEREIRA NETO, João Basílio. **Setor de Bebidas Frias**. In: RIBEIRO, Marcia Carla Pereira; ROCHA JR., Weimar Freire da (Coord.). *Concorrência e Tributação no Setor de Bebidas Frias*. Belo Horizonte: Fórum, 2011.

BREWERS ASSOCIATION. **Market segments**. Disponível em: <<http://www.brewersassociation.org>>. Pesquisado em 14 de março, 2011.

BRIDOUX, Flore. **A resource-based approach to performance and competition: an overview of the connections between resources and competition**. Working paper, IAG 110/04, 2004.

CARDOSO, Gilson Domingues. **Indústria Cervejeira no Brasil: Padrão de Competição e Evolução**. Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo S/A. Vitória, 2004.

FERRAZ, J.C.; KUPFER, D; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

GALLAGHER, Richard. **Consolidation remains on Tap for Brewers**. Disponível em: <<http://www.valueline.com>>. Pesquisado em: 14 de fevereiro, 2011.

GAZETA MERCANTIL. **AmBev apresenta três cervejas alemãs premium no País.** Disponível em: <<http://economia.terra.com.br>>. Pesquisado em: 11 de março, 2011.

GEORGE, Ann. **2010 – Statistic Report.** Hop Growers of America, Inc. Moxee, 2010.

GEORGE, Cherian. **Make Mine a Microbrew – The Story of Change in the Life Cycle of the American Beer Industry.** Disponível em: <<http://www.gsb.stanford.edu>>. Pesquisado em: 09 de abril, 2011.

GLOBO ECONOMIA E NEGÓCIOS. **Contra 'gigante' Ambev, Schin aposta em cervejas especiais.** Disponível em: <http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios>. Pesquisado em: 05 de março, 2011.

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

HAGUENAUER, L. **Competitividade: conceitos e medidas: uma resenha da bibliografia recente com ênfase no caso brasileiro.** Texto para discussão número 211, Rio de Janeiro: UFRJ, 1989.

JUNIOR, Cirilo. **Em alta, cerveja premium fatura R\$ 300 mi; setor já representa 4% a 5% do mercado.** Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado>>. Pesquisado em: 13 de março, 2011.

KALNIN, J.L. **Avaliação estratégica para implantação de pequenas cervejarias.** Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas, Florianópolis, UFSC, 1999.

KORNATSU, Alberto. **Brasileiros consomem cada vez mais cervejas premium.** *O Estado de São Paulo*, São Paulo, B20, 18/04/2008.

KUPFER, D. **Uma Abordagem Neo-Schumpeteriana da Competitividade** in Ensaios FEE. (17) 1.. Porto Alegre, 1996.

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

O GLOBO. **Confira a Participação de Mercado das Principais Marcas de Cervejas no Brasil.** Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/economia>>. Pesquisado em: 14 de fevereiro, 2011.

PENROSE, Edith. **The Theory of the Growth of the Firm.** New York: Wiley, 1959.

PENTEADO, Claudia. **Cervejarias investem em marcas globais.** Disponível em: <<http://exame.abril.com.br>>. Pesquisado em: 12 de março, 2011.

PETERAF, Margaret A. **The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View.** *Strategic Management Journal*, 14, pp.179-191, 1993.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRAHALAD, Coimbatore; HAMEL, Krishnarao. Gary **A competência essencial da corporação.** In: MONTGOMERY, Cynthia; PORTER, Michael E. (Eds) *Estratégia: a busca da vantagem competitiva.* Tradução Bárzan Tecnologia e Lingüística. Rio de Janeiro: Campus, p. 293- 316, 1998.

RITTNER, Daniel. **Cerveja uruguaia "some" de Montevidéu.** Disponível em: <<http://www.valoronline.com.br>>. Pesquisado em: 11 de março, 2011.

SAES, M. S. M. **Estratégias de Diferenciação e Apropriação da Quase-Renda na Agricultura: a Produção de Pequena Escala.** Tese (Livre Docência). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

SEAE. **Parecer n.º 06440/2004/RJ COCON/COGPI/SEAE/MF.** Ministério da Fazenda. Brasília, 2004.

SEAE. **Parecer n.º 06086/2007/RJ COGCE/SEAE/MF**. Ministério da Fazenda. Brasília, 2007.

SMALE, Will. **Small brewers taking on the global giants**. Disponível em: <<http://news.bbc.co.uk>>. Pesquisado em: 17 de março, 2011.

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

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. **Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional**. *Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 1, p. 20-37, out./dez. 2000.

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