



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

**ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL NA
CERVEJARIA NOI**

THIAGO DA COSTA MOYSES DOS SANTOS

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, Dezembro de 2016.



THIAGO DA COSTA MOYSES DOS SANTOS

ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL NA CERVEJARIA NOI

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientadora: Maria Angela Campelo de Melo

Rio de Janeiro
Dezembro de 2016.

“A cerveja é a prova viva de
que Deus nos ama e nos quer ver
felizes.”
Benjamin Franklin

“Porventura não destruimos
nossos inimigos quando os
tornamos nossos amigos?”
Abraham Lincoln

“O Senhor é meu pastor, nada
me faltará.”
Salmo 23, versículo 1

Agradecimentos

Aos meus familiares que me apoiaram durante todo o caminho, me dando suporte nos momentos em que mais precisei. E Deus, por dar-me forças todos os dias em que me levanto.

Aos meus professores por terem transmitido todo o aprendizado adquirido de forma eficaz e eficiente.

Em especial a querida professora, minha orientadora, Maria Angela Campelo de Melo que confiou na minha proposta, ajudou e contribui para uma série de experiências desde o início de 2016. Fez com que me interessasse cada vez mais pelo tema da inovação, assim como a Estratégia do Oceano Azul.

A Bianca Buzin, membro da Diretoria Geral da Cervejaria Noi, que gentilmente me concedeu a entrevista.

Finalmente, dedico este trabalho a minha filha que nasceu no dia 1º setembro de 2016, e é a minha maior fonte de inspiração.

Resumo

Da Costa Moyses dos Santos, Thiago. Estudo de caso baseado na inovação de valor/ estratégia do Oceano Azul– Cervejaria Noi. Rio de Janeiro, 2016. 43 páginas p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Este trabalho constituiu-se da análise dos movimentos estratégicos adotados pela Cervejaria Noi para geração de valor e comparou com o conceito de inovação de valor. O trabalho apresenta uma introdução sobre como deu se a história da cerveja no Brasil e a concentração do mercado. Posteriormente, foram utilizados materiais derivados de fontes secundárias, como pesquisas documentais e *sites* relacionados à história da cerveja, informações sobre a empresa estudada, o conceito de cerveja, a cerveja no Brasil e as teorias propostas. Assim como, uma entrevista com um membro da Diretoria Geral da empresa. Concluiu-se que a introdução da Cervejaria Noi no mercado pode ser considerada um caso de inovação de valor.

Palavras-chave: Cerveja, Cervejaria Noi, Inovação de Valor; Estratégia; Oceano Azul.

Abstract

Da Costa Moyses dos Santos, Thiago. Case study based on innovation of value/ Blue Ocean Strategy- Noi Brewery. Rio de Janeiro, 2016. Número 43 pages for Monography- Department of Administration. Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro.

This monography consisted of the analysis of the strategic movements accomplished by Noi Brewery in order to create value and compared with the concept of value innovation. This monography an introduction about the beer in Brazil and the Market concentration. Subsequently, materials derived from secondary sources, such as documentary researches and websites related to the history of beer, the company information, the concept of beer, the beer in Brazil and the proposed theories. Including an interview with a member of the General Board of the company. Concluding that the introduction of the Brewery Noi on the market may be considered a case of value innovation.

Key-words: Beer, Noi Brewery, Innovation of Value; Strategy; Blue Ocean.

Sumário

1 . O tema e o problema de estudo	1
1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo	1
1.2. Objetivo do estudo	3
1.3. Objetivos intermediários do estudo	3
1.4. Delimitação e foco do estudo	4
1.5. Justificativa e relevância do estudo	4
2 . Revisão de literatura	6
2.1. Cerveja	7
2.2. Inovação e Valor nas organizações	8
2.3. A Estratégia do Oceano Azul	10
3 . Etapas de Pesquisa	15
3.1. Etapas de coleta de dados	15
3.2. Fontes de informação selecionadas para coleta de dados	16
3.3. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados	16
3.4. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo	16
4 . Apresentação e análise dos resultados	17
4.1. A cerveja no Brasil e no Rio de Janeiro	17
4.2. A Empresa	20
4.3. Descrição e Análise dos resultados da entrevista em profundidade	22
5 . Conclusões e recomendações para novos estudos	28
6 . Referências Bibliográficas	30

Lista de figuras

Figura 1: Inovação de valor: A pedra angular da estratégia do oceano azul	10
Figura 2: Exemplo de Curva de Valor	12
Figura 3: Modelo das quatro ações.....	13
Figura 4: Garrafas e Rótulos simplificados.....	18
Figura 5: Famoso em comercial	18
Figura 6: Indústria de um grande grupo cervejeiro.....	19
Figura 7: Família Buzin.....	20
Figura 8: Cervejas Noi.....	21
Figura 9: Fachada da Fábrica da Noi, em Itaipu - Rio de Janeiro	21
Figura 10: Curva de Valor Noi	27

Lista de Tabelas

Tabela 1: Da competição voraz à criação de oceanos azuis	11
--	----

1. O tema e o problema de estudo

Esse capítulo volta-se à apresentação do tema que se pretende desenvolver e do problema de estudo. Assim, apresenta-se o problema que suscitou a proposta de investigação e respectivos objetivos de pesquisa.

1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo

Com a globalização do mercado, houve um aumento na competição internacional de cervejas e a concentração do mercado de cervejas no Brasil. Por meio de aquisições e fusões de grandes cervejarias, o mercado nacional apresenta quatro empresas – Ambev, Heineken, Brasil Kirin e Petrópolis – e segundo publicação da revista *Época Negócios*, são as quatro maiores empresas que lideram o setor no país.

O mercado de cerveja nacional é um dos mais relevantes no país, e sua cadeia produtiva movimentou R\$ 74 bilhões, representando 1,6% do PIB nacional, conforme pesquisa feita pela Fundação Getúlio Vargas para a Associação Brasileira da Indústria da Cerveja – Cerv Brasil, no ano de 2015. Segundo reportagem publicada no *site* do jornal O Globo, o Brasil ocupava o terceiro lugar no ranking mundial na produção de cerveja, no ano de 2014. De acordo com publicação do SEBRAE, em 2012 o Brasil ocupava 17^a posição em consumo per capita, possibilitando perspectivas de crescimento no mercado nacional.

Nos últimos anos, o Brasil teve uma melhora significativa de renda¹, modificando hábitos, estimulando ondas de ‘Gourmetização’² e

¹ REVISTA PEQUENAS EMPRESAS GRANDES NEGÓCIOS (2010).

² Termo utilizado para alimentos e bebidas que ganham novos componentes e apresentações. Pode ser considerado gourmet aqueles que se diferem do produto tradicional, seja pelos ingredientes ou modo de preparo.

‘Gastronomização’³ que trouxeram consigo receitas com mais qualidade e valor, tornando o consumidor brasileiro cada vez mais exigente em tudo e com um paladar mais apurado e sensibilizado pela invasão das cervejas importadas no mercado nacional. Segundo reportagem publicada no site do Uol em 2013, no Brasil as cervejas artesanais representam apenas 0,15% do mercado total de cervejas, com perspectivas de alcançar 2% em 2023.

Nesse contexto de se apreciar novos sabores, surgiram as pequenas, micro cervejarias, novos empreendimentos com foco nas cervejas artesanais e especiais, assim como as Associações de Cervejeiros Artesanais, que permitiram competir no mercado de cervejas que demonstrava estar se consolidando. As pequenas e micro cervejarias tendem a atender uma região específica e a empregar familiares nas operações, tendo como atração a produção da própria cerveja. De acordo com Morado (2009), a maioria das pequenas cervejarias começou sua produção a partir de empreendimentos familiares e orgulham a região onde se instalam.

O presente estudo baseia-se na Cervejaria Noi, que possui fábrica própria localizada em Itaipu, na Região Oceânica de Niterói – Rio de Janeiro. A empresa conquistou espaço no setor e vem ganhando destaque no mercado de cervejas artesanais do Rio de Janeiro, produzindo em sua fábrica diversos tipos de cervejas artesanais, e desenvolvendo novidades para atrair e manter o consumidor. Segundo O Globo, a empresa é uma das protagonistas do mercado de cervejas artesanal do Rio de Janeiro.

A decisão de focar o trabalho na inovação de valor, proposta por Kim e Mauborgne (2005), deu-se baseada em que grande parte dos trabalhos sobre estratégia se concentram em teorias importantes que, porém, limitam as empresas à competição voraz, impossibilitando a análise, a exploração e a criação de novos mercados.

³ Preocupação com o alimento deixa de ser voltada para a fome e a carência proteica para se concentrar na qualidade daquilo que se ingere.

1.2. Objetivo do estudo

O objetivo principal deste estudo foi verificar aderência dos movimentos estratégicos adotados pela Cervejaria Noi para geração de valor às proposições teóricas da inovação de valor, conforme originalmente propostos por Kim e Mauborgne (2005).

1.3. Objetivos intermediários do estudo

Para se atingir o objetivo final proposto esse estudo prevê, como objetivos intermediários a serem alcançados:

- ✓ Considerar a história do mercado de cervejas no Brasil.

É importante considerar o desenvolvimento do mercado de cervejas, a fim de verificar suas principais características.

- ✓ Analisar os grandes *players* do mercado a fim de verificar como atuam no mercado.

É importante para definir se a empresa atuou de forma inovadora ou seguiu os principais *players* do mercado, que disputam os considerados oceanos vermelhos, de acordo com Kim e Mauborgne (2005).

- ✓ Pesquisar a história da empresa e identificar movimentos estratégicos que a empresa aderiu para geração de valor.

É importante para determinar quais atributos à empresa considera chave para competição no mercado, a fim de compreender tomadas de decisões que permitiram o crescimento da empresa.

Para melhor compreensão do estudo será realizada uma pesquisa em que as informações obtidas a partir da entrevista em profundidade serão cruzadas pelas informações obtidas da empresa e em fontes secundárias, a fim de conseguir comparar o que é idealizado com o que ocorre na prática.

Assim sendo, a partir da análise dos dados coletados na pesquisa, poderemos identificar a aderência da estratégia utilizada pela empresa às proposições teóricas da inovação de valor, conforme originalmente propostos por Kim e Mauborgne (2005).

1.4. Delimitação e foco do estudo

Este estudo tem como foco principal abordar questões sobre inovação e estratégia organizacional, identificando as principais características do mercado de cerveja e buscando analisar como os movimentos estratégicos adotados pela Noi, com base em sua cultura, que permitiram a empresa se introduzir e crescer no mercado. O estudo restringe-se ao estado do Rio de Janeiro e tem como foco estratégias competitivas que permitem inovação de valor, no mercado de cerveja.

Serão pesquisados dados relacionados ao mercado de cerveja, além da entrevista em profundidade referente ao desenvolvimento, o lançamento e a evolução no mercado de cerveja, realizada com um membro da diretoria geral da empresa a fim de obter resultados mais fundamentados. Com base nessas informações, algumas ferramentas conceituais de inovação de valor foram utilizadas para analisar o caso.

1.5. Justificativa e relevância do estudo

As informações que este estudo pretende produzir podem se mostrar de interesse para empresas que buscam inovar, que queiram aprender um pouco sobre estratégias. Incentivar micro, pequena ou média empresa, e ao crescimento do nicho que só trará benefícios a economia nacional.

Além dessa justificativa, outra motivação importante para o desenvolvimento deste estudo é o crescimento das cervejarias artesanais, que despertou interesse dos brasileiros no universo das cervejas, bebida tão popular no mundo.

Finalmente, este estudo também poderá ser útil para estudantes e pesquisadores que desejam obter mais informação e conhecimento sobre o tema, que atualmente ganha mais força com a intensa disputa dos mercados atuais.

2. Revisão de literatura

Neste capítulo são apresentados e discutidos aspectos conceituais relacionados ao tema e ao estudo de caso, que servirão de base para a análise realizada.

A crescente competição entre empresas tem dificultado a manutenção de vantagens competitivas duradouras em diversos mercados (McGrath, 2013). O modelo de estratégias competitivas genéricas⁴, proposto por Porter (1980, 1985) é, com frequência, utilizado por executivos e acadêmicos por proporcionar simplicidade para analisar estratégias, porém pode fazer com que importantes sutilezas passem despercebidas.⁵ Não devemos negar as boas referências de Michael Porter, uma vez que foi empregado como fonte secundária estudos que utilizam o modelo das cinco forças competitivas para analisar a competitividade no mercado de cervejas, proposto também pelo autor citado.

A criação de Oceanos Azuis é um processo dinâmico que requer das empresas iniciativa de inovação de valor, uma vez que determinados atributos representam maior valor aos consumidores do que a tecnologia utilizada para produção. Esses movimentos contribuem para a quebra de paradigmas da sociedade, proporcionando uma nova demanda para uma série de mercados que jamais haviam sido pensados.

Primeiramente, serão aqui explicitados alguns aspectos sobre a cerveja. Em seguida, as questões da inovação e do valor nas organizações serão apresentadas com a finalidade de definir aspectos importantes para o estudo.

Por fim, será apresentada a Estratégia do Oceano Azul, conceito de Kim e Mauborgne (2005), explicitando ferramentas e modelos de análise

⁴ CARNEIRO, J. M. T. (2004).

⁵ CARNEIRO, J. M. T. (1997).

que auxiliam a busca pela inovação, possibilitando obter bons desempenhos no atual cenário mercadológico.

2.1. Cerveja

A cerveja é uma bebida que se tornou popular no mundo, e está quase sempre presente quando pessoas se reúnem, seja durante uma conversa informal ou assistindo a alguma modalidade esportiva.

Trata-se de uma bebida de baixo teor alcoólico composta por água, lúpulo, levedura e outros cereais. Sua origem exata é desconhecida.

Muitos acreditam que ela tenha nascido no Oriente Médio ou Egito, devido ao fato de arqueólogos no século XIX encontrarem em meio a tumbas de faraós, vasos com resquícios de cevada, segundo Morado (2009).

A definição de cerveja no Brasil dá-se pelo Decreto nº 6.871, 4 de junho de 2009, Art. 36. *Cerveja é a bebida obtida pela fermentação alcoólica do mosto cervejeiro oriundo do malte de cevada e água potável, por ação da levedura, com adição de lúpulo.*

A produção de cerveja é simples contendo duas etapas: a fase quente, processo de seleção de insumos até a inoculação da levedura no mosto produzido; e a fase fria, que envolve o aprimoramento dos componentes e sua maturação até o envase. Contudo é um processo que requer muito conhecimento e prática, uma vez que envolve várias e complexas reações químicas e bioquímicas que deve seguir um rigoroso controle. Com o acúmulo de conhecimentos, surge a figura dos mestres-cervejeiros, que desenvolvem técnicas e receitas para as empresas cervejeiras.⁶

Basicamente, existem dois estilos de cervejas, as do tipo *Lager* (Baixa fermentação) e as do tipo *Ale* (Alta fermentação). As cervejas de baixa fermentação em sua maioria são mais leves, claras, e demandam baixas temperaturas para fermentação. Passaram a ser produzidas em larga escala em grande parte devido ao advento da refrigeração (ex.:

⁶ JORNAL O CERVEJEIRO. *Jornal O Cervejeiro – OUT/NOV 2009.*

Pilsen, Bock, Helles). As cervejas de alta fermentação são mais frutadas e complexas no aroma, sabor e demandam insumos mais específicos. Teor alcoólico, coloração e densidade são outras características que formam os subgrupos de cervejas dentro dos estilos de cervejas (ex.: India Pale Ale, Stout, Porter). As *Lagers* são as cervejas que dominam os mercados mundiais e, na média, são menos alcoólicas que as *Ales*.

2.2. Inovação e Valor nas organizações

Atualmente, é evidente que a concorrência global está cada vez maior e que a competição voraz enfraquece o desempenho das organizações. As empresas tipicamente encontradas em mercados maduros competem entre si, buscando fatias maiores dentro do mercado pela concorrência direta, focando seus esforços em estratégias competitivas genéricas, atuando em busca de diferenciação ou baixo custo, sem levar em consideração, antes de tudo, as necessidades e os desejos do consumidor. Desse modo, de acordo com Tachizawa (2006), muitas empresas passaram da filosofia chamada de orientação para vendas à filosofia denominada orientação para *marketing*.

A inovação, segundo o Manual de Oslo (2006), pode ocorrer de quatro formas genéricas:

- Introdução de um **produto/serviço** novo ou significativamente melhorado;
- Implementação de um novo **processo**;
- Novo método de **marketing**;
- Novo método **organizacional**.

Os motivos para Inovação podem ocorrer em consequência de fatos inesperados como mudanças na indústria, demográficas, de percepção ou regulatórias, pela obtenção de novos conhecimentos ou por necessidade.

As principais vantagens ao se introduzir inovações em uma organização são: melhorar a eficácia e eficiência; vantagem competitiva;

melhora na imagem perante o consumidor; possibilidade de aumento de participação de mercado e ganhos de escala.

Para a introdução de inovações, algumas dificuldades podem ser encontradas como: clima organizacional; falta de recursos; incerteza do consumidor; falta de *know-how*.⁷

Segundo Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2009), a proposta de valor é o motivo pelo qual os clientes optam por uma empresa ou outra, resolvendo um problema ou satisfazendo uma necessidade do consumidor. A proposta de valor descreve os produtos ou serviços em conjunto de benefícios que uma empresa oferece aos clientes. Algumas podem ser inovadoras, entretanto, outras podem ser similares às já existentes no mercado, mas com características e atributos adicionais. Gerando valor para um segmento de clientes, combinando características direcionadas especificamente para suas necessidades, uma empresa cria inovação de valor dentro de um determinado mercado.

Cada cliente optaria pela oferta que julgue lhe proporcionar o maior valor, o qual pode ser julgado de quatro formas, conforme Zeithaml e Bitner (2003):

- Valor é preço baixo. Para alguns clientes, preço é o principal critério na decisão de compra. Tal consumidor está disposto a abrir mão de benefícios em prol de preço mais baixo.
- Valor é tudo o que quero em um produto ou serviço. Em vez de focar o que será pago, alguns consumidores, em especial em circunstâncias específicas de consumo, destacam os benefícios que serão obtidos. Preço seria menos importante que qualidade ou resultados.
- Valor é aquilo que eu recebo pelo preço que eu pago. Neste caso, o que importa não é só o preço nem só os benefícios, mas a relação entre preço e benefícios.
- Valor é aquilo que eu recebo pelo que eu dou. Em vez de focar apenas o preço, alguns clientes podem considerar também outros tipos de custo e de sacrifício (tempo, esforço,

⁷ MELO, Maria Angela Campelo de. (2016).

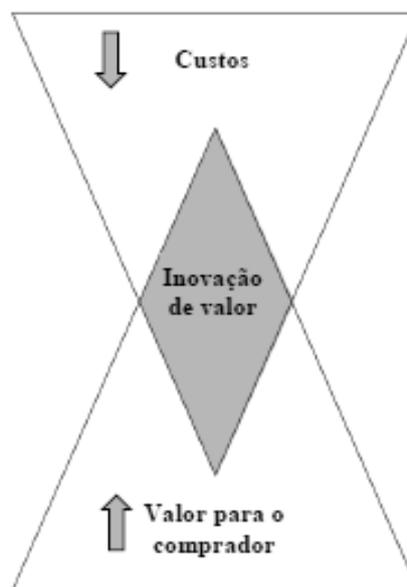
desgaste psicológico) em comparação com os benefícios obtidos.

2.3. A Estratégia do Oceano Azul

Segundo Kim e Mauborgne (2005), as empresas podem realizar movimentos estratégicos – denominados ‘inovação de valor’- a fim de obter valor para si e seus clientes, possibilitando a geração de novas demandas pela criação e exploração de novos mercados, se destacando da concorrência que ainda segue a lógica convencional de como atuar no mercado.

Essa lógica, ilustrada na Figura 1, que pode ser considerada como a criação de um novo posicionamento que afeta favoravelmente a estrutura de custos da empresa e a proposta de valor para os compradores.

Figura 1. Inovação de valor: A pedra angular da estratégia do oceano azul.



Fonte: Adaptado de Kim e Mauborgne (2005).

O processo para criação de novos mercados inicia-se com a reconstrução das fronteiras de mercado, reordenando as realidades de mercado a fim de se desvencilhar da competição acirrada, passando a navegar nos denominados Oceanos Azuis. As fronteiras a serem

examinadas são: setores, grupos estratégicos, grupos de compradores, escopo da oferta de produto, apelo funcional-emocional e tempo.

A Tabela 1 indica como as empresas devem repensar e redesenhar seus limites a fim de criar oceanos azuis e fugir da competição voraz.

Tabela 1. Da competição voraz à criação de oceanos azuis

	<i>Competição voraz</i>	<i>Criação de oceanos azuis</i>
Setor	Concentra-se nos rivais dentro do setor	Examina setores alternativos
Grupo estratégico	Concentra-se na posição competitiva	Examina os grupos
Grupo de compradores	Concentra-se em servir melhor	Redefine o grupo de compradores do setor
Escopo da oferta de produto	Maximização do valor das ofertas de produtos dentro das fronteiras setoriais	Examina as ofertas de produtos e serviços complementares
Apelo funcional-emocional	Desempenho direcionado ao preço, dentro do apelo funcional-emocional do setor	Repensa o apelo funcional-emocional do setor
Tempo	Concentra-se em adaptar-se a ocorrência das tendências externas	Participa do desenvolvimento das tendências externas ao longo do tempo

Nota: Da competição voraz à criação de oceanos azuis. Fonte: Adaptado de Kim e Mauborgne (2005).

As empresas que têm investido em inovações de valor possibilitam um alto índice de crescimento sustentável, permitindo a geração de novos mercados com *performances* melhoradas de bens e serviços.

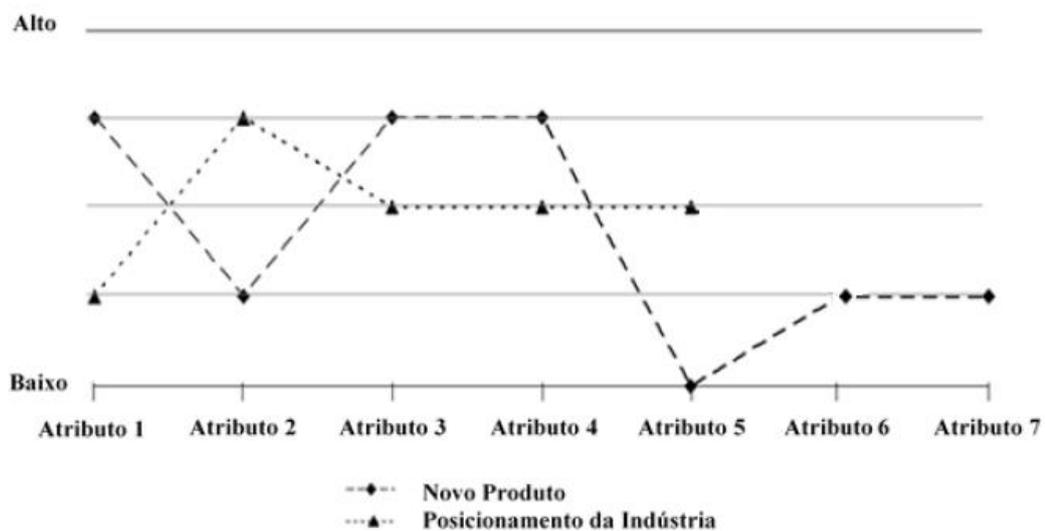
Ferramentas e modelos de análise

As empresas devem desenvolver uma proposta de valor de seus produtos e serviços, mediante a redução ou eliminação de características competitivas menos valorizadas, considerados dispensáveis, ou pela ampliação ou criação de novos atributos que proporcionam valor diferenciado para compradores e potenciais clientes.

- Matriz de Avaliação da Curva de Valor

A matriz de avaliação de valor, proposta por Kim e Mauborgne (2005), consiste em um instrumento que, primeiramente, é utilizado para diagnosticar como está a situação atual no espaço de mercado conhecido, ou seja, quais atributos guiam a competição de produtos e o que os clientes recebem das ofertas. Em seguida, a visualização do panorama atual do mercado permite avaliar a *performance* relativa da empresa com base em cada atributo de valor. Com isso, após examinar as fronteiras, a empresa é capaz de propor atributos de valores inovadores (Figura 2).

Figura 2. Exemplo de Curva de Valor

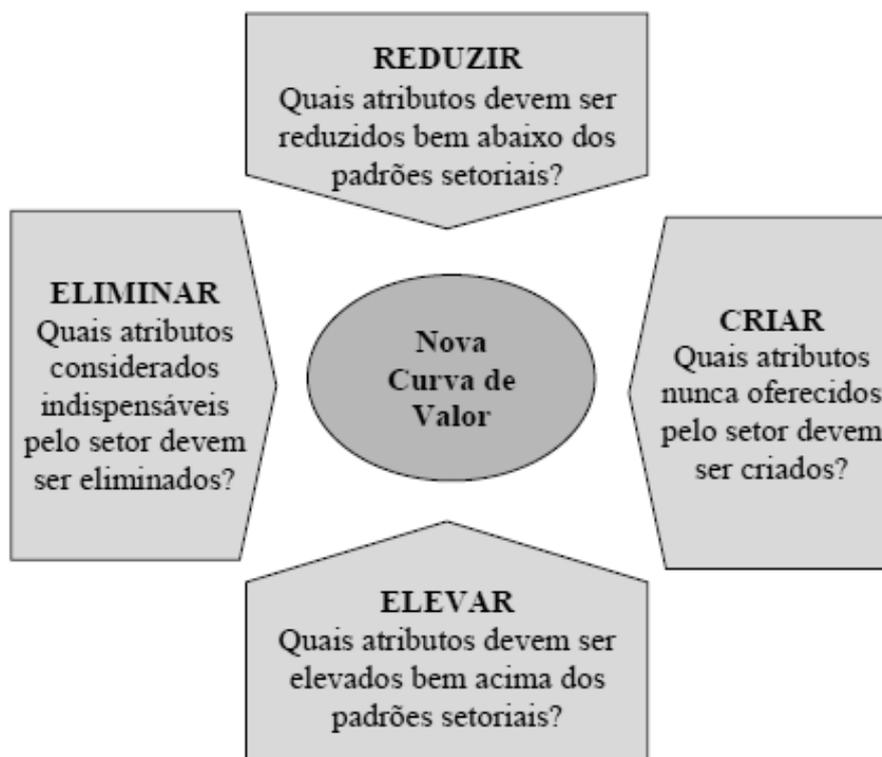


. Fonte: Adaptado de Kim e Mauborgne (2005).

- Modelo das quatro ações

A fim de proporcionar atributos de valores inovadores para o comprador, a empresa deve criar uma nova curva de valor. Para isso, foram formuladas quatro ações que questionam a lógica estratégica e o modelo de negócios do setor (Figura 3).

Figura 3. Modelo das quatro ações.



Fonte: Adaptado de Kim e Mauborgne (2005).

As perguntas incluídas no modelo complementam a análise da matriz de avaliação de valor do mercado, permitindo que a empresa construa uma nova curva de valor.

A pergunta sobre a eliminação de atributos de valor força a empresa a considerar o descarte de atributos que já não são mais valorizados pelos compradores, e que servem de base para a concorrência no setor.

A pergunta sobre a redução de atributos força a empresa a examinar se existe excesso nos atributos dos produtos e serviços oferecidos, no intuito de imitar e superar a concorrência.

A pergunta sobre a elevação de atributos refere-se à identificação e a correção de limitações que o setor impõe aos clientes.

A pergunta sobre criação de atributos ajuda a empresa a descobrir fontes novas de valor para compradores.

Pelas ações de eliminação e de redução de atributos, a empresa desenvolve novas ideias sobre como aperfeiçoar sua estrutura de custos. As duas outras ações de elevação e de criação de atributos permitem *insights* sobre como aumentar o valor para os compradores e criar nova demanda.

- Três características da boa estratégia

Após analisada a curva de valor da indústria, e determinadas as ações propostas, define-se a nova curva de valor da empresa. Logo, devem-se avaliar três qualidades complementares da estratégia:

- ✓ Foco;
- ✓ Singularidade;
- ✓ Mensagem consistente.

Essa avaliação busca minimizar efeitos como excesso de atributos sem retorno, estratégias incoerentes e contradições estratégicas.

3. Etapas de Pesquisa

Neste capítulo, são abordadas as técnicas de pesquisa utilizadas para atingir os objetivos do estudo proposto, assim como a fonte e os instrumentos de coleta dos dados obtidos e as técnicas de análise utilizadas.

3.1. Etapas de coleta de dados

A metodologia utilizada neste estudo é baseada na abordagem de pesquisa qualitativa, a partir de dados obtidos por meio de uma pesquisa em fontes secundárias e uma entrevista em profundidade.

A primeira etapa da pesquisa corresponde à obtenção de dados em fontes secundárias que reforcem uma análise macro ambiental mais abrangente, capaz de traçar um panorama mais amplo sobre a competitividade no setor. Tem como objetivo gerar uma proximidade com o tema, além do desenvolvimento e fortalecimento de conceitos sobre o assunto, a fim de formular perguntas mais precisas e analisáveis nas etapas posteriores.

A segunda etapa da pesquisa corresponde à entrevista em profundidade para obtenção de informações em relação à Cervejaria Noi e seus movimentos estratégicos.

A terceira etapa corresponde à análise dos dados qualitativos obtidos pela leitura e interpretação da entrevista em profundidade, e de informações obtidas a partir da pesquisa em fontes secundárias.

3.2. Fontes de informação selecionadas para coleta de dados

Durante a pesquisa em fontes secundárias, que fundamentam o estudo, a busca de dados foi realizada por meio de materiais publicados em livros, artigos acadêmicos, monografias, *sites* na internet, entre outros que abordavam os assuntos relevantes ao tema pesquisado.

Seguindo o objetivo do estudo, a entrevista foi feita com um membro da empresa, que respondeu a perguntas relacionadas à tomada de decisões e movimentos estratégicos a cerca da Cervejaria Noi, a fim de verificar se a estratégia adotada pela empresa tem aderência à teoria proposta.

3.3. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados

Como visto, a primeira etapa consistiu numa a pesquisa bibliográfica a fim de fundamentar e direcionar o tema do estudo. Foi realizada uma pesquisa com dados secundários com o propósito de verificar as principais características e suas estratégias de competição no mercado de cervejas no Rio de Janeiro e Brasil.

Posteriormente, a coleta de dados da entrevista em profundidade, feita com Bianca Buzin, membro da diretoria geral da Noi, por meio do aplicativo *Whatsapp* e *e-mail*, com perguntas relacionadas ao tema a fim de tornar mais rica a transição de informações, sem divulgar o conteúdo antecipadamente a fim de evitar algum tipo de influência nas respostas da entrevistada.

3.4. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo

O tratamento das respostas e dos dados coletados deu-se com base na análise das falas da entrevistada, comparando as pesquisas anteriormente realizadas, o que levou a fundamentar a conclusão sobre o estudo.

4. Apresentação e análise dos resultados

4.1. A cerveja no Brasil e no Rio de Janeiro

A história da cerveja no Brasil tem cerca de 180 anos e teve como barreira a colonização portuguesa que determinava a importação de vinho e somente aceitava a cachaça como alternativa, pois já havia se tornado uma bebida popular nos engenhos.

Com a vinda da família real ao Brasil, houve a abertura dos portos e uma grande quantidade de mercadorias, em sua maioria inglesa, como cervejas em barris difundiram rapidamente o hábito de beber cerveja entre os brasileiros. Em 1836, a primeira cervejaria situada na Lapa na cidade do Rio de Janeiro de fato passou a produzir a bebida que era ofertada como leve e de bom sabor a um preço barato. Sendo utilizados maltes que possuíam um baixo teor de proteínas, torrados a uma temperatura mais baixa e por um período mais curto, além da utilização de cereais não maltados como milho e arroz na produção.

Tendo em vista a dificuldade de encontrar insumos para produzir cervejas no Brasil e o alto preço para importação, determinou-se que o tipo *LAGER* pelas empresas que se inseriram mercado, haja vista o baixo custo de matéria-prima em relação aos demais estilos e da possibilidade de alterar sua fórmula, que permitiriam maximizar a sua produção e diminuir o preço ao consumidor. Porém, havia o alto custo com a refrigeração durante o processo de produção da cerveja. Posteriormente, este estilo de cerveja passou a ser produzido em larga escala principalmente por indústrias de grande porte, tornando o estilo predominante no mercado brasileiro, e conseqüentemente o mais consumido.⁸

⁸ CLUBEER. *História brasileira e cervejaria: cervejas artesanais*. CULTURA BRASIL. *A vinda da família real*.

As empresas que lideram o mercado no Brasil competem entre si de forma genérica e voraz, aumentando sua capacidade produtiva, produzindo produtos pouco diferenciados com rótulos simplificados, utilizando propaganda e publicidade massiva através de mídias tradicionais, contratando famosos para comerciais em televisão e disputam por preço.⁹ A seguir as Figuras 4, 5 e 6 irão retratar alguns dos principais atributos de competição do mercado de cervejas nacionais.

Figura 4. Garrafas e Rótulos simplificados.



Fonte: Biercool (2013)

Figura 5. Famoso em comerciall.



Fonte: Folha de São Paulo (2004)

⁹ ÉPOCA NEGÓCIOS.

MOREIRA, E. T.; STRAMAR, A. R.; EISELE, F.V.P.; DAMIANI, H.R.M. (2013).

Figura 6. Indústria de um grande grupo cervejeiro.



Fonte: Brasil Alemanha News (2015)

De acordo com dados exibidos em programa no Globo News, em janeiro de 2016, atualmente as cervejas artesanais representam 0,5% de todo o mercado de cerveja nacional com expectativa de atingir 4% em 2022, nos últimos mantém ritmo de crescimento ao redor de 30%, em média. Verifica se que houve um crescimento das cervejarias artesanais no país, nos últimos anos.

No Rio de Janeiro, pode se observar uma grande quantidade de cervejarias denominadas ciganas – aquelas que utilizam o espaço ocioso de fábricas para produção de suas cervejas – e um grande crescimento do número de cervejarias nos últimos anos. Proporcionando uma série de estilos de cervejas produzidas complementemente no estado. Entretanto a maioria das cervejarias não possuiu estabelecimentos próprios e aproveitam do movimento que começou a desenvolver se a partir do ano de 2008.¹⁰

Segundo pesquisa feita pelo *site* Wikirio, em abril de 2015, existem no Rio de Janeiro 33 bares na Zona Sul vendendo cerveja artesanal, sendo a maioria em Botafogo e Ipanema/Leblon, enquanto que Niterói conta com 7. Existem 20 fabricantes de cerveja artesanal no Rio de Janeiro, porém apenas 13 com fábrica própria, como a Noi.

¹⁰ RIO SHOW

4.2. A Empresa

A Cervejaria Noi teve sua história iniciada no Rio Grande do Sul, na cidade de Sarandi, por uma família tradicionalmente italiana. Na década de 1980, integrantes da família mudaram-se para a cidade de Niterói, no Rio de Janeiro, buscando novos rumos para a vida. Após anos trabalhando em um restaurante na cidade, investiram em alguns estabelecimentos em Niterói e Rio de Janeiro, no Estado do Rio de Janeiro. No ano de 2008, já com alguns restaurantes, surgiu uma nova sociedade e a ideia de abrir uma cervejaria, para atender a própria demanda de seus estabelecimentos. Essa ideia tornou possível competir no mercado de cerveja até então consolidado no Rio de Janeiro e no Brasil. Atualmente, a empresa é gerenciada pelo empresário Osmar Buzin, fundador da Cervejaria, juntamente com suas duas filhas, Bárbara e Bianca, e a sobrinha, Beatrice, retratados na Figura 7.¹¹

Figura 7. Família Buzin.



Fonte: O Globo (2016)

Ocupando mais de 800 metros quadrados, a fábrica própria, localizada em Itaipu, tem capacidade de produzir 200 mil litros mensais de

¹¹ O GLOBO.
WIKIRIO.

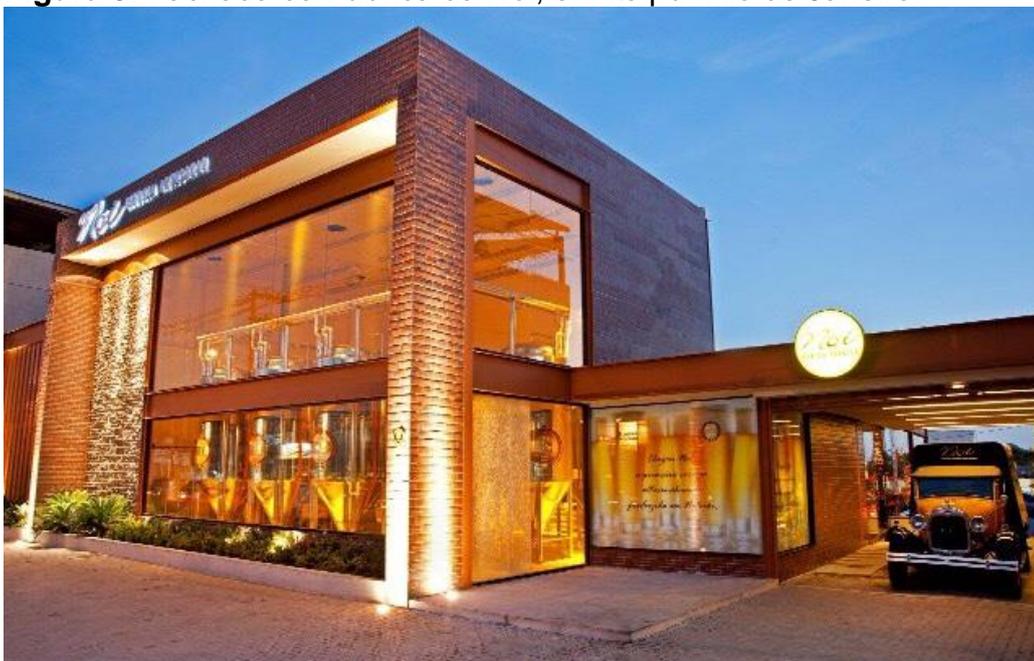
cerveja. Nesse local são desenvolvidas diversas cervejas pelos mestres cervejeiros. Anexo à fábrica está o Bar e Restaurante Noi com capacidade para 200 pessoas. A empresa também tem outros estabelecimentos (Bar e Restaurante Noi) em Niterói, Búzios e Rio de Janeiro. Seus produtos também estão presentes em diversos pontos de venda próprios e em outros estabelecimentos. As figuras 8 e 9 apresentam os produtos da empresa e a fachada da fábrica Noi.

Figura 8. Cervejas Noi.



Fonte: Revista Carta Premium (2016)

Figura 9. Fachada da Fábrica da Noi, em Itaipu- Rio de Janeiro.



Fonte: Bruno Eduardo Alves Multijornalista – Blogspot (2011)

Desde o início das produções, a Cervejaria Noi já conquistou diversas premiações em concursos como o Mundial de La Bière. Mais recentemente, conquistou o prêmio de melhor cervejaria do Brasil, na Copa Cervezas de América 2016, da qual participam cervejarias de todo continente americano.¹²

“Por isso, a Cervejaria Noi foi criada, produzindo uma cerveja artesanal com o objetivo de agradar aos mais exigentes paladares, capaz de atrair e aproximar pessoas”, conta Osmar Buzin em entrevista a revista Carta Premium.

4.3. Descrição e Análise dos resultados da entrevista em profundidade

Transcreve-se, aqui a entrevista realizada com Bianca Buzin, membro da diretoria geral da Cervejaria Noi.

P: A alguns anos podemos perceber a concentração do mercado de cervejas no Brasil, o que motivou a empreender no setor? Quais as oportunidades foram encontradas e quais os riscos foram percebidos? Indique também as principais características da empresa.

R: O que motivou os idealizadores da Noi foi oferecer um produto de qualidade superior aos consumidores dos restaurantes da família. Para isso, foi criado um restaurante Noi, em 2008, apenas com cerveja artesanal - uma cerveja ainda não nossa, artesanal do interior do estado do Rio de Janeiro. Havia um risco, pois ainda o mercado de cervejas artesanais não estava aquecido. Entretanto, a família foi visionária e teve como facilidade para impulsionar as vendas as 12 casas que já possuía. Na época, o maior desafio era informar o consumidor sobre a cultura cervejeira. Os proprietários já tinham o projeto de ter a fábrica própria e, para isso, de 2008 a 2011 foram realizadas viagens a fim de conhecer

¹² BEERART

CARTA PREMIUM.

COPA CERVEZAS DE AMERICA.

fábricas, se informavam e identificaram alguns mestres cervejeiros, formaram equipe, desenvolveram as fórmulas e inauguraram a fábrica em janeiro de 2011. Foi um início em que tivemos que passar muita informação ao nosso consumidor, não havia tanta disseminação da cultura cervejeira comparada à época atual de crescimento do setor. A cerveja artesanal é um produto cultural, e precisa ser informada ao consumidor com transparência e com a história de cada cervejaria. Para isso, a nossa busca por informação é muito importante. Eu e minha irmã fazemos cursos relacionados à cerveja e sua história. Atualmente, contamos com dois mestres cervejeiros profissionais, um com 18 anos trabalhando na Brahma e 15 anos na Dado Bier, e outro formado na escola de Vassouras, conceituada na formação de mestres cervejeiros no Brasil. A diretoria geral é composta pelo meu pai, Osmar Buzin, eu, Bárbara, minha irmã e Beatrice, minha prima, abrangendo todas as áreas da empresa como: *marketing*, financeiro, comercial.

P: Qual a missão da empresa?

R: Oferecer um produto de qualidade superior, artesanal, através de transparência e informação ao consumidor.

P: Qual a proposta de valor da cervejaria Noi?

R: Oferecer um produto de qualidade superior, através de nossas fórmulas de cerveja premiadas, informando ao consumidor a nossa história única e premiada.

P: Como a empresa definiu o cliente foco?

R: O cliente foco da Noi é o consumidor de bebidas alcoólicas em geral, pois a cerveja já está em nossa cultura de consumo. Na verdade, o público conhece novos sabores e sensações. No caso, dentre o público da Noi, se destacam com público alvo da própria cerveja artesanal, pessoas de 30 a 45 anos. Isso se justifica pela cerveja artesanal ter um

custo maior, portanto, atinge a pessoas menos sensíveis a preço, ao se referir à faixa etária. A justificativa de ser até 45 anos, é, também, devido às pessoas de mais idade terem sido submetidas a poucas marcas de cerveja por um longo período de tempo no Brasil, dessa forma, se tornaram consumidoras e conhecedoras fiéis de poucas marcas, com mais barreira/dificuldade de mudança para coisas novas.

P: A fim de desenvolver uma estrutura de custos que permitiria a competição dentro do mercado de cervejas, quais atributos de competição considerados indispensáveis pelo setor foram reduzidos ou eliminados pela cervejaria Noi?

R: A cervejaria Noi não utiliza TV e Rádio para promover o produto, assim como não utiliza famosos em sua propaganda. A própria cerveja é o destaque da cervejaria. Durante os primeiros 5 anos, os objetivos da empresa eram unicamente desenvolver um produto de qualidade, investindo em profissionalização, equipamentos e pessoal. No último ano, contratamos uma empresa para pesquisar e desenvolver o *branding* Noi. Assim, modificamos nossos rótulos, com uma cara mais artesanal e única, todo com nomenclatura em italiano.

P: A fim de desenvolver o aumento de valor para os compradores e criar novas demanda, quais atributos foram ampliados (elevados) ou criados a fim de proporcionar valor para compradores e potenciais clientes?

R: Acredito que como uma cerveja artesanal verdadeira, temos uma história única. Possuímos 12 tipos de cerveja, ou seja, temos mais chances de atingir a grande variedade de gostos do público com um produto bom e premiado. Desde o nosso primeiro ano com garrafas, que foi em 2013, já ganhamos prêmios. Desde então, fomos acumulando e hoje contamos com 24 prêmios (nacionais e internacionais). Investimos em materiais para produção das cervejas, em rótulos e no *marketing* da marca. A nossa história começa com a imigração italiana da nossa

família, família esta que compõe a sociedade atualmente. Noi significa nós em italiano, e acompanha todos os nomes de cada cerveja nossa. Os primos e irmãos começaram como garçons, passaram para donos de restaurantes no Rio de Janeiro e Niterói, e resolveram juntos investirem em um produto melhor, em uma época ainda não aquecida. Atualmente contamos com 7 pontos de vendas próprios, que auxiliam a divulgação da marca e do produto. Vendemos para estabelecimentos diversos, dentre eles empórios especializados e bares especializados, pois a tendência é aumentar a carta de cervejas. E contando com 5 distribuidores parceiros, que buscam o produto na fábrica e vendem, divididos em regiões no estado do Rio de Janeiro. Criamos a academia Noi de qualidade, oferecendo cursos diplomados pela cervejaria, para estabelecimentos potenciais que queiram inserir o produto no seu estabelecimento, a fim de ensinar sobre o produto a cultura cervejeira.

P: Qual a visão da empresa?

R: Ser fiel por completo à história da marca, reconhecida como uma empresa única e transparente ao oferecer o produto e serviços propostos, com qualidade superior e artesanal aos nossos clientes.

P: Quais as ações propostas para continuar se consolidando no mercado?

R: Nos últimos 6 anos, a empresa teve um crescimento de produção mensal, de 30 mil litros mês para 200 mil litros mês. Tivemos que contratar diversos consultores, para desenvolver a marca, profissionalizar a empresa, que é familiar, e tributário a fim de verificar a expansão da empresa, assim como comercializar em outros estados do país. Queremos continuar lançando cervejas e passar cada vez mais a nossa história. Contribuir para a disseminação a cultura cervejeira e sua 'rica' forma de comércio, através de parcerias e eventos, tanto na transparência com o consumidor quanto nas relações e evoluções que elas promovem entre o próprio mercado de cervejas brasileiro.

Analisando a entrevista, percebe-se que a família aproveitou uma oportunidade de mercado ao lançar sua própria cervejaria, após avaliar as necessidades e desejos dos consumidores de seus próprios estabelecimentos. Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008) a inovação é movida pela habilidade de manter relações, detectar oportunidades e tirar proveito delas.

Para testar a aderência dos movimentos realizados pela Cervejaria Noi ao conceito da inovação de valor, propõe-se uma reflexão retrospectiva sobre a abordagem teórica.

Utilizando metodologia própria, a Cervejaria Noi foi capaz de adotar movimentos estratégicos com base na definição de atributos de valor aos clientes de forma a diferenciar o seu produto (cervejas) em relação aos concorrentes, permitindo competir no mercado de cervejas. Em relação aos demais concorrentes podemos dizer que possuir estabelecimentos próprios e uma fábrica, proporcionaram a empresa vantagem competitiva as demais cervejarias artesanais do estado do Rio de Janeiro.

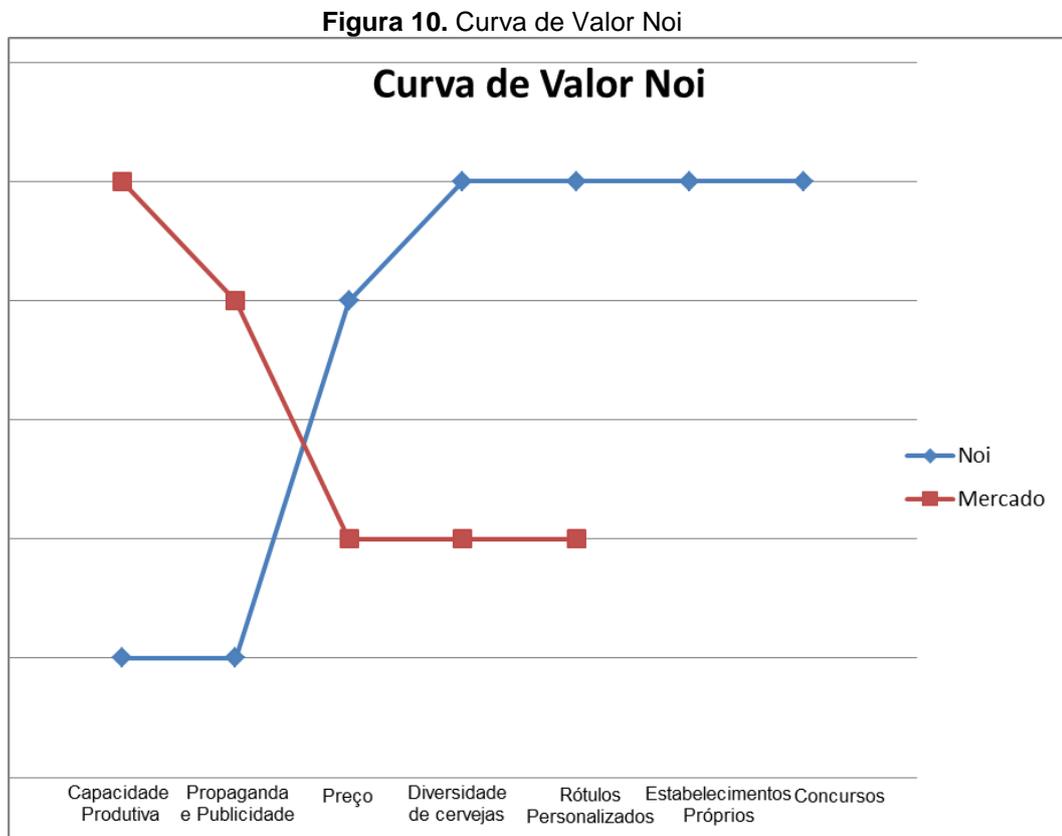
O enfoque direcionado ao desenvolvimento e aprimoramento de seus produtos permitiu priorizar características que ofertam maior valor ao consumidor, criando uma série de cervejas de estilos diferentes e possibilitando elevar o número de cervejas com densidades, aromas e sabores distintos uma das outras, assim como elevar o preço ao consumidor. Assim como, desenvolver rótulos com design sofisticado e etimologia própria, fazendo alusão à origem italiana da família.

Além disso, esse enfoque proporcionou a participação em concursos, que premiam as suas cervejas e são indicadas aos consumidores a fim de trazer confiança e transparência.

A redistribuição de custos pode ser fundamentada pela não utilização dos principais formatos de publicidade e propaganda utilizadas pelas empresas do setor, assim como a utilização de parceiros para distribuição do produto no Rio de Janeiro, tendo em vista que o custo de logística é caro no país. Também podemos notar que sua fábrica é menor que a dos grandes *players* do mercado, porém maior que a maioria dos produtores de cerveja artesanal no Rio de Janeiro.

Em relação à criação de novos espaços de mercado inexplorados, pode se dizer que a Cervejaria Noi obteve êxito, aumentando sua produção e sua participação no mercado, capturando um novo espaço não atendido pelas grandes empresas. E por já obter diversos estabelecimentos no Rio de Janeiro, pode impulsionar sua marca e a venda de seus produtos, destacando se da maioria das cervejarias artesanais do estado.

Deste modo, a construção da curva de valor da cervejaria Noi, pode ser representada pela por uma estimativa empírica realizada pelo autor, retratada na Figura 10.



Fonte: Elaborado pelo autor adaptado de Kim e Mauborgne (2005).

A Cervejaria Noi apresenta características que podem afirmar seu foco em cervejas artesanais de alta qualidade, apresentando mensagem consistente ao mercado de como se posiciona, contando com uma série de características inerentes também à sua história que a tornam singular.

5. Conclusões e recomendações para novos estudos

Os objetivos propostos foram alcançados de forma eficiente, podendo observar como a Cervejaria Noi conseguiu competir no mercado de cervejas no Rio de Janeiro e no Brasil, que apresenta concentração da fatia de mercado em poucos grupos cervejeiros.

Cabe ressaltar que os movimentos estratégicos adotados pela Cervejaria Noi apresentam aderência à Estratégia do Oceano Azul, sem que tenha utilizada a teoria como base. A empresa eliminou e reduziu determinados atributos que não alteravam o valor para os clientes, permitindo elevar características desejadas pelos consumidores e criar serviços complementares ainda não oferecidos no mercado pelas empresas do setor.

Também é válido observar que a empresa vem buscando consultorias a fim de estruturar melhor suas funções e funcionários, desenvolver uma marca mais forte, relacionada com a sua história e expandir para novos mercados a fim de alcançar potenciais consumidores. Esse conjunto de ações está fazendo com que a Noi cresça em produção e pulverize cada vez mais sua distribuição.

Logo, as ferramentas adotadas no contexto da inovação de valor podem ser utilizadas para desenvolver novos produtos e serviços, assim como analisar a oferta atual de mercado. A teoria proposta por Kim e Mauborgne (2005) pode ser utilizada em diversos setores, em particular nos mercados mais dinâmicos, em que as vantagens competitivas tendem a ser menos duradouras. Isso implicando a constante necessidade de monitorar os atributos oferecidos aos clientes, a fim de atualizar a curva de valor de seus produtos e serviços, permitindo sustentar a inovação constantemente.

Por fim, a fim de estudar de forma mais aprofundada os movimentos estratégicos adotados pela cervejaria Noi, são indicados estudos sobre o composto de *marketing* da empresa, assim como sobre o comportamento

do consumidor em relação à marca, a fim de identificar seu valor. Também sugere-se uma análise da governança corporativa para aprimorar a gestão da inovação na empresa.

6. Referências Bibliográficas

AMBEV. **Site Institucional da AMBEV**. Disponível em: <<http://www.ambev.com.br/sobre/>>. Acesso em 10 de outubro de 2016.

BEER ART. **Copa cerveza de américa 2016 – Medalhas**. Publicado por Revista Beer Art. Disponível em: <<http://revistabeerart.com/news/copa-cerveza-de-america-2016-medalhas/>>. Acesso em 01 de novembro de 2016.

BRASIL ALEMANHA NEWS. **Fábrica teresópolis**. Disponível em: <http://www.brasilalemanhanews.com.br/wp-content/uploads/2015/tisdkfabrica_teresopolis_destaque.JPG>. Acesso em 10 de outubro de 2016.

BRASIL KIRIN. **Site Institucional da BRASIL KIRIN**. Disponível em: <<https://www.brasilkirin.com.br/>>. Acesso em 10 de outubro de 2016.

BRUNO EDUARDO ALVES MULTIJORNALISTA – BLOGSPOT. **Cervejaria Artesanal Noi em Itaipu única na produção de cerveja feita com mel**. Disponível em: <<http://brunoeduardoalvesmultijornalista.blogspot.com.br/2011/08/cevejaria-artesanal-noi-em-itaipu.html>>. Acesso em 10 de outubro de 2016.

BIERCOOL. **UM BRINDE ÀS CERVEJAS DO BRASIL-ZIL-ZIL-ZILL!!**. Disponível em: <<http://biercool.blogspot.com.br/2013/09/um-brinde-cervejas-do-brasil-zil-zil.html>>. Acesso em 10 de outubro de 2016.

CARNEIRO, J. M. T.; CAVALCANTI, M. A. F. D.; SILVA, J. F. **Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre**. Revista de Administração Contemporânea, v.1, n.3, set/dez 1997.

CARNEIRO, J. M. T. **Tipologia de Estratégias Genéricas de Porter: Reflexões sobre as Sutilezas por trás da Simplicidade do Modelo.** In: XXVIII Encontro da ANPAD, Curitiba/PR, 2004.

CARTA PREMIUM. **Bárbara: um “vinho de cevada em madeira envelhecida” é destaque da Noi.** Disponível em: <<http://revistacartapremium.com.br/blog/lancamentos/barbara-um-vinho-de-cevada-em-madeira-envelhecida-e-destaque-da-noi/>>. Acesso em 01 de novembro de 2016.

CARTA PREMIUM. **Quase 100 medalhas! As cervejas brasileiras de destaque no Mundial de la Bière e na Copa Cerveza de América.** Disponível em: <<http://revistacartapremium.com.br/blog/mercado/quase-100-medalhas-as-cervejas-brasileiras-de-destaque-no-mundial-de-la-biere-e-na-copa-cervezas-de-america/>>. Acesso em 01 de novembro de 2016.

CERVEJARIA NOI. **Site Institucional da Cervejaria Noi.** Disponível em: <<http://www.cervejarianoi.com.br/>>. Acesso em 01 de maio 2016.

CLUBEER. **História brasileira e cervejaria: cervejas artesanais.** Publicado por Clubeer. Disponível em: <http://www.clubeer.com.br/blog/post/104-historia_brasileira_e_cervejaria_cervejas_artesanais>. Acesso em 01 de maio 2016.

COPA CERVEZAS DE AMERICA. **Vencedores 2016.** Publicado por Copa Cervezas de America. Disponível em: <<http://www.copacervezasdeamerica.com/vencedores-2016-2/>>. Acesso em 01 de novembro de 2016.

CULTURA BRASIL. **A vinda da família real**. Publicado por Cultura Brasil. Disponível em: <<http://www.culturabrasil.org/vindafamiliareal.htm>>. Acesso em 10 de outubro de 2016

DECRETO Nº 6.871. **SEÇÃO III , DAS BEBIDAS ALCOÓLICAS FERMENTADAS**. Publicado por Planalto. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6871.htm>. Acesso em 10 de outubro de 2016

DEPEC – BRADESCO. **Pesquisa e Estudos Econômicos da Indústria de bebidas do Brasil**. Publicado por Economia em dia. Disponível em: <https://www.economiaemdia.com.br/EconomiaEmDia/pdf/infset_industria_de_bebidas.pdf>. Acesso em 10 de outubro de 2016.

ÉPOCA NEGÓCIOS. **Acompanhando exterior mercado nacional de cervejas pode passar por consolidação**. Publicado por Época Negócios. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2016/08/acompanhando-exterior-mercado-nacional-de-cervejas-pode-passar-por-consolidacao.html>>. Acesso em 10 de outubro de 2016.

FOLHA DE SÃO PAULO. **Em nova propaganda, Nova Schin insinua que Zeca Pagodinho é “traíra”**. Publicado por Folha de São Paulo. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi1703200421.htm>>. Acesso em 10 de outubro de 2016.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. **Dados do setor**. Publicado por Cervbrasil. Disponível em: <<http://www.cervbrasil.org.br/paginas/index.php?page=dados-do-setor>>. Acesso em 01 de maio 2016.

GLOBO NEWS. ***Mercado de cervejas está em alta no Brasil.*** Publicado por Globo News. Disponível em: <<http://g1.globo.com/globo-news/estudio-i/videos/v/mercado-de-cervejas-artesanais-esta-em-alta-no-brasil/4753976/>>. Acesso em 01 de maio 2016.

GRUPO PETRÓPOLIS. ***Site Institucional do GRUPO PETRÓPOLIS.*** Disponível em: <www.grupopetropolis.com.br/>. Acesso em 10 de outubro de 2016.

HEINEKEN. ***Site Institucional da HEINEKEN.*** Disponível em: <<http://www.heineken.com/br/>>. Acesso em 10 de outubro de 2016.

KIM, Chan & MAUBORGNE, Renée. ***A Estratégia do Oceano Azul – como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante;*** Rio de Janeiro: Campus, 2005.

MCGRATH, R. G. ***Transient advantage.*** Harvard Business Review, 91(6), 62-70, 2013.

MELO, Maria Angela Campelo de. ***Inovação de Valor;*** 36 slides. Rio de Janeiro, 2016.

MOREIRA, E.T.; STRAMAR, A.R; EISELE, F.V.P.; DAMIANI, H.R.M. ***Concentração Industrial E Competitividade: Uma Análise Do Setor De Cervejas Do Brasil – 1997-2012.*** In: Encontro de Estudos em Estratégia, Bento Gonçalves/RS, 2013.

MORADO, Ronaldo. ***Larousse da Cerveja.*** Editora Lafonte, 2009.

OCDE. ***Manual de Oslo: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica.*** Publicado pela FINEP - Financiadora de Estudos e Projetos, 3ª. Edição, 2006.

O GLOBO. **A história do empresário que apostou na sua cerveja artesanal.** Publicado por O Globo. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/rio/bairros/a-historia-do-empresario-que-apostou-na-sua-cerveja-artesanal-1-17259855>>. Acesso em 10 de outubro de 2016.

O GLOBO. **Mercado cervejeiro movimenta R\$ 74 bilhões no Brasil.** Publicado por O Globo. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/economia/mercado-cervejeiro-movimenta-74-bilhoes-no-brasil-18950844>>. Acesso em 10 de outubro de 2016.

O GLOBO. **Niterói assume protagonismo no mercado de cervejas artesanais.** Publicado por O Globo. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/rio/bairros/niteroi-assume-protagonismo-no-mercado-de-cervejas-artesanaais-19570525>>. Acesso em 10 de outubro de 2016.

O GLOBO. **Noi leblon.** Publicado por O Globo. Disponível em: <<http://rioshow.oglobo.globo.com/gastronomia/restaurantes/noi-leblon-3812.aspx>>. Acesso em 10 de outubro de 2016.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios.** Alta Books Editora, 2009.

PORTER, Michael E. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Competitive Performance,** New York: The Free Press, 1985.

PORTER, Michael E. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors,** New York: The Free Press, 1980.

REVISTA PEQUENAS EMPRESAS GRANDES NEGÓCIOS. **Setor de microcervejarias cresce no Brasil.** Publicado por Revista Pequenas Empresas Grande Negócios. Disponível em:

<<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,ERT150832-17180,00.html>>. Acesso em 10 de outubro de 2016.

RIO SHOW. **Cervejas cariocas – Nascidas, criadas e geladas no Rio.** Disponível em: <<http://rioshow.oglobo.globo.com/gastronomia/eventos/cervejas-cariocas-nascidas-criadas-e-geladas-no-rio-12055.aspx>>. Acesso em 10 de outubro de 2016.

SEBRAE. **Potencial de Consumo de Cervejas no Brasil.** Publicado por Sebrae. Disponível em: <http://www.sebraemercados.com.br/wp-content/uploads/2015/12/2014_05_20_RT_Mar_Agron_Cerveja_pdf.pdf>. Acesso em 10 de outubro de 2016.

TACHIZAWA, T.; SCAICO, O. **Organização Flexível.** 2ª ed. Editora Atlas, 2006.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da Inovação.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

JORNAL O CERVEJEIRO. **Jornal O Cervejeiro – OUT/NOV 2009.** Publicado por UBERBRAU. Disponível em: <http://www.uberbrau.com.br/images/Jornal_O_Cervejeiro_Out_Nov2009.PDF//>. Acesso em 10 de outubro de 2016.

UOL. **Mais renda aumenta consumo de cerveja, vinho, queijo e iogurte, diz governo.** Disponível em: <<http://economia.uol.com.br/agronegocio/noticias/redacao/2013/10/14/mais-renda-aumenta-consumo-de-cerveja-vinho-queijo-e-iogurte-diz-governo.htm>>. Acesso em 10 de outubro de 2016

VALOR ECONÔMICO. **Cervejaria artesanal tenta driblar aumento de custos.** Publicado por Valor Econômico. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/empresas/4316804/cevejaria-artesanal-tenta-driblar-aumento-de-custos>>. Acesso em 01 de maio de 2016.

VALOR ECONÔMICO. **Na recessão, cerveja especial ganha mercado.** Publicado por Valor Econômico. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/empresas/4306608/na-recessao-cerveja-especial-ganha-mercado>>. Acesso em 01 de maio de 2016.

WIKIRIO. **Noi cervejaria artesanal.** Publicado por Wikirio. Disponível em: <http://www.wikirio.com.br/Noi_Cervejaria_Artesanal >. Acesso em 01 de maio de 2016.

WIKIRIO. **Microcervejarias do Estado do Rio de Janeiro.** Publicado por Wikirio. Disponível em: <http://www.wikirio.com.br/Microcervejarias_do_Estado_do_Rio_de_Janeiro>. Acesso em 01 de maio de 2016.

ZEITHAML, Valarie; BITNER, Mary Jo. **Marketing de Serviços: A Empresa com Foco no Cliente.** 3a. ed. São Paulo: Bookman, 2003.