Desenvolvimento de Mercado e Estratégias Competitivas no Varejo: Um Estudo no Setor de Cervejas Artesanais

RESUMO

O objetivo central desta pesquisa consiste em investigar o desenvolvimento de mercado varejista especializado em cervejas artesanais na cidade de São Paulo/SP e as estratégias competitivas usadas em sua atuação. Existe uma carência de estudos que investiguem conjuntamente o desenvolvimento de mercado e o uso de estratégias competitivas, principalmente no setor varejista. Este déficit também ocorre na investigação sobre estratégia na perspectiva de outros setores do mercado de cervejas artesanais, uma vez que os estudos se concentram apenas nos aspectos produtivos, Heyder e Theuvsen (2008) e Niederhut- Bollmann e Theuvsen (2008). O estudo de caráter exploratório foi desenvolvido mediante uma pesquisa de campo qualitativa. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas considerando como sujeitos dez proprietários de pequenos varejos que comercializam cervejas artesanais. No tratamento e análise dos dados coletados foi utilizada a técnica análise de conteúdo, seguindo as etapas propostas por Bardin (2006). Os resultados apresentados trazem indícios do desenvolvimento de um novo mercado varejista a partir da ascensão do mercado de cervejas artesanais e as principais características e fatores pertencentes a este mercado que os conduzem na escolha de estratégias competitivas.

Palavras-Chave: Estratégia, varejo especializado, cervejas artesanais.

1. Introdução

Uma vez que as decisões de uma empresa não são baseadas somente em seu ambiente interno, mas também em seu ambiente externo, o constructo de estratégia pode ser definido como um conjunto de regras de tomada de decisão que as organizações desenvolvem como uma resposta lógica a este ambiente e suas mudanças (HENDERSON, 1989; ANSOFF, 1983). No escopo da estratégia empresarial o desenvolvimento de novos mercados é um dos temas vastamente estudados pela literatura acadêmica (ASDEMIR; FERNANDO; TRIPATHY,2012), assim como, as estratégias competitivas, que Segundo Porter (1996), são as respostas das organizações as mudanças do ambiente externo, executadas para promover a harmonia da empresa com este ambiente e auxilia-la em sua competição. A busca por novos segmentos de mercado, atração de novos clientes por meio de novos segmentos, agregando um maior *mix* (variedade) de produtos ou serviços, ou abertura de novas lojas, no caso do ambiente varejista, caracterizam os elementos do desenvolvimento de um novo mercado (SPILLER, 2011; TINOCO, 2000).

O setor cervejeiro brasileiro tem mudado ao longo dos anos devido ao aumento do poder aquisitivo da população brasileira que impulsionou o consumo e em meio a esta mudança, surge uma revolução neste mercado com o surgimento das cervejarias artesanais, uma vez que que os consumidores de cerveja estão deixando de consumir cerveja de qualidade inferior (FLARYS,2014; VENTURINI et al, 2008). As cervejas artesanais são conhecidas por serem produzidas por processos que priorizam sua qualidade, com matérias primas superiores em sua composição e por ter sua demanda influenciada pelo desejo de diferenciação (TSCHOPE, 2001). Seu volume em 2016 foi de 91 milhões de litros representando 0,7% do volume total de cervejas no Brasil, sendo

o estado de São Paulo o principal produtor, e sua comercialização realizada principalmente através de lojas especializadas (INSTITUTO DA CERVEJA, 2016; CERVESIA, 2011).

À primeira vista nota-se uma carência de pesquisas acadêmicas que investiguem conjuntamente o desenvolvimento de mercado e estratégias competitivas. Mcdowell Mudambi (1994), por exemplo, estudam o desenvolvimento de mercado e outras formas de crescimento conjuntamente com as estratégias competitivas no varejo apresentando uma revisão conceitual, sem pesquisa empírica, já, Byrom, Medway e Warnaby (2003), Megicks (2007), Mazzarol *et al*. (2014) pesquisam empiricamente ou o desenvolvimento de mercado ou as estratégias competitivas relacionando-os com outros constructos como inovação, empreendedorismo, *performance* entre outros. Com relação ao mercado de cervejas artesanais, nota-se que diversos estudos acadêmicos surgiram investigando as estratégias presentes neste setor, como por exemplo, Heyder e Theuvsen (2008) e Niederhut-Bollmann e Theuvsen (2008), entretanto, a maioria dos estudos sobre estratégia neste setor focaram na perspectiva do produtor, deixando uma lacuna sobre o desenvolvimento de outros setores, a partir da ascensão deste mercado e a aplicação de estratégias competitivas em sua atuação.

Considerando este cenário e o fato de que o varejo especializado é apontado como o principal canal de vendas das cervejas artesanais no Brasil e o estado de São Paulo como o produtor predominante, torna-se relevante preencher as lacunas mencionadas. Por isso, o objetivo central desta pesquisa consiste em investigar o desenvolvimento de mercado e as estratégias competitivas direcionadoras para atuação varejista no mercado de cervejas artesanais da cidade de São Paulo. Para atingir o objetivo central são formulados os seguintes objetivos específicos: a) verificar se houve o desenvolvimento de um novo mercado varejista a partir da ascensão das cervejas artesanais; b) identificar as estratégias competitivas utilizadas pelos varejistas para atuação no mercado de cervejas artesanais; c) verificar qual o tipo de posicionamento estratégico e especialização adotado por varejistas de cervejas artesanais.

2. Referencial Teórico

Esta seção contempla discussões teóricas acerca do desenvolvimento de mercado, das estratégias competitivas e do relacionamento destas correntes.

2.1. Desenvolvimento de Mercado e o Varejo

O desenvolvimento de novos mercados é um tema que tem sido amplamente estudado no escopo das estratégias empresariais (ASDEMIR; FERNANDO; TRIPATHY,2012). A estratégia, segundo Ansoff (1983) é um conjunto de regras de tomada de decisão que a empresa desenvolve para competir no mercado.

Spiller (2011) aponta que uma estratégia que objetive o desenvolvimento de um novo mercado se dá pelo crescimento das vendas de um produto através da atração de novos segmentos de mercado, ou por uma profunda mudança no posicionamento da empresa para conquistar uma nova base de clientes, agregando um maior *mix* (variedade) de produtos ou serviços. Segundo Yin (2016) aplicando uma estratégia de desenvolvimento de novos mercados, uma empresa pode encontrar a oportunidade de aumentar seu lucro expandindo as vendas de produtos já existentes em novos mercados. Basicamente a empresa expande suas vendas atendendo a novos segmentos de clientes (SHAW, 2012).

Tinoco (2000) aponta no ambiente varejista o desenvolvimento de mercado está na abertura de novas lojas em mercados totalmente novos. Os resultados da pesquisa de Megicks (2007) com 305 pequenos varejos do Reino Unido corrobora essa afirmação.

No contexto do ambiente varejista Kotler e Keller (2014) sustentam que os varejos ou são vendedores de produtos populares ou varejistas especializados, sendo estes últimos apontados por Bernardino *et al.* (2011) como lojas de porte pequeno especializadas em um tipo de produto, porém, com grande variedade de marcas e elevado nível de serviço.

2.2. Estratégias Competitivas

Para estar em harmonia com seu ambiente externo uma empresa deve optar por estratégias que sejam as respostas de sua adaptação a ele, por isso, sua formulação é vista como um processo analítico para a defesa de posição no mercado (MINTZBERG; LAMPEL, 2009). Posicionar-se no mercado envolve decisões como: decidir o que será trabalhado; os principais produtos e para quem será ofertado; com que vantagem (DAY; WENSLEY, 1988) e em quais mercados atuará (ANSOFF; MCDONNELL, 1993). Porter (2009) aponta três tipos de posicionamento: 1) baseado na variedade que busca atender a vários tipos de público sem diferenciação de perfil, oferecendo vários tipos de produtos; 2) baseado nas necessidades que foca em conhecer de melhor um tipo de mercado e desenvolver estratégias para um tipo ou perfil de cliente; 3) baseado no acesso que trabalha com o acesso ao produto por região.

Depois de posicionar-se, a empresa deve escolher uma estratégia que melhor responda as mudanças do ambiente externo. Segundo Porter (1996), aquelas designadas como competitivas são métodos elaborados para suportar as forças dos concorrentes escolhendo uma entre três tipos, conforme apresentado na Figura 1.

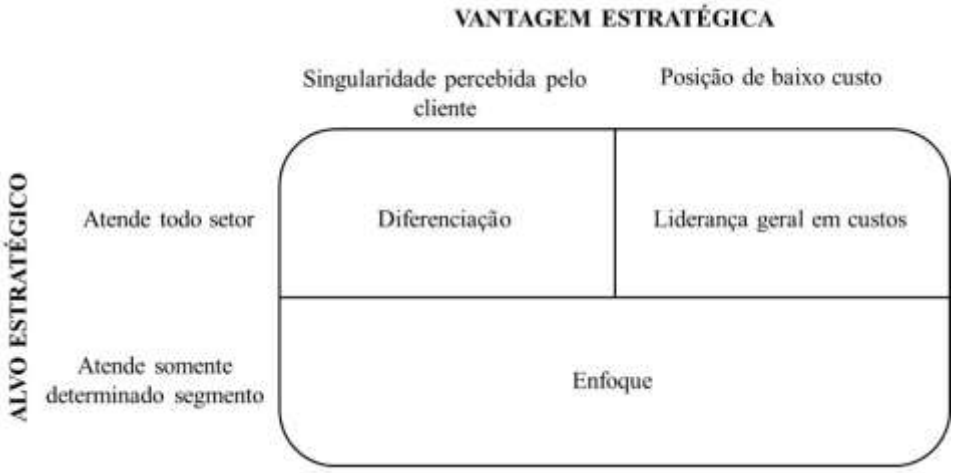


Figura 1 - Estratégias Genéricas
Fonte: Adaptado de Porter (1996).

A fidelidade do consumidor e sua disposição em pagar preços *premiuns* são características da estratégia de diferenciação, portanto, sua escolha direciona a empresa a superar a concorrência aumentando o valor percebido por seus clientes sobre seus produtos/serviços possibilitando assim que ela cobre mais caro na ocasião em que o consumidor enxerga valor agregado a eles (NIEDERHUT- BOLLMANN; THEUVSEN, 2008; PORTER, 1996). Esta estratégia é atraente quando as necessidades e preferências dos clientes são diversas demais para serem satisfeitas por produtos padronizados e ou quando os consumidores tomam suas decisões de compra pelos atributos do produto e não pelo preço (CABRAL, 1998; MURRAY, 1988).

No ambiente varejista, Mattar (2011), afirma que estratégia de diferenciação está baseada na diferenciação pelo *mix* (variedade) de produtos, qualidade dos serviços,

localização, tecnologia, formato de varejo ou *layout* da loja. Knop (2007) corrobora com essa afirmação, uma vez que os resultados de seu estudo em pequenos varejistas evidenciaram que uso desta estratégia a partir do portfólio de produtos de qualidade e suporte oferecido na venda por meio de funcionários qualificados.

Ao adotarem a estratégia de liderança em custo da matriz de Porter (1996) as empresas obterão vantagens de custos sobre seus concorrentes uma vez que sua premissa básica é manter seus custos em níveis abaixo do mercado. Este autor ainda afirma que os produtos oferecidos a partir desta estratégia geralmente são padronizados.

A estratégia de enfoque é a última estratégia genérica da matriz de Porter (1996) e é embasada no fato de que a empresa será capaz de atender melhor ao seu alvo estratégico do que seus concorrentes que optam por atender a toda à indústria. O alvo, ou escopo estratégico deve ser suficientemente estreito e pode ser definido sob as dimensões: tipo de clientes, linha de produtos, variedade do canal de distribuição, área geográfica.

O estudo de Niederhut- Bollmann e Theuvsen (2008), que aborda a estratégia de enfoque indica que pequenas e médias cervejarias Croatas e Alemãs muitas vezes tentam encontrar nichos de mercado rentáveis para se esconder da intensa concorrência no mercado de massa, além disso, nessas empresas os nichos de mercado são criados por, por exemplo, na produção de especialidades tradicionais e locais de cerveja.

Relacionada a estratégia de enfoque, a estratégia de nicho ou *marketing* de nicho, é definida por Churchill Jr. e Peter (2000) como a estratégia de se concentrar em um único mercado alvo e adaptar o composto de *marketing* a ele. Ferrell, Hartline, Lucas Jr e Luck (2000) citam o *marketing* de nicho como sendo a estratégia de adotar a abordagem de concentração de mercado e focar os esforços de *marketing* em um segmento pequeno e bem definido que possui um conjunto de necessidades específicas e exclusivas. Já Kotler e Keller (2014) abordam a ideia de nicho de mercado como um grupo mais restrito de compradores, tipicamente um pequeno mercado cujas necessidades não estão sendo bem atendidas.

A estratégia de nicho de mercado é uma possibilidade para pequenas e médias empresas posicionassem-se no mercado explorando áreas nas quais haja demanda, mas que não esteja sendo bem suprida, em áreas que as empresas tenham condições de oferecer algum tipo de diferencial, além disso, é atraente para este tipo de empresa porque nem sempre requer grandes investimentos (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2001; CHURCHILL JR.; PETER, 2000).

A chave para *marketing* de nicho é conhecer e entender as necessidades dos consumidores-alvos percebendo que, apesar do pequeno tamanho do nicho, a fatia substancial da empresa torna o segmento altamente rentável, ou seja, a limitação em quantidade potencial demandada acaba sendo compensada pela especialização do produto e pelo fato do consumidor estar disposto a pagar um preço maior para ter acesso àquele produto (FERRELL; HARTLINE; LUCAS JR E LUCK ,2000).

Kotler e Keller (2013) apontam que há diversos tipos de especialização da empresa por nicho de mercado:

a) **especialização por usuário final:** a empresa irá se especializar no atendimento de um tipo de cliente final;
b) **especialização por nível vertical:** a empresa se especializa em uma determinada etapa do processo de produção, ou seja, em algum nível vertical da cadeia de valor produção-distribuição;
c) **especialização por tamanho ou porte de cliente:** a empresa foca em clientes pequenos, médios ou grandes e se especializa neste atendimento. Geralmente empresas que adotam a estratégia de nichos especializam-se no atendimento de clientes pequenos ou médios;

d) **especialização por cliente específico:** a empresa se especializa em atender um ou poucos clientes a fim de suprir suas necessidades de forma diferenciada;
e) **especialização por área geográfica:** a empresa se especializa em atender determinado local, região, país ou área mundial;
f) **especialização por produto ou linha de produtos:** a empresa customiza seus produtos para o cliente;
g) **especialização por característica ou atributos do produto:** a empresa se especializa na produção de determinado tipo de produtos ou de produtos com uma característica específica;
h) **especialização por customização:** a empresa ajusta seus produtos para atender especificidades nas tarefas de seus clientes;
i) **especialização por qualidade ou preço:** a empresa escolhe o segmento onde quer atuar – por exemplo, pode atuar com alta qualidade e alto preço, qualidade e preço médio, ou concorrer em preços baixos com certa qualidade;
j) **especialização por serviço:** a empresa oferece um serviço que não é oferecido pelos seus concorrentes;
k) **especialização por canal:** a empresa especializa-se em atender apenas um canal de distribuição.

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

2.3. Relacionamento dos Constructos

Posto que o desenvolvimento de novos mercados é um tema amplamente estudado na literatura faz-se necessário entender que estratégias competitivas são usadas para ocorrência de tal fato. As estratégias competitivas auxiliam uma empresa a ficar em harmonia com seu ambiente externo porque são respostas da sua adaptação a ele e, portanto, podem ser os instrumentos que direcionem a empresa na atuação do segmento escolhido (ASDEMIR; FERNANDO; TRIPATHY,2012; PORTER, 1996).

Desta forma, a intenção principal deste trabalho é colaborar para preenchimento algumas lacunas presentes na literatura de estratégia como 1) a carência de estudos acadêmicos que investiguem conjuntamente o desenvolvimento de mercado e estratégias competitivas e 2) o déficit de estudos que averigue e compreenda o uso destes constructos no setor varejista do mercado de cervejas artesanais já que a maioria dos estudos focam no setor produtivo.

O Quadro 1 exibe estudos que investigam ou somente o desenvolvimento de mercado ou pelo menos uma estratégia competitiva (sozinhos ou com outros constructos) ou aqueles que estudaram pelo menos um deles no mercado de cervejas artesanais.

Quadro 1 - Investigações de desenvolvimento de mercado e estratégias competitivas

Constructo de estratégia	Outros Constructos	Autores e Ano	Setor
	Penetração de mercado, novos produtos e diversificação	Byrom, Medway e Warnaby (2003)	Pequenos varejos em áreas rurais
	Performance	Megicks (2007)	Pequenos varejos em áreas urbanas
	Penetração de mercado, novos produtos e diversificação	Heyder e Theuvsen (2008)	Indústria de cervejas artesanais

Desenvolvimento de mercado	Inovação e empreendedorismo	Mazzarol *et al* (2014)	PMEs de manufatura, serviços financeiros, de marketing e comunicação.
	Penetração de mercado, novos produtos e diversificação	Mappangara e Simanjuntak (2014)	Tecnologia elétrica
Estratégias competitivas (diferenciação, custo e enfoque)	*Time-based strategy*	Wagner e Digman (1997)	Industrial diverso
	Nicho de mercado	Niederhut-Bollmann e Theuvsen (2008)	Industria de cervejas artesanais
	Performance	Leitner e Güldenberg (2010)	PMEs de setores diversos
	Desempenho financeiro a longo prazo	Banker, Mashruwala e Tripathy (2014)	Serviços financeiros

Fonte: os autores.

3. O Setor de Cervejas Artesanais

Segundo Flarys (2014) está ocorrendo uma revolução no setor cervejeiro com o surgimento das cervejas artesanais porque os consumidores estão deixando de comprar cervejas de grandes cervejarias que possuem qualidade inferior. Este movimento iniciou no EUA entre as décadas de setenta e oitenta e chegou ao Brasil na década de noventa através de pequenos empresários dispostos a investir seu capital focando em nos nichos de mercados não atendidos por empresas globais e oferecendo ao consumidor um produto e serviço único, diferenciado com alto valor agregado (OLIVER, 2002; KALNIN et al., 2002). Essa revolução, caracterizada pela exaltação de uma cultura em torno das cervejas artesanais, por um número crescente de rótulos disponíveis ao consumidor, qualificados pela inovação e diferenciação em relação às cervejas de massa (OLIVER, 2002).

Para a Brewers Association (2015), principal associação no setor, cervejas artesanais são aquelas produzidas por microcervejarias que usam no processo de produção ingredientes tradicionais como malte de cevada ou ingredientes não tradicionais, porém inovadores, utilizados para distingui-las das cervejas populares. Elas contêm, segundo a pesquisa empírica de Mardegan et al. (2013), malte de melhor qualidade, já as denominadas "comuns" apresentam partículas de plantas tropicais, como milho, arroz e cana.

As cervejas artesanais ocupam ainda uma pequena parcela do mercado nacional de cerveja, mas seu crescimento é constante e vêm sendo impulsionado por um nicho do mercado, que aborda a apreciação diferenciada da cerveja, com ingestão em poucas quantidades, para maior percepção de seus aromas e sabores bebendo-se melhor, para apreciar e não para matar a sede (consumo direto), (SANTARNECH, 2011).

A maioria das cervejas artesanais são produzidas por microcervejarias espalhadas pelo território nacional sendo que 91% delas estão localizadas na região Sul e Sudeste. O estado de São Paulo conta com o maior número de microcervejarias e também possui a maior demanda de consumo, principalmente na capital do estado (INSTITUTO DA CERVEJA, 2016; MORADO,2009). Sua comercialização é realizada principalmente através de lojas especializadas, bares e clubes de cerveja, ou diretamente por algumas cervejarias (CERVESIA,2011).

4. Procedimentos Metodológicos

A seção de procedimentos metodológicos aborda o método e a natureza da pesquisa, apresenta os sujeitos, o modo como os dados foram coletados, a técnica de análise adotada e o respectivo tratamento.

4.1. Método e Natureza da Pesquisa

O método desta pesquisa é qualitativo. Este tipo de método possui por finalidade avaliar a representatividade de um conjunto de sujeitos que fazem parte da pesquisa considerando suas respectivas justificativas quando se pretende compreender um determinado fenômeno, explorar a complexidade de um problema e classificá-lo (MERRIAM, 1998). Além disso, a natureza deste estudo é exploratória. Para Godoy (1995), esta é a mais adequada quando o pesquisador lida com problemas poucos conhecidos, os quais a busca se apoia na compreensão do fenômeno como um todo. Vale ressaltar que o principal valor para este tipo de estudo é o entendimento das reais interações entre os sujeitos, os sentidos e processos que configuram os cenários da organização no ambiente.

4.2. Sujeitos da Pesquisa e Coleta de Dados

Para a construção dos dados desta pesquisa realizou-se entrevistas em profundidade com base em um roteiro semiestruturado contendo perguntas norteadoras baseadas no referencial teórico previamente desenvolvido e nos objetivos específicos pré-estabelecidos para este estudo. O roteiro foi delineado com a intenção de levar os sujeitos a refletirem e descreverem sobre o desenvolvimento de um novo mercado varejista e as estratégias competitivas usadas para atuação no segmento de cervejas artesanais.

Conforme sugerido por Creswell (2010), para estudos qualitativos, os sujeitos de pesquisa foram intencionalmente selecionados, atendendo a critérios embasados na definição de Bernardino *et al.* (2011) para varejos especializados: a) os sujeitos teriam que ser os proprietários de pequenos varejos; b) o varejo deve vender somente cervejas artesanais. Entretanto, segundo Merriam (1998), uma vez que não existe uma delimitação rígida em relação ao número adequado de sujeitos, foram realizadas dez entrevistas com proprietários de pequenos varejos especializados em cervejas artesanais da cidade de São Paulo/SP, entre os meses de novembro de 2015 e fevereiro de 2016. Obteve-se a autorização dos mesmos para gravação do conteúdo que posteriormente foram transcritas literalmente e tratadas seguindo as orientações de Bardin (2006). O Quadro 2 revela o perfil dos sujeitos que participaram deste estudo.

Quadro 2 - Perfil dos Sujeitos

Entrevistados	Gênero	Faixa Etária	Formação	Possui outra atividade
Sujeito 1	Masculino	36-45	Engenharia	Sim
Sujeito 2	Masculino	51-60	Engenharia	Sim
Sujeito 3	Masculino	26-35	Publicidade e Propaganda	Não
Sujeito 4	Masculino	36-45	Contabilidade	Sim
Sujeito 5	Masculino	36-45	Engenharia	Não
Sujeito 6	Masculino	26-35	Engenharia	Sim
Sujeito 7	Masculino	51-60	Engenharia	Sim
Sujeito 8	Masculino	36-45	Administração de Empresas	Sim
Sujeito 9	Masculino	51-60	Marketing	Sim
Sujeito 10	Masculino	26-45	Engenharia	Sim

Fonte: os autores.

4.3. Técnica de Análise e Tratamento dos dados

O material produzido nas entrevistas é tratado e analisado com base no processo de categorização proposto por Bardin (2006) em três etapas: identificação de pontos-chave, formação de unidades de significado e a categorização.

Na primeira etapa da técnica indicada por Bardin (2006) é feita a identificação de pontos-chave com o objetivo de verificar quais palavras, expressões e períodos foram os mais citados pelos sujeitos desta pesquisa com base nos tópicos abordados por eles. Em seguida, identifica-se os elementos considerados intermediários da análise de conteúdo, nomeados por Bardin (2006) de unidades de significado cujo o foco é agrupar as principais ideias expedidas pelos sujeitos da pesquisa. Desta forma, as unidades de significado foram criadas e nomeadas com base na paridade das abordagens sobre as temáticas e na frequência com que elas foram relatadas pelos proprietários dos varejos entrevistados. A terceira e última etapa do processo de categorização é a criação de categorias. Nesta etapa foi feito agrupamento das unidades de significados, para então, formar as categorias finais. O Quadro 3 apresenta a categorização final dos dados coletados.

Quadro 3 - Categorização dos dados coletados

Categorias	Unidades de Significados (US)	Objetivos Específicos
Mercado Consolidado	Características e comercialização das cervejas mais consumidas – US1	a) verificar se houve o desenvolvimento do mercado varejista de cervejas artesanais.
	Perfil do consumidor – US2	
Novo Mercado	Ascensão das cervejas artesanais – US3	
	Características e comercialização das cervejas artesanais – US4	
Nicho de Mercado	Perfil do consumidor de cervejas artesanais – US5	b) identificar as estratégias competitivas utilizadas pelos varejistas para atuação no mercado de cervejas artesanais.
	Drivers para entrada no mercado de cervejas artesanais – US6	
Varejo especializado em Cervejas Artesanais	Características dos varejos especializados em cervejas artesanais – US7	c) verificar qual o tipo de posicionamento estratégico e especialização adotado por varejistas de cervejas artesanais.
	Foco dos varejos especializados em cervejas artesanais – US8	

Fonte: os autores.

5. Análise e Interpretação dos Dados

O processo de análise de dados qualitativos leva os pesquisadores a interpretarem e extraírem o significado dos dados que foram elaborados. Nesta intenção, apresentam-se nesta seção os dados elaborados e a análise e interpretação das quatro categorias identificadas: 1) Mercado Consolidado; 2) Novo Mercado; 3) Nicho de mercado; 4) Varejo Especializado em Cervejas Artesanais.

5.1. Mercado Consolidado

Na categoria Mercado Consolidado verificou-se a formação de três unidades de significado, são elas: Características e comercialização das cervejas mais consumidas e (US1) e o perfil de seus consumidores (US2). O objetivo desta categoria é apresentar à abordagem dos sujeitos sobre o mercado de cervejas brasileiro.

Sobre as **características e comercialização das cervejas mais consumidas** são pontuados elementos voltados a qualidade das cervejas, ao propósito do consumo, ao preço de compra do produto, acesso ao canal de compra e ao estilo da cerveja. No que tange aos elementos voltados a qualidade os sujeitos mencionam que as cervejas mais consumidas são denominadas de "populares" e são padronizadas em função de seus insumos, sabor e condições de temperatura. Desta forma, o sujeito 10 aponta que *"As cervejas populares são cheias de adjuntos, tem milho, arroz, não tem sabor, não dá para harmonizar com um prato por exemplo".* No que concerne ao propósito do consumo, ao

preço e ao acesso ao canal de compra, verifica-se que o cliente das cervejas mais consumidas tem o interesse em adquiri-las no intuito de atender a necessidade do ponto de vista fisiológico com preços baixos e de fácil acesso e em estabelecimentos comerciais de fácil acesso aos consumidores. O sujeito 8 salienta que *"O cara que toma uma cerveja popular está mais interessado em se refrescar, por isso, compra essas cervejas de supermercado, porque são mais baratas".* Em conformidade com o que é apontado por esse sujeito, o acesso e o preço também são corroborados pelo sujeito 4 que relata *"Essas cervejas você acha em qualquer boteco, supermercado, padaria. A Ambev joga um volume pesado nesses lugares e o preço fica lá embaixo".* Em relação ao estilo de cerveja percebe-se que o estilo mais consumido fica limitado ao "*Pilsen*" que em termos de preço se caracteriza como o mais acessível a seus consumidores. O sujeito 2 comenta que *"Infelizmente a maioria dos brasileiros ainda tomam só as populares, estilo Pilsen, como Serra Malte, Original, Skol. Ou pelo preço ou porque não sabem ainda que existem cervejas melhores".*

Acerca do **perfil dos consumidores** das cervejas mais consumidas emergem elementos voltados as características destes consumidores e seus hábitos de consumo como: a ocasião e local de consumo, e a forma de consumi-la. A respeito das características é possível identificar que há uma generalização do perfil social e econômico do consumidor destas cervejas, como aponta o sujeito 7 em seu relato *" Não importa se é pobre ou rico, homem ou mulher, todo mundo toma ou já tomou uma popular porque a maioria dos lugares só vendem as populares"*. Semelhante ao relato deste sujeito, o sujeito 3 cita que a maioria dos consumidores de cervejas estão condicionados a consumi-las porque a as ações de publicidade, propaganda e marketing direcionadas a elas possuem forte poder de influência sobre os consumidores *"A Ambev, a Shin, Itaipava gastam milhões com propaganda, na tv, por exemplo, a gente vê desde criança os comerciais da cerveja Pilsen com mulher bonita, na praia ou no bar com os amigos então dá impressão que a cerveja é boa que é legal beber essa cerveja"*. No que se vincula aos hábitos de consumo, verifica-se que os consumidores das cervejas denominadas de "popular" a consomem em grande quantidade, em qualquer local ou ocasião, e que seu consumo não está relacionado a uma necessidade ou desejo específico, como pontuado pelo sujeito *2 "A gente bebe uma cervejinha todo dia né? Em casa ou no bar, tanto faz, você dá um jeito de beber um copinho todo dia*". O mesmo sujeito salienta em outro relato que *" Não tem motivo especial para beber uma Skol, uma Heineken, você bebe pra ficar alegrinho ou porque está calor e bebe várias, a artesanal não, você bebe uma só pra experimentar um sabor diferente ".*

5.2. Novo Mercado

A categoria Novo Mercado, é formada por unidades de significado que exibem ascensão do mercado de cervejas artesanais (US3) e as características e comercialização destas cervejas (US4). O objetivo desta categoria é apresentar à abordagem dos sujeitos sobre o mercado de cervejas artesanais.

Em relação a **ascensão do mercado de cervejas artesanais** manifestaram-se pontos relacionados a sua origem e surgimento no mercado brasileiro. Acredita-se que a origem das cervejas artesanais está no movimento chamado *Craf Brewering* que inicialmente ocorreu no mercado norte americano e europeu há mais de trinta anos como cita o sujeito 10 *"Sempre teve a artesanal. Nos EUA e na Europa já tem há mais de 30 anos, quem viaja sabe, só que aqui no Brasil, até pouco tempo, pouca gente produzia."* Quanto ao surgimento no mercado brasileiro, percebe-se que o ingresso das cervejas artesanais é recente dado que sua produção nacional ou importação era muito baixa como explicado pelo sujeito 5 *"Antes era bem mais difícil de achar, dificílimo, primeiro porque*

essas cervejas nacionais artesanais não existiam tanto, e segundo porque o nem importador que trazia as importadas queria trazer por causa do preço". O sujeito 7 confirma este relato, pois revela que *"Antigamente para você tomar uma artesanal só se fosse importada, hoje não, já tem bastante gente produzindo aqui".* Ainda sobre este ponto, verifica-se as regiões brasileiras pioneiras na produção e comercialização das cervejas artesanais. O sujeito 10 pontua essas regiões *"Começou lá no Sul depois veio pra São Paulo e Minas Gerais. Hoje tem mais de 300 produtores nacionais."*

Entre as **características e comercialização** das cervejas artesanais destacam-se elementos associados à sua produção, ingredientes, preço e local de venda, quando comparadas as "populares". Percebe-se que as cervejas artesanais são produzidas de forma diferente, sem padronização e com ingredientes que priorizaram sua qualidade e diferenciação. O sujeito 4 aborda estes elementos afirmando que *"Cerveja artesanal é diferente da cerveja que a maioria consume, tipo popular ou uma main stream da Ambev, Petrópolis de qualquer cerveja feita em grande escala"*. O sujeito 6 reforça a diferenciação citada pelo sujeito 4 declarando *"Os ingredientes com que elas são feitas, e o cuidado com que essas cervejas são preparadas é diferente. Elas são melhores, a receita é diferente, os ingredientes são de qualidade".* Nota-se que a diferenciação citada acarreta no preço de venda das cervejas artesanais, que demonstram ser mais caras como dito pelo sujeito 9 *"Não dá pra competir no preço porque as artesanais são mais caras que as populares, porque não é feita de milho, é puro malte, o malte é importado, o lúpulo é importado".* No que tange a venda das cervejas artesanais, identificou-se que no passado sua comercialização era deficiente, uma vez que poucos pontos-de-venda se empenhavam em oferece-las ao consumidor, como explicado pelo sujeito 1 *"Então eu acho que antes vamos dizer no passado, o passado pra mim seria alguns restaurantes, bares que você encontraria uma Erdinger, uma coisa diferente, daí depois vieram os empórios".* Contudo, verificou-se que atualmente diversos estabelecimentos vendem as cervejas artesanais, sendo alguns deles especializados e focados somente em sua comercialização. O sujeito confirma este fato pois alega *"Hoje você encontra essas cervejas nos empórios, nas delicatessens. Não falta empório vendendo a artesanal em São Paulo, mas, há uns 5 anos atrás era mais difícil, você encontrava só no Empório Alto dos Pinheiros e tinha que se deslocar da zona leste, da zona norte pra beber uma cerveja artesanal."*

5.3. Nicho de Mercado

Após verificar a existência de um novo mercado varejista a partir da ascensão do mercado de cervejas artesanais, esta pesquisa buscou identificar as estratégias competitivas utilizadas pelos varejistas para atuação neste mercado. A categoria Nicho de Mercado, que compõe o perfil dos consumidores de cervejas artesanais (US5) os drivers motivadores para entrada neste mercado (US6) investigam este ponto.

O **perfil dos consumidores de cervejas artesanais** é apontado por elementos que justificam seu interesse neste tipo de cerveja e as características e funções destes produtos. Compreende-se que os consumidores das cervejas artesanais são motivados pelo desejo de experimentação de produtos de estilos diferente e novos produtos, prazer, harmonização, tal como indicado pelo sujeito 2 *"O cara que só bebe artesanal tá interessado no sabor, no amargor, no cheiro na harmonização, no prazer, diferente do que bebe a Pilsen que só pensa em se refrescar ou ficar alegre"*. O sujeito 4 corrobora com essa indicação salientando que o preço não é um elemento importante para este consumidor e reforçando a questão do desejo por experimentação e novidade *"Eu noto muito que eles querem novidades, eles gostam de experimentar cada hora um rótulo diferente. Eles não se importam com o preço, pode custar 20 ou 40 reais, ele vai pagar pela experiência de experimentar uma cerveja diferente, a história dela, o estilo".* A

respeito das características e funcionalidades destas cervejas observa-se que seus clientes enxergam a qualidade superior e capacidade de harmonização fatores relevantes para escolha de consumo. O sujeito 5 explicita esta questão quando relata que *"O meu cliente faz a conta, hoje ele vê que quantidade não é qualidade, que bacana é comprar uma cerveja que você tenha prazer em tomar, uma cerveja diferente, que não dê ressaca, que harmonize com a comida".*

Os **drivers para entrada no mercado de cervejas artesanais** são pontuados por fatores como o crescimento do mercado produtor no Brasil, a mudança no perfil dos consumidores de cervejas e a deficiência na comercialização de tais produtos. Entende-se que o aumento da produção de cervejas artesanais estimulou sua penetração entre um nicho de consumidores interessados em experimentar produtos diferenciados e de alta qualidade e o crescimento deste segmento ou nicho por sua vez motivou a abertura de novos pontos-de-venda interessados em atendê-los. O crescimento do mercado produtor, apresentado na categoria Novo Mercado, aparece também como driver para atuação neste setor como apontado pelo sujeito 1 *"Eu vi que o mercado estava crescendo e que o público estava gostando dessas cervejas e existiam boas iniciativas dos produtores nacionais".* Todavia a mudança no perfil de certos consumidores, que levou ao crescimento de um nicho dentro do mercado de cerveja, e a carência de estabelecimentos comerciais dispostos a atendê-los aparenta ser o principal driver. O sujeito 3 confirma essa questão relatando que *"Percebi que o meu cliente não queria mais beber qualquer tipo de cerveja, que ele foi ficando com o paladar mais apurado, mais sofisticado, ele perguntava se não tinha uma cerveja diferente, daí resolvi só ficar com a artesanal"*, e o sujeito corrobora explicando que *"Quando eu comecei não tinha muita gente atendendo esse cara, então eu vi a oportunidade de vender só pra esse tipo de cliente".*

5.4. Varejo Especialista em Cervejas Artesanais

A categoria Varejo Especialista em Cervejas Artesanais mostra, por meio das características (US7) e o foco destes varejos (US8) o posicionamento estratégico e o tipo de especialização dos varejos de cervejas artesanais. Estas unidades de significados são fundamentadas por tópicos relacionados ao perfil dos clientes, qualidade do atendimento, portfolio e variedade de produtos/serviços oferecidos.

Acerca **do perfil dos clientes** que frequentam os varejos de cervejas artesanais, corroborando com a unidade de significado número cinco, os varejistas delimitam que atendem apenas consumidores de cervejas artesanais, classificando-os como consumidores de transição e consumidores exclusivos. O sujeito 3 exibe esta classificação *" Meus clientes tem o paladar mais apurado, eles sentem a diferença de um lúpulo para o outro, da fermentação. Ele pode até beber uma popular num churrasco ou num boteco com os amigos, mas hoje ele cada vez mais ele prefere beber uma artesanal".* O sujeito 9 acentua essa classificação afirmando *" O cara que bebe a artesanal não quer mais voltar para popular, ele só bebe se for obrigado, e tem cliente que não bebe mais de jeito nenhum, que agora fica só na artesanal".*

Sobre a **qualidade do atendimento** averígua-se que os varejos especialistas em cervejas artesanais atendem seus clientes de forma diferenciada comparado a outros varejos, pois, seus funcionários são profundos conhecedores de cervejas artesanais e conseguem passar esse conhecimento para os consumidores no momento da abordagem em loja. O sujeito 9 discorre sobre esta questão pontuando também sobre a experiência de compra que este varejo proporciona a seus clientes *"A experiência de compra da gente é superior, porque a gente pode indicar os copos pra beber, a informação sobre as cervejas também é boa, a gente sabe o que está falando, diferente do supermercado que só tem o produto na prateleira".* O sujeito 8 solidifica este tópico apontando a formação

técnica que ele e seus funcionários possuem *"Meus vendedores são beer sommelier, eu sou um beer sommelier, a gente sabe tudo do produto e sabe indicar o produto certo pro momento daquele cliente".*

Quanto ao **portfólio e variedade de produtos/serviços oferecidos** nota-se que estes varejistas são especialistas em cervejas artesanais porque não vendem cervejas populares e oferecem ao seu público alvo um portfólio com produtos de qualidade superior (conforme já exibido pela unidade de significado número quatro) e com alta variedade além de oferecer também alguns serviços. Quanto ao portfólio o sujeito 3 alega que criou seu varejo exclusivamente para vender estas cervejas, pois, percebeu a oportunidade de atender os consumidores que desejam experimentar cervejas diferentes *"Eu queria abrir um negócio diferente, e como bebedor sempre acompanhei esse mercado e percebi que muitas pessoas aqui na zona leste não tinham onde comprar, dai resolvi começar meu negócio de cara só com as artesanais".* Posteriormente este mesmo sujeito cita que *"Aqui nunca entrou uma popular ou qualquer cerveja de baixa qualidade! Eu sou beer sommelier e provo todas as cervejas antes de por na prateleira, se não for de qualidade, aqui não entra".* Quanto a variedade o sujeito 8 exibe que *" Tenho mais de 500 rótulos aqui, e estou sempre aumentando porque esse cliente gosta de novidade, ele me cobra novidade".* Sobre a questão da novidade, percebe-se que oferecer novos produtos é um ponto muito importante no atendimento ao consumidor de cervejas artesanais, como explanado pelo sujeito 9 *"Eu noto muito que eles querem novidade por isso eu tenho que estar sempre antenado. Eu diria que a gente tem uma resposta muito boa com relação ao atendimento, a gente tem isso na filosofia e todo mundo está envolvido".* Ainda com relação a este ponto o sujeito 6 ressalta *"O cara vem aqui e quer experimentar uma novidade pra ele, uma cerveja que ele não tenha provado ainda, depois ele põe no Facebook, compartilha com os amigos".* Sobre os serviços oferecidos verifica-se que estes varejos oferecem alguns serviços que agregam valor, diferenciando-os de varejos supermercadistas como explanado pelo sujeito *1 "Eu envio pros meus clientes todo mês um e-mail contando alguma novidade ou notícia do mundo cervejeiro",* pelo sujeito 5 *" Todo mês eu marco uma degustação e convido os meus principais clientes",* e pelo sujeito 4 *"Se o cara me liga procurando uma cerveja diferente, uma promoção ou um barril, e for comprar numa boa quantidade eu entrego na casa dele".*

6. Discussão dos resultados

Os resultados apresentados mostram que, apesar do mercado de cervejas no Brasil ser consolidado principalmente na produção e consumo do estilo de cerveja Pilsen, que aparentemente é caracterizado por produtos de baixa qualidade, baixo custo e fácil acesso por serem comercializadas em qualquer tipo de bar ou supermercado, notou-se o desenvolvimento de um novo mercado de cervejas a partir da ascensão do mercado produtor de cervejas artesanais. Tal fato é evidenciado na comparação dos relatos dos sujeitos sobre o mercado de cervejas (Categoria Mercado Consolidado) e o mercado de cervejas artesanais (Categoria Novo Mercado).

Este novo mercado, que aparentemente acompanha as tendências do mercado norte-americano e europeu, oferece cervejas diferenciadas pelo seu processo de produção e matérias primas atendendo consumidores que demandam por cervejas de qualidade com sabores exclusivos, fatores que incentivaram o desenvolvimento de um novo mercado varejista que se especializasse na comercialização de tais produtos.

Já que os sujeitos desta pesquisa relatam que no passado as cervejas artesanais não eram encontradas facilmente e que atualmente existem diversos pontos-de-venda especializados em sua comercialização, esta categoria demonstra que o desenvolvimento do mercado varejista de cervejas artesanais ocorreu, como indicado por Tinoco (2000) e

Spiller (2011), pela abertura de novas lojas em mercados totalmente novos e na busca por novos segmentos de mercado, no caso, o de cervejas artesanais.

Posto que o perfil dos consumidores de cervejas artesanais mostra-se diferente daquele que consome cervejas "populares" nota-se a existência de um nicho no mercado de cerveja, e essa a existência, seu crescimento e falta de atendimento a este nicho são os *drivers* para atuação varejista neste mercado. Assim sendo, verifica-se que as principais estratégias competitivas usadas pelos varejistas para atuação neste mercado são as estratégias de diferenciação e enfoque.

Corroborando com as afirmações de Cabral (1998) e Murray (1988) de que a adoção da estratégia de diferenciação é interessante para as empresas que pretendem atender consumidores que não tenham necessidades ou preferências atendidas por produtos padronizados, ou aqueles que a tomada de decisão de compra seja baseada nos atributos do produto e não preço, os dados da categoria Nicho de Mercado salientam o uso dessa estratégia principalmente pelas características e funcionalidades, das cervejas oferecidas por estes varejistas. O uso da estratégia de enfoque manifestou-se porque os dados desta categoria indicam que o mercado de cervejas artesanais é de nicho já que atende, conforme indicado por de Kotler e Keller (2013), um pequeno segmento de mercado que antes não era bem atendido: o nicho ou segmento do mercado cervejeiro que demanda cervejas artesanais.

Posto que a estratégia de nicho de mercado é uma possibilidade para pequenas e médias empresas colocarem-se no mercado explorando áreas nas quais haja demanda, mas que não esteja sendo bem suprida, em áreas nas quais as empresas tenham condições de oferecer algum tipo de diferencial (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2001; CHURCHILL JR.; PETER, 2000), e que ela está relacionada a estratégia de diferenciação e de enfoque de Porter (1996), os dados desta categoria enfatizam também o uso desta estratégia, uma vez que os varejistas entrevistados apontam as diferenças entre as características, necessidades e preferências dos consumidores de cervejas artesanais versus dos consumidores de cervejas comuns e explicitam que tais demandas antes não eram supridas pelos varejistas existentes.

Uma vez que a decisão em atuar neste mercado aparenta estar fundamentada nas necessidades não supridas de consumidores que demandam por cervejas diferentes das populares (como aponta a categoria Nicho de Mercado) , a categoria Varejo Especialista em Cervejas Artesanais demonstra que o posicionamento estratégico escolhido pelos empresários entrevistados, para atuação no mercado de cervejas artesanais é baseado nas necessidades, que conforme apontado por Porter (2009), busca conhecer melhor um tipo de mercado e desenvolver estratégias para somente um tipo ou perfil de cliente. Neste contexto, com relação ao tipo de especialização destes varejistas, ficam evidentes: a especialização por usuário final; por tamanho ou porte de cliente; por cliente específico; por característica ou atributos do produto; por qualidade ou preço; especialização por serviço, já que em seus relatos os sujeitos mostram questões que caracterizaram estes tipos de especialização.

Além disso, esta categoria reforça a presença da estratégia de diferenciação por fatores internos aos varejos consultados como a qualidade do atendimento e a variedade de produtos, reforçando assim, os achados de Knop (2007) e a afirmação de Mattar (2011) de que esta estratégia no ambiente varejista está baseada na diferenciação pelo portfólio e variedade de produtos de qualidade, e qualidade no atendimento e suporte oferecido na venda.

7. Considerações Finais

Esta pesquisa foi desenvolvida visando investigar as estratégias competitivas direcionadoras para atuação varejista no mercado de cervejas artesanais da cidade de São Paulo. Para atingir este objetivo foram consultados dez varejistas da cidade de São Paulo que tiveram sua identidade preservada, por questões de sigilo. Os dados coletados em entrevistas semiestruturadas foram analisados a partir de quatro categorias que foram definidas para entender: a) se houve o desenvolvimento de um novo mercado varejista; b) as estratégias competitivas utilizadas pelos varejistas para atuação no mercado de cervejas artesanais; c) quais os tipos de posicionamento estratégico e especialização adotados por varejistas de cervejas artesanais.

Os resultados da pesquisa trazem indícios de que houve o desenvolvimento de um novo mercado varejista a partir da ascensão do mercado de cervejas artesanais no Brasil e que as principais estratégias competitivas usadas pelos varejistas para atuar neste mercado foram as estratégias de diferenciação, enfoque e nicho de *marketing*. Além disso, os resultados também evidenciaram que o posicionamento estratégico e o tipo de especialização destes varejistas estão relacionados ao atendimento das necessidades de um pequeno grupo de consumidores de cerveja que demandam por produtos diferenciados.

Como toda pesquisa qualitativa, este estudo não tem a intenção de generalização ou extrapolação de resultados. No entanto, considerando a ascensão das cervejas artesanais no Brasil acredita-se que os achados desta pesquisa contribuem teoricamente a entender o desenvolvimento de um novo mercado varejista especializado no mercado de cervejas artesanais e que estratégias competitivas estão presentes em sua atuação.

O estudo limitou-se a investigar a experiência dos varejistas de cervejas artesanais em somente uma cidade do estado de São Paulo. Ainda que o estudo de uma única experiência atenda aos critérios de qualidade para uma pesquisa qualitativas, reconhece-se que uma investigação que incluísse varejistas de outras cidades ou regiões, poderia ampliar e aprofundar os achados desta pesquisa. Ainda, uma abordagem quantitativa que objetive mensurar ou relacionar os resultados das categorias aqui apresentadas pode também possibilitar análises adicionais aos achados desta pesquisa.

Referências

AFREBRAS. **Dados de setor**. Disponível em: <http://afrebras.org.br/setor/cerveja/dados-do-setor/>. Acessado em: 06 de out. 2016.

ANSOFF, H. I. **Administração Estratégica.** São Paulo: Atlas, 1983.

ANSOFF, H. I; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica.** São Paulo: Atlas, 1993.

ASDEMIR, O.; FERNANDO, G. D.; TRIPATHY, A. Market perception of firm strategy. **Managerial Finance**, v. 39, n. 2, p. 90-115, 2013.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 2006.

BERNARDINO, E.C.; PACANOWSKI, M.; KHOURY, N.; REIS, U. **Marketing de Varejo.** 4ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.

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

BYROM, J.; MEDWAY, D.; WARNABY, G. Strategic alternatives for small retail businesses in rural areas. **Management Research News**, v. 26, n. 7, p. 33-49, 2003.

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

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

CHURCHILL JR., G. A.; PETER, J. P. **Marketing:** criando valor para os clientes. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa:** métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2a ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

D. BANKER, R.; MASHRUWALA, R.; TRIPATHY, A. Does a differentiation strategy lead to more sustainable financial performance than a cost leadership strategy? **Management Decision**, v. 52, n. 5, p. 872-896, 2014.

DAY, G. S.; WENSLEY, R. Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. **Journal of. Marketing**, v. 52, n. 1, p. 1-20, 1988.

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

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

GEPHART, R. From the editors: qualitative research and the academy of management journal. **Academy of Management Journal,** v. 47, n. 4, p. 454-462, 2004.

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

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

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

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

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

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

KNOP, M. F. T. Estratégicas genéricas no varejo alimentício de hortifrutigranjeiros: um estudo comparativo entre supermercados de diferentes portes. **Revista de Administração e Ciências Contábeis do Ideau**, Getúlio Vargas, v.2, n. 5, p. 115-132, 2007.

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

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

MAPPANGARA, D.; SIMANJUNTAK, M. A. The first mover advantage of solar module players in Indonesia: a case study of PT. LEN industri. **International Journal of Innovation, Management and Technology**, v. 5, n. 6, p. 449, 2014.

MARDEGAN, S. F et. al. Stable carbon isotopic composition of Brazilian beers. A comparison between large – and small – scale breweries. **Journal of Food Composition and Analysis**, v. 29, p. 52-57, 2013.
MATTAR, F. N. **Administração de varejo**. Rio de Janeiro: Campus, 2011.
MAZZAROL, T.; CLARK, D. N.; REBOUD, S. Strategy in action: Case studies of strategy, planning and innovation in Australian SMEs. **Small Enterprise Research**, v. 21, n. 1, p. 54-71, 2014.
MEGICKS, P. Levels of strategy and performance in UK small retail businesses. **Management Decision,** v. 45, n. 3, p. 484-502, 2007.
MERRIAM, S. B. et al. **Introduction to qualitative research.** Qualitative research in practice: Examples for discussion and analysis, Jossey-Bass: Inc Pub, 2002.
MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
MORADO, R. **Larousse das cervejas**. São Paulo: Larousse do Brasil, 2009.
MURRAY, A. I. A contingency view of porter's "generic strategies". **The Academy of Management Review**, v. 13, n. 3, p. 390 - 400, 1988.
NIEDERHUT-BOLLMANN, C.; THEUVSEN, L. Strategic management in turbulent markets: The case of the German and Croatian brewing industries. **Journal for East European Management Studies,** v. 12, n.1, p. 63-88, 2008.
OLIVER, G. **A mesa do mestre cervejeiro**. São Paulo: Senac, 2012.
PORTER, M. E. **Competição, on competition**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
PORTER, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review**, p. 61-78, 1996.
SANTARNECH, D.G. Novos desafios e expectativa positiva. **Revista Indústria de Bebidas**, São Paulo, ano 10, Anuário 2011.
SHAW, E. H. Marketing strategy: From the origin of the concept to the development of a conceptual framework. **Journal of Historical Research in Marketing,** v. 4, n. 1, p. 30-55.
SPILLER, E. S. **Gestão de Serviços e Marketing Interno.** 1a. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2011.
TINOCO, R. **Estratégias Genéricas no Varejo Alimentar: estudo de caso de um grande varejista.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2000.
TOVIANSKY, D. **Com o copo cheio.** Disponível em: <http:/ /exame.abril.com.br/ revista-exame-pme/edições/0076/notícias/com-o-copo-cheio>. Acessado em: 06 de out. 2016.
TSCHOPE, E. C. **Microcervejarias e cervejarias:** a história, a arte e a tecnologia. São Paulo: Aden, 2001.
VENTURINI F. W. G.; CEREDA M. P. **Cervejas**. In: AQUARONE, E.; BORZANI, W.; SCHMIDELL, W.; LIMA, U. de A. **Biotecnologia industrial**. Biotecnologia na Produção de Alimentos, v.4, São Paulo: Edgarg Blücher,2008 pag.91-144.
WAGNER, B.; DIGMAN, L. The relationships between generic and time-based strategies and performance. **Journal of Managerial Issues**, p. 334-354, 1997.
YIN, N. Application of AHP-Ansoff Matrix Analysis in Business Diversification: The case of Evergrande Group. In: MATEC Web of Conferences. **EDP Sciences**, 2016.