ALIANÇAS ESTRATÉGIAS E O ENFRENTAMENTO DE DIFICULDADES NO SEGMENTO DE CERVEJAS ARTESANAIS EM BELÉM/PA

Giovani Lisboa¹

José Augusto Lacerda Fernandes¹

Bianca Pinheiro De Sousa¹

¹ Universidade Federal do Pará

ALIANÇAS ESTRATÉGIAS E O ENFRENTAMENTO DE DIFICULDADES NO SEGMENTO DE CERVEJAS ARTESANAIS EM BELÉM/PA

Resumo: Este estudo se propôs a identificar se os empreendedores do setor de cervejaria artesanal de Belém/PA estão formando alianças estratégicas como mecanismos para ultrapassar as resistências de entrada e manutenção no mercado. Para tanto, realizou-se uma pesquisa exploratória-descritiva de caráter qualitativo, a partir do estudo de casos múltiplos com três empresas atuantes no setor que iniciaram suas operações há menos de dois anos. A coleta de dados foi realizada a partir de entrevistas semiestruturadas, visitas aos estabelecimentos e análise documental. Os resultados evidenciaram que há baixos níveis de cooperação entre os atores do campo organizacional de cerveja artesanal atuantes em Belém. Por fim, sugere-se que as cervejarias da região adotem com maior frequência arranjos cooperativos como estratégia para se fortalecer no mercado, além de futuras pesquisas que possam avaliar empresas com maior maturidade no segmento e como os baixos níveis de cooperação contribuem para os problemas existentes.

Palavras-chave: Estratégia. Cervejas artesanais. Alianças estratégicas.

1 Introdução

De acordo com a Associação Brasileira da Indústria da Cerveja (CERVBRASIL, 2014, p. 3) “As cervejarias fazem parte de um dos setores que mais investem no Brasil”. Entre 2010 e 2014, a indústria cervejeira realizou investimentos de aproximadamente R\$20 bilhões no mercado nacional e, além disso, é um dos setores que mais emprega no país, com mais de 2,2 milhões de pessoas empregadas ao longo da cadeia, e que mais gera arrecadação de impostos, tendo gerado R\$23 bilhões em impostos somente em 2016. A atuação deste mercado movimenta uma extensa cadeia produtiva que é responsável por 1,6% do PIB e 14% da indústria de transformação nacional (CERVBRASIL, 2015, 2016). Segundo a CERVBRASIL (2016), em 2016 o mercado de cervejas no Brasil movimentou aproximadamente R\$77 bilhões (aumento de R\$3 bilhões em relação a 2015).

Contudo, apesar do faturamento do setor continuar crescendo, as vendas de cerveja em volume no país recuaram pelo terceiro ano consecutivo em 2017, tendo decrescido de 67,8 litros/pessoa para 60,7 litros/pessoa desde 2014 (ABRASEL, 2017). E em contraste com tendência geral de queda no consumo, há no setor um movimento que vem experimentando um elevado crescimento nos últimos anos, o de cervejas artesanais. Uma parcela crescente de brasileiros está optando por consumir cervejas em quantidades menores com o objetivo de

consumir produtos considerados de maior qualidade, conforme demonstram os dados de monitoramento do setor obtidos pela Euromonitor e Nielsen.

De acordo com o Relatório de Inteligência do SEBRAE (2015, p. 1) “o mercado de cervejas artesanais está em crescimento e é impulsionado pela tendência de valorização da sensorialidade e a busca pelo prazer no consumo”. Segundo relatório do Instituto da Cerveja (2017), este novo segmento voltado para consumo de cervejas pela qualidade e não pela quantidade tem apresentado nos últimos anos um crescimento médio de 30% ao ano no país. Em 2013, existiam no Brasil cerca de 200 microcervejarias artesanais que representavam 0,15% do mercado total de cerveja do país (BEER BRASIL, 2016) e faturavam R\$2 bilhões por ano (SEBRAE, 2016). Contudo, o mercado tem se expandido cada vez mais rápido e, de acordo com dados obtidos pela Associação Brasileira das Cervejarias Artesanais (Abracerva) junto ao Ministério da Agricultura e Abastecimento (MAPA), no final de 2017 o número de microcervejarias registradas no país chegou a 675 (ABRACERVA, 2017; MERLIN, 2017). Mesmo assim, este número ainda é pequeno se comparado aos EUA, referência no setor de cervejas artesanais, onde elas representam juntas quase 10% do volume de cerveja produzido e mais de 14% do faturamento do setor.

De acordo com a ABRACERVA (2018a, 2018b), que é a Associação Brasileira de Cerveja Artesanal, as cervejas artesanais são aquelas produzidas por empresas que não estejam associadas a grupos cervejeiros multinacionais e que priorizam a qualidade dos processos e insumos visando a qualidade do sabor ao invés do ganho rápido de escala com utilização de ingredientes de menor valor agregado. Cabe-se ressaltar que atualmente não há uma definição consolidada de cerveja artesanal, mas que se concorda amplamente que o que define tal é, principalmente, a maior ênfase no processo de produção e na qualidade sensorial do produto. E, apesar desta diferenciação das grandes cervejarias, as empresas que produzem artesanais não são necessariamente rudimentares, pois diversas microcervejarias que utilizam equipamentos modernos e engarrafam suas produções, ainda são consideradas como cervejarias artesanais pelas especificidades que compõe seu processo produtivo, como a seleção dos ingredientes básicos, a receita de preparo e o método de conservação.

Desta forma, no contexto de crescimento evidente do número de rótulos e cervejarias artesanais mesmo em tempos de recessão econômica e diante do aumento da qualidade do produto brasileiro, as cervejas artesanais se apresentam como uma grande oportunidade para os empreendedores amantes da bebida que pretendem unir uma paixão ao sonho de criar o próprio negócio. Contudo, apesar de apresentar um diferencial dificilmente imitável e que tem alcançado um público cada vez maior, as cervejas artesanais necessitam competir em um mercado dominado, quase que na totalidade, pelas cervejarias de massa, com seus altos investimentos em propaganda e seus preços mais baixos, além de enfrentarem dificuldades relacionadas à alta taxa tributária do setor e a importação de produtos encarecidos pela alta do dólar. E, em regiões do país onde a cerveja artesanal ainda não se consolidou entre os consumidores da bebida e onde existem problemas que vão além das dificuldades intrínsecas ao mercado, esta competição se torna ainda mais difícil, exigindo da empresa ações bem delineadas que possam enfrentar as adversidades e colocá-las em evidência no mercado nacional.

Um dos mecanismos utilizados pelas empresas para se fortalecer em meio à competição do mercado é formar alianças estratégicas com outras organizações que sejam

capazes de minimizar suas fraquezas e maximizar suas forças, gerando assim benefícios para ambas as partes. No segmento de cervejas artesanais a formação de acordos cooperativos se torna cada vez mais recorrente, sendo que os motivos variam desde o envase e produção de rótulos colaborativos até o intercâmbio de cervejas e formação de rotas cervejeiras. Assim, este trabalho se propõe a responder o seguinte questionamento: **os empreendedores do setor de cervejaria artesanal de Belém/PA estão utilizando a cooperação como estratégia para superar as dificuldades de entrada e manutenção no mercado de cervejas?**

Sendo assim, o trabalho está dividido em quatro partes além da introdução. Na primeira é realizada uma análise bibliográfica dos temas pertinentes ao objetivo do estudo e que norteiam este trabalho até o final. Na segunda parte, são demonstradas as técnicas metodológicas utilizadas para coleta, tratamento e análise dos dados. A terceira parte é composta pela análise das informações obtidas, realizando uma comparação entre os fatos fornecidos pelos entrevistados e a base teórica apresentada no referencial teórico-empírico. Por último, são realizadas considerações sobre os resultados obtidos com a pesquisa e suas aplicações efetivas para a ciência da administração.

2 Referencial Teórico-Empírico

2.1 Dificuldades de mercado

Apesar de muito se falar em cenários propícios para empreender e em surgimento constante de oportunidades de negócio, desenvolver um negócio próprio não é simples. Novos empreendedores precisam ultrapassar diversos obstáculos para poder começar a atuar e se estabelecer no mercado. De acordo com Greatti e Senhorini (2000), existem agentes restritivos que inibem a ação dos empreendedores e dificultam suas decisões relacionadas à criação de empresas. O desfecho da empreitada depende em parte dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes do empreendedor. E por outro lado, as condições do ambiente (mercado, governo, concorrentes, parceiros, etc.) também influenciam no seu sucesso ou no insucesso.

Em primeiro lugar há o **burocratismo** de determinados órgãos governamentais brasileiros que dificultam e atrasam o processo de abertura de novos negócios. Segundo dados de 2014 do Banco Mundial, um empreendedor no Brasil necessita realizar, aproximadamente, 13 procedimentos para estar apto a iniciar suas atividades, sendo que o processo inteiro demora cerca de 107 dias, muito acima da média mundial que necessita de 7 procedimentos e demora 25 dias (EXAME, 2014). A **alta carga tributária** do país também é um fator governamental que inibe bastante a formação de novo negócios, e apesar dos impostos elevados não afetarem exclusivamente o mercado de cervejas, na pequena indústria de cerveja, a carga tributária que incide sobre o produto final chega a ser de, aproximadamente, 60% do preço (CELSO JÚNIOR, 2014; INSTITUTO DA CERVEJA, 2017).

Machado (2005) enfatiza a **dificuldade para acessar linhas de crédito e obter os primeiros investimentos** que os empreendimentos brasileiros enfrentam devido a maior propensão a riscos, mesmo estes sendo comumente calculados. Esta dificuldade em obter crédito os leva a procurar investimentos em fontes menos favoráveis, que comumente vêm acompanhados de taxas de juros mais altas que comprometem a sobrevivência dos negócios no futuro. Existe ainda a **dificuldade de penetração no mercado**, pois as empresas necessitam conquistar espaços já dominados por concorrentes mais experientes e, em casos de

se arriscarem em segmentos novos, precisam fazer com que seus produtos tenham visibilidade e alcancem o público-alvo (GREATTI e SENHORINI, 2000).

As **dificuldades tecnológicas e de infraestrutura** também afetam a formação e manutenção de novas empresas, sendo que estas dificuldades podem se agravar caso as indústrias fornecedoras dos recursos necessários para o funcionamento da empresa estejam mal estruturadas ou passando por dificuldades de mercado (GREATTI e SENHORINI, 2000). Por fim, Piato e Revillion (2013) ressaltam que no caso particular das cervejas especiais ainda surgem outras restrições ao desenvolvimento de novas empresas, sendo estas exigidas pelas definições de **padrões de identidade e qualidade do produto**, como a necessidade de insumos diferenciados que representam, normalmente, maior custo; e pelas **normas técnicas de produção que são estabelecidas pelos órgãos governamentais** responsáveis pela regulação desses produtos, como o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA).

2.2 Estratégias

A fim de transpor essas dificuldades existentes no mercado, as empresas necessitam desenvolver um conjunto de ações estratégicas, seja explicitamente ou implicitamente, que determinarão como ela atuará para alcançar seus objetivos. É com base nas estratégias que as organizações poderão crescer de forma sustentável, identificando qual a melhor maneira possível para transformar oportunidades e ameaças em valor e lucratividade.

Segundo Porter (1996), as decisões empresariais sobre as estratégias a serem utilizadas determinam não somente quais atividades serão executadas e como serão configuradas individualmente, mas também como elas se relacionarão entre si. Assim, as estratégias serão o ponto de referência norteador para toda a atuação da empresa, desde o planejamento de alto nível até as decisões operacionais. Mas estas nem sempre estarão explícitas, elas poderão emergir e se delinear a partir de padrões de comportamento da organização que determinam qual o método de atuação em relação ao mercado e seus concorrentes. De acordo com Oliveira (2004),

estratégia é o conjunto de decisões fixadas em um plano ou emergentes do processo organizacional, que integra missão, objetivos e seqüência de ações administrativas num todo interdependente. Portanto, estratégia tanto podem ser guias de ação definidas a priori quanto o conjunto de resultados definidos a posteriori, com produto de comportamento organizacionais específicos. (OLIVEIRA, 2004, p. 9)

Contudo, atualmente não existe uma concordância dos estudiosos da área a fim de determinar um conceito único e definitivo de estratégia, as diversas definições surgem com base nas perspectivas que os autores estudam (FERNANDES, LOPES e VIANA, 2011). E devido a esta pluralidade de conceitos e a necessidade de uma definição que possibilite a convergência de pensamento no decorrer deste estudo, caracteriza-se estratégia neste trabalho como **um conjunto de ações, planejadas ou não planejadas, que fundamentam o posicionamento interno das cervejarias artesanais em relação ao ambiente externo, sendo elas flexíveis, passíveis de mudanças e direcionadas ao objetivo maior da empresa.**

Mas quais estratégias empresas com pouco influência sobre o mercado podem utilizar para competir no mesmo nível de grandes grupos econômicos? Estas organizações que atuam em ecossistemas com alto nível de competição ou dominados por um número restrito de fortes

competidores, como é o caso da maioria das cervejarias artesanais atuantes no país, utilizam a formação de alianças como estratégia para se fortalecer, obter vantagem competitiva e melhorar seu posicionamento de mercado (MARQUEZ, 2003; VALE e LOPES, 2010).

2.2 Alianças estratégicas

Alianças estratégicas representam as relações existentes entre duas ou mais organizações que agregam o que cada parceiro possui de melhor, sendo que esta união originará uma ideia, um produto, outra empresa ou pesquisas (MARQUEZ, 2003). De acordo com Quaresma Júnior, Silva e Carrieri (2014, p. 105), alianças estratégicas são “um arranjo cooperativo voluntário entre empresas, baseado em troca, compartilhamento ou codesenvolvimento de produtos, serviços e tecnologias”. Assim, são sistemas em constante evolução baseados na colaboração ao invés de envolver simples troca de recursos.

A formação destes arranjos cooperativos ocorre a partir da necessidade das empresas de criar alternativas intermediárias para decisões estratégicas da organização e pode possuir diversos objetivos, como o acesso a recursos financeiros e tecnológicos, a troca de conhecimentos e práticas organizacionais, o acesso a novos fornecedores e clientes e o fortalecimento da performance financeira (VALE e LOPES, 2010). Além disso, as alianças estratégicas também contribuem para diminuir as limitações de tomada de decisão racional dos gestores, já que estes passam a possuir mais informações do mercado, o que, consequentemente, potencializa sua competitividade (FEIJO e ZUQUETTO, 2014).

Quaresma Júnior, Silva e Carrieri (2014) afirmam que ao se analisar os benefícios proporcionados pela formação de alianças estratégicas, verifica-se que estes influenciam diretamente na sobrevivência empresarial através do aumento da eficiência e do poder econômico, da criação de vantagem competitiva e do aumento da flexibilidade decisória gerencial e da capacidade adaptativa organizacional.

Assim, apresentados os temas pertinentes ao objetivo do estudo e estabelecidas as noções que irão dar suporte à análise dos dados obtidos pela pesquisa, serão apresentados estratégia de pesquisa utilizada para realizar o estudo e os procedimentos metodológicos utilizados para a coleta, tratamento e análise dos dados.

3 Procedimentos metodológicos

3.1 Caracterização da pesquisa

Em consonância com o objetivo proposto de investigar se os empreendedores do setor de cervejaria artesanal de Belém/PA estão utilizando a formação de alianças estratégicas como mecanismo para superar as dificuldades de entrada e manutenção no mercado de cervejas, realizou-se uma pesquisa com enfoque qualitativo e de natureza exploratória-descritiva, já que pretende possibilitar a delineação de uma visão geral acerca do objeto examinado e o estabelecimento de novos caminhos de estudo para trabalhos futuros, assim como realizar uma descrição dos comportamentos estratégicos das empresas para possibilitar uma maior compreensão dos seus posicionamentos de mercado.

O caráter exploratório-descritivo desta pesquisa ocorreu em decorrência de dois fatores. Primeiramente, porque há pouca exploração realizada acerca do tema estudado. Já o segundo fator decorre do posicionamento adotado para a investigação, pois o objetivo central

foi realizar a descrição das características do objeto a partir da análise dos dados obtidos, sem se preocupar em estabelecer generalizações e a definição de relações de causa e efeito.

3.2 Detalhamento do problema de pesquisa

Com o intuito de facilitar a construção do instrumento utilizado na pesquisa, o questionamento principal foi detalhado em questionamentos menores e mais precisos, que objetivavam definir as principais dificuldades enfrentadas por entrantes do mercado de cerveja artesanal e identificar quais estratégias foram adotadas como forma de enfrentamento e estas dificuldades.

Assim, do primeiro objetivo originaram-se as seguintes perguntas: 1. *Quais os principais problemas que surgiram durante o processo de abertura do empreendimento?* 2. *Era esperado que ocorressem algumas destas dificuldades?* 3. *Quais dificuldades demandaram mais tempo ou dinheiro?*

E do segundo objetivo: 4. *Quais foram as estratégias adotadas pela empresa para enfrentar os principais problemas?* 5. *Quais os principais motivos que levaram à adoção destas estratégias?* 6. *Quem sugeriu (interferiu) a adoção de cada estratégia para solucionar os problemas?* 7. *Como as estratégias adotadas interferiram na solução das dificuldades?* 8. *Quais estratégias foram mais fáceis de implementar?* 9. *Quais as mais difíceis?*

3.3 Estratégias de pesquisa

No que diz respeito às técnicas de investigação, descritas por Bruyne, Herman e Schoutheete (1991) como os meios de abordagem do “real”, esta pesquisa está caracterizada como um estudo de casos múltiplos. A utilização do estudo de casos múltiplos permite que esta pesquisa identifique os padrões de adaptação ao ambiente que as empresas apresentam.

Os sujeitos da pesquisa foram selecionados em decorrência da acessibilidade, já que existem poucas empresas em Belém com perfis semelhantes que possibilitem um estudo comparativo. Todas as empresas estão melhor descritas abaixo:

Quadro 01 - Descrição das empresas

	Foco	Início das atividades	Descrição
Empresa A	Microcervejaria	Não iniciadas	A empresa tem com foco inicial a comercialização de chopes de cervejas artesanais próprias, tanto no estabelecimento quanto em barris para consumo no mercado de Belém. Todavia, já planeja, futuramente, engarrafar parte da produção a fim de exportar para outros estados do país. A proposta da cervejaria é se estabelecer como ponto turístico e cultural da cidade.
Empresa B	Brewpub	2016	Empresa com foco na comercialização de chopes de cervejas artesanais próprias para consumo local. O negócio apresenta comunicação temática, no qual estão inclusos os nomes das refeições e a decoração do estabelecimento. Além disto, os tanques de fermentação onde são produzidas as cervejas ficam visíveis para a rua.
Empresa C	Bar	2015	Empresa com foco na comercialização de cervejas artesanais, nacionais e internacionais. Além do negócio primário, a empresa também possui restaurante e camiseteria no mesmo local.

Fonte: Dados da pesquisa.

3.4 Coleta de dados

Como o tema deste trabalho foi pouco explorado por estudos anteriores e necessitava-se de melhor embasamento para possibilitar a obtenção de resultados mais objetivos durante o contato com os sujeitos da pesquisa, foi realizada primeiramente a coleta de dados secundários em revistas e sites especializados no tema, entre os quais cabe destacar: Anuário SERV BRASIL; Beer & Bier; Informe setorial BNDS; Relatório executivo – Global Entrepreneurship Monitor; Revista Beer Brasil; Revista Super Interessante: Guia super da cerveja; e SEBRAE: Inteligência Setorial. E, na sequência, coletaram-se os dados de cunho primário de entrevistas semiestruturadas.

As entrevistas ocorreram com os proprietários dos empreendimentos, durante os meses de abril e maio de 2016. A duração média de cada entrevista foi de 27 minutos. A seguir é apresentada uma tabela contendo a caracterização dos participantes:

Quadro 02 - Caracterização dos entrevistados

	Vinculação	Tempo na organização
Empresa A	Sócio	5 anos
Empresa B	Sócio	4 anos
Empresa C	Sócio	3 anos

Fonte: Dados da pesquisa.

3.5 Tratamento e análise dos dados

Para que os dados secundários estivessem organizados de maneira que pudessem estar em condições de dar suporte sempre que se fizesse necessário, eles foram agrupados em conformidade com os três temas utilizados para embasamento teórico do estudo: (1) alianças estratégicas; (2) estratégia; e (3) mercado cervejeiro.

Já os dados primários, após a coleta e transcrição, foram examinados com base na técnica de análise de conteúdo, que vem sendo muito utilizada em estudos qualitativos no campo da administração (FOSSÁ e SILVA, 2013). Foram utilizadas as etapas da técnica proposta por Bardin (2006) como delineamento para a análise deste estudo. As etapas são organizadas em: (1) pré-análise; (2) exploração do material e (3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

4 Apresentação e análise dos resultados

Este tópico apresentará os principais entraves ao desenvolvimento dos empreendimentos atuantes no segmento de artesanais que puderam ser identificados a partir da análise das entrevistas e, em seguida, serão expostas quais estratégias estão sendo adotadas como forma de enfrentamento às dificuldades relatadas.

4.1 Principais dificuldades identificadas pelos entrevistados

O excesso de burocracia nos órgãos governamentais responsáveis pela abertura de empresas em Belém foi identificado pelos entrevistados como um dos principais entraves durante o processo de abertura de empresas e isto ocorreria mesmo que não se tratasse de uma

cervejaria, como foi afirmado pelo entrevistado da empresa B. Sendo que os principais aspectos que ocasionaram dificuldades burocráticas foram o excedente de serviços nos órgãos de fiscalização, evidenciado na fala:

A minha burocracia teve na ambiental, mas acho que foi porque eles têm um excesso de serviço e eles não conseguiram vir fiscalizar. No momento que eles vieram fiscalizar, eles já deram “está liberado”. (EMPRESA B)

A falta de centralização no processo de fiscalização, conforme demonstra o trecho:

Então acaba que tu és fiscalizado a mesma coisa por vários órgãos. Esse é o problema para tu abrir uma coisa. Acaba que vários órgãos fiscalizam a mesma coisa. Eles não centralizam. (EMPRESA B)

O número excessivo de documentos solicitados e a demora para análise, como traduz a fala de um dos entrevistados:

[...] pedem dez coisas. Tu entregas as dez coisas e passam três meses para analisar e dar o “OK”. Mas agora tem mais dez coisas. (EMPRESA A)

Contudo, vale ressaltar que o caso da empresa A apresenta peculiaridades em relação aos outros no que diz respeito à entraves burocráticos, já que a cervejaria está instalada em um casarão tombado como patrimônio histórico de Belém, local que necessita de licenças específicas para que seja modificado ou reformado.

As dificuldades para obter as autorizações para reformar o espaço da empresa A ocasionaram, conseqüentemente, problemas na liberação dos recursos financeiros destinados ao financiamento das obras, pois era necessário que a empresa apresentasse documentos específicos à instituição financeira, sendo que estes só poderiam ser emitidos após as liberações.

[...] o financiamento do BASA, que começou a ter problema também, porque eles pediram documentação que nós não tínhamos por causa de tudo isso que te falei[...] então uma dificuldade acabou levando a outra. A mesma coisa eu te falo, eu nunca também nunca mais quero fazer projeto financiado, porque é uma outra novela, tu não tens ideia. (EMPRESA A)

Contudo, o atraso na emissão das licenças pelos órgãos fiscalizadores não foi o único obstáculo na liberação do dinheiro financiado. Segundo o entrevistado da Empresa A, o excesso de documentação e formulários exigidos pela instituição financeira também se mostrou como um fator impeditivo, fato este que reafirma o que já havia sido exposto por Machado (2005).

Tu entregas tudo o que eles pedem. Daqui com três meses eles te entregam uma lista de quarenta itens e falam que tu tens três semanas para responder. Depois eles pegam esses quarenta e pedem mais trinta, sendo que desses trinta, dez já haviam sido pedidos. (EMPRESA A)

Além do burocratismo, atrasos das empresas que fabricam os equipamentos das cervejarias também ocasionaram dificuldades para os novos empreendedores que investiram em negócios que exigem a produção da própria cerveja, especificamente, das empresas A e B.

De acordo com os entrevistados, os constantes atrasos que ocorrem na indústria de equipamentos cervejeiros decorrem da disparidade entre a demanda do setor cervejeiro e a oferta das fábricas de equipamentos:

[...] porque hoje no Brasil tu tens, apesar de tudo, uma demanda maior que a oferta com relação à fábrica. Poucas fábricas de cervejaria e estão se enrolando com muitos pedidos de entrega. (EMPRESA A)

E da inexperiência e má gestão das empresas que atualmente produzem este tipo de equipamento no Brasil:

Porque todas essas empresas que trabalham com equipamento de cervejaria, elas são problemáticas. É muito artesanal. Eles acabam pegando muitos pedidos e não dão conta. [...]. Tem muito curioso e aventureiro fazendo equipamento ruim. (EMPRESA B)

Para a empresa B, a demora na confecção dos equipamentos ainda criou um efeito em cadeia que ocasionou novas dificuldades. Segundo o entrevistado, o não cumprimento do prazo na entrega dos equipamentos da cervejaria agravou o atraso da visita do técnico do órgão responsável pela emissão da licença ambiental, já que a licença só poderia ser emitida após a averiguação das condições das instalações. Como consequência, a empresa continuou realizando despesas com a manutenção do prédio e o pagamento de funcionários, sem gerar receitas.

Outro problema evidenciado pelos entrevistados foi a falta de profissionais especializados em cervejas artesanais na região. Para as empresas A e B, a dificuldade maior foi na contratação de mestres cervejeiros que fossem responsáveis pela fabricação das cervejas e pelo controle dos processos das respectivas fábricas. Já o empreendimento C enfrentou obstáculos para contratar pessoas da área de serviços que tivessem experiência com as peculiaridades das cervejas artesanais.

Houve também dificuldades que surgiram após a abertura dos empreendimentos. A principal foi a não realização de aspectos do planejamento, como demandas inesperadas de determinados produtos.

Na Empresa B, houve uma variação elevada entre estilos de cerveja que provocou um remanejamento de emergência dos tanques de produção, conforme demonstra abaixo a fala do entrevistado:

Então foi uma coisa que não teve como eu resolver porque demora para ficar pronta, mas agora que eu já sei qual é o consumo eu vou fazer pilsen junto com vienna. [...]. A dificuldade foi só o remanejamento de tanque. (EMPRESA B)

Já na Empresa C, verificou-se que a prioridade no consumo de cervejas artesanais não atingia os níveis esperados e que cervejas consideradas comuns também tinham uma procura grande, mesmo o bar tendo como foco as primeiras.

Então assim, não vou te dizer que hoje o meu público é feito por pessoas que gostam de cervejas artesanais. Não é. Infelizmente não. É o que nós queríamos, só que não é bem assim. Tanto que quando nós abrimos o bar, eram quatro geladeiras focadas em cervejas especiais, hoje temos três e trabalhando, praticamente, só com duas. Onde

uma é com linhas de cervejas mais comerciais, como Heineken, que é o que faz segurar. (EMPRESA C)

O discurso acima também revela que o curto período desde a entrada das cervejas artesanais em Belém atravança o desenvolvimento dos novos empreendimentos, o que está em consonância com o que já afirmavam Greatti e Senhorini (2000) acerca das dificuldades de penetração no mercado, visto que, apesar de se mostrar uma tendência, as cervejas artesanais ainda enfrentam determinadas resistências para alcançar o público-alvo, sendo que muitas vezes essa relutância está ligada ao preço das cervejas artesanais que é superior ao das cervejas tradicionais, conforme expresso a seguir:

É a pessoa que toma duas ou três cervejas e quer continuar bebendo. Então ela muda para a cerveja um pouco mais barata, porém de qualidade tão boa quanto, uma cerveja “puro malte”. (EMPRESA C)

Dificuldades relacionadas à logística de produtos entre a região norte e outras regiões do Brasil, o que inclui tempo e custo, também puderam ser identificadas. Como consequências decorrentes destas deficiências de logística os entrevistados citaram a elevação de custos que ocorre a partir do transporte inter-regional, como transcrito abaixo:

O insumo eu estou comprando baratíssimo. O pilsen alemão eu tô comprando mais barato que na gralha. O problema é o frete. No primeiro frete eu acho que gastei três mil reais. (EMPRESA B)

[...] e somente quem sai do Norte ou quem vem para o Norte tem uma distância enorme. Custo logístico. Custo tributário. (EMPRESA A)

E os atrasos no transporte, conforme evidencia o trecho:

A logística é muito ruim, por exemplo: a gente pede para o recolhimento da cerveja acontecer dia primeiro. Todas as cervejas são concentradas em um lugar para a empresa fazer o recolhimento e trazer. A partir do dia primeiro a cerveja só chega aqui entre o dia quinze e o dia dezessete. Então acontece de haver nesse período um movimento um pouco maior e as nossas geladeiras ficarem “baixas”. (EMPRESA C)

Por conseguinte, este aumento nos custos é um fator que contribui para a falta de competitividade no mercado nacional, um outro problema que não foi relatado como dificuldade que já afetou ou afeta as empresas, mas que foi destacado pelo entrevistado da Empresa A como uma dificuldade do segmento que irá influenciar no posicionamento da empresa após a abertura.

Destas dificuldades relatadas pelos entrevistados, verificou-se que as adversidades que demoram mais para serem solucionadas acabam sendo, consequentemente, as que necessitam de maiores recursos financeiros. Porém, também se percebeu que as dificuldades impactaram de maneira distinta em cada organização.

A maior dificuldade para o empreendimento A foi a demora na obtenção das licenças para a reforma do local da cervejaria. Somente a demora nos órgãos governamentais criou atrasos de quase dois anos na etapa de pré-abertura do empreendimento, além de ter dificultado a obtenção do financiamento.

Já o maior entrave para empresa B foi o atraso em mais de um ano na fabricação do equipamento pela empresa contratada, o que inviabilizou a realização da fiscalização pelos órgãos competentes e fez com que a empresa pagasse funcionários e outras despesas, como fornecimento de energia elétrica, durante dois anos sem estar em funcionamento. A empresa B registrou gastos anteriores à abertura, duas vezes maiores do que havia estimado.

No caso da empresa C, a dificuldade que mais impactou no negócio foi a escassez de profissionais com experiência no segmento de cervejas artesanais. A empresa despendeu de quantias maiores que o esperado para capacitar os profissionais do atendimento e da cozinha.

Por fim, verificou-se que as principais dificuldades relatadas pelos empreendedores que estão investindo no mercado de cervejas artesanais são semelhantes às encontradas por empreendimentos de outros mercados. Assim como, que dificuldades específicas da produção de cerveja como, por exemplo, preço elevado de insumos e dificuldades para registro no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), não têm representado entraves para que novas empresas possam se desenvolver.

Cabe ressaltar que os atrasos na produção dos equipamentos das cervejarias não se tratam de um problema isolado deste setor, já que dificuldades tecnológicas e de infraestrutura, destacadas por Greatti e Senhorini (2000), são problemas comuns de novos negócios que necessitam de ferramentas e tecnologias específicas para seu funcionamento.

4.2 Estratégias adotadas como resposta as dificuldades

Definidos os principais entraves para o desenvolvimento de novas empresas no segmento de cervejas artesanais em Belém, foram analisadas quais as estratégias utilizadas pelos empreendedores e se a formação de alianças estratégicas é uma opção recorrente entre os gestores. Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), desenvolver e implantar estratégias continuam sendo elementos essenciais para se obter sucesso nesse ambiente competitivo, pois permitem que as ações sejam planejadas e surjam quando as condições ambientais forem adequadas.

Atrasos envolvendo burocratismo afetaram as três empresas estudadas, contudo cada uma delas reagiu de forma distinta a este problema tão comum no cotidiano das organizações brasileiras. A empresa B não adotou nenhuma estratégia específica para agilizar os processos. Já a empresa A realizou a contratação de consultor especializado em relacionamentos entre empresas e órgãos governamentais, conforme demonstrado no trecho a seguir:

De tanto não aguentar mais nós contratamos um consultor que fez todos os projetos e passou a fazer esse relacionamento com o órgão. (EMPRESA A)

A empresa C, por sua vez, utilizou a rede de contatos dos sócios para agilizar os trâmites, como demonstrado abaixo:

Foi resolvido no tempo certo, mas porque temos conhecimento. Temos amigos dentro de algum órgão que agilize, que facilite e que acelere. (EMPRESA C)

É possível que adoção desta estratégia decorra da experiência de mercado dos sócios, já que o entrevistado desta empresa informou que é o terceiro empreendimento em que investe em Belém.

As dificuldades relacionadas aos recursos financeiros foram enfrentadas de modos semelhantes pelas empresas afetadas, A e B, mesmo os motivos que as ocasionaram tenham sido distintos. Ambas empresas amenizaram a situação através de maiores investimentos financeiros no negócio por parte dos sócios.

As empresas A e B, que são as que possuem fábricas para a produção de cerveja, também enfrentaram obstáculos em virtude de atrasos dos fabricantes de equipamento. Na empresa A não houveram impactos significativos, pois a demora na reforma das instalações da fábrica impossibilitou que os equipamentos fossem entregues mesmo depois de finalizados, desta maneira, a organização não adotou nenhuma estratégia para sanar este problema. Já a empresa B, que enfrentou outros problemas ocasionados pelo atraso dos equipamentos, se posicionou de forma mais pontual na resolução deste problema. Sendo que um dos sócios viajou para as instalações da fabricante para agilizar o processo, enquanto o outro permaneceu em Belém para resolver as dificuldades resultantes do atraso, como está expresso no discurso abaixo:

Fui lá para o interior de São Paulo e fiquei sete dias. Eu estava trabalhando na fábrica já, porque senão eles pegam os trabalhadores e mandam para outros projetos. Saiu, mas com um ano de atraso. [...] chegou um ponto que eu comprava diretamente do fornecedor o material para deixar lá. Já para o dinheiro não entrar na empresa para tomar outro rumo. Então, eu, junto com um dos sócios, que era uma pessoa muito correta, íamos pagando os fornecedores, recebendo o equipamento e trabalhando. Mesmo eu lá dentro, não andava. Se eu não tivesse ido até hoje eu não teria recebido. (EMPRESA B)

No que se refere à escassez de profissionais especializados na região, cada empresa agiu de forma específica. Ressalta-se que enquanto a empresa C necessitava de profissionais voltados para interagir com os clientes, as empresas com fábricas para produção da própria cerveja careciam de mestres cervejeiros. Porém, podem-se encontrar semelhanças entre as estratégias adotadas pelas empresas B e C, já que ambas optaram por contratar profissionais e treiná-los em suas instalações, conforme transcrito nos trechos abaixo:

Eu estava sozinho e trouxe um rapaz de São Paulo comigo que ele trabalhava na fabricação do equipamento. Ele não é cervejeiro. Agora que ele está aprendendo e ele já está até produzindo sozinho. Se não fosse ele, eu não tinha aberto ainda, porque eu estava no salão e na fábrica e não estava dando conta. (EMPRESA B)

No final, a nossa ideia foi formar uma equipe nova, tanto de cozinha quanto de atendente. Trabalhar as cervejas especiais. Explicando, estudando e degustando junto com eles para poder chegar em um bom atendimento ou em um atendimento melhorado. (EMPRESA C)

O treinamento interno, apesar de apresentar limitações quanto aos conhecimentos que podem ser repassados ao treinando, é uma opção que incorre em menores custos para a organização. Treinamento externos, por sua vez, necessitam de investimentos maiores, mas são organizados por especialistas experientes na área, sendo que a empresa A adotou este tipo de treinamento como estratégia para capacitar seu profissional:

Profissional, a estratégia que adotamos foi pegar um cervejeiro de panela de Belém, que é do movimento, reconhecidamente talentoso e já faz cerveja há muito tempo, e

mandar para Blumenau para ele se formar em mestre cervejeiro. Um curso de mais de mil horas em 10 meses. Nós pagamos todo o curso, a logística dele lá e mais o salário. (EMPRESA A)

Os contratempos relacionados a não realização do que foi planejado antes do início do funcionamento dos negócios estavam apenas ligados às demandas dos produtos. Deste modo, as empresas B e C realizaram apenas remanejamento dos produtos ofertados, adotando uma estratégia reativa à necessidade e que não influenciou no posicionamento das empresas.

No caso da segunda empresa, eles ainda criaram um clube de assinatura através de uma parceria com um de seus maiores fornecedores como estratégia para solucionar alterações de demanda e estabelecer vínculos emocionais entre a empresa e o cliente, conforme cita o entrevistado:

Nós vendemos com um preço bem abaixo do mercado e a ideia é que o cara leve e beba na sua casa, porque lá ele toma e divide com amigos e com a família, e acaba que aprecia outros estilos. Normalmente, todo mundo que compra o Clube recebe uma ficha técnica da cerveja explicando o estilo, teor alcoólico, país e uma breve apresentação da cerveja. [...]. Nós estamos criando consumidores para o nosso mercado que está tão novo. [...]. Ele vai dizer que a primeira cerveja que tomou nesse estilo foi comprada aqui. Acredito que seja marcante. (EMPRESA C)

Já em relação às dificuldades ligadas à logística de produtos e insumos, apenas a empresa C mencionou ter adotado uma estratégia específica para minimizar impactos com transporte, apesar de todos os entrevistados afirmarem que este é bastante influente no produto oferecido aos clientes. A estratégia utilizada foi a formação de parceria com empresa de logística através de um contrato de longo prazo para minimizar custos de transporte. Bispo e Schlemm (2003) afirmam que a criação de parcerias e alianças estratégicas proporciona estímulos adicionais às organizações parceiras, já que concede competências que seriam inviáveis de se alcançar de modo independente.

Contudo, uma segunda estratégia pode ser desprendida dos discursos dos entrevistados, mesmo sendo voltada mais para a falta de competitividade no mercado que deriva em parte dos problemas de logística.

A empresa A salientou que custos de transportes interestaduais inviabilizam a exportação da produção para outros estados brasileiros, desta forma, a estratégia da empresa é se posicionar primeiramente para atender as demandas locais, para só então passar a atuar no mercado nacional, conforme demonstrado no trecho abaixo:

O que pretendemos fazer é vender chope, apesar de ter comprado algumas garrafas só para fazer conceito de marca. Depois de um ano ou ano e meio, a gente passa a engarrafar para mandar para fora mesmo. Só que com o que estamos observando de crise, a gente não sabe se vai ser a hora, então vamos ficar aqui, vender o chope e o nosso mix vai ser: consumo local [estabelecimento], barril de chope no mercado local, revenda e garrafas mais no estilo lembrança. (EMPRESA A)

Enfim identificadas e apresentadas as estratégias utilizadas pelos empreendimentos de cerveja artesanal de Belém, pode-se observar que a maioria é formada por ações não planejadas e pontuais que estão direcionadas a resolver dificuldades operacionais que surgiram no decorrer da formação e do início das atividades das empresas. Além do mais,

percebe-se que as estratégias adotadas foram influenciadas pela disponibilidade financeira das empresas.

5 Considerações finais

Após a análise dos resultados obtidos, pode-se afirmar que o estudo alcançou seu objetivo principal de identificar se os empreendedores do setor de cervejaria artesanal de Belém/PA estão recorrendo à formação de alianças como estratégia para superar as dificuldades de entrada e manutenção no mercado de cervejas. Em suma, observou-se que os atores em questão apresentam baixos índices de cooperação entre si e com outras organizações do campo organizacional em que atuam. Pois, via de regra, a escolha das estratégias utilizadas decorre principalmente dos recursos que a organização dispõe e das características individuais de cada empreendedor.

Perante essas constatações, mas também por observar que o fortalecimento das empresas do Sul e do Sudeste do país decorre de certo modo das alianças estratégicas empreendidas pelas mesmas, sugere-se tanto ações gerenciais como caminhos de pesquisa. Em termos de ação prática, voltando-se sobretudo para as empresas atuantes no setor, recomenda-se que as mesmas adotem com maior frequência arranjos cooperativos, procurando assim o fortalecimento do setor como um todo, e fomentando uma cultura coletiva de enfrentamento aos problemas. E já no que concerne a realização de futuras pesquisas, salienta-se a importância de estudos dedicados a análise de casos similares em outros contextos, bem como de situações específicas que possibilitem apreender o fenômeno em questão com mais profundidade, a exemplo de estudos longitudinais e com uso de técnicas como observação participante.

Referências

ABRACERVA. **Abracerva lança selo de Cervejaria Independente Brasileira**. 2018a. Disponível em: < <http://abracerva.com.br/abracerva-lanca-selo-de-cervejaria-independente-brasileira/>>. Acesso em: 03 mar. 2018.

_____. **Em cinco meses, Brasil registra 65 novas cervejarias artesanais**. 2017. Disponível em: <<http://abracerva.com.br/em-cinco-meses-brasil-registra-65-novas-cervejarias-artesanais/>>. Acesso em: 07 jan. 2018.

_____. **Selo Abracerva**. 2018b. Disponível em: < <http://abracerva.com.br/selo-abracerva/>>. Acesso em: 07 jan. 2018.

ABRASEL. **Consumo de cerveja deve recuar pelo 3º ano seguido em 2017, mas faturamento do setor cresce**. 2017. Disponível em: <<http://abrasel.com.br/component/content/article/7-noticias/5718-05122017-consumo-de-cerveja-deve-recuar-pelo-3o-ano-seguido-em-2017-mas-faturamento-do-setor-cresce.html>>. Acesso em: 14 mar. 2018.

BEER BRASIL: sua revista sobre cervejas artesanais. Editora Hophead, v. 1, 2016a. Disponível em: <<http://revistabeerbrasil.com.br/#leiaagora>>. Acesso em: 03 mai. 2016.

BISPO, C.M.; SCHLEMM, M. M. Alianças em clusters: uma estratégia para a construção de base de recursos. **Perspectiva Contemporânea**, Campo Mourão, v. 7, n. 2, p. 142-176, 2012.

BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. de. **Dinâmica da pesquisa em Ciências Sociais**: os pólos da prática metodológica. 5. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

CELSO JÚNIOR, L. **Os impostos da cerveja e a questão cultural**. 2014. Disponível em: <<http://bardocelso.com/os-impostos-da-cerveja-e-a-questao-cultural/>>. Acesso em: 06 jun. 2016.

CERVBRASIL. **Anuário 2014 - Cervbrasil**. 2014. Disponível em: <<http://cervbrasil.org.br/arquivos/anuariofinal2014.pdf>>. Acesso em: 01 mai. 2016.

_____. **Anuário 2015 - Cervbrasil**. 2015. Disponível em: <http://www.cervbrasil.org.br/arquivos/ANUARIO_CB_2015_WEB.pdf>. Acesso em: 01 mai. 2016.

_____. **Anuário 2016 - Cervbrasil**. 2016. Disponível em: <http://www.cervbrasil.org.br/arquivos/anuario2016/161130_CervBrasil-Anuario2016_WEB.pdf>. Acesso em: 01 fev. 2018.

EXAME. **Abrir uma empresa demora 107 dias e pagamento de impostos rouba 2,6 mil horas no Brasil**. 2014. Disponível em: <<http://pme.estadao.com.br/noticias/noticias,abrir-uma-empresa-demora-107-dias-e-pagamento-de-impostos-rouba-2-6-mil-horas-no-brasil,4650,0.htm>>. Acesso em: 16 abr. 2016.

FEIJO, Rodrigo Medeiros; ZUQUETTO, Rovian Dill. **Cooperar para sobreviver e crescer: análise da rede de cooperação REDEMAC**. RAM - Revista de Administração Mackenzie, São Paulo, v. 15, n. 3, p. 21-41, jun. 2014.

FERNANDES, J. A. L.; LOPES, F. D.; VIANA, F. E. Compreendendo relações entre a dinâmica evolutiva de um campo organizacional e as estratégias adotadas por seus atores. In: **V 3E's - Encontro de Estratégia da Associação de Programas de Pós-Graduação em Administração - ANPAD**, 2011, Porto Alegre. Anais do V 3E's, 2011.

FOSSÁ, M. I. T.; SILVA, A. H. Análise de Conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. In: **IV Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade**, 2013, Brasília. Anais do IV EnEPQ, 2013.

GREATTI, L.; SENHORINI, V. M. Empreendedorismo - uma visão Comportamentalista. In: **I EGEPE**, 2000, Maringá. Anais do I EGEPE. Maringá: PPA - Programa de Pós-Graduação em Administração, 2000. v. 1. p. 22-34.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

INSTITUTO DA CERVEJA. **Guia completo**: Entenda como está o mercado de cervejas no Brasil. [s.l]: 2017. 26 p.

MACHADO, J. R. **Planejando a estratégia de pequenos negócios**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MARQUEZ, Rui Cesar. **Alianças Estratégicas**. Campinas: Editora Alínea, 2003. 79 p.

MERLIN, G. **Com 144 microcervejarias, RS é o estado com mais empresas que produzem cervejas artesanais no Brasil**. 2017. Disponível em: <<https://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/noticia/com-144-microcervejarias-rs-e-o-estado-com-mais-empresas-que-produzem-cervejas-artesanais-no-brasil.ghtml>>. Acesso em: 12 dez. 2017.

OLIVEIRA, L. de. A estratégia organizacional na competitividade: um estudo teórico. **Revista Eletrônica de Administração**, [S.l.], v. 10, n. 4, ago. 2004.

PIATO, M. S.; REVILLION, J. P. Restrições ao desenvolvimento das microcervejarias informais no Brasil. **Revista Acta Ambiental Catarinense**, v. 10, 2013.

PORTER, M. E.. What is strategy? **Harvard Business Review**, [s.l.], v. 6, n. 74, p. 61-78, nov./dez. 1996.

QUARESMA JUNIOR, Edson Antunes; SILVA, Everton Rodrigues da; CARRIERI, Alexandre de Pádua. **As alianças estratégicas no picadeiro da arte/negócio circense**. RAM - Revista de Administração Mackenzie, São Paulo, v. 15, n. 3, p. 101-131, jun. 2014.

SEBRAE. **Relatório de inteligência: cervejas artesanais**. 2015. Disponível em: <<https://sebraeinteligenciasetorial.com.br/produtos/relatorios-de-inteligencia/cervejas-artesanais/55c4ad3614d0c01d007ffeae>>. Acesso em: 28 jan. 2016.

_____. **Relatório de inteligência: rota cervejeira**. 2016. Disponível em: <<https://sebraeinteligenciasetorial.com.br/produtos/relatorios-de-inteligencia/rota-cervejeira-atrativo-para-o-turismo-no-estado-do-rio-de-janeiro/56aba6d3f2bdfc1b007d567b>>. Acesso em: 28 jan. 2016.

VALE, Gláucia Maria Vasconcellos; LOPES, Humberto Elias Garcia. **Tréplica - Riscos e Desafios do Pesquisador no País das Maravilhas: Reflexões sobre Trajetórias de Investigações em Alianças Estratégicas**. RAC - Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 14, n. 4, p. 752-760, ago. 2010.