



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

GUSTAVO DE BRITTO DAMASCO

**O PAPEL DOS *STAKEHOLDERS* E AS ESTRATÉGIAS DE
MARKETING SOCIETAL NA CADEIA DE VALOR DAS
MICROCERVEJARIAS DO DISTRITO FEDERAL**

Brasília – DF

2017

GUSTAVO DE BRITTO DAMASCO

**O PAPEL DOS *STAKEHOLDERS* E AS ESTRATÉGIAS DE
MARKETING SOCIETAL NA CADEIA DE VALOR DAS
MICROCERVEJARIAS DO DISTRITO FEDERAL**

Monografia apresentada ao Departamento
de Administração como requisito parcial à
obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Professor Orientador: Dr. Diego Mota
Vieira

Brasília – DF

2017

Damasco, Gustavo de Britto.

O papel dos *stakeholders* e as estratégias de marketing societal na cadeia de valor das microcervejarias do Distrito Federal / Gustavo de Britto Damasco. – Brasília, 2017.

75 f.: il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2017.

Orientador: Prof. Dr. Diego Mota Vieira, Departamento de Administração.

1.Marketing societal. 2.Teoria dos *stakeholders*. 3.Cadeia de valor. I. Título.

GUSTAVO DE BRITTO DAMASCO

**O PAPEL DOS *STAKEHOLDERS* E AS ESTRATÉGIAS DE
MARKETING SOCIETAL NA CADEIA DE VALOR DAS
MICROCERVEJARIAS DO DISTRITO FEDERAL**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
aluno

Gustavo de Britto Damasco

Dr. Diego Mota Vieira
Professor-Orientador

Titulação, Nome completo,
Professor-Examinador

Titulação, nome completo
Professor-Examinador

Brasília, 3 de julho de 2017

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família pelo apoio, em especial minha mãe, Denise. Ao meu orientador, Diego, pelas contribuições para esse trabalho. Por fim, agradeço aos demais que me apoiaram durante essa etapa da minha vida.

RESUMO

O mercado das microcervejarias no Distrito Federal se desenvolve em um contexto em que a sociedade está consciente dos impactos sociais e ambientais das atividades empresariais e exige das organizações uma atuação mais sustentável. Uma forma usada por organizações da atualidade para reagir às essas demandas dos consumidores é incorporar estratégias de marketing societal no processo de entrega de valor aos seus *stakeholders*. O presente estudo, a partir da análise de conteúdo de documentos e de sete entrevistas individuais semi-estruturadas com atores-chave, buscou compreender o papel dos *stakeholders* e as estratégias de marketing societal na cadeia de valor das microcervejarias do Distrito Federal. Os dados coletados propiciaram: apresentar os antecedentes históricos e a contextualização desse mercado no DF; classificar os *stakeholders*, segundo os modelos de Savage *et al* (1991) e Mitchell, Angle e Wood (1997); analisar a existência de estratégias de marketing societal na cadeia de valor, segundo Porter e Kramer (2007); e, por fim, analisar como os *stakeholders* podem contribuir para que a cadeia de valor desse mercado seja mais sustentável. Dessa forma, os resultados obtidos apontam que: as microcervejarias do DF encontram barreiras ligadas à legislação e à tributação que dificultam o desenvolvimento desse mercado e o tornam ainda incipiente no contexto brasileiro; a maioria dos *stakeholders* classificados está disposta a cooperar com os interesses das microcervejarias e possui poder e legitimidade sobre as mesmas; o mapeamento da cadeia de valor contribui com o entendimento de como as estratégias de marketing societal acontecem; e, no caso das microcervejarias do DF, constatou-se que as mesmas estão cientes dos impactos sociais e ambientais de suas atividades e são proativas na elaboração de estratégias para minimizá-las. Por fim, conclui-se que os *stakeholders*, dependendo de sua classificação, podem ser catalizadores de estratégias que visam a um desenvolvimento em conformidade com fatores econômicos, sociais e ambientais desse mercado.

Palavras-chave: Marketing societal. Teoria dos *stakeholders*. Cadeia de valor.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fatores que definem o marketing societal	22
Figura 2 – Modelo dos Seis Mercados	29
Figura 3 – Cadeia de valor.	31
Figura 4 – Processo de entrega de valor das microcervejarias do Distrito Federal...	56
Figura 5 – Impactos sociais da cadeia e valor.....	58

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Princípios do RSC de acordo com Wood (1991)	24
Quadro 2 – Classificação dos <i>stakeholders</i> segundo Mitchell <i>et al</i> (1997)	28
Quadro 3 – Impactos sociais da cadeia de valor segundo Porter e Kramer (2007) ..	32
Quadro 4 – Relação dos entrevistados para o estudo	39
Quadro 5 – Roteiro de perguntas e sua fundamentação teórica	40
Quadro 6 – Etapas da construção do estudo de caso.....	41
Quadro 7 – Classificação dos <i>stakeholders</i> segundo Savage <i>et al</i> (1991)	52
Quadro 8 – Classificação dos <i>stakeholders</i> segundo Mitchell <i>et al</i> (1997)	54
Quadro 9 – <i>Stakeholders supportive</i> e definitivos	63
Quadro 10 – <i>Stakeholders supportive</i> e dominantes.....	64
Quadro 11 – <i>Stakeholders non-supportive</i> e dominantes	65
Quadro 12 – <i>Stakeholders mixed-blessing</i> e definitivos.....	65
Quadro 13 – Resultados obtidos	69

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	Contextualização	10
1.2	Formulação do problema	15
1.3	Objetivo geral	16
1.4	Objetivos específicos	16
1.5	Justificativa	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1	Marketing societal	19
2.2	Responsabilidade social corporativa	23
2.3	Teoria dos stakeholders	26
2.4	Cadeia de valor	30
2.5	Confrontando os modelos teóricos apresentados	33
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	35
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa	35
3.1.1	Caracterização do objeto de pesquisa	36
3.2	Trajetória da pesquisa de campo	37
3.2.1	Caracterização dos participantes do estudo	38
3.2.2	Caracterização dos instrumentos de coleta de dados	39
3.3	Procedimentos de análise dos dados	40
4	RESULTADOS	43
4.1	Antecedentes históricos e contextualização das microcervejarias no DF	43
4.2	Análise dos stakeholders	50
4.3	Processo de entrega de valor das microcervejarias do DF	55
4.4	O marketing societal na cadeia de valor das microcervejarias do DF	58
4.5	Contribuições dos stakeholders para uma cadeia de valor sustentável	62
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	67
	REFERÊNCIAS	71
	APÊNDICES	74

1 INTRODUÇÃO

Desenvolvimento e sustentabilidade são dois conceitos que, em um passado não muito distante, eram considerados pela grande maioria das pessoas como algo impossível de se conquistar em conjunto. Se por um lado o termo desenvolvimento era bastante associado aos fatores econômicos como emprego e renda, por outro, o termo sustentabilidade não era nem conhecido pelas pessoas, quando muito era associado apenas às iniciativas de países e empresas para diminuir seus impactos no meio ambiente. Porém, considerando que o número de habitantes na terra e que as atividades empresariais não param de crescer, atualmente, o desenvolvimento sustentável da sociedade é uma preocupação não só de líderes de governos, mas de toda população.

Fatores como as mudanças climáticas, a redução da camada de ozônio, a acidificação dos oceanos e a perda de biodiversidade são consequências da forma como a sociedade se desenvolveu nos últimos tempos, priorizando apenas o fator econômico e ignorando os pilares sociais e ambientais que existem dentro do conceito de desenvolvimento sustentável. A população, por ser a maior prejudicada, passou a exigir mudanças na forma de agir não só de governantes e líderes mundiais, mas também de empresas com as quais se relacionam e consomem produtos e serviços.

Tudo isso favoreceu o surgimento dos conceitos de marketing societal e responsabilidade social corporativa, que ao serem incorporados às estratégias de negócio das organizações contribuem diretamente para: a diminuição dos impactos negativos causados pelo negócio no meio ao qual está inserido e para uma melhor imagem das organizações no mercado perante seus consumidores, tendo em vista que, nos dias de hoje, o investimento em tais ações é algo muito valorizado pelos clientes, fornecedores e parceiros de uma organização.

Atualmente, devido ao amplo acesso à informação, consumidores estão mais exigentes em relação às suas decisões de compra, fazendo com que organizações que busquem atingir seus objetivos em conformidade com os três pilares do desenvolvimento sustentável sejam mais valorizadas. Com maior acesso à

informação, a busca por melhores produtos e serviços se tornou mais fácil e a procura por produtos diferenciados aumentou em todos os setores.

Na indústria cervejeira não foi diferente. A procura por novos aromas e sabores que fogem do padrão estabelecido faz com que as cervejas artesanais produzidas pelas microcervejarias ganhem força no Brasil e no mundo. Por possuírem um processo de produção artesanal, uma produção em menor escala e um maior foco na qualidade dos ingredientes, as microcervejarias conquistam cada vez mais espaço em um mercado altamente competitivo no país, propiciando uma oportunidade para estudar o desenvolvimento desse mercado sob o prisma do marketing societal, uma vez que as microcervejarias estão se desenvolvendo em um contexto em que os consumidores estão cientes que desenvolvimento significa satisfazer critérios econômicos, sociais e ambientais.

Sendo assim, o presente estudo está estruturado em cinco capítulos: Introdução, Referencial teórico, Métodos e técnicas de pesquisa, Resultados e Conclusões e recomendações. O propósito do presente capítulo é contextualizar o desse estudo, bem como abordar sua pergunta de pesquisa, seus objetivos e sua justificativa.

1.1 Contextualização

O mercado de cerveja mundial é caracterizado por um forte oligopólio que se formou devido a fusões e aquisições de grandes cervejarias. É um pequeno grupo de empresas que dominam esse setor, em que aproximadamente de 50% do mercado mundial pertence a apenas quatro organizações: Anheuser-Busch InBev NV com 20,8%, SABMiller Plc com 9,7%, Heineken NV com 9,1% e Carlsberg com 6,1% (STATISTA, 2014).

Em relação à produção bruta de cerveja, os maiores produtores são: China que produz cerca de 35 bilhões de litros por ano, Estados Unidos com cerca de 23,6 bilhões de litros por ano e Alemanha com cerca de 10,7 bilhões de litros por ano (SEBRAE, 2014). Já em relação ao consumo per capita da bebida, o cenário se altera.

Os países que possuem a maior quantidade de litros consumidos por habitante estão da região central e leste da Europa, tendo como destaque Alemanha, Áustria, Polônia e República Tcheca, considerado o país com o maior consumo per capita do mundo com 143 litros por habitante por ano (PAYNE, 2014).

Para o futuro, o panorama desse mercado mostra-se positivo, principalmente para países pertencentes ao BRICS, que entre os anos de 2000 e 2012 apresentaram um grande aumento na produção de cerveja. Durante esse período, o Brasil teve um crescimento de 61% na produção, a Rússia 77%, Índia 254%, a China 123% e a África do Sul 28,6% (CERVIERI JÚNIOR, 2014).

Com cerca de 2,2 milhões de pessoas empregadas ao longo da sua cadeia produtiva, o mercado da cerveja no Brasil representa 1,6% do total do PIB nacional. Estima-se que são produzidos cerca de 14 bilhões de litros de cerveja por ano em 50 fábricas espalhadas pelo país, gerando aproximadamente R\$ 23 bilhões em impostos por ano (CERVBRASIL, 2016).

A participação de mercado está distribuída da seguinte forma: AmBev com 67,9 do volume produzido, Grupo Petrópolis com 11,3%, Brasil Kirin com 10,8, Heineken com 8,4% e o restante com 1,6%. Percebe-se que 98,4% do mercado nacional pertence a quatro empresas, mostrando que esse mercado no Brasil segue a tendência mundial de se configurar como um oligopólio. Por conta da grande semelhança entre as cervejas produzidas pelas grandes cervejarias, as estratégias de promoção e propaganda são a principal forma usada pelas marcas para se diferenciar (CERVIERI JÚNIOR, 2014).

No Brasil, apenas na década de 1990, uma lei específica foi criada a respeito da cerveja. Trata-se da Lei N° 8.918, de 14 de julho de 1994, que define a padronização, classificação, registro, inspeção, produção e fiscalização da produção de bebidas. Adicionalmente, o Decreto N° 2.314, de 4 de setembro de 1997, em seu artigo 64 classificou a cerveja como uma “bebida obtida pela fermentação alcoólica do mosto cervejeiro oriundo do malte de cevada e água potável, por ação da levedura, com adição de lúpulo”. Porém, em seu segundo parágrafo, esse decreto define que parte do malte de cevada pode ser substituído por cereais maltados e por carboidratos

de origem vegetal transformados, sendo essas quantidades devem ser inferiores a 15% do total de malte (CERVIERI JÚNIOR, 2014).

Em nova regulamentação definida pelo Decreto 6.871 de 2009, ficou determinado que essa quantidade de adjuntos cervejeiros poderá ser de até quarenta e cinco por cento do extrato primitivo. Ou seja, atualmente, 45% do malte da cerveja produzida no Brasil pode ser substituído, por exemplo, por arroz e milho. (CERVIERI JÚNIOR, 2014).

Em relação à cadeia produtiva, o Brasil ainda é muito dependente da importação de máquinas, equipamentos, malte e principalmente de lúpulo de países como a Alemanha. Os maiores fornecedores de matéria-prima nacional não são capazes de atender toda a demanda existente no país e se localizam em sua maioria na região sul e sudeste, tornando o custo médio da cerveja mais elevado em regiões como nordeste e norte (CERVIERI JÚNIOR, 2014).

Um estudo realizado pelo Instituto da Cerveja Brasil (2016) apresentou um panorama do mercado das cervejas artesanais no país. Com um volume total de 91 milhões de litros produzidos anualmente, esse mercado representa 0,7% do volume total de cerveja produzida no Brasil. Entre os anos de 2005 a 2015, o número de cervejarias artesanais passou de 46 para 372, representando uma média de crescimento de uma nova cervejaria artesanal por semana nesse período. As microcervejarias responsáveis pela produção dessa cerveja artesanal se localizam em sua maioria na região sudeste do país (91%), com destaque para São Paulo, Rio Grande do Sul e Santa Catarina. Em relação ao seu tamanho médio, as cervejarias artesanais no Brasil produzem em média 20 mil litros por mês.

Embora esse mercado das cervejas artesanais tenha apresentado números expressivos de crescimento nos últimos anos e exista uma forte tendência para o seu crescimento no futuro, alguns aspectos ainda dificultam o seu desenvolvimento. Um deles é a falta de formalização e padronização dos fatores que são considerados para se definir o que é uma microcervejaria, gerando um tratamento desigual quando comparado com as grandes cervejarias.

Para o BNDES, a classificação do porte das empresas é feita segundo a sua receita operacional bruta anual, logo uma empresa deve ter seu faturamento anual menor ou igual R\$ 360 mil para ser considerada uma microempresa. Por outro lado, o IBGE classifica o porte das empresas de acordo com o seu número de funcionários, logo uma empresa deve possuir no máximo 19 funcionários para ser classificada como microempresa. Porém, no setor da cerveja o fator mais usado para classificar o tamanho de uma cervejaria é a sua quantidade de produção mensal em litros. Em 2009, o estado de Santa Catarina definiu pela Lei N° 14.961 que uma microcervejaria é a empresa cuja soma da produção total em um ano é menor ou igual a 3 milhões de litros, ou seja, 250 mil litros por mês.

Outro fator que dificulta o desenvolvimento desse mercado no Brasil é a alta tributação dessa atividade no país, principalmente a nível estadual pelo ICMS (Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços). Alguns estados como Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Paraná, Minas Gerais e Rio de Janeiro já fizeram alterações em sua legislação a fim de fomentar esse mercado por meio da diminuição da alíquota do ICMS para produção de cerveja artesanal, porém o restante do país ainda apresenta alíquotas na média dos 28%.

Um grande avanço para o setor ocorreu em outubro de 2016, com a aprovação do novo regime do Simples Nacional pela Presidência da República. A partir de então, as microcervejarias com faturamento máximo de R\$ 4,8 milhões por ano estão incluídas nesse regime, significando uma simplificação e redução de até 32% na carga tributária para essas empresas (ZOBARAN, 2016).

O marketing societal e práticas de responsabilidade social corporativa têm se mostrado como uma forte tendência entre as organizações brasileiras. Essas estratégias são uma forma de as empresas conseguirem atender aos interesses de seus consumidores, juntamente com os interesses da sociedade como um todo. Segundo pesquisa realizada pelo Instituto Akatu em conjunto com o Instituto Ethos e IBOPE (2009), para avaliar as práticas e perspectivas da responsabilidade social empresarial no Brasil, a grande maioria das empresas avaliadas (79%) possui um número igual ou superior a 13 práticas de responsabilidade social implantadas, sendo

essas práticas em sua maioria relacionadas à proteção das relações de consumo, direito das relações de trabalho e meio ambiente.

Em relação as cervejarias brasileiras, independente do seu porte, os principais motivos que levam essas organizações a adotarem estratégias de marketing societal e práticas de responsabilidade social corporativa advêm dos impactos ambientais decorrentes da produção de cerveja. No Brasil, por exemplo, a AmBev publica anualmente relatórios que explicam de forma detalhada seu compromisso com ações socioambientais. No geral, os impactos ambientais da produção de cerveja são decorrentes principalmente do mau uso de água, do uso inadequado de energia e da forma como a cervejaria gerencia os resíduos da sua produção.

A água corresponde a cerca de 90% do peso da cerveja, portanto, essa matéria-prima deve ter alta qualidade e ser isenta de substâncias nocivas à saúde humana (REINOLD, 2009). Em seu Relatório Anual e de Sustentabilidade de 2015, a AmBev, por exemplo, tem como um dos seus principais objetivos reduzir para 3,2 litros de água o volume necessário para envasar um litro de bebida, bem como melhorar o relacionamento com *stakeholders* locais para aprimorar a gestão da água utilizada no cultivo de cevada.

Em relação à energia, as duas principais formas de seu consumo na produção de cerveja são: em energia elétrica e pela geração de calor necessário aos processos cervejeiros. Estima-se que o consumo médio de energia de uma cervejaria esteja entre 7 e 12 kWh por hectolitro produzido de cerveja. As principais estratégias utilizadas pelas cervejarias para minimizar o impacto desse alto consumo são: o investimento em equipamentos que possuem maior eficiência nas conversões energéticas e a utilização de energia proveniente de fontes renováveis como, por exemplo, energia extraída por processos de bio combustão (FADARE *et al*, 2010). Um melhor relacionamento com *stakeholders* também pode ajudar a minimizar os impactos negativos desse alto consumo de energia. Em seu Relatório Anual e de Sustentabilidade de 2015, a AmBev relata que a partir de campanhas feitas pela empresa para que os pontos de venda trocassem seus *freezers* por modelos mais ecológicos obteve-se uma diminuição de 30% no consumo de energia naquele ano.

Quanto ao gerenciamento dos resíduos, o principal resíduo gerado na produção de cerveja é o bagaço de malte, sendo que a cada cem litros de cerveja produzida gera-se, em média, 20 kg desse resíduo (SANTOS *et al*, 2005). Considerando a quantidade de cerveja produzida anualmente no Brasil mencionada anteriormente, o total de bagaço de malte gerado da produção nacional de cerveja é de aproximadamente 2,8 milhões de toneladas/ano. Com isso, o descarte inadequado desses resíduos pode ocasionar grandes prejuízos ao meio ambiente. Uma das principais formas de se reutilizar esse bagaço é na alimentação animal. Segundo o Relatório Anual e de Sustentabilidade de 2015 da AmBev, a empresa relata que 70% do bagaço de malte gerado na sua produção é reaproveitado dessa forma.

Todos esses aspectos danosos ao meio ambiente advindos da produção de cerveja reforçam a ideia de que as organizações desse setor devem adequar sua cadeia produtiva e seu relacionamento com *stakeholders* às premissas do marketing societal e da responsabilidade social corporativa, a fim de atingir um desenvolvimento sustentável desse mercado.

1.2 Formulação do problema

Atualmente, com a quantidade de informação disponível aos consumidores e a alta concorrência, ter uma relação de consumo adequada com os clientes tornou-se um ponto crítico para as organizações. Investir em ações que minimizem os impactos da empresa para a sociedade é algo visto de forma positiva pelos consumidores, contribuindo diretamente para que a relação entre cliente e empresa seja mais forte e duradoura.

As estratégias e ações que visam minimizar os impactos sociais de uma organização contribuem não só para uma melhor relação entre cliente e empresa, mas também para que a organização aprimore seu relacionamento com os demais atores presentes no seu processo de entrega de valor aos consumidores. Na verdade, os *stakeholders* de uma organização possuem um papel crítico para que tais ações e práticas se desenvolvam, sendo o seu envolvimento fundamental para que uma estratégia de marketing societal seja bem-sucedida pela organização.

As estratégias usadas pelas grandes cervejarias do Brasil para reagir a essa crescente demanda e valorização dos consumidores por ações e práticas alinhadas aos princípios do marketing societal ficam evidentes quando se analisa, por exemplo, os relatórios anuais de sustentabilidade de empresas como AmBev, Heineken e Brasil Kirin em 2015. Devido ao seu grande poder econômico, essas organizações são capazes de realizar ações de sustentabilidade em toda sua cadeia produtiva e em conjunto com seus principais *stakeholders*, fazendo altos investimentos em tecnologias e equipamentos eco eficientes.

Por outro lado, temos as microcervejarias, cujo poder de investimento em ações de sustentabilidade que atinjam toda sua cadeia de valor e seus *stakeholders* é muito menor. Pouco ainda se sabe sobre a maneira como as microcervejarias estão abordando essa demanda da sociedade por empresas socialmente responsáveis. Em decorrência desse fato, indaga-se: qual é o papel dos *stakeholders* e quais são as estratégias de marketing societal presentes na cadeia de valor das microcervejarias do Distrito Federal?

1.3 Objetivo geral

O presente trabalho tem por objetivo geral analisar o papel dos *stakeholders* e as estratégias de marketing societal na cadeia de valor de microcervejarias do Distrito Federal.

1.4 Objetivos específicos

1. Realizar levantamento dos antecedentes históricos e contextualização das microcervejarias do Distrito Federal;
2. Caracterizar os *stakeholders* das microcervejarias do Distrito Federal segundo o seu tipo e grau de influência;
3. Analisar a cadeia de valor das microcervejarias do Distrito Federal;

4. Analisar como o marketing societal está presente na cadeia de valor das microcervejarias do Distrito Federal;
5. Analisar como os *stakeholders* podem contribuir para uma cadeia de valor sustentável sob a ótica do marketing societal.

1.5 Justificativa

Esse estudo justifica-se a partir de três aspectos: acadêmico, social e institucional. No que tange ao aspecto acadêmico, observou-se que este campo de pesquisa necessita de mais estudos que ampliem o entendimento da forma como o marketing societal acontece em diferentes indústrias e contextos (WARD; LEWANDOWSKA, 2006). O presente estudo se faz relevante ao propor a existência de uma relação entre o papel dos *stakeholders* e as práticas de marketing societal no contexto das microcervejarias do Distrito Federal. A partir dos modelos teóricos utilizados é possível identificar quais são os pontos críticos da cadeia de valor de uma organização e quais *stakeholders* possuem maior influência e capacidade para minimizá-los por meio do desenvolvimento de estratégias de marketing societal. Compreende-se que alguns atores terão uma maior capacidade que outros para catalizar o desenvolvimento sustentável, portanto essa análise se faz relevante pois auxilia a organização a priorizar seu relacionamento com os *stakeholders* mais influentes em cada uma das etapas da cadeia de valor.

No que tange ao aspecto social, observou-se que uma análise da cadeia de valor com o foco no marketing societal irá contribuir para o entendimento de como tais conceitos se aplicam na prática em um nicho de mercado com grande potencial de expansão, auxiliando gestores na reflexão a respeito do tema e ampliando as discussões sobre como o marketing societal acontece nesse setor. O fato de as microcervejarias no Distrito Federal ainda estarem em fase de desenvolvimento representa uma oportunidade para que este mercado cresça em conformidade com os princípios do marketing societal, institucionalizando-os nesse setor e contribuindo para que o mercado se consolide de maneira sustentável. Organizações em que a cadeia de valor e o relacionamento com *stakeholders* estão de acordo com as práticas

do marketing societal e de responsabilidade social corporativa contribuem para um desenvolvimento mais sustentável da sociedade, fazendo com que a sua atividade de negócio fomente o desenvolvimento social e econômico de todos participantes desse processo.

No que tange ao aspecto institucional, o presente estudo contribui para que as microcervejarias do Distrito Federal tenham acesso a informações que podem auxiliar na elaboração de estratégias de marketing societal, bem como auxiliar na priorização de quais *stakeholders* necessitam um relacionamento mais próximo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O objetivo do presente capítulo é apresentar os conceitos teóricos que norteiam este estudo. Serão introduzidos os conceitos de marketing societal, responsabilidade social corporativa, da teoria dos *stakeholders* e da cadeia de valor. Em seguida, será apresentado como essas teorias são aplicados à prática e como eles auxiliam no entendimento da maneira como uma determinada organização se relaciona com seus interessados e gera valor aos seus consumidores.

2.1 Marketing societal

As discussões a respeito do termo marketing societal começaram a surgir principalmente no início da década de 70. Autores como El-Ansary (1974) e Schwatz (1971) foram capazes de fazer uma análise de como as mudanças que ocorriam na sociedade da época influenciavam o mix de marketing das organizações. A partir dessa análise os autores propuseram um novo mix de marketing que acreditavam ser mais adequado para o contexto dos próximos anos.

Segundo El-Ansary (1974), a crescente conscientização da sociedade com causas ambientais, a maior preocupação com a alocação adequada de recursos naturais, o aumento do movimento consumerista, a desvalorização da moeda americana, o aumento da inflação no preço dos produtos e o aumento dos custos de distribuição de materiais fizeram com que o conceito de mix de marketing utilizado pelos profissionais da época se tornasse inapropriado para o novo contexto em que os consumidores estavam inseridos. Dessa forma, esse autor propôs mudanças em três aspectos do mix de marketing:

1. O primeiro aspecto diz respeito ao foco dos elementos dos mix de marketing. É sugerido que as organizações não foquem apenas nos desejos dos consumidores, pelo fato desses desejos, muitas vezes, não trazerem benefícios para o consumidor e para a sociedade no longo prazo. As práticas de marketing devem ser voltadas para educar os consumidores a respeito do impacto que seus desejos podem gerar para a sociedade.

2. O segundo aspecto, trata relação com o sistema de informação do marketing. Esse sistema é responsável por lidar com as informações que vem dos consumidores para a empresa. Para esse novo contexto, um sistema de comunicação que seja capaz de transmitir o feedback dos consumidores a respeito dos produtos da empresa se faz mais necessário do que nunca.
3. O terceiro aspecto aborda mudanças nos elementos do mix de marketing em si. Para as estratégias de produto se faz necessário uma análise dos impactos sociais e ambientais que o produto traz. Para as estratégias de preço é sugerido que as decisões a respeito do valor dos produtos levem em consideração os impactos que seu consumo pode gerar nos recursos naturais do planeta. Para as estratégias de comunicação é sugerido que as campanhas de publicidade não sejam apenas avaliadas com base no aumento das vendas e sim com base também na forma que elas orientam os consumidores a tomar decisões corretas para eles e para a sociedade. Para as estratégias da cadeia de produção, é recomendado que as organizações foquem na redução do seu custo para a sociedade e no aumento da eficiência produtiva. Para as estratégias de logística, é recomendado que seu foco esteja na redução de custos.

Para Schwartz (1972), o conceito de marketing societal reconhece o lucro como sendo o maior objetivo das organizações, mas recomenda que as mesmas busquem comercializar bens e serviços que satisfaçam os consumidores dentro de circunstâncias justas e que os consumidores sejam capazes de tomar decisões de compra inteligentes. Nesse sentido, as empresas também devem evitar práticas de marketing que causem malefícios a sociedade como um todo.

A ideia de que é dever das organizações incentivar seus consumidores a fazer compras inteligentes, presente na definição de Schwartz (1972), aproxima-se do que foi afirmado por El-Ansary (1974) em suas recomendações para o novo mix de marketing. Acontece que os desejos dos consumidores podem levá-los a consumir bens e serviços que, no longo prazo, causam prejuízos para si e para a sociedade. Como, por exemplo, o consumo de cigarros e bebidas alcoólicas. O marketing societal traz a visão de que as organizações têm o dever de informar aos consumidores a respeito dos impactos dos bens consumidos, para que a relação entre organização e

clientes seja justa e beneficente para ambas as partes. Segundo El-Ansary (1974, p.317):

Marketing societal é a incorporação de considerações sociais no desenvolvimento e implementação de estratégias de marketing, sendo elas feitas para influenciar a aceitabilidade de produtos, serviços, ideias sociais ou uma tentativa da organização de se relacionar com todo o seu público possível.

Dentro das considerações sociais pode-se destacar a preocupação da organização em buscar o equilíbrio entre os desejos e necessidades de seus consumidores com a preservação do meio ambiente e dos recursos naturais. Uma outra consideração social relevante também se ancora nas campanhas de publicidade das empresas, que devem buscar educar seus consumidores para um consumo consciente.

Trazendo uma abordagem diferente dos conceitos de marketing societal apresentados anteriormente, para Dawson (1969), o marketing societal acarreta em uma “concepção humana” com a qual as organizações devem se preocupar com três ambientes: o ambiente interno que é composto pelos recursos da organização; o ambiente externo que são os clientes, concorrentes, fornecedores, distribuidores e demais *stakeholders* da organização; o ambiente final que é composto por aspectos que tangem a sociedade em geral, por exemplo, ideologias e cultura da sociedade em que a organização está inserida. Para Kotler (2000, p. 47):

O marketing societal refere-se à responsabilidade da organização perante a sociedade, incluindo considerações sociais e éticas em suas práticas de marketing, equilibrando objetivos frequentemente conflitantes com o lucro dos acionistas, a satisfação dos consumidores e o interesse público.

Por influenciar diretamente os desejos dos consumidores, é importante ressaltar que não cabe aos profissionais de marketing a decisão do que é o interesse público. Sendo assim, as ideias que compõem o conceito de marketing societal devem ser vistas como uma ferramenta que auxilia a sociedade a definir quais interesses trarão benefícios para todos no curto e no longo prazo. Segundo Fine (1981), o marketing societal é uma ferramenta do planejamento estratégico de marketing que responde às críticas da sociedade a respeito dos malefícios que o marketing causa na responsabilidade social e no macro ambiente. Portanto, o marketing societal tem a capacidade de evidenciar os problemas existentes, o que auxilia diretamente na decisão de qual deve ser o interesse público.

De acordo com Kotler e Armstrong (2007), uma organização que possui uma orientação para o marketing societal tem a capacidade de questionar e analisar conflitos advindos do consumo inconsciente. Certos consumidores possuem desejos no curto prazo que irão prejudicá-los no futuro, logo as organizações orientadas para o marketing societal possuem estratégias que são capazes de entregar valor e gerar bem-estar para consumidores e sociedade ao mesmo tempo. Para os autores, organizações que se orientam para o marketing societal levam em conta três fatores na definição de suas estratégias: lucro da empresa, desejo do consumidor e interesses da sociedade.



Figura 1 - Fatores que definem o marketing societal
Fonte: Kotler e Armstrong (2007, p. 9)

Em seus direcionamentos para pesquisas futuras, Narver e Slater (1990), levantam três fatores críticos para que uma organização consiga ter uma orientação para o marketing societal, destacando a preocupação da empresa com a responsabilidade social. Este conceito será trabalhado a seguir na próxima seção deste estudo.

2.2 Responsabilidade social corporativa

O termo responsabilidade social corporativa é conceituado de diversas formas e por uma grande quantidade de autores. Em todas suas definições é possível notar que o conceito engloba aspectos econômicos, legais e aspectos relacionados às atividades voluntárias (CARROL, 1979).

Para que uma definição de responsabilidade social consiga englobar toda a variedade de obrigações que uma organização tem com a sociedade, ela deve levar em consideração as seguintes categorias de performance empresarial: econômica, legal, ética e discricionária (CARROL, 1979). Tais categorias são vistas como princípios da responsabilidade social corporativa, servindo como base para o planejamento, execução e avaliação de ações de RSC nas organizações. Segundo o autor, esses princípios são:

1. Princípio da Responsabilidade Econômica: As organizações são a unidade básica da economia de uma sociedade. Dessa forma, elas têm a responsabilidade de produzir bens e serviços que a sociedade demanda e de obter lucro nesse processo.
2. Princípio da Responsabilidade Legal: Em toda sociedade existem leis e regulamentações com as quais as organizações devem operar. É esperado que as organizações consigam atingir sua missão dentro desses parâmetros legais.
3. Princípio da Responsabilidade Ética: série de comportamentos esperados pela sociedade que as organizações devem cumprir, comportamentos e atitudes que não são formais, porém esperados que as organizações o sigam. Os aspectos éticos são passíveis de discussão a respeito de sua validade, por isso cabe às organizações a difícil tarefa de avaliá-los e seguir aqueles que estão de acordo com os seus valores e com os valores da sociedade na qual está inserida.
4. Princípios da Responsabilidade Discricionária: são responsabilidades marcadas pelo julgamento pessoal e escolha. Porém, existem expectativas da sociedade para que as organizações assumam certos papéis sociais. Tais papéis não são obrigatórios e uma organização pode assumi-los de acordo com o seu engajamento com determinadas causas sociais.

Wood (1991), foi capaz de fornecer uma análise dos resultados de se agir segundo tais princípios de responsabilidade social corporativa. Tal análise pode ser observada no Quadro 1 abaixo:

Domínio	Legitimidade Social (Institucional)	Responsabilidade Pública (Organizacional)	Discernimento Gerencial (Individual)
Econômico	Produzir bens e serviços, gerar empregos e gerar riquezas para seus <i>stakeholders</i> .	Cobrar preços justos pelos produtos e serviços produzidos pela empresa.	Produzir produtos ecologicamente corretos, usar tecnologias que não poluem e cortar custos com reciclagem.
Legal	Estar dentro das leis e normas da sociedade. Evitar o lobby para se adquirir posições privilegiadas.	Trabalhar para políticas públicas que representem interesses nobres.	Tirar proveito das vantagens advindas das regulamentações existentes para inovar nos produtos e tecnologias.
Ético	Seguir os princípios éticos fundamentais (Ex. honestidade),	Fornecer informações completas a respeito dos produtos. Aumentando assim, a segurança de seus consumidores.	Dar direcionamentos específicos dos produtos para certos mercados (infantil e estrangeiros, por exemplo). Transformando tal prática em uma vantagem competitiva.
Discrecionário	Ter uma postura de bom cidadão que vai além das regras e leis existentes. Retornar uma parte da sua receita para a sociedade.	Investir os recursos da organização destinados a caridade para causas que se relacionam com os impactos do negócio da empresa.	Investir os recursos da organização destinados a caridade em causas que realmente trarão um retorno para a sociedade.

Quadro 1 – Princípios do RSC de acordo com Wood (1991)
Fonte: Elaboração do autor.

Com o aumento da competitividade, as organizações têm procurado cada vez mais estratégias que sejam capazes de diferenciar sua marca de seus competidores. Buscando assim, fornecer maior valor ao seu consumidor final e atingir maiores níveis

de satisfação que levem à uma fidelidade à marca. Os consumidores por sua vez, estão mais informados e aptos a conseguir interpretar as verdadeiras pretensões de uma organização para além de suas campanhas de publicidade. Cabe então às organizações promover campanhas que sejam adequadas à sua realidade, sempre prestando atenção na validade e relevância da mensagem que está sendo passada para seu público-alvo, sobretudo ao se tratar de campanhas com cunho social.

A compreensão de que ações de responsabilidade social corporativa são uma estratégia de diferenciação das empresas foi trabalhado por McWilliams e Siegel (2002). Esses autores investigaram quanto uma organização deveria investir em ações de Responsabilidade Social Corporativa (RSC). Foi observado que o nível de investimento mais adequado para cada organização é obtido a partir de uma análise de custo-benefício. Esse estudo forneceu uma ferramenta capaz de auxiliar gestores a fazer essa análise.

Ainda segundo os autores, ações de RSC não produzem impactos consideráveis no lucro de uma organização. Isso foi evidenciado a partir da comparação da performance de venda entre dois produtos idênticos de organizações distintas, enquanto que uma organização inseriu características sociais nas campanhas de publicidade e a outra não. Pôde-se observar que o lucro da organização que usou estratégias de RSC para promover o produto foi maior, porém os custos também. No caso da empresa que não usou tais estratégias o lucro foi menor, porém o custo também. Tal conclusão reforça a ideia de que a relação entre performance empresarial e adoção de estratégias de RSC ainda é inconsistente.

Embora a relação entre adoção de estratégias de responsabilidade social corporativa e performance empresarial ainda não seja clara, é notável que nos últimos anos o número de organizações que adotam tais ações tem crescido bastante. Uma pesquisa realizada pelo Instituto Ethos mostrou que há uma evolução desse número e a tendência é que o número de organizações que adotam ações de RSC aumente. Segundo o Instituto Ethos, responsabilidade social corporativa é:

A Responsabilidade social empresarial é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a

diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais. (INSTITUTO ETHOS).

Por ser um tema abrangente e que ganhou muita relevância nos últimos tempos, ainda não existe uma definição precisa para o conceito de responsabilidade social corporativa. As diversas definições existentes podem ser classificadas segundo três abordagens teóricas (FARIA; SAUERBRONN, 2008): normativa, contratual e estratégica. A abordagem normativa, contempla a ideia de que as atividades organizacionais estão sujeitas a julgamentos morais. Logo, a responsabilidade social de uma organização está atrelada a sua responsabilidade moral. A abordagem contratual, é focada nos interesses dos diferentes agentes com os quais a organização interage. Ela difere da abordagem normativa que considera a sociedade apenas como beneficiária dos princípios morais. Por fim, a abordagem estratégica, que traz uma visão mais utilitária da responsabilidade social corporativa. Onde a gestão de temas sociais está associada ao alcance dos objetivos estratégicos da organização (FARIA; SAUERBRONN, 2008).

Considerando que as organizações impactam a sociedade em que estão inseridas, é importante uma análise de quais fatores interferem nas decisões tomadas pelas organizações. A teoria dos *stakeholders* (FREEMAN, 1984), considera que os *stakeholders* são atores sociais que influenciam diretamente as decisões das organizações pelas quais eles têm interesse. É sobre tais relações que o presente estudo irá se aprofundar na próxima seção.

2.3 Teoria dos *stakeholders*

O autor Edward Freeman, em sua obra “Strategic Management: A *Stakeholder Approach*” (1984), buscou entender como as organizações podem ser mais efetivas na identificação, análise e negociação com grupos de *stakeholders* estratégicos ao seu negócio.

Com base nesse problema principal, o autor desenvolveu um esquema que resume os principais pontos do seu estudo. Independente de qual sejam os valores da organização e independente de qual seja o seu propósito, a empresa deve sempre

levar em consideração os impactos de suas ações nos outros, bem como os impactos que os outros têm nela. Tendo isso em mente, faz-se necessário que as organizações busquem entender os comportamentos, valores, histórico e contexto social de seus *stakeholders*. E para que isso seja feito com sucesso, a organização deve ter claro quais são os seus valores. Para esse autor, existem alguns pontos que podem ajudar as organizações a definir quais são os seus valores, entendendo como as relações com os *stakeholders* funcionam em três níveis de análise: o nível racional, o nível de processual e o nível transacional. As ideias apresentadas pelo estudo podem ser aplicadas para que novas estruturas, processos e funções sejam pensados pelas organizações, bem como um novo modelo de estratégia empresarial que levem em consideração o relacionamento com *stakeholders*. Esse relacionamento com os *stakeholders* deve ser balanceado com o passar do tempo (FREEMAN, 1984).

A forma como as organizações se relacionam com seus *stakeholders* ganhou a atenção de muitos pesquisadores. A maioria dos estudos está inserida em quatro áreas: teoria normativa dos negócios; governança corporativa e teoria organizacional; responsabilidade social corporativa e performance empresarial; gestão estratégica (FREEMAN, 1984).

O relacionamento entre uma organização e seus principais *stakeholders* pode impactar a sociedade, portanto as diferentes estratégias adotadas por uma organização para gerenciar seus *stakeholders* podem ser interpretadas como ações de responsabilidade social corporativa. Com isso, o foco desse presente estudo está na forma como a teoria dos *stakeholders* aborda a responsabilidade social corporativa e a performance empresarial.

Para Freeman (1984), o principal interesse das teorias de responsabilidade social está na definição de quais são os *stakeholders* legítimos de uma organização. Para tanto, Mitchell, Agle e Wood (1997) desenvolveram modelo teórico que fornece diretrizes para a identificação dos *stakeholders* segundo seu poder, legitimidade e urgência para a organização.

Segundo Mitchell, Agle e Wood (1997), a importância de um *stakeholder* para uma organização é definida a partir de três fatores: o tipo de poder que o *stakeholder* exerce sobre a organização, a legitimidade do seu relacionamento e a urgência ao

atendimento de suas demandas. Com base nesses fatores, os *stakeholders* podem ser classificados nos seguintes grupos conforme o Quadro 2:

Tipo de <i>Stakeholder</i>	Classificação
<p><i>Stakeholders</i> latentes – Possuem apenas um dos fatores.</p>	<p><i>Stakeholder</i> adormecido – Possui apenas poder sobre a organização. Por não ter legitimidade e urgência, seu poder não é utilizado.</p>
	<p><i>Stakeholder</i> discricionários – Possui apenas legitimidade. Por não possuir poder e urgência, não existem expectativas para que a organização se relacione com este <i>stakeholders</i>.</p>
	<p><i>Stakeholder</i> Demandador – Possui apenas urgência. Por não possuir poder nem legitimidade, estes <i>stakeholders</i> não exigem tanto da empresa.</p>
<p><i>Stakeholders</i> expectadores – Possuem dois dos fatores.</p>	<p><i>Stakeholder</i> dominante – Possuem poder e são legítimos para a empresa. Dessa forma, este grupo deve receber atenção da empresa.</p>
	<p><i>Stakeholder</i> perigoso – Possuem poder e urgência. É um perigo para organização ao passo que pode usar da violência.</p>
	<p><i>Stakeholder</i> Dependente – Possuem legitimidade e urgência. Com isso, dependem de outros <i>stakeholders</i> para terem seus interesses atendidos pela organização.</p>
<p><i>Stakeholders</i> definitivos</p>	<p>Possuem os três fatores. Com isso, as organizações devem dar atenção imediatas a este grupo.</p>

Quadro 2 – Classificação dos *stakeholders* segundo Mitchell *et al* (1997)

Fonte: Elaboração do autor.

Outro modelo bastante usado para analisar os *stakeholders* de uma organização é o modelo desenvolvido por Savage *et al* (1991), que fornece diretrizes para a classificação dos *stakeholders* segundo seu potencial de cooperar ou não com uma organização. Com isso, os *stakeholders* podem assumir quatro tipos de papel, *supportive*, *non supportive*, *mixed-blessing* e *marginal stakeholders*.

Os *stakeholders* classificados como *supportive* são aqueles que possuem uma alta capacidade de cooperar com uma organização. Os *stakeholders* classificados como *non-supportive* são aqueles que possuem um alto potencial para ameaçar e não cooperar com uma organização. Os *stakeholders* do tipo *mixed-blessing* são os atores com alta capacidade tanto de cooperar quanto de ameaçar. Por fim, os *stakeholders* do tipo *marginal* são vistos como aqueles que não têm capacidade para cooperar ou ameaçar uma organização.

Um estudo relevante para a análise do relacionamento existente entre uma organização e seus *stakeholders* foi feito por Payne, Ballantyne e Christopher (2005), em que seus autores utilizaram o “modelo dos seis mercados” para montar uma estrutura de análise e planejamento do relacionamento com *stakeholders*.



Figura 2 – Modelo dos Seis Mercados
Fonte: Payne, Ballantyne e Christopher (2005, p. 860)

O mercado consumidor, que está no centro da figura, é composto pelos atuais e potenciais consumidores da organização, reforçando a ideia que os clientes devem ser sempre no centro das atividades de uma empresa. O mercado interno é composto pela estrutura departamental interna da organização. O mercado de referências é composto por qualquer grupo que é capaz de fornecer informações da organização para seus consumidores. O mercado de influência diz respeito a pessoas ou instituições que exercem influência na decisão de compra dos consumidores da organização. O mercado de recrutamento é composto por pessoas ou instituições que estão engajadas no recrutamento de recursos humanos para a organização. Por fim, o mercado de fornecedores e alianças é composto pelos fornecedores da empresa e outras organizações com as quais ela possui alguma parceria estratégica.

O modelo apresentado acima é composto por grupos que impactam na performance empresarial de uma organização, sendo cada grupo é composto por diferentes participantes. Para operacionalizar o modelo de análise e planejamento do relacionamento com os *stakeholders* é necessário seguir os seguintes passos: (1) identificar os participantes chave de cada um dos grupos; (2) estabelecer expectativas e necessidades de cada participante; (3) revisar o nível de importância atual e pretendido de cada mercado; (4) formular uma estratégia adequada para cada grupo (PAYNE, BALLANTYNE, CHRISTOPHER, 2005).

Os três modelos de análise de *stakeholders* apresentados podem ser vistos como exemplos de instrumentalização da teoria de *stakeholders* desenvolvida por Freeman (1984). Nesse sentido, a gestão dos *stakeholder* por uma organização é feita com o intuito de melhorar sua performance social.

Com base na visão de que uma organização socialmente responsável possui um relacionamento ético e estratégico com todos os grupos que são influenciados pelas suas atividades de negócio, ferramentas como as apresentadas se fazem de grande importância para o suporte de ações de marketing societal nas organizações. Uma outra visão de se analisar a forma com que uma organização se relaciona com o meio com o qual está inserida ocorre a partir da análise da cadeia de valor do seu negócio. É a respeito desse tema que o presente estudo irá se aprofundar na próxima seção.

2.4 Cadeia de valor

Para Zawislak (2005), devido à complexidade e à alta competitividade existente em todos setores da economia mundial, é uma árdua tarefa para uma organização a hierarquização vertical de toda sua cadeia de valor, de forma a dominar completamente sua cadeia produtiva. Para esse autor, o valor de determinado bem ou serviço pode ser percebido tanto de forma quantitativa, quanto de forma qualitativa pelos seus consumidores.

Uma forma de se analisar as atividades realizadas por uma organização e o modo como elas interagem acontece a partir da construção da sua cadeia de valor. Esse recurso traz uma visão dos principais fluxos de processos e auxilia a identificar os meios pelos quais as estratégias da organização são implementadas. Para Porter (1990, p. 31):

“A cadeia de valor desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação. Uma empresa ganha vantagem competitiva, executando estas atividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata ou melhor do que a concorrência”.

Assim, a cadeia de valor consegue tornar visível para os gestores desde a estrutura física da organização até a entrega do produto final para os consumidores, servindo como uma ferramenta de apoio a atividade empresarial. Como pode ser observado na figura abaixo:

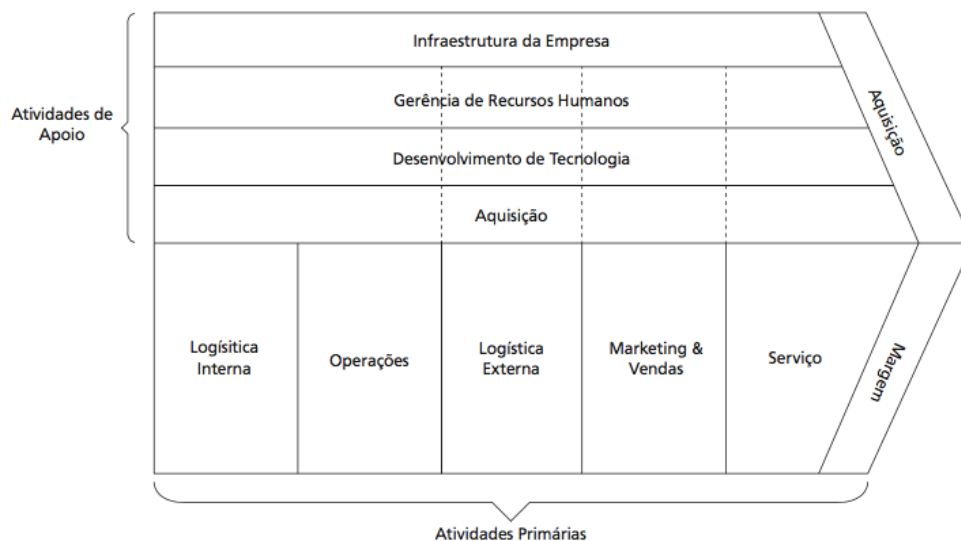


Figura 3 – Cadeia de valor.
Fonte: Porter (1990, p. 35).

No artigo “Estratégia e Sociedade: o elo entre a vantagem competitiva e responsabilidade social empresarial”, os autores Porter e Kramer (2007) realizaram uma análise de quais são os possíveis impactos sociais advindos das diferentes atividades de cada um dos elos da cadeia de valor, fornecendo uma explicação de cada elo e exemplos de possíveis impactos sociais, conforme o Quadro 3 apresenta:

Nome do elo	Atividades realizadas	Exemplos de possíveis impactos sociais
Infraestrutura da empresa	Financiamento de recursos, planejamento das atividades e relacionamento da organização com seus investidores.	Advêm principalmente da forma como a organização divulga seus dados financeiros, da forma como se relaciona com o poder público, se suas operações são transparentes e da forma como ela usa o lobby.
Gerência de Recursos Humanos	Contratação, treinamento e desenvolvimento de políticas de remuneração dos recursos humanos da organização.	Advêm principalmente das condições de segurança no trabalho, das políticas salariais existentes e da forma como a organização interage com a diversidade.
Desenvolvimento Tecnológico	Desenvolvimento de novos produtos, testes na produção e pesquisas de novas matérias-primas feitas pela organização.	Advêm principalmente da forma com que a organização se relaciona com universidades e se as práticas de pesquisa da organização são éticas.
Aquisição	Aquisição de equipamentos, matéria-prima e serviços especializados.	Advêm principalmente das políticas de compras praticadas pela organização junto a seus fornecedores.
Logística Interna	Recebimento de mercadorias e gerenciamento de estoque.	Advêm principalmente da utilização de meios de transporte que poluem o meio ambiente e geram trânsito.
Operações	Montagem, produção e operações em filiais da organização.	Advêm principalmente da emissão de poluentes, dos impactos ambientais, do uso inadequado de água, energia e materiais perigosos pela organização.
Logística Externa	Processamento de pedidos e embalagem dos produtos da organização.	Advêm principalmente da forma com que a organização embala e descarta seus produtos.
Marketing e Vendas	Gestão da força de venda, publicidade e promoção de produtos e serviços da organização.	Advêm principalmente do uso do marketing, das políticas de preços praticadas e do nível de informação dos produtos que é fornecido aos consumidores.
Serviço	Instalação, assistência técnica e suporte a queixas de consumidores.	Advêm principalmente do descarte de produtos obsoletos e da forma como a organização faz a gestão das informações de seus consumidores.

Quadro 3 – Impactos sociais da cadeia de valor segundo Porter e Kramer (2007)
 Fonte: Elaboração do autor.

A partir dessa análise feita por Porter e Kramer (2007), é possível perceber a existência de uma relação entre a cadeia de valor e ações de responsabilidade social corporativa praticadas pelas organizações. Na verdade, a cadeia de valor fornece uma visualização do espaço pelo qual as ações de RSC acontecem. Para os gestores, possuir esse tipo de informação auxilia na elaboração, análise e mensuração de estratégias de responsabilidade social corporativa e de marketing societal.

2.5 Confrontando os modelos teóricos apresentados

Conforme apresentado no capítulo de introdução, as práticas de marketing societal e responsabilidade social corporativa são essenciais para o mercado das cervejarias brasileiras devido aos diversos impactos ambientais que podem ser causados por essa atividade. O ponto de encontro entre o marketing societal e a responsabilidade social corporativa está no fato de que ambos conceitos abordam a necessidade de se obter equilíbrio entre todos os objetivos de uma organização. Dessa forma, fatores como lucro, bem-estar da sociedade e satisfação dos consumidores devem ser considerados de forma igual pela organização na elaboração das estratégias de mercado.

O modelo de análise de *stakeholders* proposto por Savage *et al* (1991) fornece uma visão da disposição dos *stakeholders* em cooperar ou não com os objetivos de uma organização. A forma como os *stakeholders* se comportam perante uma organização é resultado dos seus interesses nessa relação, do papel desenvolvido pelo *stakeholder* na sociedade e pela forma com que a organização utiliza seus recursos. Portanto, o potencial de cooperação de um *stakeholder* é algo que pode variar para cada organização com o qual ele interage, sendo algo flexível dependendo de como essa relação acontece. Com isso, a partir desse modelo é possível obter uma análise de como a organização deve se relacionar com cada um dos seus principais *stakeholders* e quais são suas atitudes esperadas nessa relação. Para os *stakeholders* com alto potencial de ameaça é necessário um tipo de estratégia, para os que alto potencial de cooperação outro, e assim por diante.

Com intuito de aprofundar ainda mais a análise a respeito dos *stakeholders* de uma organização, o modelo proposto por Mitchell, Agle e Wood (1997) fornece diretrizes para que os *stakeholders* sejam classificados segundo o tipo de poder que exercem sobre a organização, sua legitimidade e urgência de demandas. Com isso, as organizações conseguem definir quais os *stakeholders* que necessitam de um relacionamento mais próximo e quais não necessitam tanto de atenção e esforços.

A análise dos *stakeholders* orientada por esses dois modelos fornece para a organização uma noção de como seus *stakeholders* podem contribuir para a implementação de estratégias de marketing societal. Dependendo de sua classificação, a partir de tais modelos, uma organização pode perceber que determinado *stakeholder* é essencial para o sucesso de uma estratégia e com base nisso agir proativamente.

A partir do entendimento da maneira como a organização interage com seus *stakeholders* é possível uma análise profunda da sua cadeia de valor. Como parâmetro para avaliar se nessas interações existem estratégias que visam minimizar os possíveis impactos sociais negativos da atividade da organização, o modelo de impacto social da cadeia de valor desenvolvido por Porter e Kramer (2007) será aplicado na cadeia de valor do mercado das microcervejarias do Distrito Federal. Nesse modelo, os autores apontam quais são os possíveis impactos sociais advindos das atividades de cada um dos nove elos da cadeia de valor de uma organização. Essas definições foram usadas como referência para avaliar se a organização possui estratégias para minimizar tais impactos sociais sugeridos.

Com a aplicação dos modelos teóricos apresentados nesse capítulo é possível desenvolver uma relação entre o papel de um *stakeholder* em determinado elo da cadeia de valor das microcervejarias e sua capacidade de impulsionar estratégias de marketing societal que tornam esse mercado mais sustentável.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Uma pesquisa pode ser definida como o processo formal e sistemático pelo qual o método científico se desenvolve tendo como objetivo central descobrir respostas para problemas por meio de procedimentos científicos (GIL, 2006). Dessa forma, o objetivo do presente capítulo é descrever como ocorreu a pesquisa realizada no estudo. A metodologia utilizada para a coleta e análise dos dados, o mercado estudado e como o estudo de caso se desenvolveu serão apresentados a seguir.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Classifica-se o presente estudo como uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa. Segundo Gil (2006), uma pesquisa descritiva tem como seu principal objetivo o relato das características de uma população, fenômeno ou relações entre determinadas variáveis. Ainda segundo esse autor, as pesquisas descritivas são aquelas que têm uma maior preocupação com a atuação prática, sendo realizadas por pesquisadores sociais e comumente solicitadas por instituições educacionais e empresas comerciais.

Para Flick (2009), “A pesquisa qualitativa é de particular relevância ao estudo das relações sociais devido à pluralização das esferas de vida”. Para o autor, esse tipo de pesquisa não se baseia apenas em um conceito teórico e metodológico unificado, fazendo com que diversas abordagens teóricas e métodos caracterizem essa prática de pesquisa.

A fim de contemplar os objetivos específicos levantados e também obter um campo onde os modelos teóricos escolhidos pudessem ser aplicados a um contexto prático, o estudo de caso foi escolhido como método para a investigação. Segundo Stake (2000), o estudo de caso é uma forma comum de se fazer uma pesquisa qualitativa. Para o autor, esse tipo de estudo tem como um dos seus objetivos aumentar a compreensão de um fenômeno, ao invés de delimitá-lo. Dessa forma, o estudo de caso é capaz de fazer uma descrição complexa e ao mesmo tempo holística de uma realidade.

Stake (2000) identifica três tipos de estudo de caso e os critérios de classificação têm como base os propósitos da pesquisa. Eles são: intrínseco, instrumental e coletivo. O estudo de caso intrínseco constitui o estudo apenas do caso específico. Sem preocupação com o desenvolvimento de alguma teoria, nesse tipo de estudo de caso o pesquisador tem por objetivo apenas aumentar o conhecimento a respeito do caso em questão. O estudo de caso instrumental se desenvolve a partir dos objetivos que foram delimitados para a pesquisa. O pesquisador utiliza o caso escolhido para auxiliar no conhecimento de determinado problema, fenômeno ou teoria. Por fim, o estudo de caso coletivo tem por objetivo estudar características específicas de uma população, entende-se que a partir dos casos escolhidos é possível aumentar o conhecimento a respeito do universo a qual eles pertencem. Considerando o objetivo geral da pesquisa para o presente trabalho, o estudo de caso instrumental mostrou-se, assim, o mais adequado.

Gil (2009) afirma que um caso pode ser entendido como uma família ou qualquer outro grupo social, um pequeno grupo, uma organização, um conjunto de relações, um papel social, um processo social, uma comunidade, uma nação ou até mesmo toda uma cultura.

3.1.1 Caracterização do objeto de pesquisa

O aumento da industrialização no processo de se fazer cerveja contribuiu para uma diminuição da qualidade do produto no país. Isso abriu espaço para que consumidores tomassem a iniciativa de produzir a própria cerveja na busca por um produto diferenciado, com mais qualidade e maior custo-benefício do que o ofertado em larga escala nos mercados. Por serem feitas em pequena escala, as cervejas artesanais possuem um processo de fermentação mais lento e um maior cuidado ao longo de sua produção, possibilitando também que os produtores usem sua criatividade para experimentar diferentes formas de se fazer o produto.

O interesse pela produção e consumo de cervejas artesanais tem se mostrado uma tendência em diversas regiões do país, logo o Distrito Federal também se enquadra nesse contexto. As produções locais vêm conquistando cada vez mais

espaço no gosto do público, prova disso é o crescente surgimento de rótulos de cervejas artesanais na região, aumento no número de lojas especializadas na venda de matéria-prima para produção de cerveja artesanal, o aumento no número de eventos de degustação de cerveja artesanal e a maior procura por cursos de produção de cerveja artesanal na região.

Para muitos moradores da região, esse cenário atual favorável fez com que a produção de cerveja artesanal passasse de um hobby para uma oportunidade de negócio. Com isso, o número de microcervejarias no Distrito Federal vêm aumentando de forma exponencial nos últimos anos, fazendo com que esse mercado suporte as premissas teóricas do trabalho e seja pertinente para ser analisado a partir de um estudo de caso.

Dessa forma, o mercado das microcervejarias do Distrito Federal foi escolhido como o caso a ser pesquisado, ou seja, foram investigadas as cervejarias presentes no Distrito Federal regularizadas pelo MAPA (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento) e que possuem produção anual menor ou igual a 3 milhões de litros, intituladas de microcervejarias. Dentro desse grupo, estão as microcervejarias que fabricam suas cervejas artesanais em uma fábrica própria e localizada no Distrito Federal ou aquelas que terceirizam sua produção em fábricas no Centro-Oeste, também intituladas de microcervejarias ciganas.

3.2 Trajetória da pesquisa de campo

A pesquisa de campo aconteceu no primeiro semestre de 2017 no Distrito Federal. Como método de coleta de dados optou-se pela análise documental e pela entrevista individual semi-estruturada. Dessa forma, primeiramente, no período de 31 de março a 20 de abril de 2017, foi feita uma pesquisa documental com o intuito de aumentar o conhecimento a respeito de leis e regulamentações pelas quais as microcervejarias devem seguir e se adequar. Também foi feita uma busca por documentos que pudessem contextualizar o surgimento e a história das microcervejarias no Distrito Federal. A lista de documentos consultados está no Apêndice A do estudo. Com a pesquisa documental foi possível tomar conhecimento

dos atores-chave do mercado das microcervejarias do Distrito Federal, definindo então quem seriam os participantes das entrevistas individuais semi-estruturadas.

As entrevistas foram agendadas, realizadas a contento e a técnica *snowball* (bola-de-neve) foi utilizada pelo pesquisador para que novos atores pudessem participar. Segundo Baldin e Munhoz (2011), essa técnica, muito utilizada em pesquisas sociais, define que os participantes iniciais de um estudo indiquem novos participantes, que por sua vez, indicam novos participantes até que o objetivo proposto seja atingido ou a pesquisa chegue em seu ponto de saturação, momento ao qual novos entrevistados não acrescentam mais novas informações relevantes à pesquisa (GLASER e STRAUSS, 2006).

3.2.1 Caracterização dos participantes do estudo

Conforme apresentado no Quadro 4, no período de 27 de abril a 1 junho de 2017, foram realizadas 7 entrevistas, totalizando 168 minutos de gravação. Todas entrevistas foram feitas de forma presencial e gravadas pelo software *Audacity* na sua versão 2.1.3. Com uma natureza interativa, a entrevista permite elevar o conhecimento a respeito de temas complexos, temas estes que dificilmente poderiam ser analisados apenas por um questionário. As entrevistas qualitativas em geral são pouco estruturadas, sem uma ordem rígida de perguntas aproximando-se bastante de uma conversa (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 2004).

Relação dos Entrevistados para o Estudo	
Entrevistado 1	Presidente da Associação dos Cervejeiros Artesanais do Distrito Federal (Acerva Candanga).
Entrevistado 2	Proprietário da primeira microcervejaria do Distrito Federal regularizada pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA).
Entrevistado 3	Sócio-proprietário de uma cervejaria cigana do Distrito Federal regularizada pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA).

Entrevistado 4	Funcionário de uma distribuidora de cervejas artesanais do Distrito Federal e consumidor de cervejas artesanais há mais de 15 anos.
Entrevistado 5	Cervejeiro caseiro e criador de um evento cervejeiro do Distrito Federal.
Entrevistado 6	Sócia-proprietária de uma start-up que fornece matéria-prima para fabricação de cerveja artesanal do Distrito Federal.
Entrevistado 7	Cervejeira caseira e professora da Universidade de Brasília (UnB) com mestrado em Engenharia Cervejeira na Alemanha.

Quadro 4 – Relação dos entrevistados para o estudo
Fonte: Elaboração do autor.

Durante esse processo, o pesquisador teve a oportunidade de visitar a fábrica de uma microcervejaria artesanal localizada em Vicente Pires e os galpões de duas microcervejarias ciganas do Distrito Federal. O restante das entrevistas foi realizado na Universidade de Brasília e em cafés na Asa Norte, Brasília.

3.2.2 Caracterização dos instrumentos de coleta de dados

O Quadro 5 apresenta as perguntas do roteiro específico utilizado durante as entrevistas e suas fundamentações teóricas. Com esse roteiro buscou-se entender a relação do entrevistado com o mercado das microcervejarias do Distrito Federal, bem como explorar a sua visão a respeito de como esse mercado se desenvolveu, principais desafios, panorama atual e expectativas futuras.

Pergunta	Fundamentação teórica
Você poderia falar seu nome e descrever sobre seu envolvimento com o setor de microcervejarias no Distrito Federal?	Flick (2009)
Conte-me sobre a história das microcervejarias no Distrito Federal. Como este mercado se desenvolveu?	Freeman (1984); Savage et al (1991); Mitchell, Agle e Wood (1997); Porter (1990);
Quais foram os principais desafios e barreiras no início? Como foram superados?	Porter e Kramer (2007)

Atualmente, qual é o panorama do mercado das microcervejarias no Distrito Federal?	
Como você imagina que será o futuro das microcervejarias no Distrito Federal?	

Quadro 5 – Roteiro de perguntas e sua fundamentação teórica
Fonte: Elaboração do autor.

Iniciou-se a entrevista com uma pergunta referente ao envolvimento do entrevistado com o tema do estudo. Flick (2009), afirma que ao se iniciar uma entrevista é necessária uma pergunta que faça com que o entrevistado relate, em uma narrativa longa, sua história ligada ao tema em estudo. As perguntas relacionadas ao desenvolvimento, principais desafios, panorama atual e expectativas futuras do mercado das microcervejarias do Distrito Federal foram ancoradas pelos autores Freeman (1984); Savage et al (1991); Mitchell, Agle e Wood (1997); Porter (1990); Porter e Kramer (2007), visto que a partir das respostas dos entrevistados buscou-se identificar os stakeholders, a cadeia de valor e as estratégias de marketing societal presentes no mercado das microcervejarias do Distrito Federal. Entende-se que o roteiro elaborado propiciou dados qualitativos pertinentes para se alcançar os objetivos definidos nesse estudo.

3.3 Procedimentos de análise dos dados

A análise dos dados foi realizada a partir do método de análise de conteúdo. Para Bardin (2011), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise da comunicação que faz o uso de procedimentos sistemáticos e objetivos para descrever o conteúdo das mensagens obtidas. Por se tratar de uma pesquisa qualitativa com uma abordagem aos pontos de vista subjetivos, o método de interpretação de dados se justifica. Nesse tipo de perspectiva da pesquisa qualitativa há um predomínio pelo método de análise de conteúdo (FLICK, 2009).

Dessa forma, todas as entrevistas foram transcritas pelo pesquisador e os dados obtidos foram confrontados com os modelos teóricos apresentados

anteriormente. O Quadro 6 apresenta as fontes de dados, o tipo de análise realizado e os modelos teóricos utilizados em cada uma das etapas da construção do estudo.

Etapas da Construção do Estudo de Caso	Fonte de Dados	Tipos de Análise de Dados	Modelos Teóricos Utilizados
Levantamento dos antecedentes históricos e contextualização das microcervejarias no Distrito Federal.	Documentos Oficiais; Notícias e textos presentes da mídia; Entrevistas de profundidade com roteiro semi-estruturado.	Análise de conteúdo – abordagem de Bardin (2011)	-
Identificação e classificação dos <i>stakeholders</i>	Entrevistas de profundidade com roteiro semi-estruturado.	Análise de conteúdo – abordagem de Bardin (2011)	Modelos de análise de <i>stakeholders</i> (Savage et al, 1991; Mitchell, Agle e Wood, 1997)
Análise de como o marketing societal está presente na cadeia de valor das microcervejarias do Distrito Federal	Entrevistas de profundidade com roteiro semi-estruturado;	Análise de conteúdo – abordagem de Bardin (2011)	Modelo de impacto social da cadeia de valor (Porter e Kramer, 2007)
Analisar como os <i>stakeholders</i> podem contribuir para uma cadeia de valor sustentável sob a ótica do marketing societal	Entrevistas de profundidade com roteiro semi-estruturado;	Análise de conteúdo – abordagem de Bardin (2011)	Modelos de análise de <i>stakeholders</i> (Savage et al, 1991; Mitchell, Agle e Wood, 1997) e Modelo de impacto social da cadeia de valor (Porter e Kramer, 2007)

Quadro 6 – Etapas da construção do estudo de caso
Fonte: Elaboração do autor.

Como apresentado acima, o método análise de conteúdo foi utilizado em todas as etapas da construção do estudo de caso. Na primeira etapa, buscou-se organizar os dados obtidos em ordem cronológica, com o objetivo de relatar a história das microcervejarias no Distrito Federal na ordem em que seus principais acontecimentos ocorreram, bem como levantar os principais desafios relatados pelos entrevistados e o panorama atual do mercado.

Em seguida, todos os *stakeholders* mencionados pelos entrevistados em suas respostas foram identificados e conforme o contexto que foram apresentados foram classificados segundo os modelos de análise de *stakeholders* desenvolvidos por Savage *et al* (1991) e Mitchell, Agle e Wood (1997).

Com base nas entrevistas realizadas foi possível mapear o processo de entrega de valor das microcervejarias do Distrito Federal, analisar sua cadeia de valor e verificar a existência de estratégias de marketing societal com base no modelo de Porter e Kramer (2007). Por fim, realizou-se uma análise de como os *stakeholders* podem contribuir para uma cadeia de valor mais sustentável.

4 RESULTADOS

Na presente seção, apresentam-se os resultados e discussões decorrentes da pesquisa, bem como aplicações para o atingimento dos objetivos propostos anteriormente para o estudo. Os antecedentes históricos e a contextualização das microcervejarias no Distrito Federal serão apresentados. Em seguida, os modelos teóricos selecionados serão aplicados aos dados obtidos com as entrevistas conduzidas.

4.1 Antecedentes históricos e contextualização das microcervejarias no DF

O consumo, produção e venda de cervejas artesanais no Distrito Federal pode ser considerado uma atividade recente, principalmente se compararmos com a região Sul do Brasil, onde essas atividades existem há muito mais tempo devido à uma forte colonização alemã na região. Em Brasília, o primeiro local que se destacou pela fabricação e venda de cervejas artesanais teve sua fundação no início dos anos 2000. O Stadt Bier, localizado no Setor de Indústrias Gráficas (SIG), foi pioneiro em fabricar e vender sua própria cerveja, oferecendo aos consumidores da cidade uma experiência nova, onde no mesmo ambiente funcionavam um bar e uma fábrica de cervejas artesanais. Nas palavras de um dos entrevistados:

Começou com a Stadt Bier quando eles abriram a cervejaria no Setor de Indústrias Gráficas e lá eles faziam a cerveja no próprio local. Então, naquela época foi novidade, eu lembro que eu saía do Lago Sul para ir ao SIG, isso tem mais de décadas né, que era uma novidade a gente tomar uma cerveja que era feita localmente, que tinha menos antioxidantes e conservantes (ENTREVISTADO 4).

Após anos operando dessa forma, o estabelecimento mudou sua produção de cerveja para Luziânia (GO), devido ao fato de o Plano Diretor do SIG impedir a fabricação de cerveja no local. Para muitos consumidores o Stadt Bier foi a porta de entrada no mundo das cervejas artesanais.

Nessa mesma época, ainda era pequeno o número de pessoas na cidade que faziam cerveja em casa. Conhecidos popularmente como cervejeiros caseiros, esses

produtores faziam cervejas artesanais em pequena escala em suas panelas, porém sem autorização para poder comercializá-las. Para um dos entrevistados:

Disso começou uma articulação com o pessoal do MAPA para ver como é que a gente iria poder regularizar. Eu nunca me esqueço, na primeira audiência pública que eu participei que foi no começo de 2011, na qual a ideia era ajustar as normas relacionadas a cerveja, a gente sempre questionava o porquê de uma dona de casa que faz marmitta, pão de queijo e brigadeiro poder comercializar e a gente que é cervejeiro não. (ENTREVISTADO 7).

Com a popularização das cervejas artesanais e a partir desses tipos de questionamentos junto aos órgãos reguladores, o movimento cervejeiro no Distrito Federal passou a ganhar força e adeptos. Prova disso, foi o surgimento de estabelecimentos como a Candango Brau, primeira loja de Brasília focada na venda de maltes, lúpulos, fermentos e todos os equipamentos necessários para produção de cerveja artesanal, bem como o aumento de bares e estabelecimentos especializados na venda de cerveja artesanal. O bar Godofredo e o Empório Soares & Souza, ambos na Asa Norte, são exemplos de estabelecimentos precursores na venda de cerveja artesanal em Brasília.

Até que em 2013, um grupo de cervejeiros caseiros resolveu se juntar e fundar a Associação dos Cervejeiros Artesanais do Distrito Federal (Acerva Candanga). Tendo como um de seus principais objetivos aumentar a capacidade técnica dos cervejeiros locais através da organização de cursos e eventos, a Acerva Candanga foi um ator chave na promoção do meio cervejeiro do Distrito Federal. Entre os seus associados não estão apenas produtores de cerveja artesanal, mas também pessoas que estudam e apreciam o produto. Atualmente, a Acerva Candanga possui destaque nacional devido à qualidade dos seus cervejeiros associados, tendo tido, por exemplo, a melhor relação entre inscritos e premiados no Concurso Nacional de Cervejas Caseiras das Acervas no ano de 2016.

Formou-se então um núcleo que discutia sobre a cerveja e disso começaram a surgir as primeiras microcervejarias no Distrito Federal. Uma das primeiras a obter relevância no cenário local foi a Microcervejaria X. Com experiência de mercado e produção na fábrica da Invicta em Ribeirão Preto, a Micro X ao chegar no Distrito Federal aproveitou a capacidade produtiva de cervejarias já estabelecidas no Centro-Oeste e foi a primeira cervejaria cigana a produzir as suas receitas na fábrica da Klaro

Chopp em Goiânia. O modelo de negócio cigano consiste em utilizar a estrutura de alguma fábrica regularizada para terceirizar sua produção. Dessa forma, as receitas premiadas a nível nacional da cervejaria passaram a ser produzidas em Goiás e vendidas em Brasília.

Outra cervejaria precursora foi a Corina Cervejas Artesanais. Composta por três sócios que se conheceram dentro da Acerva Candanga, a Corina teve seu início vendendo cervejas em uma Kombi pela cidade. Após um ano atuando dessa forma, passaram a produzir sua cerveja em escala industrial de forma cigana. A produção é dividida em dois tipos, o primeiro é a produção industrial onde são feitos em média 8 mil litros por mês nas fábricas da Klaro Chopp em Goiânia e da Jin Beer em Vicente Pires. Parte dessa produção é distribuída para bares e restaurantes pela Distribuidora Pulso, sendo que a Corina também tem uma operação própria e distribui sua cerveja para eventos particulares como festas e casamentos. Por fim, o restante dessa produção em escala é vendido no galpão da marca que fica localizado no Setor de Oficinas Norte (SOFN), espaço este que também serve de local para eventos cervejeiros e para a parte administrativa da cervejaria.

O segundo tipo de produção é a produção teste. Semanalmente, os sócios da empresa se reúnem para testar e produzir novas receitas de cerveja artesanal de forma caseira. São feitas em média 7 brassagens por mês e o resultado é oferecido aos consumidores aos finais de semana de graça no galpão. É com base na avaliação do público sobre essas produções teste que a Corina desenvolve e toma decisões a respeito dos próximos rótulos que serão produzidos em larga escala. Além da Microcervejaria X e da Corina, também podemos citar as microcervejarias Criolina, Valkyria, Uma Beer e Cerrado Beer como precursoras no Distrito Federal.

Citada anteriormente como um dos locais onde a Corina produz seus rótulos, a fábrica da Jin Beer em Vicente Pires foi a primeira a ser regularizada pelo MAPA no Distrito Federal. A Jin Beer segue a linha da escola americana de produção de cerveja, possuindo 6 rótulos e produzindo em média 8 mil litros por mês. Seus sócios viram o fato de o Distrito Federal não possuir nenhuma fábrica como uma oportunidade de negócio. Com anos de experiência na produção de cerveja artesanal de forma caseira, resolveram então investir na construção da fábrica. Para um dos entrevistados:

Esse processo foi complicado até por que, assim, a gente depende muito dos órgãos do governo né, então tudo é muito demorado né, uma vistoria levava 3 meses, 4 meses, então assim, a gente fazia uma vistoria e dependia dela para fazer as outras, então ao todo levou aí 10 meses para gente conseguir tudo. O caminho e as diretrizes de como fazer tudo foi por pesquisa, por que até então a gente não sabia né e não tem nada, hoje tu não tens um passo a passo, não existe. (ENTREVISTADO 2)

Com uma estrutura física capaz de produzir até 50 mil litros por mês, a fábrica da Jin Beer possui um bar em que os consumidores podem experimentar os rótulos da marca direto da fonte. Aos finais de semana, o local também serve de espaço para eventos e confraternizações. Assim como a Jin Beer, outras fábricas no Distrito Federal estão em processo de regularização, como é o caso da Máfia Beer em São Sebastião e da Lobo Guará Craft Beer no Altiplano Leste.

Em relação às matérias-primas necessárias para a produção da cerveja artesanal, oportunidades de negócio para a venda e fornecimento de insumos para as microcervejarias aumentaram na região. As microcervejarias do Distrito Federal ainda estão distantes de conseguir fazer uma cerveja artesanal onde todos os ingredientes sejam produzidos localmente. Porém, com o crescimento do mercado, empresas fornecedoras de matéria-prima para produção de cerveja estão surgindo na região. É o caso da Artisan Leveduras, empresa pioneira na produção e venda de leveduras vivas no Distrito Federal. Os primeiros investimentos para a criação da Artisan vieram por meio da participação em programas de incentivo a start-ups do governo. Com recursos vindos de editais do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e da Fundação de Apoio à Pesquisa Distrito Federal (FAPDF) foi possível iniciar as operações e através de uma parceria com o Serviço Social da Indústria (SESI) e com o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) a empresa fez todo o controle microbiológico de suas primeiras amostras. Atualmente, a Artisan possui um contrato de compartilhamento de laboratório com a Universidade de Brasília (UnB) e possui também um reator que fica dentro de um laboratório na Universidade Católica de Brasília (UCB), com isso é possível produzir cerca de 100 litros de levedura por mês. Esse nível de produção ainda é baixo se comparado com a demanda existente na região. Hoje as leveduras da empresa são utilizadas nas receitas de cervejas da Microcervejaria X e Corina.

Programas do governo e instituições como a UnB têm um papel importante no suporte e auxílio ao desenvolvimento do setor das microcervejarias do Distrito

Federal. A partir de editais de pesquisa, cervejeiros que têm vínculo com essa universidade, por exemplo, conseguem suporte para desenvolver novas tecnologias e estudos sobre o aprimoramento da produção de cerveja.

Em relação às dificuldades enfrentadas pelas microcervejarias para se desenvolverem no Distrito Federal, pode-se destacar quatro fatores: a) os desafios com a fiscalização e regulamentação da venda dos produtos; b) os altos tributos na região; c) as limitações do modelo de produção cigano; d) os desafios em vender os produtos para os consumidores do Distrito Federal.

Como primeiro fator, em 2013, a fiscalização e regulamentação da produção e venda de bebidas alcoólicas eram realizadas exclusivamente pelo governo federal. Atualmente, por meio de avanços na lei, os estados passaram a assumir esse trabalho e ficaram com o poder de estabelecer medidas que fomentam a criação de cervejarias de menor porte. Porém, o Distrito Federal ainda não avançou neste quesito, se comparado, por exemplo, com estados do Sul do país que possuem legislações específicas que tornam o mercado mais atrativo para criação de microcervejarias. De acordo com um dos entrevistados:

Não existe uma legislação específica para cerveja artesanal, ou seja, se eu produzir um milhão de litros ou mil litros as exigências são as mesmas, então, tipo assim, o pessoal que faz as vistorias nos enxerga como se fossemos uma “mega cervejaria”. Eles não enxergam que uma produção pequena não vai ter um impacto ambiental que nem uma grande cervejaria, a gente não vai ter um número grande de funcionários, a gente não vai ter caminhão, não vai ter toda a logística de uma grande cervejaria. (ENTREVISTADO 2).

O fato de as microcervejarias do Distrito Federal serem fiscalizadas e regulamentadas de acordo com o plano do governo federal, juntamente com o excesso de burocracia existente para obtenção dos documentos e autorizações necessários para se operar em conformidade com a lei, é um entrave para que o mercado se desenvolva na região. Outro reflexo disso se dá no processo de escolha do local para abertura de uma microcervejaria. As cervejarias de menor porte não podem se instalar em qualquer área comercial, apenas em áreas industriais e mistas. Isso faz com que o modelo de negócio conhecido mundialmente como *Brew Pub*, em que o produtor fabrica e vende sua cerveja no mesmo local, não seja possível de ser implementado em regiões em que há uma concentração maior de moradores com renda elevada na região, por exemplo no Plano Piloto. Local este que seria um ponto

interessante para empreendimentos que visam este modelo de negócio, visto que a cerveja produzida de maneira artesanal possui um valor médio de venda elevado em comparação com as cervejas tradicionais.

Os altos tributos são o segundo fator que limita o desenvolvimento das microcervejarias no Distrito Federal. Em consulta feita à “Tabela – Alíquota ICMS Produtos Maio 2017” disponível no site da Secretaria de Estado de Fazenda do Distrito Federal, observou-se que a venda de cervejas de malte está sujeita a uma tributação de 29% sobre a circulação desses produtos dentro Distrito Federal. Ao se somar também os demais impostos aos quais as microcervejarias estão sujeitas a pagar, esse valor pode chegar a aproximadamente 60%, fazendo com que o investimento neste tipo de negócio se torne quase inviável.

Entretanto, em resposta à alta tributação na região existem iniciativas lideradas pela Acerva Candanga e com apoio de um deputado distrital junto ao Governo do Distrito Federal (GDF) para que a cerveja produzida localmente seja considerada como um produto artesanal, com regulamentação e fiscalização coerentes com a realidade dos pequenos produtores. Além disso, essas iniciativas trariam incentivos fiscais, como acesso ao PróDF (programa de crédito do GDF que auxilia na abertura de negócios que geram renda e empresa na região) e desconto no ICMS.

O terceiro fator que dificulta o desenvolvimento das microcervejarias no Distrito Federal são as limitações do modelo de produção cigano. Como explicado anteriormente, neste modelo a microcervejaria estabelece um acordo com a fábrica que irá produzir sua receita, garantindo assim os direitos de venda e distribuição da cerveja que será produzida. Por um lado, esse modelo é benéfico para a microcervejaria porque é responsabilidade da fábrica fazer todo o processo de registro do produto junto ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). Porém, considerando a capacidade produtiva existente na região do Centro-Oeste, algumas microcervejarias do Distrito Federal acabam limitando a sua quantidade produzida mensalmente a essa capacidade pré-estabelecida, ficando sem o controle total de quanto deve produzir para suprir sua demanda existente. Nas palavras de um dos entrevistados:

Tem um estrangulador lá na Klara Chopp que é ter muito cigano, então o calendário fica muito apertado sabe, então, tipo assim, no mês passado a gente produziu cerca de 12 mil litros, por aí, nesse mês provavelmente não vai ser a mesma coisa, vai ser menos (ENTREVISTADO 3).

Esta falta de controle pleno da produção também resulta em desafios para os cervejeiros que estão produzindo de maneira cigana pelas primeiras vezes. Para um dos entrevistados:

[...] outra coisa que eu vejo nítida, isso é nítido para mim, normalmente quando eu vou conversar com um cervejeiro que vai fazer cigana e ele fala que vai produzir 5 mil litros de cerveja. Eu pergunto: porque você vai produzir 5 mil litros? E responde: é porque o rapaz falou que só faz no mínimo 5 mil litros. Então, hoje eu vejo também que isso é um grande limitante porque nas fábricas que hoje têm disponibilidade para produção cigana o volume de produção é muito grande e para quem está fazendo cigana pelas primeiras vezes por não conhecer o mercado acaba tendo esse problema de escoamento (ENTREVISTADO 7).

O quarto fator que dificulta o desenvolvimento das microcervejarias no Distrito Federal são os desafios relacionados à venda dos produtos para os consumidores da região. Por serem mais amargas, ácidas e possuírem um teor alcoólico maior que as cervejas tradicionais oferecidas em larga escala, as cervejas artesanais oferecem uma experiência diferente da que a maioria dos consumidores está acostumado. Por isso, se faz necessário um esforço ainda maior das microcervejarias para conscientizar os consumidores a respeito da proposta de valor de seus produtos, fazendo com que a elaboração de uma estratégia de marketing capaz de construir uma marca forte e conquistar uma base fiel de consumidores seja tão importante quanto os demais desafios apresentados acima.

Além dos desafios a respeito da conscientização dos consumidores quanto ao paladar diferenciado das cervejas artesanais, outro desafio na venda dos produtos é o preço. O uso de matéria-prima de maior qualidade, o processo de produção em menor escala e os altos tributos na região fazem com que as cervejas artesanais tenham um valor que em alguns casos podem causar até estranheza de consumidores de cerveja tradicional. A conscientização dos consumidores por parte das microcervejarias também deve ser feita nesse sentido. Nas palavras de um dos entrevistados:

Eu não posso comparar uma cerveja artesanal com uma cerveja comum, por exemplo, em bares mais tradicionais temos cervejas por 8 reais o litro. Não faz sentido essa comparação e ela é muito desonesta, uma comparação mais

correta é exatamente com uma bebida como um vinho, onde por 50 reais uma garrafa, não ninguém se assusta. Isso é uma coisa que ainda tem que ser muito trabalhada (ENTREVISTADO 5).

De forma geral, o panorama do mercado das microcervejarias no Distrito Federal se apresenta positivo. O mercado daqui segue a tendência nacional de crescimento deste setor, com novas microcervejarias surgindo e com cada vez mais pontos de venda especializados na venda de cerveja artesanal. Este aumento da competição interna e o fortalecimento de iniciativas junto ao Governo do Distrito Federal irá beneficiar os consumidores da região, que terão cada vez mais acesso a um produto melhor e com um menor preço. Do lado das microcervejarias já existentes, é notável o senso de coletividade entre elas e seus principais *stakeholders*. É sobre essa relação que o trabalho irá se aprofundar na próxima seção.

4.2 Análise dos *stakeholders*

A Teoria do *Stakeholders* pode ser considerada como um modelo gerencial que quando utilizado por profissionais da área de gestão e acadêmicos fornece uma análise a respeito do relacionamento de uma organização com os demais interessados na sua atividade. Como levantado por Freeman (1984), esses interessados podem ser acionistas, funcionários, clientes, fornecedores, governo, comunidade local, mídia, entre outros. Ao definir seus objetivos e estratégias, as organizações devem considerar a forma como elas influenciam e são influenciadas por estes *stakeholders*.

No caso do mercado das microcervejarias do Distrito Federal, a partir das entrevistas realizadas, foi possível fazer uma análise de como o relacionamento entre as organizações deste setor e seus principais *stakeholders* acontece à luz de dois modelos teóricos.

O primeiro modelo utilizado para orientar essa análise foi o modelo desenvolvido por Savage (1991), onde o potencial de cada *stakeholder* em cooperar ou ameaçar a organização é avaliado. Com isso, os *stakeholders* podem assumir quatro tipos de papel, *supportive*, *non supportive*, *mixed-blessing* e *marginal*

stakeholders. O Quadro 7 apresenta a classificação dos *stakeholders* das microcervejarias do Distrito Federal segundo esse modelo.

Supportive <i>Stakeholders</i>	
Acerva Candanga	Fornecedores de equipamentos para produção de cerveja
Acerva Carioca	Fornecedores de Levedura (Ex. Artisan Leveduras, Bio4)
Acerva Goiana	Fornecedores de Lúpulo
Acerva Paulista	Fornecedores de Malte (Ex. Agrária Malte)
Bares especializados na venda de cervejas artesanais do DF (Ex. Santuário, Camberra)	Funcionários das microcervejarias
Cervejarias da região Sudeste do Brasil (Ex. Karavelle, Paulistânia, Wäls)	Instituto da Cerveja Brasil
Cervejarias da Região Sul do Brasil (Ex. Bierland, Bodebrown)	Investidores do mercado das microcervejarias do DF
Cervejarias dos Estados Unidos (Ex. Dogfish)	Klaro Chopp
Cervejeiros Caseiros	Lobo Guará Craft Beer
Clubes de cerveja por assinatura (CluBeer)	Lojas de insumo para produção de cerveja do DF (Ex. Candango Brau)
CNPQ	Mídias sociais (Ex. Facebook, Instagram)
Concursos nacionais de cerveja artesanal (Ex. Concurso das Acervas)	Science of Beer
Consumidores de Cervejas Especiais do DF	SENAI Vassouras
Cursos de produção/harmonização de cerveja no DF	SESI
Distribuidoras (BSB Trade, Pulso, Canadá)	Sites de venda de cervejas artesanais (Ex. Empório da Cerveja)
Empórios de Cerveja do DF (Ex. Empório Soares & Souza)	Universidade Católica de Brasília - UCB
Escola Superior de Cerveja e Malte	Universidade de Brasília - UnB
Eventos cervejeiros do DF (Ex. Cinema & Cerveja)	Universidades do Exterior (Ex. VLB Berlin)
Fundação de Apoio à Pesquisa do Distrito Federal (FAP/DF)	

Non Supportive <i>Stakeholders</i>	
AMBEV	Grupo Schincariol
Bares tradicionais do DF	Heineken
Brasil Kirin	
Mixed-Blessing <i>Stakeholders</i>	
Agentes de fiscalização do Governo Federal	Governo do Distrito Federal
CAESB	Instituto Brasília Ambiental (IBRAM)
Câmara dos Dirigentes Lojistas do DF	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
Deputados Distritais	Secretaria de Agricultura e Desenvolvimento Rural- SEAGRI

Quadro 7 – Classificação dos stakeholders segundo Savage et al (1991)
 Fonte: Elaboração do autor.

Os *stakeholders* classificados como *supportive* são aqueles que possuem uma alta capacidade de cooperar com uma organização. Dessa forma, com base nas entrevistas realizadas, os atores com alto potencial em impactar de forma positiva o mercado das microcervejarias do Distrito Federal foram identificados. Pôde-se constatar que, de forma geral, esses *stakeholders* possuem interesse no crescimento e desenvolvimento deste mercado, agindo de forma ativa para isso.

Já os *stakeholders* classificados como *non supportive*, são aqueles que possuem um alto potencial para ameaçar e não cooperar com o mercado das microcervejarias do Distrito Federal. Para este grupo, o aumento da oferta de cervejas artesanais produzidas localmente, esforços para elevar o padrão de qualidade exigido pelos consumidores e o desenvolvimento deste mercado como um todo significam uma ameaça ao seu modelo de negócio.

Em relação aos *stakeholders* classificados como *mixed-blessing*, que são os atores com alta capacidade tanto de cooperar quanto ameaçar o setor das microcervejarias do DF, destacam-se os órgãos e agentes governamentais. A criação de políticas públicas que incentivem este mercado tem relação direta com o seu crescimento, o que mostra o potencial de cooperação deste grupo. Da mesma forma,

esses atores podem adotar medidas que dificultem o desenvolvimento das microcervejarias na região.

Por fim, os *stakeholders* do tipo *marginal* são vistos como aqueles que não têm capacidade para cooperar ou ameaçar uma organização. Dessa forma, a partir das entrevistas realizadas, não se considerou os *stakeholders* deste tipo.

O segundo modelo teórico utilizado para analisar as relações entre as organizações deste setor e seus *stakeholders* é o modelo chamado de *stakeholders salience*, desenvolvido por Mitchell, Agle e Wood (1997). Esse modelo teórico tem por objetivo classificar os *stakeholders* segundo sua importância, trazendo assim, uma análise mais profunda a respeito dos *stakeholders* das microcervejarias do Distrito Federal identificados a partir das entrevistas conduzidas durante o estudo.

Segundo Mitchell, Agle e Wood (1997), a importância de um *stakeholder* para uma organização é definida a partir de três fatores: o tipo de poder que o *stakeholder* exerce sobre a organização, a legitimidade do seu relacionamento e a urgência ao atendimento de suas demandas.

Considerando que os *stakeholders* foram levantados por meio de uma análise das entrevistas com atores-chave do mercado das microcervejarias do Distrito Federal, compreende-se que todos possuem legitimidade. Nesta análise, o fato de um *stakeholder* ter sido mencionado por conta de sua influência neste mercado o torna, portanto, legítimo. Com isso, essa análise permite que sejam traçadas diferentes estratégias gerenciais para cada tipo de classificação, permitindo também que a organização reaja de forma rápida às possíveis mudanças de comportamento de seus *stakeholders*. O quadro 8 apresenta como os *stakeholders* foram classificados segundo a sua importância:

Stakeholders Definitivos	
Acerva Candanga	Fornecedores de equipamentos para produção de cerveja
Agentes de fiscalização do Governo Federal	Fornecedores de Levedura (Ex. Artisan Leveduras, Bio4)
Bares especializados na venda de cerveja especial do DF (Ex. Santuário, Camberra)	Fornecedores de Lúpulo

CAESB	Fornecedores de Malte (Ex. Agrária Malte)
Câmara dos Dirigentes Lojistas do DF	Funcionários das microcervejarias
Cervejeiros Caseiros	Governo do Distrito Federal
Consumidores de Cervejas Especiais do DF	Instituto Brasília Ambiental (IBRAM)
Deputados Distritais	Lojas de insumo para produção de cerveja do DF (Ex. Candango Brau)
Distribuidoras (BSB Trade, Pulso, Canadá)	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
Empórios de Cerveja do DF (Ex. Empório Soares & Souza)	Secretaria de Agricultura e Desenvolvimento Rural- SEAGRI
Klaro Chopp	
<i>Stakeholders Dominantes</i>	
AMBEV	Instituto da Cerveja Brasil
Brasil Kirin	Investidores do mercado das microcervejarias do DF
Clubes de cerveja por assinatura (CluBeer)	Mídias sociais (Ex. Facebook, Instagram)
CNPQ	Science of Beer
Concursos nacionais de cerveja artesanal (Ex. Concurso das Acervas)	SENAI Vassouras
Cursos de produção/harmonização de cerveja no DF	SESI
Escola Superior de Cerveja e Malte	Sites de venda de cervejas artesanais (Ex. Empório da Cerveja)
Eventos cervejeiros do DF (Ex. Cinema & Cerveja)	Universidade Católica de Brasília - UCB
FAP	Universidade de Brasília - UnB
Grupo Schincariol	Bares tradicionais do DF
Heineken	
<i>Stakeholders Discricionários</i>	
Acerva Carioca	Cervejarias da Região Sul do Brasil (Ex. Bierland, Bodebrown)
Acerva Goiana	Cervejarias dos Estados Unidos (Ex. Dogfish)
Acerva Paulista	Universidades do Exterior (Ex. VLB Berlin)
Cervejarias da região Sudeste do Brasil (Ex. Karavelle, Paulistânia, Wäls)	

Quadro 8 – Classificação dos stakeholders segundo Mitchell et al (1997)
 Fonte: Elaboração do autor.

Considerando as classificações feitas, segundo os dois modelos teóricos propostos, percebe-se que a maioria dos *stakeholders* levantados a partir das entrevistas está disposto a cooperar com as organizações desse mercado e possui poder e legitimidade sob as mesmas.

Vale ressaltar que as grandes cervejarias foram classificadas como *stakeholders* dominantes por possuírem poder e legitimidade sobre as microcervejarias do Distrito Federal, tendo em vista que com as entrevistas realizadas, pôde-se constatar que não existe nenhuma demanda urgente das grandes cervejarias para as microcervejarias do Distrito Federal.

Fazendo um cruzamento entre as classificações realizadas segundo os dois modelos teóricos, observa-se que todos os *stakeholders* classificados como *mixed-blessing* também foram classificados como sendo *stakeholders* definitivos. Dessa forma, cabe as microcervejarias do Distrito Federal priorizar o relacionamento com tais *stakeholders* ainda mais, devido ao seu poder, legitimidade, urgência e devido ao fato de tais *stakeholders* possuírem uma alta capacidade de cooperar ou não com esse mercado. Nota-se que os mercados cervejeiros que possuem um bom relacionamento com estes *stakeholders* tiveram grandes benefícios para o seu desenvolvimento, como por exemplo, elaboração de leis específicas para o setor e diminuição na alíquota do ICMS para venda de cervejas artesanais no DF.

A classificação dos *stakeholders* identificados segundo esses dois modelos é um exercício que amplia o entendimento do funcionamento deste mercado, possibilitando que as relações entre as organizações e seus interessados sejam contextualizadas à luz da teoria, aliando modelos teóricos à situação prática desse mercado.

4.3 Processo de entrega de valor das microcervejarias do DF

A partir das entrevistas realizadas e com a identificação dos principais *stakeholders* pôde-se mapear o processo de entrega de valor das microcervejarias do Distrito Federal, permitindo um entendimento profundo sobre o funcionamento desse

mercado e auxiliando na análise de como o marketing societal está presente na sua cadeia de valor. A Figura 4 apresenta o processo de entrega de valor das microcervejarias do Distrito Federal.

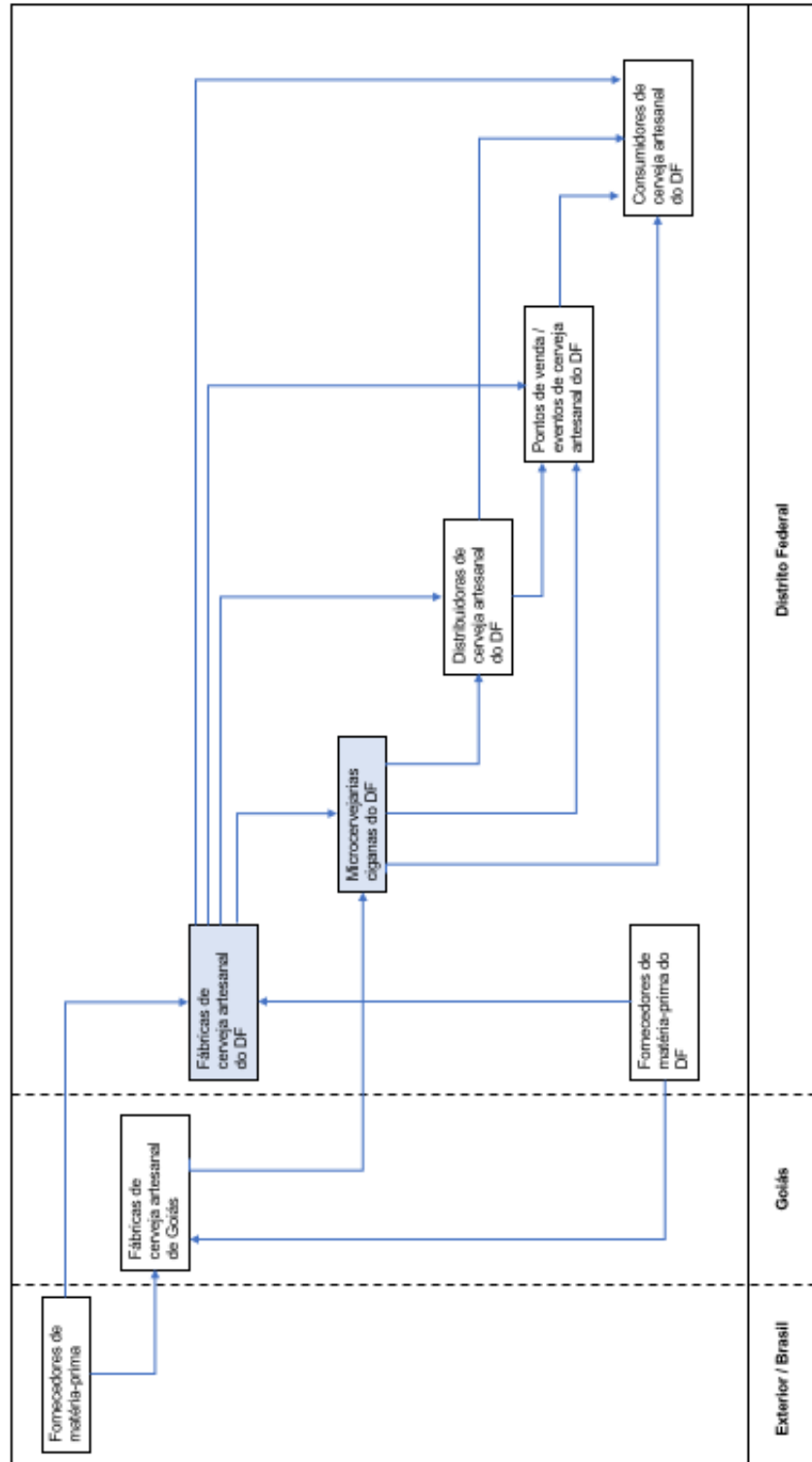


Figura 4 – Processo de entrega de valor das microcervejarias do Distrito Federal
Fonte: Elaboração do autor

Os participantes desse processo são os *stakeholders* que atuam diretamente para que as cervejas artesanais das microcervejarias do Distrito Federal cheguem até seus consumidores. O processo está dividido em três grupos de acordo com seu local de origem e as setas mostram como é feito o fluxo de produtos e serviços entre cada um dos elos.

Os fornecedores de matéria-prima são as organizações que provêm equipamentos, malte, levedura, lúpulo, água e demais matérias-primas necessárias para a produção das cervejas artesanais das microcervejarias do Distrito Federal. Esses fornecedores interagem com as fábricas localizadas no Distrito Federal e em Goiás, são organizações tanto de dentro quanto de fora do Distrito Federal.

Uma vez abastecidas por seus fornecedores, as fábricas de cerveja artesanal são responsáveis por produzir as cervejas artesanais das microcervejarias do Distrito Federal. A opção de algumas microcervejarias por produzir em uma fábrica localizada fora do Distrito Federal é feita em decorrência dos altos impostos cobrados na região por essa atividade. Como já mencionado anteriormente, o número de fábricas regularizadas no Distrito Federal deve aumentar nos próximos anos. Até maio de 2017, na região tem-se como destaque o Jin Beer, em Vicente Pires, que além de ser uma fábrica capaz de produzir 50 mil litros por mês, o local recebe diversos eventos cervejeiros e possui um bar.

As microcervejarias do Distrito Federal que têm produção cigana recebem seus produtos das fábricas e os distribuem diretamente para seus pontos de venda ou os comercializam em seus próprios estabelecimentos. Distribuidoras de cerveja artesanal, como por exemplo a BSB Trade, Distribuidora Pulso e Canadá, também são uma opção usada por essas microcervejarias para fornecer seus produtos aos pontos de venda e consumidores da região.

Por fim, os pontos de venda são os bares e estabelecimentos que comercializam a cerveja artesanal das microcervejarias locais, sendo considerados como o principal canal para que esse produto chegue até os consumidores. Destacam-se também nesse elo os eventos cervejeiros que, no Distrito Federal, atraem cada vez mais pessoas e são a porta de entrada de muitos nesse universo.

4.4 O marketing societal na cadeia de valor das microcervejarias do DF

Para analisar como o marketing societal está presente na cadeia de valor das microcervejarias do Distrito Federal será usado modelo proposto por Porter e Kramer (2007). Nesse modelo os autores dividem as atividades da cadeia de valor em atividades de apoio e atividades primárias. Cada elo da cadeia de valor corresponde as atividades realizada pelas organizações para entregar valor a seus consumidores.

Com base na análise dessas atividades, Porter e Kramer (2007) mapearam quais seriam os possíveis impactos sociais das atividades de cada elo, fazendo com que gestores e acadêmicos tenham melhores diretrizes para elaborar estratégias que minimizem o impacto negativo de suas atividades ao longo da cadeia de valor. Conforma apresentado na Figura 5 abaixo:

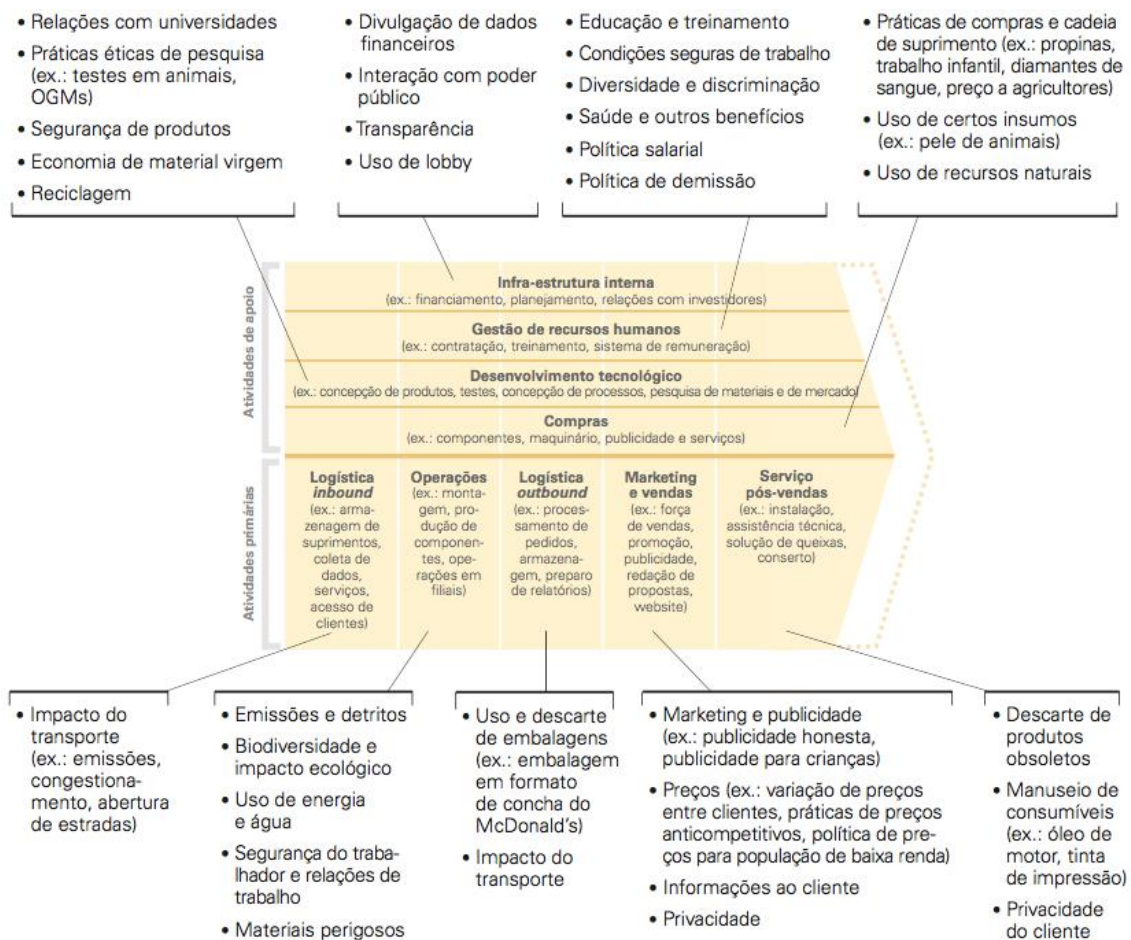


Figura 5 – Impactos sociais da cadeia e valor
Fonte: Porter e Kramer (2007, p. 8)

Organizações possuem uma orientação ao marketing societal quando incluem considerações sociais e éticas em suas atividades (Kotler, 2000). Logo, as atividades realizadas pelas microcervejarias do Distrito Federal, voltadas para diminuir os impactos sociais e ambientais de sua operação e as iniciativas dessas microcervejarias que visem não apenas o lucro, mas também o interesse público, podem ser definidas como práticas de marketing societal.

Segundo Kotler e Armstrong (2007), para serem consideradas como práticas de marketing societal, as estratégias de uma organização devem ter um equilíbrio entre a satisfação dos consumidores, o bem-estar da humanidade e o lucro da empresa.

A partir das entrevistas realizadas, foram identificadas as atividades feitas pelas microcervejarias do Distrito Federal em cada elo da cadeia de valor que podem ser classificadas como estratégias de marketing societal.

No elo infraestrutura da empresa, considerando o relacionamento com o poder público e uso do lobby, as estratégias identificadas nas entrevistas foram: se relacionar com o poder público formalmente por meio de associações que representem os interesses das microcervejarias do DF, fornecer informações que auxiliem os governantes na elaboração de políticas públicas voltadas ao incentivo do desenvolvimento desse setor e participar de forma ativa de consultas públicas feitas por órgãos do governo cujo tema é do interesse das microcervejarias. Nas palavras de um dos entrevistados:

A gente tem visto esse tema chamar um pouco a atenção do GDF, assim, o secretário Thiago Jarjun já procurou a Associação dos Cervejeiros para uma iniciativa nesse sentido, de se começar a discutir melhorias na legislação local para incentivar a produção. A Câmara dos Deputados Lojistas também estava com uma iniciativa nesse sentido e o próprio Deputado Joe Vale tem uma ideia de um polo cervejeiro que possa ser um incentivo governamental nesse sentido, mas são iniciativas que ainda não saíram do papel. Estão começando essa discussão de forma muito incipiente, eu inclusive já participei de algumas reuniões com Thiago Jarjun junto com o grupo de cervejeiros, mas ainda é uma discussão que envolve muitos órgãos né, desde a parte tributária, a parte de legislação até licença ambiental (ENTREVISTADO 5).

No elo gerência de recursos humanos, a estratégia identificada nas entrevistas que visa minimizar os possíveis impactos sociais das atividades desse elo é o desenvolvimento de políticas de contratação de funcionários que incentivam a

inserção de minorias no mercado de trabalho da região. Nas palavras de um dos entrevistados:

A gente consegue ter cervejarias que produzem produtos bons e ao mesmo tempo a gente consegue atacar algum tipo de problema. A gente já pensou em várias coisas aqui, a gente já pensou em nossos funcionários serem ex-presidiários, da gente ter funcionários transexuais por conta de todo preconceito que ocorre (ENTREVISTADO 3).

No elo desenvolvimento tecnológico, a partir das entrevistas, notou-se a existência de uma relação estreita entre o setor das microcervejarias do Distrito Federal, universidades e órgãos de pesquisa nacionais. Os benefícios dessa relação vão desde a criação de editais voltados ao financiamento de laboratórios para teste de novas tecnologias para produção de cerveja, até a existência de disciplinas nas universidades cujo tema é a produção de cerveja. Um exemplo de resultado positivo dessas estratégias é o caso da Artisan Leveduras, empresa que funciona dentro de uma universidade e teve seu investimento inicial advindo do ganho de um edital de pesquisa. Para as microcervejarias, esse surgimento de fornecedores locais devido a incentivos de órgãos de pesquisa e universidades significa, por exemplo, uma redução de custos com matéria-prima. Outro benefício dessas estratégias é o fomento para o desenvolvimento e criação de novas receitas de cervejas artesanais na região. Para um dos entrevistados:

A gente ganhou um edital de pesquisa e hoje eu tenho uma planta piloto de 200 litros na qual eu posso fazer experimentos cervejeiros mesmo. E aí a gente faz esses experimentos para validação científica, para melhorar rotina de produção e tudo (ENTREVISTADO 7).

No elo aquisição, constatou-se, a partir das entrevistas, que as microcervejarias adotam estratégias de compra que favorecem o desenvolvimento do comércio local, contribuindo diretamente para que a economia Distrito Federal cresça. Para um dos entrevistados:

Aqui no nosso galpão, a gente não vende nada de Coca-Cola e AMBEV. A gente só vende refrigerante local, a água é local, a paleta é aqui do lado enfim é tudo local (ENTREVISTADO 3).

Outra estratégia usada pelas microcervejarias para incentivar a economia local é a criação de projetos como o Ponta Pé, idealizado pela Cervejaria Corina. Esse projeto tem por objetivo auxiliar cervejeiros caseiros que pretendem começar a comercializar sua cerveja. A Corina arca com todos os custos da primeira produção

em grande escala e isso serve como teste de mercado para o novo produto. Dependendo dos resultados alcançados, o cervejeiro opta ou não por começar seu negócio.

No elo logística interna, a partir das entrevistas, não foi identificada nenhuma estratégia das microcervejarias do Distrito Federal voltada para minimizar os impactos das atividades desse elo.

No elo operações, pode-se constatar que as microcervejarias têm ciência dos impactos ambientais de sua atividade e as seguintes estratégias para diminuí-los foram identificadas: uso de máquinas com maior eficiência energética nas fábricas e iniciativas na reutilização das sobras da produção. No caso das microcervejarias que estão no processo de regulamentação junto ao MAPA, destaca-se a escolha da Máfia Beer por ter na sua fábrica uma caldeira a vapor. Tal estratégia foi adotada visando diminuir os impactos ambientais da cervejaria, visto que esse tipo de caldeira requer menos energia elétrica. Em relação a reutilização de sobras da produção de cerveja, observou-se existir um esforço das microcervejarias para que as sobras sejam reaproveitadas.

O reaproveitamento de resíduo o que você consegue fazer com o bagaço do malte é enorme. Você consegue fazer desde pão a cosméticos. Aqui nós já estamos reutilizando as sobras para alimentação animal (ENTREVISTADO 3).

No elo logística externa, a partir das entrevistas, pode-se perceber que existe um esforço das microcervejarias para que seus consumidores adquiram seus produtos em um *growler*. Essa embalagem que pode ser reutilizada diversas vezes é comercializada nas cervejarias, diminuindo a geração de lixo decorrente do consumo da cerveja.

No elo marketing e vendas, percebeu-se as seguintes estratégias das microcervejarias para minimizá-los: políticas de preços que incentivam o uso de embalagens reutilizáveis e fornecimento de informações completas dos ingredientes que compõem cada cerveja. As microcervejarias do Distrito Federal oferecem seus produtos com um maior custo-benefício caso o consumidor opte pela compra no *growler*. Isso faz com que o preço seja reduzido pelo fato de a microcervejaria não arcar com os custos da embalagem utilizada naquela compra. O fato de as

microcervejarias oferecerem incentivos financeiros para que os consumidores utilizem uma embalagem reutilizável também contribui para a menor geração de lixo na cidade.

Devido à produção artesanal e os altos impostos cobrados no Distrito Federal, as microcervejarias também possuem outras estratégias voltadas para que o consumidor tenha acesso aos seus produtos por um preço menor. Entre elas estão: participar de eventos e oferecer os produtos direto da fábrica. Com isso, o preço praticado pelas microcervejarias fica mais acessível aos consumidores da região. Em eventos é comum os produtos serem oferecidos com preços promocionais e nas fábricas a cerveja fica mais em conta por não existirem custos com o transporte do produto.

Em relação às estratégias de voltadas para a fornecer informações aos consumidores, percebeu-se que é uma prática das microcervejarias disponibilizar no rótulo do produto todos os ingredientes que ele contém, possibilitando que os consumidores tenham conhecimento do que estão comprando e tomando.

No elo serviço, a partir das entrevistas, não foram identificadas estratégias das microcervejarias do Distrito Federal voltada para minimizar os impactos das atividades desse elo.

4.5 Contribuições dos *stakeholders* para uma cadeia de valor sustentável

Conforme afirmado por Freeman (1984), a maneira como uma organização se relaciona com os seus *stakeholders* gera impactos para a sociedade, sendo eles econômicos, sociais e ambientais. Para que uma organização defina estratégias de relacionamento com seus principais *stakeholders* ela deve considerar os valores desses interessados.

Uma vez que os principais *stakeholders* das microcervejarias do Distrito Federal foram classificados segundo seu tipo e grau de influência, torna-se possível uma análise de como tais *stakeholders* podem contribuir para uma cadeia de valor sustentável sob a ótica do marketing societal, podendo ser catalizadores das

estratégias existentes ou agentes de mudança para que a cadeia de valor das microcervejarias do Distrito Federal seja mais sustentável.

Os *stakeholders* do tipo *supportive* que também são classificados como definitivos são aqueles que possuem poder, legitimidade e urgência sobre as microcervejarias do Distrito Federal e têm potencial para cooperar com os seus interesses. Portanto podem fazer uso desses atributos para que esse mercado seja mais sustentável. O Quadro 9 apresenta a relação dos *stakeholders* classificados como *supportive* e dominantes.

Acerva Candanga	Fornecedores de equipamentos para produção de cerveja
Bares especializados na venda de cerveja especial do DF (Ex. Santuário, Camberra)	Fornecedores de Levedura (Ex. Artisan Leveduras, Bio4)
Cervejeiros Caseiros	Fornecedores de Lúpulo
Consumidores de Cervejas Especiais do DF	Fornecedores de Malte (Ex. Agrária Malte)
Distribuidoras (BSB Trade, Pulso, Canadá)	Funcionários das microcervejarias
Empórios de Cerveja do DF (Ex. Empório Soares & Souza)	Lojas de insumo para produção de cerveja do DF (Ex. Candango Brau)
Klaro Chopp	

Quadro 9 – Stakeholders supportive e definitivos
Fonte: Elaboração do autor.

Tais *stakeholders* estão presentes nas atividades dos seguintes elos: infraestrutura da empresa, gerência de recursos humanos, aquisição, logística interna, logística externa, marketing e vendas e serviços. Dessa forma, espera-se que eles apoiem as estratégias de marketing societal já existentes e que desenvolvam iniciativas visando minimizar os impactos ambientais de suas atividades em cada um desses elos. Esses *stakeholders* podem, por exemplo, atuar junto ao governo local para criação de leis que incentivem o mercado das microcervejarias, usar de meios de transporte menos poluentes na sua distribuição de produtos, fazer promoções para incentivar o consumo de cervejas artesanais locais em seus estabelecimentos, usar equipamentos eco eficientes, evitar o desperdício de água na sua produção, usar energia de fontes renováveis para produzir seus produtos e fazer o descarte de resíduos da produção de forma sustentável.

Os *stakeholders* do tipo *supportive* que também são classificados como dominantes são aqueles que possuem poder e legitimidade, porém suas demandas não são urgentes para as microcervejarias do Distrito Federal. Esses *stakeholders* possuem um alto potencial para cooperar com as microcervejarias e estão listados no Quadro 10 abaixo:

Clubes de cerveja por assinatura (CluBeer)	Investidores do mercado das microcervejarias do DF
CNPQ	Mídias sociais (Ex. Facebook, Instagram)
Concursos nacionais de cerveja artesanal (Ex. Concurso das Acervas)	Science of Beer
Cursos de produção/harmonização de cerveja no DF	SENAI Vassouras
Escola Superior de Cerveja e Malte	SESI
Eventos cervejeiros do DF (Ex. Cinema & Cerveja)	Sites de venda de cervejas artesanais (Ex. Empório da Cerveja)
FAP	Universidade Católica de Brasília - UCB
Instituto da Cerveja Brasil	Universidade de Brasília - UnB

Quadro 10 – Stakeholders supportive e dominantes
Fonte: Elaboração do autor.

Esses *stakeholders* estão presentes nas atividades dos seguintes elos da cadeia de valor das microcervejarias: infraestrutura da empresa, desenvolvimento tecnológico e marketing e venda. Suas contribuições para uma cadeia de valor mais sustentável podem ocorrer por meio da elaboração de cursos de capacitação sobre os impactos ambientais da produção de cerveja e maneiras de minimizá-los, da criação de critérios de avaliação para editais de investimento que levem em consideração as práticas sustentáveis da organização, do descarte do lixo dos eventos de forma correta e por meio de pesquisas que possam aumentar o conhecimento a respeito da produção sustentável de cerveja artesanal.

Já no caso dos *stakeholders* do tipo *non-supportive*, tem-se que todos eles também são classificados como dominantes. Esse *stakeholders* são considerados uma ameaça as microcervejarias do Distrito Federal e estão listados no Quadro 11 abaixo:

AmBev	Grupo Schincariol
Bares tradicionais do DF	Heineken
Brasil Kirin	

Quadro 11 – Stakeholders non-supportive e dominantes

Fonte: Elaboração do autor.

Esses *stakeholders* estão presentes nas atividades dos seguintes elos da cadeia de valor das microcervejarias: infraestrutura da empresa e marketing e vendas. Dessa forma, as grandes cervejarias brasileiras e os pontos de venda que comercializam exclusivamente seus produtos são fortes concorrentes e influenciam a forma como as microcervejarias elaboram suas estratégias de marketing e vendas, bem como o poder de *lobby* junto ao governo de tais organizações que acaba afetando a infraestrutura das microcervejarias. Porém, por estarem no mesmo setor pode haver um benefício mútuo entre as grandes e as microcervejarias em relação às práticas de marketing societal. Considerando o elevado poder aquisitivo das grandes cervejarias, as estratégias definidas por elas possuem um alto potencial de beneficiar todas as outras organizações do setor.

Por fim, os *stakeholders* do tipo *mixed-blessing* são também classificados como definitivos. Ao colaborar ou não com seus interesses, tais *stakeholders* possuem poder, legitimidade e urgência sobre as microcervejarias do Distrito Federal. O Quadro 12 lista quais são esses *stakeholders*:

Agentes de fiscalização do Governo Federal	Governo do Distrito Federal
CAESB	Instituto Brasília Ambiental (IBRAM)
Câmara dos Dirigentes Lojistas do DF	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
Deputados Distritais	Secretaria de Agricultura e Desenvolvimento Rural- SEAGRI

Quadro 12 – Stakeholders mixed-blessing e definitivos

Fonte: Elaboração do autor.

Esses *stakeholders* estão presentes nas atividades dos seguintes elos da cadeia de valor: infraestrutura da empresa, gerência de recursos humanos, aquisição, logística interna e operações. A fim de tornar as atividades desses elos mais sustentáveis sob a ótica do marketing societal, esses *stakeholders* podem, por exemplo, definir leis coerentes com a realidade das microcervejarias do Distrito

Federal, fornecer incentivos fiscais para esse mercado na região, padronizar e fornecer diretrizes claras sobre o processo de regulamentação de uma microcervejaria e criar projetos governamentais que incentivem esse mercado na região.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Ao final do presente trabalho, conclui-se que a pesquisa realizada acerca do papel dos *stakeholders* e as práticas de marketing societal nas microcervejarias contribuiu para compreensão do funcionamento desse mercado no Distrito Federal, bem como amplia a reflexão acadêmica sobre o tema.

Enquanto limitação do estudo conduzido, tem-se a escassa literatura em relação à aplicação do marketing societal no setor das microcervejarias no Brasil. Os estudos e informações existentes tendem a ser focados nas grandes cervejarias do país, fazendo com que a falta de investigações sobre as microcervejarias seja um limitador da pesquisa. Fatores como falta de disponibilidade e o não interesse em participar da pesquisa por parte de alguns atores-chave desse mercado também foram limitadores, tendo em vista que a contribuição destes poderia ter influência nos resultados obtidos.

O quadro 13 apresenta os objetivos específicos propostos, os resultados obtidos para cada um deles e sugestões para pesquisas futuras sobre esse tema.

Objetivo específico	Principais resultados	Sugestões para pesquisas futuras
Apresentar os antecedentes históricos e contextualizar as microcervejarias no Distrito Federal;	A partir das entrevistas conduzidas com atores-chave desse mercado, levantou-se os antecedentes históricos e o contexto ao qual esse mercado está inserido, evidenciando como esse mercado se desenvolveu desde seu início, quais as dificuldades existentes nesse processo e qual é o panorama atual desse mercado no Distrito Federal.	Condução de pesquisas para validar se a forma como os entrevistados acreditam que o mercado irá se desenvolver no futuro irá se concretizar. Também, pesquisas que façam um paralelo entre as dificuldades relatadas pelos entrevistados e como o mercado evoluiu para superá-las.

<p>Identificar e classificar os principais <i>stakeholders</i> das microcervejarias;</p>	<p>À luz dos modelos teóricos desenvolvidos por Savage <i>et al</i> (1991) e Mitchell, Angle e Wood (1997), os principais <i>stakeholders</i>, identificados com base nas entrevistas realizadas, foram classificados. Percebe-se que a maioria dos <i>stakeholders</i> levantados estão dispostos a cooperar com as organizações desse mercado e possuem poder e legitimidade sob as mesmas.</p>	<p>Condução de pesquisas para aplicar os modelos teóricos de classificação de <i>stakeholders</i> em pequenas, médias e grandes cervejarias do Brasil.</p>
<p>Mapear a cadeia de valor das microcervejarias do Distrito Federal;</p>	<p>Por meio das entrevistas conduzidas e através do mapeamento do processo de entrega de valor, foram identificadas quais as atividades realizadas pelas microcervejarias do DF em cada elo do Modelo de Cadeia de Valor proposto por Porter (1990).</p>	<p>Condução de pesquisas futuras para fazer um paralelo entre o modelo de cadeia de valor proposto para as microcervejarias e a cadeia de valor das grandes cervejarias do Brasil.</p>
<p>Analisar como o marketing societal está presente na cadeia de valor das microcervejarias do Distrito Federal.</p>	<p>À luz das definições dos possíveis impactos sociais das atividades de cada elo da cadeia de valor feitas por Porter e Kramer (2007), analisou-se a presença de estratégias de marketing societal na cadeia de valor das microcervejarias do Distrito Federal. Para cada elo, foi analisado se existem ou não estratégias para minimizar os impactos sociais das atividades realizadas.</p>	<p>Condução de pesquisas futuras para investigar se as motivações das microcervejarias para realizar práticas de marketing societal se aproximam das motivações de organizações de outros setores.</p>

<p>Analisar como os <i>stakeholders</i> podem contribuir para uma cadeia de valor sustentável sob a ótica do marketing societal.</p>	<p>Considerando o papel de cada <i>stakeholders</i>, foi possível identificar em quais elos da cadeia de valor eles poderiam impulsionar estratégias de marketing societal. Com base nisso, foram propostas maneiras que os <i>stakeholders</i> podem contribuir para uma cadeia de valor mais sustentável.</p>	<p>Conduzir pesquisas futuras para investigar as motivações dos <i>stakeholders</i> para realizar práticas de marketing societal.</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Quadro 13 – Resultados obtidos
Fonte: Elaboração do autor.

Em relação aos antecedentes históricos e à contextualização das microcervejarias do DF, conclui-se que este mercado ainda não possui expressão e relevância como os mercados da região sudeste e sul do país. Parte disso se deve ao fato do seu desenvolvimento ser algo recente, porém existem aspectos característicos do DF que são grandes barreiras para que as microcervejarias cresçam, principalmente fatores ligados à legislação e à tributação dessa atividade na região.

Em relação à identificação e à classificação dos *stakeholders* identificados, conclui-se que a sua maioria está disposta a cooperar com os interesses das microcervejarias e possui poder e legitimidade sobre as mesmas. Com isso, esse potencial existente de cooperação pode ser usado pelos gestores para impulsionar estratégias que desenvolvam esse mercado de uma forma sustentável. Ao analisar o processo de entrega de valor das microcervejarias do DF, conclui-se que esse instrumento gerencial pode contribuir com pesquisas de outras áreas da administração como a logística, ampliando discussões a respeito do funcionamento prático desse mercado.

Por fim, com o presente estudo entende-se que as microcervejarias do DF estão cientes dos impactos ambientais dessa atividade e são proativas na elaboração de estratégias para minimizá-los. Entende-se também que os *stakeholders* das microcervejarias, dependendo do seu tipo e atributos, são atores fundamentais para o desenvolvimento de estratégias de marketing societal, principalmente os que estão

dispostos a cooperar e que têm presença em vários elos da cadeia de valor de determinado mercado. Conclui-se que os *stakeholders* classificados como *supportive* e dominantes e que estão presentes em mais de um elo da cadeia de valor possuem maior potencial para contribuir com estratégias que visam ao desenvolvimento sustentável desse mercado no Distrito Federal.

Em relação às pesquisas futuras sobre esse tema, vale ressaltar que muito se sabe a respeito das ações de marketing societal executadas pelas grandes cervejarias. Esse conhecimento e informações existentes podem servir para se comparar essas ações com as ações das microcervejarias do país. A questão dos impactos sociais do consumo inconsciente do álcool, que não foi tema tratado nesse estudo, pode ser também objeto de pesquisas futuras. Outro tema que cabe maior investigação é a respeito das motivações das cervejarias brasileira, independente do seu porte, para praticar estratégias de marketing societal. Esse tema é um campo aberto e com diversas possibilidades de investigações acadêmicas.

REFERÊNCIAS

- ALVES-MAZZOTTI, A. J. & GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- AMBEV. **Relatório anual e de sustentabilidade**. 2015. Disponível em: <http://www.ambev.com.br/conteudo/uploads/2016/09/Final_Revisado.pdf> Acesso em: jun. 2017.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CERVEJA. **Anuário**. Disponível em: <http://www.cervbrasil.org.br/arquivos/anuario2016/161130_CervBrasil-Anuario2016_WEB.pdf>. Acesso em: jun. 2017.
- BALDIN, Nelma; MUNHOZ, Elzira M. B. **Snowball (bola de neve): uma técnica metodológica para pesquisa em educação ambiental comunitária**. In: X Congresso Nacional de Educação. PUCPR: Curitiba, 2011.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011
- CARROLL, Archie B. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. **The Academy of Management Review**. V. 4, p. 497-505, 1979.
- CERVIERI JÚNIOR, OSMAR. et al. O setor de bebidas. **BNDES Setorial**. P. 93 a 130. 2014. Disponível em: <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/3462/1/BS%2040%20O%20setor%20de%20bebidas%20no%20Brasil_P.pdf>. Acesso em abr. 2017.
- DAWSON, L. M. The Human Concept: New Philosophy for Business, **Business Horizons**. V. 12, p. 29-38, 1969.
- EL-ANSARY, ADEL I. Towards a definition of social and societal marketing. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 2, n. 2, p. 316-321, 1974.
- FADARE, D.A.; NKUPBRE, D.O.; ONI, A.O.; FALANA, A.; WAHEED, M.A.; BAMIRO, O.A. **Energy and Exergy Analyses of Malt Drink Production in Nigeria**, Energy. 2010.
- FARIA, A.; SAUERBRONN, F. A responsabilidade social é uma questão de estratégia? Uma abordagem critica. **Revista de Administração Pública**. V. 42, n. 1, p. 7-33, 2008.
- FINE, S. H. Pet Languages Confuse; Let's Standardise Nonprofit, Social, Societal Marketing Definitions, **Marketing News**. V. 15, 1. 1981.
- FLICK, Uwe. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. Tradução Joice Elias Costa. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FREEMAN, R. E. **Strategic Management: a stakeholder approach**. Massachusetts: Pitman. 1984.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____, Antonio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social 5**. Ed. São Paulo: Atlas, 2006

GLASER, Barney, G.; STRAUSS, Anselm L. **The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research**. Reprinted, New York: Aldine de Gruyter, 2006.

INSTITUTO DA CERVEJA. **A Cena Craft Beer no Brasil**. Disponível em < <https://www.institutodacerveja.com.br/blog/n113/novidades/cervejarias-artesanais-no-brasil>> Acesso em: abr. 2017.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **O que é responsabilidade social empresarial**. Disponível em: <<http://www.uniethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3344&Alias=Ethos&Lang=pt-BR>>. Acesso em: 12 out. 2016.

INSTITUTO ETHOS. **Práticas e Perspectivas da Responsabilidade Social Empresarial no Brasil**. Disponível em: < <http://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2012/12/1Sumário-da-Pesquisa-Relatório-publicado.pdf> >. Acesso em: out. 2016.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10ª edição. São Paulo: Prentice Hall. p. 47, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, p. 9, 2007.

MCWILLIAMS, Abigail; SIEGEL, Donald. Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. **The Academy of Management Review**. V. 26, p. 117-127, 2001.

MITCHELL, R. K., AGLE, B. R. and WOOD, D. J. Toward a Theory of *Stakeholder* Identification and Salience: Defining the Principle of the Who and What Really Counts. **Academy of Management Review**. V. 22, n. 4, p. 853–886, 1997.

NARVER, John C.; SLATER Stanley F. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. **Journal of Marketing**. p. 20-35, 1990.

PAYNE, A.; BALLANTYNE, D. CHRISTOPHER, M. A *Stakeholder* Approach to Relationship Marketing Strategy: The Development and Use of the “Six Markets” Model. **European Journal of Marketing**. V. 39, No. 7/8, 2005.

PAYNE, Samantha. **Top 10 Heaviest Beer-drinking countries: Czech Republic and Germany Sink Most Pints**. Disponível em: < <http://www.ibtimes.co.uk/top-10-heaviest-beer-drinking-countries-czech-republic-germany-sink-most-pints-1475764>> Acesso em: abr. 2017.

PORTER, Michael. E. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PORTER, Michael E. KRAMER, Mark R. Estratégia e Sociedade: o elo entre vantagem competitiva e responsabilidade empresarial. **Harvard Business Review Brasil**. (2007).

REINOLD, Matthias R. **Água: a base para uma boa cerveja**. 2009. Disponível em: <http://www.beerlife.com.br/ed4/materia_prima.asp> Acesso em: jun. 2017.

SANTOS, M.S.; RIBEIRO, F.M. **Cervejas e Refrigerantes**. CETESB, São Paulo. 58p. 2005.

SAVAGE, G. T., NIX, T. W., WHITEHEAD, C. J. e BLAIR, J. D. Strategies for Assessing and Managing Organizational *Stakeholders*. **Academy of Management Executive**, V. 5, n. 2 p. 61–75, 1991.

SCHWARTZ, G. Marketing: the societal marketing concept. **University of Washington Business Review**. V. 31(3), p. 31-38, 1971.

SEBRAE. **Como montar sua microcervejaria**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-uma-microcervejaria,8f387a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 09 out. 2016.

STAKE, Robert E. Case Studies. In DENZIN, Norman K. e LINCOLN, Yvonna S. **Handbook of Qualitative Research**. 2a Ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2000.

_____, Robert E. **Case Studies**. In: DENZIN, N.; LINCOLN, T. **Handbook of Qualitative Research**. London: Sage, 2005, p. 108-132.

STATISTA. **Global market share of the leading beer companies in 2014, based on volume sales**. Disponível em: <<https://www.statista.com/statistics/257677/global-market-share-of-the-leading-beer-companies-based-on-sales/>> Acesso em: fev. 2017.

WARD, S. & LEWANDOWSKA, A. Validation of a Measure of Societal Marketing Orientation. **Journal of Public Affairs**. V. 6, p. 241-255, 2006.

WOOD, Donna J. Corporate Social Performance Revised. **The Academy of Management Review**. V. 16, p. 691-718, 1991.

ZAWISLAK, P. A. Integração e Agregação de Valor em Cadeias de Valor: Uma Investigação na Indústria Petroquímica Brasileira. Em: **XXIX Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - ENANPAD**. Brasília, 2005.

ZOBARAN, Eduardo. **Com inclusão no Simples Nacional, microcervejarias projetam transformação no setor**. Disponível em: <<http://blogs.oglobo.globo.com/saideira/post/com-inclusao-no-simples-nacional-microcervejarias-projetam-transformacao-no-setor.html>> Acesso em: abr. 2017.

APÊNDICES

Apêndice A – Lista de documentos consultados na análise documental

Nome	Tipo	Descrição	Fonte
Documento 1	Lei	Dispõe sobre a padronização, a classificação, o registro, a inspeção, a produção e a fiscalização de bebidas, autoriza a criação da Comissão Intersectorial de Bebidas e dá outras providências.	Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8918.htm > Acesso em: abr. 2017
Documento 2	Decreto	Regulamenta a Lei no 8.918, de 14 de julho de 1994, que dispõe sobre a padronização, a classificação, o registro, a inspeção, a produção e a fiscalização de bebidas.	Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6871.htm > Acesso em:
Documento 3	Lei	Dispõe sobre o incentivo à produção de cervejas e chopes artesanais.	Disponível em: < http://legislacao.sef.sc.gov.br/html/leis/2009/lei_09_14961.htm > Acesso em: abr. 2017
Documento 4	Projeto de lei	Dispõe sobre o licenciamento de microcervejarias artesanais no município do rio de janeiro	Disponível em: < http://mail.camara.rj.gov.br/APL/Legislativos/scpro1316.nsf/1ce2ce7b3cdf59b90325775900523a3f/854606930eca994e83257f18006cb8c6?OpenDocument > Acesso em: abr. 2017
Documento 5	Artigo em blog	História do movimento cervejeiro em Brasília	Disponível em: < https://cinemaecerveja.com.br/historia-da-cerveja-no-df-2587631cd875 > Acesso em: abr. 2017
Documento 6	Guia de melhores práticas	Guia do SEBRAE de como montar uma microcervejaria	Disponível em: < https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-uma-microcervejaria,8f387a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD > Acesso em: abr. 2017