

# **GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS NO SEGMENTO DE MICROCERVEJARIAS ARTESANAIS: VARIÁVEIS DE PRECIFICAÇÃO DO PRODUTO**

## **STRATEGIC COST MANAGEMENT IN THE HANDICRAFT MICROBREWERY SEGMENT: PRODUCT PRICING VARIABLES**

## **GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COSTOS EN EL SEGMENTO DE MICROCERROCERERÍA ARTESANAL: VARIABLES DE PRECIOS DE LOS PRODUCTOS**

**Ana Paula da Rosa Dezordi, MSC**

Universidade Regional do Rio Grande do Sul/Brazil  
[anna.darosa@gmail.com](mailto:anna.darosa@gmail.com)

**Eusélia Paveglio Vieira, Dra.**

Universidade Regional do Rio Grande do Sul/Brazil  
[euselia@unijui.edu.br](mailto:euselia@unijui.edu.br)

**Jorge Oneide Sausen, Dr.**

Universidade Regional do Rio Grande do Sul/Brazil  
[josausen@unijui.edu.br](mailto:josausen@unijui.edu.br)

### **RESUMO**

Este estudo tem como objetivo geral compreender como as variáveis, custos de produção, concorrência e valor percebido pelo cliente interferem na fixação do preço final dos produtos das microcervejarias artesanais. Realizou-se uma coleta de dados baseada em entrevistas semiestruturadas com gestores de três microcervejarias artesanais localizadas na região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, a fim de compreender a relação das variáveis custo de produção e concorrência na precificação final de seus produtos. Baseado no método survey, foram coletadas 33 respostas de consumidores de cervejas artesanais a fim de verificar os atributos do valor percebido na ótica do cliente, sistematizados por meio da análise de conteúdo e estatística descritiva. Os resultados apontam que as variáveis de precificação na visão dos gestores são determinantes para a formação do preço final do produto, juntamente com os atributos de valor percebido pelos clientes e que os custos de produção têm um peso significativo na formação dos preços de vendas destas empresas. Como contribuições práticas, os resultados mostraram quais os atributos de valor percebido pelos clientes que são determinantes, e que podem ser adotadas na precificação dos produtos (Sabor; Qualidade; Variedade de produtos; Preço; Promoção de vendas; local de vendas). Como contribuições teóricas, observa-se que a ampliação da temática de variáveis determinantes de precificação e de atributos de valor percebido pelos clientes possibilita acrescentar outras variáveis que podem influenciar a determinação do preço nas microcervejarias artesanais.

**Palavras-chave:** Preço; Cervejarias; Valor percebido; Custos.

### **ABSTRACT**

The general objective of this study is to understand how variables, production costs, competition and value perceived by the customer affect the final price of products from artisanal microbreweries. Data collection was carried out based on semi-structured interviews with managers of three artisanal microbreweries located in the northwest region of the State of Rio Grande do Sul, in order to understand the relationship between the variables cost of production and competition in the final pricing of their products. Based on the survey method, 33 responses from craft beer consumers were collected in order to verify the attributes of perceived value from the customer's perspective, systematized through content analysis and descriptive statistics. The results indicate that the pricing variables in the managers' view are crucial for the formation of the final price of the product, together with the attributes of value perceived by the customers and that the production costs have a significant weight in the formation of the sales prices of these companies. As practical contributions, the results showed which attributes of value perceived by customers are decisive, and which can be adopted in the pricing of products (Taste; Quality; Variety of products; Price; Sales promotion; Sales location). As theoretical contributions, it is observed that the expansion of the theme of determining variables of pricing and attributes of perceived value by



customers makes it possible to add other variables that can influence the determination of price in microbreweries.

**Keywords:** Price; Breweries; Perceived value; Costs.

## RESUMEN

El objetivo general de este estudio es comprender cómo variables, costos de producción, competencia y valor percibido por el cliente inciden en el precio final de los productos de las microcervecerías artesanales. La recolección de datos se realizó a partir de entrevistas semiestructuradas con gerentes de tres microcervecerías artesanales ubicadas en la región noroeste del Estado de Rio Grande do Sul, con el fin de comprender la relación entre las variables costo de producción y competencia en el precio final de sus productos. Con base en el método de la encuesta, se recolectaron 33 respuestas de consumidores de cerveza artesanal con el fin de verificar los atributos de valor percibido desde la perspectiva del cliente, sistematizadas mediante análisis de contenido y estadística descriptiva. Los resultados indican que las variables de fijación de precios en la visión de los gerentes son cruciales para la formación del precio final del producto, junto con los atributos de valor percibidos por los clientes y que los costos de producción tienen un peso significativo en la formación de las ventas. precios de estas empresas. Como aportes prácticos, los resultados mostraron qué atributos de valor percibido por los clientes son determinantes y cuáles pueden ser adoptados en la fijación de precios de los productos (Sabor; Calidad; Variedad de productos; Precio; Promoción de ventas; Localización de ventas). Como aportes teóricos, se observa que la ampliación del tema de las variables determinantes del precio y los atributos del valor percibido por los clientes permite agregar otras variables que pueden influir en la determinación del precio en las microcervecerías.

**Palabras llave:** Precio; Cervecerías; Valor percibido; Costos.

## 1 INTRODUÇÃO

As microcervejarias artesanais vêm apresentando maior representatividade no mercado nacional de bebidas, atendendo um público que busca produtos diferenciados (SEBRAE, 2016). As grandes cervejarias buscam desencorajar estes novos entrantes com estratégias de aquisição destas empresas menores ou por meio de influência nas vendas para grandes atacadistas, que têm acesso ao consumidor final (MOREIRA, 2014).

O número de cervejarias no Brasil tem crescido, sendo um processo iniciado no ano de 2010 e que continua em ritmo veloz. A produção de cervejas artesanais se diferencia por produzir menor volume da bebida, mas com alto valor agregado, buscando atrair consumidores que apreciam cervejas de alta qualidade e que se atentam e valorizam a origem e região de fabricação do produto. (FERREIRA et al., 2019).

Essa quebra de divisas e a consequente expansão dos negócios internacionais, junto ao avanço nas tecnologias de produção e de comunicação, tem resultado em um mercado cada vez mais competitivo e exigente, que faz críticas à precificação com base nos custos de produção (GERI; RONEN, 2005; MORADO, 2009). Neste cenário, a gestão estratégica de custos (GEC) surge com um propósito mais amplo, contemplando não só as questões internas, mas também externas à empresa (SHANK, 1989), mudando a compreensão do lucro, que passa a ser visto como decorrente do padrão e da capacidade de concorrência da empresa ao longo do tempo.

Em contramão a estes dados, o mercado de cerveja artesanal, tem conquistado grande destaque nos últimos anos e crescido a uma taxa de 20% ao ano, muito superior às cervejas comuns, que representam a maior fatia do mercado (BOFF, 2015). Nesse sentido, as principais cervejarias estão focando suas estratégias de mercado em adquirir e desenvolver cervejas mais elaboradas, para atender a diferentes nichos de mercado e consumidores.

Neste panorama econômico altamente globalizado e competitivo, as microcervejarias artesanais vem buscando novas relações de estratégias e meios de produção mais adequados, que impactam no desempenho empresarial, apresentando diferenciais e novas formas de alcançar espaço e se manter no mercado, estimulando sua produtividade, gerindo adequadamente seus custos, buscando analisar o mercado e o *feedback* de sua cartela de clientes (FIGUEIREDO et al., 2019).

Neste contexto, a crescente ascensão das microcervejarias no mercado força a ação estratégica das grandes produtoras de cervejas, que respondem importando marcas consagradas mundialmente para competir com as nacionais. Segundo Demichei (2014) e Ramon e Pandolfi (2019), as transformações nos padrões de consumo têm influenciado o setor produtivo, que ao observar determinada demanda, tem se reinventado no plano estratégico. Assim, o preço de venda tem seus limites definidos pelo mercado, concorrência e pelo valor atribuído pelo cliente. Cabe à gestão de custos mensurar o dispêndio no processo produtivo, visando auxiliar na redução e na melhor aplicação destes, mantendo a qualidade do produto para que a empresa obtenha o retorno possível. Isso pode significar não apenas a sobrevivência do negócio, mas também assegurar a diferenciação e o crescimento do empreendimento no futuro.

No Brasil, em que este movimento está apenas começando, a expectativa é que surjam em torno de 2.500 microcervejarias até 2035. Enquanto no Brasil, o mercado de cervejas artesanais apresenta taxas tímidas de 0,8% de participação de mercado, nos Estados Unidos, esses números chegam a 20% e 10% na Europa (BRESSIANI, (2017). Para Mega, Neves e Andrade (2011), o consumo de cerveja em geral no Brasil, consiste em um padrão da bebida, que é consumida por 95% dos brasileiros, como uma cerveja mais leve e com menos teor alcoólico.

Elucida-se a relevância do estudo perante o crescimento deste segmento, a região Sul do Brasil é a que mais apresenta fábricas de cerveja com um total de 384 fábricas registradas no MAPA (2019), o que potencialmente se relaciona com a colonização alemã, cultura na qual a cerveja é presente nos hábitos alimentares. A região Sudeste aparece em segundo lugar com um número total de 360 fábricas, provavelmente por concentrar o maior mercado consumidor em termos populacionais e econômicos. Também é possível constatar que as regiões nordeste e centro-oeste já aparecem com uma quantidade significativa de fábricas, mostrando que a produção de cerveja está expandindo para outras regiões do Brasil (MAPA, 2019).

Deste modo, a elaboração deste estudo justifica-se também, pela importância do setor microcervejeiro na economia da região Sul. Estima-se que no Brasil existem 500 microcervejarias, 91% das quais se encontram localizadas nas regiões Sul e Sudeste (KOCH, 2017; AMARAL, GUERREIRO 2020). Além disso, são raros os estudos que fazem uma análise das variáveis da gestão estratégica de custos mais detalhada da indústria cervejaria artesanal, aparecendo apenas breves comentários dentro de estudos da indústria cervejaria como um todo

Segundo SEBRAE (2014), o setor de microcervejaria é dominado por micro e pequenas empresas que estão começando a ter uma penetração maior junto aos consumidores que procuram por produtos diferenciados. Os pequenos produtores precisam sempre inventar novos sabores e estilos, o que agrega valor ao produto. Uma das estratégias de diferenciação deste mercado é o aproveitamento dos atributos locais, como a construção da marca, a associação da atividade com o turismo local ou regional, a seleção de matérias-primas do produto, ou o valor percebido pelo consumidor (SOUZA; MARTINS; NARDI, 2019).

Desta forma, tanto para entrar no mercado quanto para se manter nele, torna-se necessário a compreensão das variáveis de precificação, como o valor percebido pelo cliente, a concorrência e os custos de produção (SALES; SOUZA, 2021). Neste contexto, a gestão estratégica de custos torna-se uma importante ferramenta na análise dos resultados, a partir dos preços praticados pelos concorrentes e também pelo valor percebido pelo cliente, possibilitando que estas se posicionem de forma a se manterem competitivas pela diferenciação (OLESIK et al., 2018). O objetivo geral do estudo consiste em identificar como as variáveis, custos de produção, concorrência e valor percebido pelo cliente interferem na fixação do preço final dos produtos de microcervejarias artesanais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A crescente ascensão das microcervejarias no mercado força a ação estratégica das grandes produtoras de cervejas, que respondem importando marcas consagradas mundialmente para competir com as nacionais. Segundo Demichei (2014), as transformações nos padrões de consumo têm influenciado o setor produtivo, que ao observar determinada demanda, tem se reinventado no plano estratégico.

Na última década, com o aumento da concorrência mercadológica, várias mudanças ocorreram nas estratégias empresariais, consequentemente nas práticas de tomada de decisões, (SOUZA; SILVA; PILZ, 2010). Neste contexto, a gestão estratégica de custos torna-se fundamental na tomada de decisões nas empresas, conforme relatam Bornia (2019) e Dubois, Kulpa e Souza (2019) que a busca por melhorias constantes da produtividade e da eficiência estão inseridas no contexto das empresas que requer muita competência, flexibilidade e criatividade. Portanto, a análise da cadeia de valor, da posição estratégica, do direcionamento, controle e redução dos custos, além de definir corretamente o preço de venda dos produtos/serviços e construir a estrutura operacional, tornam-se a receita para a sobrevivência e sucesso das organizações.

A abordagem clássica da Gestão Estratégica de Custos (GEC) foi sugerida por Shank (1989) e está sustentada em três pilares: (a) análise da cadeia de valor, que consiste nas relações existentes entre a organização focal e seus clientes e fornecedores; (b) análise do posicionamento estratégico, que indica a escolha competitiva da companhia em relação ao ambiente comercial podendo ser, basicamente, por diferenciação ou liderança em custos; (c) análise dos direcionadores de custos, que consiste em analisar os fatores causadores dos custos. Neste contexto, a vantagem competitiva vem da relação entre preço, custos e valor do cliente, tendo um papel fundamental em determinar o futuro da organização, porque promove maneiras de ajudar as organizações a tomar decisões para criar mais valor ao cliente a um custo mais baixo (BORNIA, 2019; MARTINS, 2018, PIMENTA et al., 2020).

A estratégia é o cerne da GEC, sendo vista sob um contexto amplo, no qual os elementos estratégicos tornam-se mais conscientes, explícitos e formais e os dados são utilizados para desenvolver estratégias superiores, a fim de obter uma vantagem competitiva sustentável (SHANK; GOVINDARAJAN, 2008). a GEC desempenha um papel de extrema importância na formação e análise do preço de venda dos produtos. Além dos custos, o processo de formação de preço depende de outras variáveis, como as condições do mercado, o nível de atividade e o capital investido (DUBOIS; KULPA; SOUZA, 2019). A fixação do preço de venda de maneira adequada poderá gerar, em longo prazo, o maior lucro possível (BRUNI; FAMÁ, 2019). Pode-se ainda trabalhar alinhado com a diferenciação da empresa, permitindo que elas se especializem em características ou atributos

distintos dos demais, oferecendo no âmbito de toda a indústria, um produto que seja considerado único pelos clientes, ou seja, cujas características o distingam daqueles oferecidos pela concorrência (PORTER, 1980).

No atual ambiente de mercado, caracterizado pela queda real nas margens de lucros obtidas e por concorrência acirrada, ganha relevância a atenção que deve ser dispensada a uma das estratégias mercadológicas essenciais: a precificação. Para D'Avila (2017) a adequada determinação dos preços de venda cada vez mais é questão fundamental para sobrevivência e crescimento das empresas, independentemente do porte ou área de atuação. A formação de preços foi uma das primeiras ferramentas criadas pela teoria dos custos (MARTINS, 2018). Atualmente a realidade das entidades quanto à formação de preços modificou-se, já que o mercado força as empresas a adaptar seus preços ao que é praticado pelos seus concorrentes. Silva, Jesus e Pinheiro (2013) mencionam que a formação de preços de venda deve levar em consideração os custos e despesas envolvidos em sua operação, sendo indispensável que as organizações atuem com preços competitivos e lucrativos.

Um dos maiores desafios estratégicos de uma empresa é determinar o preço justo para cada produto comercializado, levando em consideração as despesas, parte tributária, logística, comercialização e outros fatores que influenciam na composição da precificação final (STEFENON, 2012). Logo, a contabilidade e gestão de custos irá possibilitar o valor do custo do produto da maneira assertiva, de forma que o preço de venda cubra os custos de produção e ainda proporcione uma margem de lucro substancial para a empresa (JORDÃO; BARBOSA; RESENDE, 2018).

Existe outra corrente que acredita ser o preço uma função do valor percebido pelo consumidor ao invés de ser relacionado ao custo de produção, (BORNIA, 2019). Viana Filho, Gomes e Souza (2011) descrevem que os preços de venda definidos pelas entidades sugerem a estratégia e a finalidade desejada pela mesma. Estas querem sustentar sua posição no mercado, aumentar seu *market share* em determinado segmento do mercado, tornarem-se competitivas ou, tentarem sobreviver no mercado. Diante disso, a consciência quanto ao custo de se realizar um serviço não perdeu valor, e sim se alterou a visão a respeito do mesmo (DUBOIS, KULPA, SOUZA, 2019).

Bruni e Fama (2019) apontam ainda três processos distintos que podem ser empregados na definição de preços: processo baseado nos custos, no consumidor ou na concorrência. O preço com base no custo busca adicionar algum valor aos custos, ou seja, adiciona-se a margem de lucro desejada aos custos para formar o preço de venda (ZUCCOLOTTO; COLODETI, 2007). Este método, devido à forma de precificação, fica sujeito a problemas, já que o mesmo não considera nem os preços praticados pela concorrência nem a demanda do mercado consumidor. O preço com base no consumidor leva-se em conta para a precificação o valor percebido pelos consumidores em relação ao produto ofertado, neste caso pode-se ofertar o mesmo produto com diferentes preços, dependendo do local e do público ao qual ele está sendo ofertado (FORTUNA et al., 2020). Por último, a metodologia que considera a concorrência, leva em consideração os preços praticados pelos concorrentes, dando pouca importância aos custos e a demanda pelo produto, (SILVA et al., 2020).

Na formação de preço de venda orientada pelo custo, destaca-se que muitas organizações, além de não conhecer seus custos apresentam grande dificuldade em diferenciar e separar os custos fixos e os custos variáveis (SILVA et al., 2020). Para Amaral e Guerreiro (2020), a determinação dos preços a partir de informações de custos visa determinar preços capazes de cobrir os custos, mas ainda de superá-los. As categorias de custos e despesas que compõem o custo do produto dependem do método de custeio adotado. Neste contexto, pode-se dizer que primeiramente para se calcular o preço de venda o gestor necessita analisar dados precisos dos seus

custos e despesas organizacionais, conforme Dubois, Kulpa e Souza (2019) a gestão dos custos diretos variáveis, dos custos indiretos fixos, das despesas variáveis e das despesas fixas. O ato de calcular e decidir o preço do produto/serviços possui alta complexidade, diferentes variáveis envolvidas no processo de precificação, como o custo da matéria prima, impostos, armazenamento, concorrência e nichos de mercado, envolvendo o consumidor final (CAVALCANTI; CASTRO; CAVALCANTI, 2019).

Quando a determinante de preços é baseada na concorrência, as empresas não focam a atenção nos seus custos ou na sua demanda, visto que a concorrência é que determina os preços a serem praticados (PELEGRIN, HORODENSKI, 2019). Torna-se relevante conhecer a capacidade instalada, a tecnologia aplicada e a política adotada pelos concorrentes, as empresas precisam ficar alertas quanto as ações dos concorrentes, pois os produtos alternativos ou substitutos podem afetar a demanda e influenciar a decisão da empresa de baixar os preços (BRUNI; FAMÁ, 2019). Para Amaral e Guerreiro (2020) quando a empresa oferta produtos similares aos produtos dos concorrentes, ela tem um grau de poder limitado sobre os preços porque, devido à semelhança, seus clientes priorizam o preço e não se importam se os produtos advêm dela ou de outra empresa. Nessa situação, a empresa não tem escolha e precisa tomar o preço determinado pelo mercado como um todo.

Desta forma, Pindyck e Rubinfeld (2013), apontam que o preço de venda de um produto não é definido somente a partir dos custos, ele decorre também por meio da oferta e procura, e por isso deve-se levar em consideração a concorrência. Atualmente, o mercado nacional e internacional é caracterizado pela grande concorrência entre as organizações, ocasionada por vários fatores interno e externo, surgindo a necessidade dessas organizações buscarem estratégias para se diferenciar da concorrência. Niederhut- Bollmann e Theuvsen (2008), indica que pequenas e médias cervejarias artesanais encontraram um nicho de mercado rentáveis para se esconder da intensa concorrência no mercado de massa de produção de especialidades tradicionais e locais de cerveja.

A estratégia de preços com base no mercado consiste em praticar valores semelhantes aos dos concorrentes, Kotler e Keller (2019, p. 693) afirma que na estratégia de preços competitivos a empresa “não procura manter uma relação rígida entre o preço e seus custos ou a demanda. Seus próprios custos ou demanda podem mudar, mas ela mantém seus valores porque seus concorrentes mantêm os seus”. Esta estratégia pode ser subdividida em cinco modalidades: (a) igualar a estratégia da competição; (b) cotar por baixo do preço da competição; (c) preço líder e seguidores; (d) preço de penetração e; (e) preços predatórios. Carvalho *et al.* (2020), as organizações tem que encarar a concorrência não somente na busca do lucro extraordinário pela variável preço, mas considerar a aplicação das novas tecnologias, novas fontes de oferta ou novos tipos de organização que atendam ao consumidor em suas necessidades.

Nos processos baseados no valor percebido do produto pelo mercado consumidor, as empresas empregam a percepção que os consumidores têm do valor do produto, e não os custos do vendedor. A determinação do preço baseada nas expectativas do cliente está em acordo com a compreensão do mercado, que se torna o ponto de partida para a precificação, com base nas necessidades e desejos dos consumidores (HANSEN; MOWEN, 2009). Neste formato, inclui-se o preço por relacionamento, no qual são oferecidos preços especiais para criar ou manter um relacionamento com o cliente. Já no preço por diferenciação, procura-se por formas de criar diferenciais com relação aos mesmos produtos e/ou serviços oferecidos pela concorrência, com vistas a atender o consumidor (BERRY; YADAV, 1996).

O valor percebido pelo consumidor é tomado como parâmetro balizador do preço a ser cobrado pelo produto/serviço. O preço assim definido tem como característica principal o fato de ser ajustado/adequado ao valor percebido pelo seu público/alvo. As empresas que definem preços dessa forma já entenderam que o preço é só mais um, e não o único atributo a ser percebido e avaliado pelo cliente (KLEBAN; NICKERSON, 2012). Desta forma, entender o consumidor, suas necessidades e expectativas e, principalmente, o preço que estão dispostos a pagar por um produto que sane essas carências é, sem dúvida, um caminho acertado para a precificação eficiente, porque numa situação real, as decisões de compra não são definidas com base num único atributo, mas numa escala de valores que relaciona a atributos diversos em virtude dos benefícios deles decorrentes.

Desta forma, entender o consumidor, suas necessidades e expectativas e, principalmente, o preço que estão dispostos a pagar por um produto que supra essas carências é, sem dúvida, um caminho apropriado para a precificação eficiente, sendo que em uma situação real as decisões de compra não são definidas com base num único atributo, mas em uma escala de valores que relaciona a atributos diversos em virtude dos benefícios deles decorrentes (LAS CASAS, 2010). As variáveis do composto de marketing envolvem o produto, preço, praça e promoção, conhecidos como os “4P’s”, popularizado por Kotler e Keller (2019). Esse *mix* de marketing pode influenciar nas decisões da empresa e auxilia no planejamento de ações para se posicionar e conquistar espaço na concorrência.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo visa compreender como as variáveis, custos de produção, concorrência e valor percebido pelo cliente interferem na fixação do preço final dos produtos de microcervejarias artesanais. Quanto ao seu objetivo se caracteriza como uma pesquisa social aplicada, em virtude das características e o interesse na aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos gerados (GIL, 2008). Classifica-se como uma pesquisa de abordagem qualitativa e quantitativa, de natureza descritiva, utilizando-se de procedimentos técnicos de pesquisa bibliográfica e *Survey* (MINAYO et al., 2013).

A pesquisa se classifica como qualitativa, ao coletar e analisar dados de entrevistas realizadas com os gestores das cervejarias. Minayo e outros (2013) enfatizam que a pesquisa qualitativa responde a questões particulares, com um nível de realidade que não pode ser quantificado enquanto se trabalha com o universo dos significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes. Ainda, o estudo se classifica como quantitativo ao adotar o método *survey* para coleta e análises por meio de estatística descritiva com os consumidores das cervejas artesanais, O método *Survey* é um procedimento de coleta de informações diretamente de pessoas a respeito de suas ideias, sentimentos, crenças e de fundo social, educacional e financeiro (MELLO, 2013).

Classifica como pesquisa descritiva ao delinear os aspectos das variáveis determinantes na precificação das microcervejarias artesanais. A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza, ela não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação (GIL, 2008),

Referente aos procedimentos técnicos de coleta de dados, a pesquisa bibliográfica procura explicar e discutir um assunto, tema ou problema baseando-se em referências já publicadas, indispensável no embasamento teórico de qualquer trabalho científico (MARTINS; THEÓPHILO, 2009). Ainda, adotou-se o estudo de casos

múltiplos que é diferente do estudo de caso único, já que envolve mais de um caso. Cada caso serve a um propósito específico, dentro do contexto total, seguindo a lógica da replicação (YIN, 2010).

As unidades de análise são delimitadas por se enquadrarem na Classificação Nacional de Atividades Econômicas – CNAE número 11135/02 Fabricação de cervejas e chopes. Encontra-se na região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul um total de 47 cervejarias artesanais em 33 cidades desta região. A definição dos sujeitos de pesquisa foi delimitada por gestores e/ou proprietários das cervejarias. Destas, foram selecionadas três microcervejarias artesanais pelo critério de aceite para participação na pesquisa, levando-se em consideração o tempo disponível para as entrevistas pelos sujeitos respondentes. E, no que tange a variável valor percebido pelo cliente, foram pesquisados os apreciadores e/ou consumidores de cerveja artesanal da região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, via uso do método de pesquisa *Survey*.

O instrumento geral de coleta de dados foi desenvolvido por meio de duas dimensões: Sendo a primeira a realização de uma entrevista semiestruturada com gestores de três cervejarias localizadas na região, buscando por meio destas, as informações referentes ao custo de produção, concorrência e o valor percebido pelo cliente na visão dos gestores. A segunda dimensão tem uma aplicação de questionário estruturado aos consumidores de cerveja artesanal, utilizando-se de escala *likert* de 1 a 5, onde o 1 corresponde a Nenhuma concordância e o 5 a Máxima concordância, para assim compreender os pressupostos dos aspectos simbólicos do consumo de cerveja artesanal e como estes impactam na expressão identitária ao consumir. O questionário para os consumidores foi enviado aos gestores das microcervejarias artesanais e eles encaminharam para seus clientes, via on-line, utilizando-se do *Google Forms*. A coleta de dados foi efetivada no período de novembro de 2020 a março de 2021. Resultando em 35 respostas dos consumidores de cervejas artesanais, sendo 2 excluídas por conter dados faltantes.

Para a análise dos dados qualitativos, utilizou-se a análise de conteúdo (BARDIN, 2011). As categorias de análise foram delimitadas *a priori*: custo de produção, concorrência e o valor percebido pelo cliente. As entrevistas foram gravadas, com o consentimento dos entrevistados, e transcritas, para facilitar análises posteriores. Já para os dados quantitativos, utilizou-se a estatística descritiva por meio da frequência, percentual e média (MELLO, 2013). Para tabulação destes dados utilizou-se o *software* Microsoft Excel 2019©.

## 4 ANÁLISES E DISCUSSÕES

A partir das entrevistas realizadas com os três gestores de microcervejarias artesanais da região, os dados das análises qualitativas evidenciadas nas categorias de análises delimitadas propiciaram o entendimento da influência das variáveis de custo de produção, concorrência e valor percebido para precificação dos produtos das microcervejarias artesanais.

### 4.1 Percepção dos Gestores: Variável Custo de Produção

Referente à variável custo de produção, foi elaborado um roteiro de entrevista realizada com os gestores, contendo sete tópicos que incluem os principais itens, como os insumos, a qualificação da mão de obra utilizada, a tecnologia necessária, a infraestrutura da fábrica para atender a demanda do cliente, o que impacta nos investimentos e que na maioria das vezes interfere diretamente nos custos de produção, a interferência na precificação dos produtos, a representatividade dos custos fixos de produção e a precificação com base no custo.



Analisando a variável da importância da matéria-prima diferenciada, constatou-se que todas as microcervejarias compreendem a importância para a composição dos preços dos produtos. As cervejarias relatam que a matéria-prima de qualidade é o diferencial na produção de uma boa cerveja, conforme apontado pelo gestor da Empresa A, “[...] Nosso maior fornecedor é o agrário, por causa do atendimento, preço e qualidade, buscamos insumos de melhor qualidade para produz nossa cerveja, assim entregamos um produto adequado para nossos consumidores, que primam pela qualidade da cerveja”. Nesse contexto, verifica-se que as empresas focam fortemente na qualidade da matéria prima, que é um fator determinante na qualidade do produto final, a cerveja. Como cita Pimenta, e outros (2020) as matérias-primas utilizadas na fabricação da cerveja estão diretamente ligadas ao sabor, deste modo, qualquer alteração na sua produção pode resultar em uma cerveja de sabor pouco agradável, sendo de suma importância que se tenha muito cuidado em sua produção.

No que diz respeito à variável de qualificação da mão-de-obra utilizada na fabricação dos produtos, as três microcervejarias apontam ser um fator de importância, fazem treinamento e cursos de qualificação, além de conhecer a cerveja, tem que entender qual é o seu processo e aperfeiçoar sua produção. Segundo o gestor da empresa B explana que “[...] A produção é realizada por uma mestre-cervejeira e todos possuem treinamento e qualificação, principalmente os funcionários que estão ligados a parte produtiva”. Dessa forma, a qualificação da mão de obra, tanto a operacional quanto a de desenvolvimento do produto é um dos diferenciais competitivos apresentados pelos entrevistados das empresas A, B e C. Para que haja uma gestão do processo de produção eficiente, é necessário treinamento interno e externo de funcionários da linha de produção, a qualificação da mão-de-obra é característica fundamental para o controle produtivo dentro desse setor de cervejas especiais, a gestão da produção incorpora muitas funções da empresa e objetiva que os produtos da empresa propiciem uma maior participação de mercado (D’AVILA, 2017).

Quando se trata da variável tecnologias avançadas de produção, percebeu-se que as três microcervejarias buscam adotar esse fator como elemento de precificação dos produtos. A empresa possui maquinários novos e modernos que ajudam no processo da fabricação até o envasamento da cerveja, mas descrevem que não tem como ser tudo automatizado porque perderia a essência da cerveja artesanal, como relata o gestor da empresa B: “[...] existe muita coisa manual, a parte de moagem é manual, a matéria prima vem em bolsas e precisa ter um refinamento do produto para não dar alteração na produção, além de válvulas, registros, cada cerveja possui sua especificidade e requer o toque manual de ajuste”.

No cenário do uso de tecnologias para a produção de cervejas artesanais, constatou-se que o processo tem etapas manuais que são necessárias para não perder a essência e o foco desse tipo de produto. Dessa forma, o conhecimento técnico do processo é fundamental para manter o posicionamento de diferenciação, aliado a tecnologias de produção, processo e conhecimento. O bom gerenciamento da produção, como o conhecimento do processo produtivo, a seleção dos melhores insumos, o adequado processo de produção e a distribuição do produto é essencial para o crescimento e desenvolvimento do negócio, (PELEGRIN; HORODENSKI, 2019). Mas D’avila (2017), ressalta que a aquisição de equipamentos de tecnológico influencia diretamente os processos de produção e garante a homogeneização da produção.

No que se refere à variável de custo de produção para determinar o limite da capacidade máquina instalada demonstrou-se que as microcervejarias atuam com o máximo da sua produção. Descrevem que a produção é sempre na capacidade máxima, no início da empresa existia a sazonalidade devido a região ser bem distinta entre inverno e verão, mas com as variedades de cerveja produzidas hoje conseguem manter a produção

em ambas as estações, “[...] Hoje temos um mix de produtos grande de cerveja, cerveja de inverno e de verão que comporta o paladar do consumidor para estação presente, temos uma produção constante”, e para o gestor da empresa C “[...] Temos estrutura para produção máxima, final do ano é nosso super faturamento de cerveja, vendemos o que produzimos no mês e o que deixamos de vender em meses de baixa procura, deixamos em estoque”.

Quando se trata da precificação do produto pela demanda, demonstrou-se que as três microcervejarias possuem um tipo de cerveja onde a procura é maior, a cerveja *Pilsen* é a cerveja que possui mais representatividade de venda, isso se explica pela região ter por apreço ainda a cerveja das grandes indústrias. Os consumidores acostumaram a beber sempre o mesmo estilo de cerveja, o paladar ainda tem predominância por esse tipo de bebida, como relata o gestor da empresa C “*nossa cerveja que possui maior procura é a Pilsen, o consumidor está acostumando a beber esse estilo de cerveja, então sua procura é maior do que as demais*”. Desse modo vem ao encontro com o que Pindyck e Rubinfeld (2013) que a demanda de mercado que é aquela que mostra quanto os consumidores como um todo estão desejando consumir de um bem, exhibe a quantidade que estão dispostos a comprar juntamente com o preço.

Ao analisar a representatividade dos custos fixos de produção, os três gestores entrevistados relatam que são representativos na composição do custo total do produto. Conforme os gestores das empresas A e B, a mão de obra e o aluguel são os custos mais significativos na composição do preço da cerveja representando um percentual de 30% “[...] nosso custo mais alto é a mão de obra, ela é bem qualificada e isso acaba custando um pouquinho mais caro, mas acaba por ter um produto melhor” (A). O gestor da Empresa C descreve que “[...] No nosso caso, o aluguel e a MO representam em torno de 50% do custo, nossa mão de obra é remunerada além do que é previsto em legislação”.

Questionadas se o preço de venda é estimado com base no custo de produção, os três entrevistados apontaram considerar esse item na precificação inicial dos produtos. Como relata a empresa A: “[...] temos tudo bem calculado, todas as taxas de impostos, matéria prima, energia, salário, aluguel, despesas com transportes, produzimos cerveja artesanal, cada cerveja tem seu custo de produção, uma não é igual a outra, mas partimos do custo inicial de cada tipo para precificação final”. Baseado no relato, pode-se compreender que a composição do custo de produção é determinante na precificação do produto, seja como uma referência para a análise com os preços do mercado, ou mesmo para determinar o preço final e a margem desejada pela empresa. Souza, Martins e Nardi (2019) relatam que a produção da cerveja artesanal tem seu custo um pouco mais elevado comparado a outros estilos, por levar uma alta carga de insumos de qualidades, gerando grandes diferenças de sabor que é o que os consumidores buscam. No estudo de Fortuna *et al.* (2020) o fator de destaque no custo total é a mão-de-obra, tanto a mão de obra operacional quanto a técnica, para treinar os funcionários em práticas específicas para a produção, para produzir um produto de qualidade.

#### 4.2 Percepção dos Gestores: Variável Concorrência

Em seguimento, foi questionado se a empresa estimula a venda dos produtos com a margem de contribuição melhor e se o *Market share* (fatia do mercado) tem influência na precificação do produto.

Os dados demonstram que as microcervejarias pesquisadas, estipulam a venda dos produtos com base na melhor margem de contribuição. Conforme destacado pelo gestor da Empresa A, “*trabalhamos com cinco (5) cervejas artesanais, cada uma delas com uma margem diferente de negociação, temos um tipo de cerveja que é*

*nosso carro chefe (Pilsen), conseguimos um volume de venda bem maior que as demais, trabalhando bem a margem dela, e as vezes suprir até mesmo nosso custo de produção das demais cervejas*". Já a empresa B usa a margem de contribuição em seus produtos em três linhas: atacado, varejo e consumo em pub, conseguindo atribuir um valor diferenciado, como relata o gestor "[...] hoje oferecemos doze (12) tipos de cervejas onde cada uma tem seu custo, sua margem e valor de venda, temos distribuidores, clientes jurídicas e físicas, e a venda no nosso pub, onde cada situação a precificação é uma, em atacado o valor um pouco menor do que no varejo".

Questionadas quanto à influência do *market share* para precificação do produto, as três microcervejarias demonstram que esta variável de concorrência influencia na precificação, mas que não é um fator determinante. O Gestor da Empresa A relata que *"na nossa cidade existe mais uma cervejaria, mas não existe concorrência, de perda de mercado, as pessoas gostam da nossa cerveja e se fidelizam conosco, mesmo surgindo mais cervejarias nossa venda de produto também cresce"*. Para o gestor da Empresa B existe concorrência, mas que está abaixo da sua qualidade, *"[...] temos concorrência na venda de pet Pilsen que é a cerveja que mais se vende, porque toda cervejaria a produz, mas as pessoas tem parâmetros de escolha da cerveja"*. Enfatiza que a empresa está num patamar mais avançado:  *[...] estamos e buscamos sempre estar em outro nicho de mercado comparado com as demais cervejarias, trabalhamos em um nível mais sofisticado, tentamos fazer o que as outras não fazem, esse é nosso diferencial.*

Desse modo as cervejarias observam a concorrência na linha de produção com mais procura (cerveja Pilsen), enfatizam que é uma variável significativa na precificação do produto, mas que na produção das demais linhas de cervejas a concorrência não é tão significativa, pois o atrativo é o sabor e não o valor. Geremia *et al.* (2019) argumenta que a concorrência não ocorre via preço, mas predominantemente por meio da diferenciação de produtos, baseada na agregação de valor aos bens e aos serviços vendidos. Para D'ávila (2017) a concorrência do segmento das cervejas especiais é baseada na qualidade do produto, aroma e sabor. Amaral e Guerreiro (2020) afirmam que quando uma empresa oferece produtos diferentes dos concorrentes, ela tem autonomia para variar seus preços, devido às características específicas do seu produto.

#### **4.3 Percepção dos Gestores e dos clientes: Variável de Valor Percebido pelo Cliente**

A variável de valor percebido pelo cliente é analisada pela ótica dos gestores entrevistados. Pode-se elucidar que as três microcervejarias artesanais consideram que o valor atribuído pelos clientes é determinante na precificação dos produtos. Conforme o respondente da Empresa A, o cliente é peça fundamental para o crescimento da empresa: *"é através do desejo dele que criamos nossas cervejas, se ele(consumidor) está pedindo porque não o atender"*. Comenta ainda que é nessa interação que conseguem identificar o que o cliente busca na cerveja: *"nosso maior feedback que recebemos de nossos clientes sobre nossa cerveja é o sabor diferenciado, é agradável de se tomar, que não causa mal estar, pelo custo benefício que oferecemos"*. A empresa B enfatiza que seus consumidores buscam os produtos pela qualidade e não pelo preço, *"o preço sempre foi baseado na qualidade do produto, quem consome nossa cerveja hoje é pela qualidade e não pelo preço, última pesquisa realizada apontou que o valor pago é um valor justo pela qualidade oferecida"*. Para o gestor da empresa C *"[...] nosso cliente fiel paga o valor sem reclamar, o valor pago é pela a qualidade do nosso produto"*.

Dessa forma, observa-se que as cervejarias buscam saber o que seus clientes preferem ao consumir suas cervejas, destacando que o sabor, qualidade e atendimento são fatores que influenciam na hora da compra, D’Avila (2017) descreve que as mídias sociais em uma cervejaria é uma forma de propagar seus produtos e ações, como *feedback* do cliente e realização das campanhas de marketing.

Para promover a compreensão dos dados analisados na visão dos clientes, foi aplicado um questionário via *Google Forms* com os consumidores das microcervejarias artesanais pesquisadas, objetivando elucidar quais são os atributos de valor percebido na visão dos consumidores. Elaborou-se Tabela 1 que apresenta os percentuais de concordância e as médias de cada atributo de valor percebido.

Tabela 1 – Atributos de valor percebido pelos clientes

Atributos	1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Não discordo/Não concordo	4 Concordo	5 Concordo Totalmente	Média
Sabor	5,60%	0%	8,30%	8,30%	77,85	4,8
Qualidade	5,60%	0%	16,70%	19,40%	58,30%	4,5
Variedade de produtos	5,60%	2,80%	22,20%	33,30%	36,10%	4,1
Preço	8,30%	11,10%	33,30%	8,30%	38,90%	3,8
Promoção de vendas	8,30%	2,80%	44,40%	11,10%	33,30%	3,8
Local de venda	8,30%	5,60%	3,30%	16,70%	36,10%	3,8
Embalagem	13,90%	5,60%	22,20%	27,80%	30,60%	3,7
Descontos	11,10%	8,30%	30,60%	13,90%	36,10%	3,7
Condições de pagamento	19,40%	2,80%	33,30%	5,60%	38,90%	3,6
Estoque	13,90%	0%	44,40%	8,30%	33,35	3,6
Transporte ou entrega	16,70%	8,30%	33,30%	5,60%	36,10%	3,5
Canais de vendas	19,40%	5,60%	33,30%	19,40%	22,20%	3,3
Nome da marca	11,10%	13,90%	44,40%	16,70%	13,90%	3,2
Propaganda	19,40%	5,60%	44,40%	8,30%	22,20%	3,2

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

As análises dos atributos de valor percebido pelos clientes demonstram que o Sabor é um dos atributos com maior média de concordância entre os consumidores respondentes, apresentando 4,8 pontos de concordância (escala de 1-5). A Qualidade do produto apresentou média de 4,5 pontos de concordância e a Variedade de Produtos apresentou média de 4,1 pontos. O Preço, Promoção de Vendas e Local de Venda apresentaram médias de 3,8 pontos de concorrência respectivamente. Os demais atributos representam uma média 3,2 pontos a 3,7 pontos.

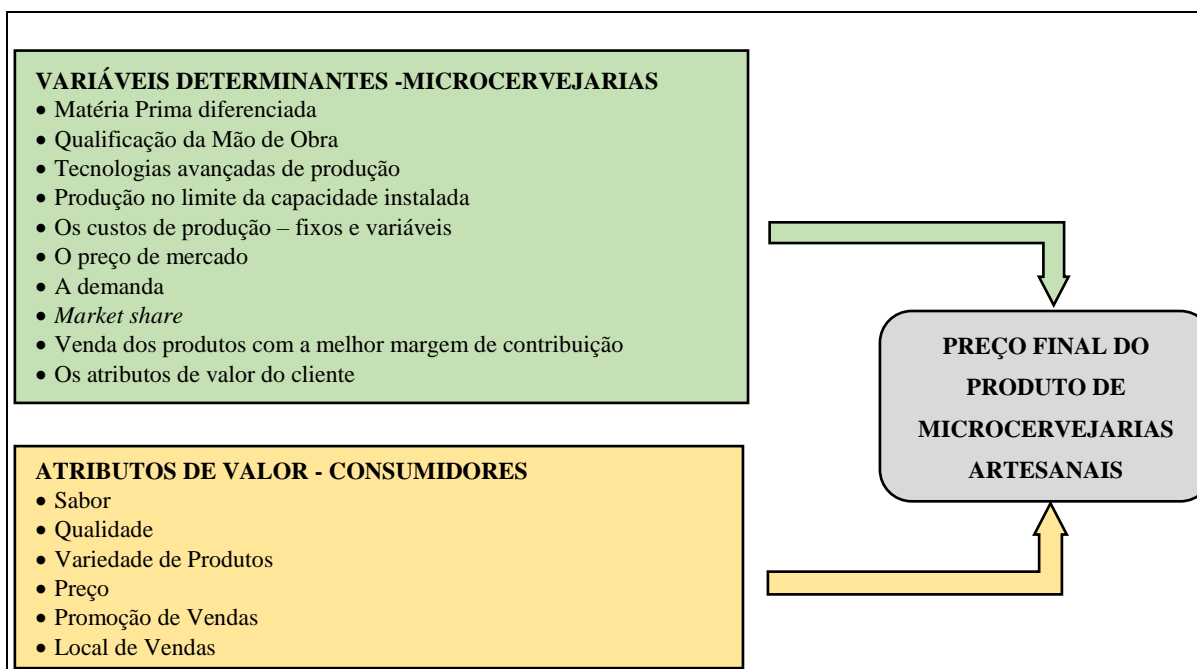
Desse modo, na visão dos consumidores os atributos que mais valorizam na hora da aquisição da cerveja artesanal são: Sabor, Qualidade e Variedade de Produto, assim sendo vai ao encontro com o estudo de D’Avila (2017) que as microcervejarias investem na aquisição de insumos com alta qualidade e produzem uma grande quantidade de estilos que possuem características únicas e sabores distintos para satisfação de seus clientes, ressalta ainda que os consumidores preferem cervejas mais elaboradas, encorpadas, de sabor e aroma diferenciados. Já Ramos e Pandolfi (2019), apontam que o consumidor de cerveja artesanal observa diversos fatores na hora da escolha de uma cerveja, como qualidade, estilo, preço, indicação. Já Aquilani e outros (2015) afirmam que o que mais chama a atenção dos consumidores pesquisados é o sabor diferenciado das cervejas artesanais em comparação com as produzidas em larga escala. Assim como Kleban e Nickerson (2012) e Jaeger

e outros (2017) afirmam que a variedade de tipos de cervejas artesanais e a qualidade são fatores importantes na decisão de apreciar a bebida.

#### 4.4 Influência das variáveis determinantes para formação do preço final de produtos no segmento de microcervejarias artesanais

Diante das evidências elucidadas, consegue-se ponderar quais variáveis são determinantes para a formação do preço final dos produtos nas microcervejarias objeto da pesquisa. Para elaboração dessa síntese, adotou-se as variáveis determinantes da formação do preço dos produtos com base nas entrevistas dos sujeitos de pesquisa das microcervejarias estudadas. E, para elaboração dos atributos de valor percebido pelos clientes, adotou-se como critério os atributos que tiveram maior média de concordância (<3,8) entre os consumidores. A Figura 1 apresenta uma síntese do constructo dessas variáveis elucidadas.

Figura 1 – Variáveis determinantes para formação do preço final



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Referente à **Variável Preço**, observou-se que as três microcervejarias artesanais buscam adotar **matérias primas diferenciadas**. Stefenon (2012) aponta que as cervejas artesanais são cervejas dotadas de atributos de diferenciação quando comparadas às cervejas comerciais massificadas, ou populares, como também são conhecidas. Desta forma, o que define uma cerveja especial, em linhas gerais, é sua produção baseada em matérias-primas nobres e em processos de fabricação mais refinados. As cervejas artesanais são consideradas produtos de maior qualidade, logo, seus preços ao consumidor são mais elevados quando comparado às cervejas populares (MORADO, 2009; STEFENON, 2012). Consta-se que o mercado consumidor de cerveja artesanal tem apresentado uma considerável mudança no comportamento. Eles têm se mostrado mais exigentes quanto à qualidade da bebida e dispostos a pagar preços acima do mercado convencional por produtos diferenciados (MORADO, 2009).

Ainda, a **qualificação da mão-de-obra** é determinante para compor o custo do produto comercializado. A qualificação e o conhecimento no que tange a área é de extrema importância, além de conhecer a cerveja, tem que entender qual é seu processo e aperfeiçoar sua produção, como enfatiza D'Avila (2017), a qualificação de mão-de-obra satisfaz as necessidades que uma empresa possui, este fator incorporado ao processo produtivo, pode garantir um bom rendimento dentro do processo e ainda gerar competitividade.

No tocante aos **investimentos em tecnologias avançadas de produção**, os entrevistados delimitaram que este custo é incluído no produto. Desta forma, torna-se relevante conhecer a capacidade instalada, a tecnologia aplicada e a política adotada pelos concorrentes. Embora possam parecer que as microcervejarias artesanais tem uma gestão e tecnologia menor ao ser comparada com cervejarias de grande porte, elas se diferenciam na aprendizagem e saber tácito sobre toda a organização, fato que muitas vezes não ocorre nas grandes empresas, onde existe maior verticalização hierárquica e especialização da tarefa (FLACH, 2012).

Também, no que tange à **estimulação da produção no limite da capacidade instalada** e à **demanda**, pode ser observada em duas das três microcervejarias analisadas. O relato apresentado é de que a capacidade instalada sempre é utilizada ao máximo, porém, em um caso, a questão da demanda e volume de vendas são determinantes para se adotar esta rotina. Essa demanda estabelece o pressuposto que se tem conhecimento do comportamento do mercado considerando suas variáveis e identificando os pontos de pedidos nos momentos que irão ocorrer e nas quantidades que serão solicitadas. Sales e Souza (2021) descreve que as cervejas artesanais são bebidas para atender um público seletivo. Então, a produção em pequena escala possibilita produtos diferenciados aos consumidores, mais exigentes com o cuidado na seleção da matéria-prima e levando a uma tendência da valorização de matérias-primas regionais.

Em seguimento, observou-se que os **custos fixos** são representativos para a composição do preço final dos produtos. Neste sentido, a formação de preço de venda orientada pelo custo, destaca-se que muitas organizações, além de não conhecer seus custos apresentam grande dificuldade em diferenciar e separar os custos fixos e os custos variáveis. Neste contexto, Zuccolotto e Colodeti Filho (2007) explanam que é necessário o conhecimento aprofundado sobre os custos envolvidos no processo, para que ocorra uma formação de preço adequada

E, por fim, o preço da venda é estimado levando em consideração o custo de produção gerada no processo produtivo das microcervejarias artesanais analisadas. Santos (2017) afirma que a formação do preço de venda por apuração nos custos de produção é a forma mais utilizada, já que o preço deve refletir o valor que o cliente percebe nele. Bruni e Famá (2019) declaram que a precificação com base nos custos é necessária. A formação do preço de venda trás segurança aos gestores, pois se sabe que os custos incorridos estão inseridos no preço.

No tocante à **variável concorrência** para a precificação dos produtos, foi possível verificar que as microcervejarias artesanais **estimulam as vendas de produtos com maior margem de contribuição**. Lembeck e Wernke (2004) aponta que a utilização da margem de contribuição para ponderar a comercialização de mercadorias possibilita expressar os resultados obtidos por linhas de mercadorias com o objetivo de analisar a tabela de preços vigente para determinar valores praticados quanto a preço mínimo ou desconto máximo para conceder.

Para Lembeck e Wernke (2004) destacam que um dos métodos tradicionais para a aplicação do conceito da margem de contribuição é a análise da rentabilidade dos preços de venda nas mercadorias comercializadas. O

estilo mais encontrado no mercado é o *American Adjunct Lager*, conhecido como *Pilsener* pelo público, que é definido por Mosher (2017) como um estilo criado por volta de 1540 com pelo menos 25% de adjuntos como milho ou arroz, não necessariamente juntos, e que pode utilizar açúcar para baratear a receita. A popularidade se deve ao seu leve sabor malte, lembrando cereais, baixo amargor, quase com leve dulçor, muito carbonatada e leve adstringência.

O **market share** (fatia de mercado) também é ponderado para a precificação. Para Viana Filho, Gomes e Souza (2011) os preços de venda definidos pelas organizações sugerem a estratégia e a finalidade desejada pela mesma. Estas querem sustentar sua posição no mercado, logo, aumentar seu *market share* em determinado segmento do mercado. O mercado brasileiro de cervejas, apesar de expressivo, é extremamente concentrado, com 98% do *market share* distribuído entre apenas quatro grandes companhias, dificultando a atuação das microcervejarias artesanais neste contexto (SEBRAE, 2016).

Na dimensão do **valor percebido pelo cliente**, as microcervejarias destacaram que os atributos de valor percebido são determinantes para a precificação dos produtos. Como descreve Rodrigues, Castelo e Souza (2021), existe um conjunto de consumidores com preferências e comportamentos específicos em comum relacionados. Assim, o valor percebido pelos clientes de microcervejarias artesanais devem ser ponderados na precificação dos produtos. Bruni e Famá (2019) enfatizam que é a partir da visão dos clientes, seus desejos, aspectos, razões, motivos que fazem os consumidores adquirir determinados produtos.

No **atributo Sabor**, percebe-se que o setor de microcervejaria é dominado por micro e pequenas empresas que estão começando a ter uma penetração maior junto aos consumidores que procuram por produtos diferenciados (SEBRAE, 2014). Ferreira e outros (2019) ressalta que a cerveja artesanal para os consumidores é um produto de qualidade superior, com sabor diferenciado, e, assim, o bebem melhor e se sentem satisfeitos com o produto, o sabor é um dos aspectos mais significativos para a escolha da cerveja que se deseja tomar, assim como é um fator importante para a satisfação do apreciador.

Neste contexto, no **atributo qualidade**, o segmento de cervejas artesanais busca atrair consumidores que apreciam cervejas de alta qualidade e que se atentam e valorizam a origem e região de fabricação do produto (FERREIRA et al., 2019). Santos (2017) aponta que quando o valor percebido é superior aos preços, os fatores motivacionais correspondem ao interesse pessoal do comprador. Desta forma, as características de um produto percebidas pelo cliente são o início para despertar nele o interesse em adquiri-lo, como qualidade, durabilidade, facilidade de consertos, estilo, entre outros.

No **atributo variedade de produtos**, Santos (2017) destaca que a cerveja artesanal é percebida como uma cerveja de alto padrão de qualidade e é escolhida por sua variedade de sabores. Mattar (2011), afirma que estratégia de diferenciação está baseada na diferenciação pelo *mix* (variedade) de produtos, qualidade dos serviços, localização, tecnologia, formato de varejo ou *layout* da loja. Knop (2007) corrobora com essa afirmação, uma vez que os resultados de seu estudo em pequenos varejistas evidenciaram que uso desta estratégia a partir do portfólio de produtos de qualidade e suporte oferecido na venda por meio de funcionários qualificados.

No **atributo preço**, a imagem de preço de produto é uma variável que se consiste de um conjunto de dimensões perceptivas sobre as atividades de fixação de preços e suas consequências (ZIELKE, 2006). Assim, para consumidores de cervejas especiais, preços mais elevados estão associados a níveis elevados de qualidade, enquanto preços mais baixos estão associados a alternativas de menor qualidade (ASCHER, 2012). A fidelidade

do consumidor e sua disposição em pagar preços *premiums* são características da estratégia de diferenciação, portanto, sua escolha direciona a empresa a superar a concorrência aumentando o valor percebido por seus clientes sobre seus produtos/serviços possibilitando assim que ela cobre mais caro na ocasião em que o consumidor enxerga valor agregado a eles (NIEDERHUT- BOLLMANN; THEUVSEN, 2008).

No **atributo promoção de vendas**, Segundo Kotler (2000), as promoções são ações que incidem a respeito de certos produtos ou serviços, a fim de estimular a sua divulgação e comercialização. Além da propaganda, o elemento promoção, abrange outros elementos importantes são eles: publicidade, relações públicas, promoção de vendas, *merchandising* e venda pessoal (ALVAREZ, 2008). Las Casas (2010) reforça a importância da última variável do *mix* de marketing, a variável Promoção, ao afirmar que a empresa pode contar com um bom produto, ter um preço adequado e um sistema de distribuição muito bem desenvolvido, mas somente poderá ter um sucesso rápido de acordo com sua capacidade de comunicação.

No **atributo local de venda**, percebe-se que uma das estratégias de diferenciação deste mercado é o aproveitamento dos atributos locais. Adotando estratégias na construção da marca, na associação da atividade com o turismo local ou regional, na seleção de matérias-primas do produto, ou seja, no valor percebido pelo consumidor (SEBRAE, 2016).

Desse modo, Porter (1980) relata que a estratégia de diferenciação procura diferenciar a oferta da organização dos concorrentes através da criação de um diferencial competitivo. No caso das microcervejarias artesanais analisadas, elas buscam pelas variáveis de precificação, mas em grau de relevância, o valor percebido pelo cliente é o que diferencia a precificação final de cada cerveja, juntamente com os custos de produção, em relação a concorrência ela é olhada pelos consumidores, mas não com enfoque das demais variáveis citadas a cima.

Porter (1980) aponta ainda que uma forma de diferenciar um produto da oferta dos outros concorrentes podem ser pela cobrança de preço mais baixo. O ponto central da estratégia de liderança no custo total é a empresa fazer com que seu custo total seja menor do que o de seus concorrentes. Assim, no tocante custo de produção observa-se que as microcervejarias artesanais analisadas buscam precificar seus produtos com base nos custos, buscam matéria prima de qualidade, mão de obra qualificada e a busca por investimentos em maquinários é para melhorar a produção da cerveja, observa-se que os custos fixos tem uma representatividade alta, mas que se consegue incumbir no preço final da cerveja.

Em relação à concorrência, todas as cervejarias apresentam concorrência em uma linha de cerveja (*Pilsen*), por uma questão cultural, a sociedade foi regradada a consumir somente esse tipo de cerveja desde seu surgimento, desse modo observa-se que por ser a cerveja de alta procura também é a que mais possui giro de capital dentro da cervejaria e por isso os preços se equiparam com as demais. Harrison (2005) explica que o enfoque da diferenciação está na capacidade criativa das empresas, ou seja, na inovação, e os consumidores precisam estar dispostos a pagar por essa diferenciação.

Já em relação aos demais tipos de cerveja produzidas nas microcervejarias, por ter uma produção baixa, mas com índice de precificação maior, pois os gestores destacam que o consumidor busca diversidade de gostos e não preço, assim, nessa linha a concorrência não é um fator determinante na precificação final do produto.

Já no que diz respeito ao valor percebido pelo cliente, as cervejarias conseguem caracterizar na cerveja os atributos (sabor, qualidade e diversidade de produto) desejados pelos consumidores, desse modo, conseguem valorizar seu produto e conseqüentemente seu valor agregado. Porter (1980) afirma que a diferenciação cria



vantagem competitiva por perceberem uma oportunidade de mercado, ou atenderem um nicho de mercado que os demais ignoram. Assim, as microcervejarias produzem um produto de alta qualidade na altura que seus consumidores buscam e nela embutir os valores de custos, mas também o valor de diferenciação, ou seja, consumidor paga mais caro por saber que está consumindo um produto que satisfaz seu paladar.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo compreender como as variáveis, custos de produção, concorrência e valor percebido pelo cliente interferem na fixação do preço final dos produtos de microcervejarias artesanais. Neste contexto, os resultados apresentados e analisados possibilitaram alcançar o objetivo geral proposto.

Os resultados apontam que as variáveis: matéria prima diferenciada, qualificação da mão de obra, tecnologias avançadas de produção, produção no limite da capacidade instalada; custos fixos; custos de produção; preço de mercado; *market share*; venda de produtos com melhor margem de contribuição e os atributos de valor de valor percebido pelo cliente, são variáveis determinantes para a formação do preço final do produto nas microcervejarias artesanais analisadas.

Constatou-se que todas as variáveis pesquisadas interferem na fixação do preço final dos produtos das microcervejarias artesanais. Ou seja, as três microcervejarias, embora de forma empírica, sem grandes mecanismos de análise, acabam por considerar estas variáveis na composição final dos seus preços. Os resultados demonstram ainda que os custos de produção têm um peso significativo na elaboração dos preços de vendas destas empresas, segundo a percepção dos proprietários. As três microcervejarias analisadas consideram a atuação da concorrência, a sua maneira, para definir preço final.

Na visão dos clientes, os resultados apontam quais os atributos de valor percebido que são mais determinantes, e que podem ser adotadas na precificação dos produtos, iniciando com o sabor; qualidade; variedade de produtos; preço; promoção de vendas; local de vendas. Desta forma, os gestores podem analisar e verificar quais variáveis ainda não estão sendo observadas em suas organizações e ponderar novas estratégias e processos de precificação de seus produtos.

Os resultados gerenciais podem ser observados nas variáveis determinantes de precificação das microcervejarias artesanais analisadas. Ainda, os atributos de valor percebido pelos clientes elucidados podem trazer novas percepções aos gestores e orientar seus investimentos e ações para fortalecer suas vendas e crescimento de mercado.

Sugere-se a continuidade do estudo adotando diferentes abordagens metodológicas. A modelagem de equações estruturais pode ser utilizada para elucidar as influências das variáveis de valor percebido pelo cliente na composição final do preço. Ainda a lógica *fuzzy* pode ser adotada para compreender melhor os padrões de escolha de variáveis de precificação e auxiliar à tomada de decisão dos gestores das microcervejarias artesanais.

---

Artigo submetido para avaliação em 22/09/2021 e aceito para publicação em 18/05/2022

---

## REFERÊNCIAS

ALVAREZ, F. J. S. M. **Trade Marketing**: A conquista do consumidor no ponto-de-venda. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

- AMARAL, J. V.; GUERREIRO, R. Uso de informações de custos, valor e concorrência no processo de estabelecimento dos preços. **Revista Fipecafi de Contabilidade, Controladoria e Finanças (RFCC)**, v. 1, n. 2, p. 159-173, 2020.
- AQUILANI, B. et al. Beer choice and consumption determinants when craft beers are tasted: An exploratory study of consumer preferences. **Food quality and preference**, v. 41, p. 214- 224, 2015.
- ASCHER, B. **Global Beer: The Road To Monopoly**. American Antitrust Institute. Disponível em: [http://www.antitrustinstitute.org/~antitrust/sites/default/files/Global Beer Road to Monopoly\\_0.pdf](http://www.antitrustinstitute.org/~antitrust/sites/default/files/Global Beer Road to Monopoly_0.pdf) . Acesso em: 10 maio 2021.
- BOFF, C. Cervejas artesanais em alta. **Revista AGAS**, n. 320, p. 28-37, jul./ago. 2015.
- BORNIA, A. C. **Análise gerencial de custos: aplicação em empresas modernas**. 3. ed. Paulo: Atlas, 2019.
- BRESSIANI, C. E. O crescimento de 39,6% no número de cervejarias em 2016 é espetacular. **O Globo**, Rio de Janeiro, maio 2017. Disponível em: <http://blogs.oglobo.globo.com/aquisebebe/post/artigo-o-crescimento-de-396-no-numerode-cervejarias-em-2016> . Acesso em: 29 ago. 2019.
- BRUNI, A. L.; FAMÁ, R. **Gestão de custos e formação de preços**. 7. ed. SP: Atlas, 2019.
- CARVALHO, J. J.; et al. A concorrência schumpeteriana de mercado na oferta de serviços educacionais de ensino superior. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 9, p. 73436-73454, 2020.
- CREPALDI, S. A; CREPALDI, G. S. **Contabilidade de custos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- D'AVILA, O. **Dimensões estratégicas das microcervejarias: estudo de caso no Rio Grande do Sul**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pelotas, 2017.
- DEMICHEI, N. A. Território e gastronomia: o movimento das microcervejarias e cervejas artesanais e a constituição um território cervejeiro em Porto Alegre/RS. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE GEÓGRAFOS, 7., 2014, Vitória. **Anais...** Vitória, 2014. p. 1-10.
- DUBOIS, A; KULPA, L; SOUZA, L. E. DE. **Gestão de custos e formação de preços**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2019
- FERREIRA, A. C. et al. Simbolismo e Construção da Identidade por meio do Consumo de Cerveja Artesanal. **Revista de Negócios**, v. 23, n. 3, p. 19-35, 2019.
- FIGUEIREDO, R. G.; et al. Gestão Estratégica de Custos: Um Estudo de Caso em uma Empresa de Grande Porte na Cidade de Divinópolis-MG. **Revista Brasileira de Gestão e Engenharia**, v. 20, p. 125-145, 2019.
- FORTUNA, G.; et al. Levantamento dos custos monetários em um sistema de produção de lúpulo orgânico. **Cadernos de Agroecologia**, v. 15, n. 2, 2020.
- GERI, N; RONEN, B. Relevance lost: the rise and fall of activity-based costing. **Human Systems Management**, v. 24, n. 2, p.133-144, 2005.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2008
- HANSEN, D. R.; MOWEN, M. M. **Gestão de custos: contabilidade e controle**. São Paulo: Pioneira, 2009.
- HARRISON, J. S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- JAEGER, S. R.; et al. Holistic and consumer-centric assessment of beer: A multi-measurement approach. **Food Research International**. v. 99, p. 287-297, 2017.

JORDÃO, R. V. D.; BARBOSA, C. R.; RESENDE, P. T. V. Inflação Interna, Gestão e Controle de Custos: Uma Experiência de Sucesso em uma Multinacional Brasileira. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v. 12, n. 1, p. 122-144, 2018.

KLEBAN, J.; NICKERSON, I. To brew, or not to brew-That is the question: An analysis of competitive forces in the craft brew industry. **Journal of the International Academy for Case Studies**, v. 18, n. 3, p. 59, 2012.

KOCH, L. **Jaraguá pode se tornar polo cervejeiro**. 2017. Disponível em:

<http://ocponline.com.br/noticias/jaragua-pode- virar-polo-cervejeiro> . Acesso em: 10 de out. 2019.

KOTLER, P.; KELLER, K. L.; **Administração de marketing**. 15. ed. Rio de Janeiro. Pearson Education do Brasil 2019.

LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2010.

LEMBECK, M.; WERNKE, R. Análise de rentabilidade dos segmentos de mercado de empresa distribuidora de mercadorias. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 15, n. 35, 2004.

MAPA. **Legislação: Bebidas**. 2019. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. 2019. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/assuntos/inspecao/bebidas> . Acesso em: 12 set. 2019.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. Atlas: São Paulo, 2009.

MATTAR, F. N. **Administração de varejo**. Rio de Janeiro: Campus, 2011.

MEGA, J. F.; NEVES, E.; ANDRADE, C. A Produção de Cerveja no Brasil. **Revista CITINO**, n. 1, v. 1, out./dez. 2011.

MELLO, C. (Org.). **Métodos quantitativos: pesquisa, levantamento ou survey**. Aula 09 da disciplina de metodologia de pesquisa na UNIFEI. Disponível em: [http://www.carlosmello.unifei.edu.br/\\_2012-Slide\\_Aula\\_9\\_Mestrado.pdf](http://www.carlosmello.unifei.edu.br/_2012-Slide_Aula_9_Mestrado.pdf) . Acesso em: 20 out. 2019.

MINAYO, M. C. S. et al. **Pesquisa social**. 33. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

MORADO, R. **Larousse da Cerveja**. Larousse do Brasil. 1ed São Paulo, 2009.

MOREIRA, É. T. Análise da competitividade do segmento de cerveja do Brasil, 1997–2012. **Informações Econômicas**, v. 44, n. 3, p. 51-61, 2014.

MOSHER, R. **Tasting Beer: a insider's guide to the world's greatest drink**. 2. ed. Boston: Storey, 2017.

NIEDERHUT-BOLLMANN, C.; THEUVSEN, L. Strategic management in turbulent markets: The case of the German and Croatian brewing industries. **Journal for East**. v. 13, n. 1, p. 63-88, 2008.

OLESIK, E. M.; et al. Análise de custos da cadeia de valor: estudo multicaso em microcervejarias. **Revista GESTO**, v. 6, n. 1, p. 32-47, 2018.

PELEGRIN, P.; HORODENSKI, A.P.S. **Processo de produção de uma cervejaria artesanal na cidade de Sinop estado de Mato Grosso**, 2019. Disponível em: <https://www.readcube.com/articles/10.14488> . Acesso em: 06 jun. 2021.

PIMENTA, L. B. et al. A história e o processo da produção da cerveja: uma revisão. **Cadernos de Ciência & Tecnologia**, v. 37, n. 3, p. 26715, 2020.

PINDYCK, R.; RUBINFELD, D. **Microeconomia**. 8. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

PORTER, M. E. **Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors**. New York: Free Press, 1980.

RAMOS, G. C.B; PANDOLFI, M.A.C. A Evolução do Mercado de Cervejas Artesanais no Brasil. **Revista Interface Tecnológica**, v. 16, n. 1, p. 480-488, 2019.

SALES, L.; SOUZA, P. G. Produção de cerveja do estilo Catharina Sour com Araçá-boi (*Eugenia stipitata* McVaugh). **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 1, p. 1599-1613, 2021.

SANTOS, J. J. **Manual de contabilidade e análise de custos**. 7. ed. São Paulo: Atlas. 2017.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Potencial de Consumo de Cerveja no Brasil**, 2014. Disponível em: [http://www.sebrae2014.com.br/Sebrae/2014\\_07\\_08\\_RT\\_Agronegócio\\_Potencial\\_de\\_consumo\\_de\\_cervejas\\_no\\_Brasil.pdf](http://www.sebrae2014.com.br/Sebrae/2014_07_08_RT_Agronegócio_Potencial_de_consumo_de_cervejas_no_Brasil.pdf) . Acesso em: 12 set. 2019.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **O mercado cervejeiro**. 2016. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/microcervejarias> . Acesso em: 20 set. 2019.

SHANK, J. K. Strategic cost management: new wine, or just new bottles? **Journal of Management Accounting Research**, v.1, n.1, p.47-65, 1989.

SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V. **A revolução dos custos**.. 4. ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2008.

SILVA, D.; et al. Contabilidade de custos como ferramenta para tomada de decisão: Estudo de caso em uma Microempresa situada na região Noroeste de Mato Grosso. **Revista Científica da Ajes**, v. 9, n. 19, 2020.

SILVA, I. C.; JESUS, T. F. C.; PINHEIRO, T. A importância da gestão de custos na elaboração do preço de venda. **Colloquium Humanarum**, Presidente Prudente, v. 10, n. Especial, jul/dez, 2013.

SOUZA, L.; MARTINS, E.; NARDI JUNIOR, G. Cerveja artesanal: uma alternativa para o agronegócio. In: **VIII JORNACITEC-Jornada Científica e Tecnológica**. 8., 2019, Botucatu. **Anais...** Botucatu, 2019.

SOUZA, M. A.; SILVA, E. J.; PILZ, N. Práticas de gestão estratégica de custos: um estudo em uma empresa multinacional brasileira. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 4, n. 9, p. 145-167, 2010.

STEFENON, R. **A emergência de um novo padrão de consumo e suas implicações para a dinâmica competitiva da indústria cervejeira**. 2011. 77 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Econômicas) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2011.

VIANA FILHO, J. R.; GOMES, K. L. S.; SOUZA, T. C. Custos e formação de preço como estratégia competitiva: um estudo em indústrias de suplementação animal na cidade de Rondonópolis-MT (Brasil). In: congresso internacional de custos, 12., 2011, Punta Del Este. **Anais...** Uruguai: CIC, 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZIELKE, S. Measurement of retailers' price images with a multiple-item scale. **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 16, n. 3, p. 297-316, 2006.