

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACULDADE DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO - FIC
CURSO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO

**Inteligência competitiva em cervejarias brasileiras: uma análise
sob a perspectiva da gestão do conhecimento**

MARCOS WILLIAN VENÂNCIO DE ALCÂNTARA

GOIÂNIA

2021

**TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO PARA DISPONIBILIZAR
VERSÕES ELETRÔNICAS DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE
GRADUAÇÃO NO REPOSITÓRIO INSTITUCIONAL DA UFG**

Na qualidade de titular dos direitos de autor, autorizo a Universidade Federal de Goiás (UFG) a disponibilizar, gratuitamente, por meio do Repositório Institucional (RI/UFG), regulamentado pela Resolução CEPEC nº 1204/2014, sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a Lei nº 9610/98, o documento conforme permissões assinaladas abaixo, para fins de leitura, impressão e/ou *download*, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data.

1. Identificação do Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação (TCCG):

Nome completo do autor: Marcos Willian Venâncio de Alcântara

Título do trabalho: Inteligência Competitiva em cervejarias brasileiras: Uma análise sob a perspectiva da Gestão do Conhecimento

2. Informações de acesso ao documento:

Concorda com a liberação total do documento [X] SIM [] NÃO¹

Havendo concordância com a disponibilização eletrônica, torna-se imprescindível o envio do(s) arquivo(s) em formato digital PDF do TCCG.

Marcos Willian Venâncio de Alcântara
(Nome completo do autor)²

Ciente e de acordo:

Alex Fabianne de Paulo
(Nome completo do orientador)²

Data: 10 / 01 / 2021.

¹ Neste caso o documento será embargado por até um ano a partir da data de defesa. A extensão deste prazo suscita justificativa junto à coordenação do curso. Os dados do documento não serão disponibilizados durante o período de embargo.

Casos de embargo:

- Solicitação de registro de patente;
- Submissão de artigo em revista científica;
- Publicação como capítulo de livro;
- Publicação da dissertação/tese em livro.

² As assinaturas devem ser originais sendo assinadas no próprio documento, imagens coladas não serão aceitas.

MARCOS WILLIAN VENÂNCIO DE ALCÂNTARA

**Inteligência competitiva em cervejarias brasileiras: uma análise
sob a perspectiva da gestão do conhecimento**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Informação e Comunicação (FIC) da Universidade Federal de Goiás (UFG) como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Gestão da Informação.

Orientador: Prof. Dr. Alex Fabianne de Paulo

GOIÂNIA

2021

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UFG.

Alcântara, Marcos Willian Venâncio de
Inteligência Competitiva em cervejarias brasileiras: [manuscrito] :
Uma análise sob a perspectiva da Gestão do Conhecimento / Marcos
Willian Venâncio de Alcântara. - 2021.
54 f.: il.

Orientador: Prof. Dr. Alex Fabianne de Paulo.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade
Federal de Goiás, Faculdade de Informação e Comunicação (FIC),
Gestão da Informação, Goiânia, 2021.

Bibliografia.

Inclui tabelas, lista de figuras, lista de tabelas.

1. Inteligência competitiva. 2. Cervejarias. 3. Gestão da informação.
4. Diferencial competitivo. 5. Gestão do conhecimento. I. Paulo, Alex
Fabianne de, orient. II. Título.

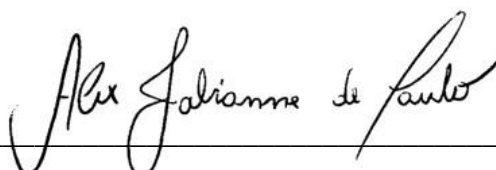
CDU 02

MARCOS WILLIAN VENÂNCIO DE ALCÂNTARA

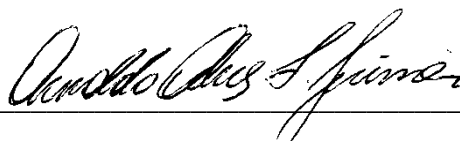
**Inteligência competitiva em cervejarias brasileiras: uma análise
sob a perspectiva da gestão do conhecimento**

Trabalho aprovado. Goiânia, 05 de Janeiro de 2020:

BANCA EXAMINADORA



Orientador – Prof. Dr. Alex Fabianne de Paulo
Faculdade de Informação e Comunicação – UFG



Convidado – Prof. Dr. Arnaldo Alves Ferreira Júnior
Faculdade de Informação e Comunicação – UFG

Agradecimentos

Agradeço primeiramente à Deus, por estar sempre presente em minha vida e nunca ter me deixado desistir.

Aos meus pais por me apoiarem em todos os momentos e por me incentivarem à sempre lutar pelos meus estudos e pelos meus sonhos.

À minha tia Gleide pelo apoio na leitura e pela inspiração nos momentos de escrita e pelo incentivo diário.

Agradeço à minha namorada Vanessa pela paciência, carinho, apoio e compreensão ao longo do caminho.

Aos colegas e amigos de curso que fizeram parte da minha caminhada como estudante de graduação.

Ao meu orientador, Professor Dr. Alex Fabianne de Paulo pelas aulas, conselhos, orientações, conhecimento gerado e direcionamentos que tanto fizeram fluir meu trabalho.

À Universidade Federal de Goiás e à Faculdade de Informação e Comunicação, bem como o curso de Gestão da Informação e todo seu corpo de funcionários que me orientaram e me ensinaram tanto nesses anos de curso.

A todos que direta ou indiretamente contribuíram com esse trabalho e fizeram parte dessa trajetória na faculdade.

RESUMO

O mercado de cervejarias no Brasil sempre se mostrou altamente competitivo, mas tem crescido nos últimos anos com o advento de novas empresas e marcas. Este estudo busca entender como as cervejarias brasileiras utilizam Inteligência Competitiva (IC) como ferramenta para Gestão de Conhecimento (GC) sobre o mercado em que atuam. A metodologia se baseia em duas técnicas consolidadas na literatura de marketing, análise SWOT e 5 Forças de Porter, passando por etapas como a definição das empresas participantes do estudo de caso, coleta e análise dos dados, elaboração das respectivas, análise SWOT e Forças de Porter de cada uma das empresas e, por último, gerando discussão entre IC sob uma ótica de GC. Os resultados mostraram que as principais empresas no ramo cervejeiro buscam estratégias para consolidar um diferencial competitivo, unindo estratégias tradicionais de cada uma das empresas do setor aliadas com inovações, sejam estas tecnológicas, criação de novas fábricas e novas configurações de negócio para consolidação de venda. O estudo também apontou quais empresas mais investem no seu próprio empreendimento e os problemas que enfrentam, trazendo questões atuais como a atuação das empresas no período de pandemia do covid-19, o posicionamento de cada empresa nesse período, quais foram os investimentos e quais foram as medidas tomadas por cada uma para mitigar essa crise que se tornou uma ameaça para o crescimento de todas as empresas estudadas. O trabalho também concluiu que as ferramentas utilizadas para análises de inteligência competitiva nas empresas são importantes modelos de planejamento, estruturação e captura de conhecimentos externos às organizações, bem como bastante úteis para o monitoramento e gerenciamento de informações sobre os competidores de um determinado mercado como o estudado.

Palavras-chave: Inteligência Competitiva. Cervejarias. Gestão da Informação. Diferencial Competitivo. Gestão do Conhecimento.

ABSTRACT

The brewery market in Brazil has always been highly competitive, but it has grown in recent years with the advent of new companies and brands. This study seeks to understand how Brazilian breweries use Competitive Intelligence as a tool for Knowledge Management about the market in which they operate. The methodology is based on two techniques consolidated in the business literature, SWOT analysis and Porter's Five Forces. Also, it address steps such as the definition of the companies participating in the case study, data collection and analysis, elaboration of the respective ones, SWOT analysis and Porter's Forces of each of the companies and, lastly, generating discussion between Competitive Intelligence from the perspective of Knowledge Management. The results showed that the main companies in the beer industry are looking for strategies to consolidate a competitive advantage, uniting traditional strategies of each of the companies in the sector, allied with innovations, whether technological, creation of new factories e new business configurations for sales. The results also pointed out which companies invest the most in their own enterprise and the problems they face, bringing up current issues such as the performance of companies in the pandemic period of the covid-19, the positioning of each company in that period, what were the investments and what were the measures taken by each to mitigate this crisis that has become a threat to the growth of all companies studied. The study also concluded that the tools used for competitive intelligence analysis in companies are important models for planning, structuring and capturing knowledge external to organizations, as well as being very useful for monitoring and managing information about competitors in a market as studied here.

Keywords: Competitive Intelligence. Breweries. Information Management. Competitive Advantage. Knowledge Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Criação do conhecimento.....	10
Figura 2 - Etapas do sistema de inteligência competitiva	14
Figura 3 - Exemplo de uma análise SWOT	15
Figura 4 - Exemplo de uma análise de cinco forças de Porter	18
Figura 5 - Etapas da metodologia adotada.....	20
Figura 6 – Dados da fusão entre Brasil Kirin e Heineken	33

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Dados, Informação e Conhecimento	5
Quadro 2 - Interseção entre a Gestão da Informação e a Gestão do Conhecimento	7
Quadro 3 - Os três modelos de uso da informação organizacional	11

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - AmBev - Informações financeiras segmentadas	28
Tabela 2 - Heineken - Informações financeiras segmentadas	34

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
2. OBJETIVOS.....	4
2.1. Objetivo geral.....	4
2.2. Objetivos específicos	4
3. REVISÃO DA LITERATURA.....	5
3.1. Gestão do Conhecimento	5
3.2. Inteligência Competitiva.....	12
3.2.1. Etapas do Sistema de Inteligência Competitiva	12
3.2.2. Metodologias de análise de IC	15
3.2.2.1. Análise SWOT	15
3.2.2.2. Benchmarking	16
3.2.2.3. Modelo das 5 forças de Porter	16
3.2.2.4. Fatores Críticos de Sucesso	18
4. METODOLOGIA	20
5. RESULTADOS	22
5.1. Descrição dos perfis das cervejarias brasileiras.....	22
5.1.1. AmBev	22
5.1.2. Grupo Petrópolis.....	23
5.1.3. Heineken Brasil	23
5.2. Análise SWOT das cervejarias	24
5.2.1. Análise SWOT da AmBev	24
5.2.2. Análise SWOT do Grupo Petrópolis	28
5.2.3. Análise SWOT da Heineken Brasil	31
5.3. Investigação baseada nas 5 Forças de Porter	35
5.3.1. Poder de barganha dos fornecedores	35
5.3.2. Barreiras à novos entrantes.....	37
5.3.3. Poder de barganha dos compradores	38
5.3.4. Ameaças de produtos substitutos.....	39
5.3.5. Rivalidade entre os concorrentes.....	40
5.4. Discussão sobre Inteligência Competitiva sob a ótica da Gestão do Conhecimento.....	42
6. CONCLUSÃO	44
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	49

1. INTRODUÇÃO

A Inteligência Competitiva (IC) está relacionada à busca que as organizações fazem por dados e informações dos seus concorrentes que sejam úteis para um melhor posicionamento dos seus negócios. Diante da complexidade do ambiente em que os negócios estão inseridos, o executivo tem que reunir informações, elaborar planejamentos de curto, médio e longo prazo, produzir as melhores estratégias e atingir os seus objetivos em tempo hábil, garantindo a construção de vantagem competitiva. Assim, o gestor precisa estar inserido nesse processo do mundo dos negócios e a vivência nesse mundo se torna importante. Mas faz-se necessário um olhar externo à organização que consiga identificar e aplicar as ferramentas e metodologias necessárias para observar de forma crítica o mercado, buscando criar oportunidades de negócios, identificar e diminuir as falhas nos processos, criar pontos fortes e diminuir as fraquezas. Isto pode ser um diferencial que ajude uma empresa a ter seu destaque no mercado.

A IC e as técnicas a ela associadas possibilitam a captura de dados relevantes no setor estudado. Tais dados são insumos oportunos para serem transformados em conhecimento que poderão ser aplicados em diferentes ocasiões ou tomadas de decisão. Dessa forma, as empresas buscam cada vez mais fazer uso da IC como instrumento para gerenciar o conhecimento acerca do seu mercado de atuação.

As motivações para desenvolver tal trabalho foram surgindo por estarem relacionadas à importância que o mercado cervejeiro nacional representa para a economia e para a cultura do Brasil. Segundo dados da CervBrasil (2020), o mercado teve um faturamento de R\$ 107 bilhões de reais (com base em 2017). O setor é capaz de gerar 2,7 milhões de empregos e arrecada R\$ 21 bilhões de reais de impostos.

O mercado de cerveja apresenta bastante competição, fazendo com que os maiores e mais tradicionais competidores estejam sempre empenhados em produzir o melhor produto para o consumidor final. Este mesmo consumidor tem sido cada vez mais exigente quanto a qualidade, fazendo com que as cervejarias busquem aprimorar e ampliar o seu portfólio de produtos, prezando sempre pela qualidade máxima para atender tanto esse novo consumidor quanto os fidelizados. As empresas passam também a vivenciar mudanças no mercado com o

advento das cervejarias artesanais que entram como novos competidores nesse meio, trazendo um apelo de produtos diferenciados, com novos sabores e uma experiência diferenciada.

Reforçando a motivação para este estudo, têm-se os aspectos culturais em que o consumo de cerveja está presente em festividades tradicionais como Carnaval, assim como nos mais diversos tipos de eventos nacionais e regionais. Não raro, o brasileiro sempre reserva espaço nos seus momentos de lazer ou fins de semana para reunir-se com amigos, familiares e celebrar com música, churrasco e cerveja. Não menos importante, a indústria cervejeira através do uso da base tecnológica, aproveita seus recursos para a produção de produtos secundários, tais como águas, sucos, refrigerantes e energéticos, que é incentivada para atender os demais consumidores. Assim, a indústria cervejeira e seus produtos complementares conseguem contemplar uma parcela significativa da população, dessa forma segundo dados do CervBrasil (2020), 99% dos lares brasileiros são de alguma forma atendidos pela indústria cervejeira.

A cerveja como pensamos erroneamente não é produzida em sua totalidade pelo ser humano, mesmo com a presença de um mestre-cervejeiro e com as indústrias mais modernas essa bebida tão apreciada não fica responsável apenas a ele criar. O mestre produz parte do processo, contribuindo para a produção do mosto que é a substância que será fermentada com a ajuda de fungos chamados de leveduras, estes irão produzir a cerveja ao final do processo de fermentação. Cerveja é a bebida alcoólica mais consumida no mundo atualmente. Segundo a Organização Mundial de Saúde (2014), a cerveja é a bebida alcoólica mais saudável por conter altos níveis de silício, magnésio, antioxidantes e vitaminas do complexo B que são propriedades oriundas de seus principais componentes: cevada, malte (produzido através da fermentação de cereais) e o lúpulo, uma planta nativa da Europa, Ásia Ocidental e América do Norte.

O volume de produção industrial de cerveja no Brasil mostra-se dependente de um aspecto bastante relevante, o país é um dos maiores importadores de malte, um dos componentes mais caros e essenciais para a produção da cerveja. No período que corresponde de 2005 a 2012, as importações líquidas do malte subiram a uma taxa de 24% a.a., acumulando no período um déficit de aproximadamente US\$ 2 bilhões de dólares (CERVIERI, Osmar et al). Segundo The Observatory of Economic Complexity (2014), 71% do malte comprado pelo Brasil é da Argentina, 17% da Holanda, 4,1% dos Estados Unidos e 2,5% de Singapura. A produção de cevada vem sendo incentivada no Brasil, entretanto os maltes

especiais ainda precisam ser importados para atender a demanda de produção que as empresas necessitam atender.

As grandes cervejarias para contornar tal problema buscam fazer alianças, firmar acordos entre si, contratos de longo prazo, parcerias e outras medidas para atender todas as necessidades do mercado. Nos últimos trinta anos a quantidade de aquisições e fusões entre as empresas vem aumentando consideravelmente, a consequência é a menor disponibilidade de malte oferecido para as nossas empresas. O mercado nacional aponta a presença de três grandes empresas que tem uma maior fatia do mercado: Ambev, Grupo Petrópolis e a Heineken Brasil. Estas companhias competem a todo o momento pela atenção do consumidor, repensando seus posicionamentos continuamente. Sem dúvida, enxergar o mercado além das suas próprias fronteiras torna-se condição de sobrevivência.

Mas qual é o papel da inteligência competitiva nas organizações? Suas técnicas de levantamento e análise de dados podem auxiliar as organizações na gestão do conhecimento sobre seu negócio e sobre seus concorrentes? Diante do momento atual cujas facilidades de produção e acesso a dados são infindáveis, organizar os dados de tal forma que sejam informações estruturadas e úteis para tomada de decisão, é uma tarefa que vai além de uma simples análise de mercado. Diante desses questionamentos o problema do seguinte estudo se define assim:

Como a inteligência competitiva pode auxiliar na gestão do conhecimento nas organizações? Esta discussão sobre IC e GC é proposta neste estudo e que está estruturado da seguinte forma:

Primeiramente uma revisão bibliográfica sobre a Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento e a Inteligência Competitiva; Segundo, destaca a metodologia utilizada; Terceiro, apresenta os dados da análise de como o mercado cervejeiro vem se apropriando do uso da Inteligência Competitiva para a tomada de suas decisões; analisa os aspectos e a história de mercado das principais cervejarias brasileiras e as suas estratégias para consolidação no território nacional; Ao final, faz-se uma reflexão sobre o uso de ferramentas de Inteligência Competitiva como instrumento de Gestão de Conhecimento nas organizações. A seguir, destacam-se os objetivos geral e específicos deste trabalho.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo geral

Com base no problema se as ferramentas de IC auxiliam na GC das organizações o objetivo geral deste trabalho é **realizar uma análise baseada em técnicas de Inteligência Competitiva pela perspectiva da Gestão do Conhecimento**. Para isso, será feito um estudo de caso do setor cervejeiro no Brasil, um dos mais competitivos mercados nacionais.

2.2. Objetivos específicos

A partir do objetivo geral acima, definiu-se os seguintes objetivos específicos para este estudo:

- a. Descrever os perfis de três cervejarias brasileiras.
- b. Realizar a análise SWOT das cervejarias selecionadas.
- c. Investigar as potencialidades das cervejarias baseadas na teoria das 5 Forças de Porter.
- d. Discutir os resultados da análise de Inteligência Competitiva sob a ótica da Gestão do Conhecimento.

3. REVISÃO DA LITERATURA

3.1. Gestão do Conhecimento

O conceito de dados pode variar de um ambiente para outro. No ambiente organizacional podemos destacar de maneira geral que dados são: “conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 2).

A informação sempre fez parte do cenário das organizações, considerada o insumo básico para determinadas atividades, dentro e fora do ambiente corporativo. “São dados interpretados, dotados de relevância e propósito” (DRUCKER, 1999, p. 32). Assim, informação pode ser definida como um conjunto de dados que por meio de sua assimilação pode fazer sentido para a pessoa que internaliza estes e a transforma em uma informação relevante.

Segundo Davenport e Prusak (1998), informação tem que estar organizada para alguma finalidade. Dados tornam-se informação quando o seu criador acrescenta-lhes significado. Transformamos dados em informação agregando valor de diversas maneiras. O quadro 1 sintetiza conceitos sobre dados, informação e conhecimento.

Quadro 1 - Dados, Informação e Conhecimento

Dados	Informação	Conhecimento
Simple observações sobre o estado do mundo	Dados dotados de relevância e propósito	Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese, contexto
Facilmente estruturado	Requer unidade de análise	De difícil estruturação
Facilmente obtido por máquinas	Exige consenso em relação ao significado	De difícil captura em máquinas
Frequentemente quantificado	Exige necessariamente mediação humana	Frequentemente tácito
Facilmente transferível		De difícil transferência

Fonte: Davenport (1998, p. 18)

O conhecimento que se desenvolve ao longo do tempo através da experiência, que abrange aquilo que absorvemos de cursos, livros, mentores, e também do aprendizado informal. Experiência refere-se àquilo que fizemos e àquilo que aconteceu conosco no passado. “Experiência” e “experto” são palavras relacionadas, ambas derivadas do verbo latino que significa “submeter ateste”, Experts - pessoas com profundo conhecimento de um dado assunto - foram testados e treinados pela experiência. (DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L, 1998, p. 07).

O conhecimento pode ser dividido em dois no que se refere à Gestão do Conhecimento, conhecimento explícito e conhecimento tácito. O conhecimento explícito está relacionado à informação e como ela pode ser gerada e armazenada, seja por meio de documentos manuscritos, manuais, documentos digitais, e-mails etc. Ele é o conhecimento que pode ser documentado, dessa forma, informação é o conhecimento que pode ser acessado por todos. (NONAKA; TAKEUSHI, 1997). O conhecimento tácito é proveniente de nossas experiências, ele vem de tudo que armazenamos internamente, nós absorvemos e reproduzimos aquilo que aprendemos como se fizesse parte de nós. “O conhecimento tácito é partilhado e exteriorizado em um diálogo que utiliza metáforas e analogias.” (CHOO, 2003, p. 23).

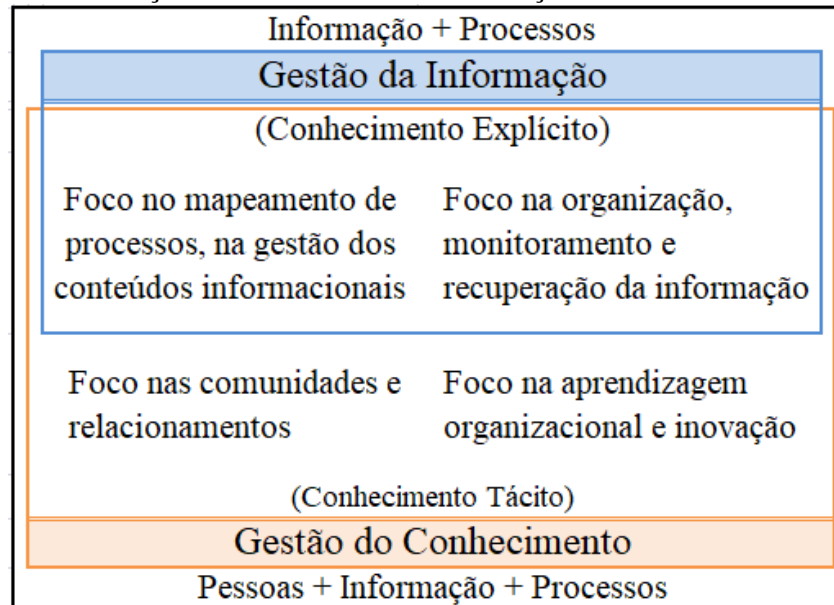
Ao que se refere ao estudo da GC, ela vem sendo utilizada durante muitos anos por inúmeras organizações e não se limita a uma simples definição. Para vários autores, ela é considerada uma disciplina que possui várias conceituações, de natureza multidisciplinar e que é aplicada em várias ocasiões, cada organização gerencia o conhecimento de acordo com as características que ela possui. Segundo Fleury (2002), conhecimento é um recurso que pode e deve ser usado e gerenciado em prol de melhorias nas organizações, mesmo que cada uma siga seu próprio modelo de gestão baseado nas suas características e cabe ainda à organização elaborar a melhor forma de utilizá-lo.

Conforme citado por Davenport e Prusak (1998), Michael Polanyi, o primeiro filósofo a argumentar sobre o conceito de conhecimento tácito *versus* conhecimento explícito, o processo de explicar para alguém como andar de bicicleta ou nadar é necessário para entender a experiência tácita por serem claros exemplos da aplicação de conhecimento tácito sendo praticado no cotidiano.

Seguindo o exemplo podemos notar que as pessoas geralmente não leem um manual ou um tutorial para poder aprender a andar de bicicleta, o que normalmente é ensinado é como andar utilizando duas rodinhas, uma do lado esquerdo e outra do lado direito da roda traseira para iniciar o processo de aprendizado sobre equilíbrio para uma pessoa. Ao longo do tempo a pessoa vai entendendo o conceito de equilíbrio e como ele é essencial para poder utilizar propriamente uma bicicleta, no próximo passo as rodinhas são então retiradas e por meio de eventuais quedas a pessoa consegue entender que o equilíbrio é um aspecto essencial ao utilizar uma bicicleta.

Em determinados momentos podemos notar a fusão dos dois tipos de conhecimento, o conhecimento explícito e o conhecimento tácito contribuindo para a GC quando o foco está voltado para a aprendizagem organizacional e a inovação, conforme aponta o quadro 2:

Quadro 2 - Interseção entre a Gestão da Informação e a Gestão do Conhecimento



Fonte: Adaptado de Cianconi (2003)

Importante destacar que a GC pode envolver diversas abordagens, algumas delas serão elucidadas nesse artigo. Dentre alguns exemplos, pode-se destacar: a gestão do capital intelectual, a aprendizagem organizacional, a gestão por competências, a gestão da inovação e a inteligência competitiva.

O capital intelectual segundo Hoffmann (2016) representa a capacidade mental coletiva, está relacionada ao alinhamento das pessoas, suas experiências em um ambiente corporativo. Pode ser dividido em capital humano, capital estrutural e capital de clientes e fornecedores. O capital intelectual pode ser definido como a somatória do conhecimento de todos dentro de uma organização (STEWART, 1998). O capital humano se encontra presente nos conhecimentos tácitos dos funcionários (suas habilidades adquiridas pela experiência), que pode inclusive desenvolver melhorias e sendo atualizados sempre, conforme o tempo. O capital estrutural está relacionado aos manuais, patentes, mapas, processos, marcas, banco de dados, estruturas organizacionais, etc. O capital de clientes e fornecedores está ligado aos relacionamentos e parcerias de uma organização com as pessoas com as quais há trocas de informações e negócios.

A aprendizagem organizacional é, segundo Terra (2005), um dos pilares da GC. Através dessa abordagem, vários recursos da organização podem e devem ser usados para um melhor posicionamento, para a correção, direcionamento e o desenvolvimento da empresa. A aprendizagem está frequentemente ligada ao conhecimento tácito e às experiências profissionais, além de tecnologias utilizadas e demais atividades que estão além da função exercida pelos funcionários, elas servem como um grande apoio nessa busca coletiva pelo aperfeiçoamento organizacional.

A gestão por competência é segundo Hoffmann (2016), uma abordagem que pode ser incorporada à GC, isso é feito por meio da aplicação do conhecimento com capacidade da empresa de produzir resultados tanto em níveis individuais, em equipes e organizacionais com diferencial competitivo.

Conforme Hoffmann (2016) destacou, estamos inseridos na era do conhecimento e a melhor alternativa para as empresas se reinventarem e garantirem um diferencial competitivo está relacionada ao gerenciamento de ativos intangíveis, o conhecimento, que pode ser utilizado para o desenvolvimento de melhores práticas dentro da organização. Ao observar o contínuo avanço tecnológico da era atual torna-se evidente que as organizações passem a buscar por mais alternativas que garantam certa vantagem competitiva, muitas vezes por meio da gestão da inovação (TIDD, BESSANT, 2015). As organizações podem garantir esse diferencial por meio de processo de criação, difusão e compartilhamento do conhecimento que poderá levar às melhores práticas para superar os concorrentes.

Ainda segundo a autora as práticas mais utilizadas para a criação do conhecimento dependem de condições propícias que a organização pode prover, dentre elas destacam-se: a intenção organizacional, a criatividade dos seus membros, a autonomia das pessoas e suas unidades, a disposição para enfrentar uma variedade de situações, o acesso a grandes volumes de informação e a interação com o ambiente externo.

Desse modo, é possível inferir que as criações de conhecimento tácito e conhecimento explícito não são processos independentes, são processos que se complementam. Segundo De Long et al. (1997) os objetivos da GC são aumentar o valor agregado das informações, contextualizando-as, além de gerir o conhecimento explícito e o tácito.

A utilização das informações como papel estratégico e a interligação dos processos organizacionais são ações que podem ser administradas para a criação do conhecimento (CHOO, 2003). O autor também destaca que na atual concepção da administração e teoria organizacional existem três arenas distintas onde a criação e os usos da informação

contribuem como um papel estratégico no crescimento e na capacidade de adaptação da empresa.

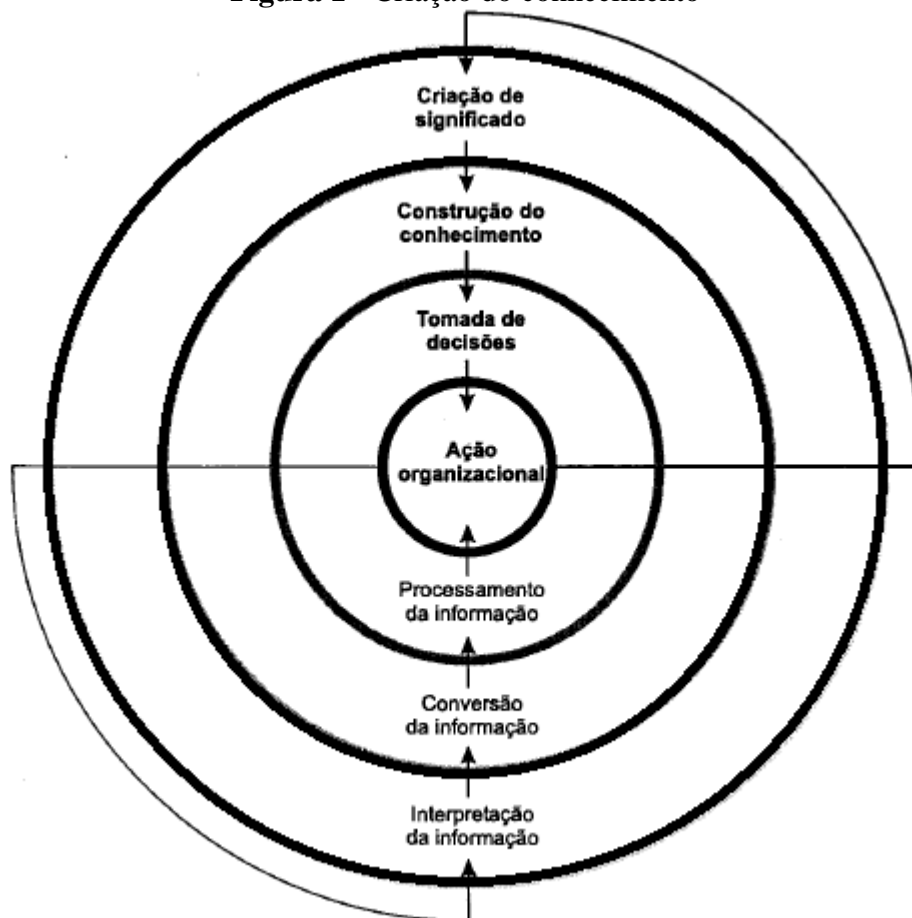
Na primeira arena fica evidente como o ambiente externo influencia em uma organização e como as empresas que fazem uso disso a seu favor podem garantir uma vantagem competitiva perante as outras.

Na segunda arena é importante notar que o autor disserta sobre o uso estratégico da informação como sendo, aquela em que a organização cria, organiza e processa a informação de modo a gerar novos conhecimentos por meio do aprendizado. Novos conhecimentos permitem à organização desenvolver novas capacidades, criar novos produtos e serviços, aperfeiçoar os já existentes e melhorar os processos organizacionais (CHOO, 2003, p. 28). O processo de adquirir informações e fazer o uso estratégico para poder gerar produtos, serviços e melhorar processos é crucial para garantir o bom andamento de uma organização, mesmo assim algumas organizações ainda falham bastante nessa fase.

A terceira arena do uso estratégico da informação está relacionada à como as organizações avaliam as informações geradas para poder tomar uma decisão. Buscar entender se as orientações que tiveram são coerentes com os resultados que a empresa pretende atingir futuramente. Trata-se de entender o que pode ser alterado ou aprimorado para melhorar o processo de decisão.

Conforme apresenta o autor, no que tange a organização do conhecimento podemos destacar três grandes camadas que são partes do processo responsável pela criação do conhecimento. A criação do significado, a construção do conhecimento e a tomada de decisões são essenciais para o processo que toda organização lida para poder produzir conhecimento. Cada camada interna da figura 1 produz informação para alimentar as camadas externas adjacentes. A informação flui do ambiente exterior (fora dos círculos) e é progressivamente assimilada para permitir a ação da empresa (CHOO, 2003).

Figura 1 - Criação do conhecimento



Fonte: Choo (2003)

A criação do significado ainda pode iniciar-se com alguma mudança no ambiente organizacional, as pessoas estão tentando identificar o que pode ser desenvolvido e aprimorado no meio em que estão inseridas. A fase é relacionada com a interpretação de informações, sendo elas notícias, mensagens e o que vem do ambiente, entender as perguntas que estão sendo feitas e encontrar as respostas.

A construção do conhecimento é a segunda parte do ciclo e é um processo caracterizado principalmente pela conversão da informação. Por meio do diálogo e de interações entre as pessoas a troca de conhecimentos é feita de forma natural no ambiente da organização para a geração de novos conhecimentos.

A tomada de decisão é a terceira parte desse processo cíclico. Através da reunião de informações, interpretações de dados, diálogos realizados e discussões acerca dos conhecimentos gerados uma organização e seus funcionários podem determinar quais ações são interessantes ou podem ser realizadas analisando todos os aspectos por meio do processamento dessas informações diante de diversas alternativas disponíveis para garantir

que o resultado esperado seja alcançado. No quadro 3 abaixo, encontram-se explicitado dados referentes aos conceitos, ideia central e resultados dos estudos das três grandes camadas responsáveis pela criação do conhecimento.

Quadro 3 - Os três modelos de uso da informação organizacional

Modo	Ideia Central	Resultados	Principais Conceitos
Criação de significado	Organização interpretativa: Mudança ambiental -> Dar sentido aos dados ambíguos por meio de interpretações. A informação é interpretada.	Ambientes interpretados e interpretações partilhadas para criar significado.	Interpretação, seleção, retenção.
Construção do conhecimento	Organização aprendiz: Conhecimento existente -> Criar novos conhecimentos por meio da conversão e da partilha dos conhecimentos. A informação é convertida.	Novos conhecimentos explícitos e tácitos para a inovação.	Conhecimento tácito. Conhecimento explícito. Conversão do conhecimento.
Tomada de decisões	Organização racional: Problema -> Buscar e selecionar alternativas de acordo com os objetivos e preferências. A informação é analisada.	Decisões levam a um comportamento racional e orientado para os objetivos.	Racionalidade limitada. Premissas decisórias. Regras e rotinas.

Fonte: Choo (2003)

3.2. Inteligência Competitiva

A Inteligência Competitiva (IC) está ligada a questões que vão desde a lucratividade, à competitividade e ainda à sobrevivência no mercado. O acesso à informação pode ser considerado como uma necessidade estratégica das organizações (SCIP, 2006; GOMES; BRAGA, 2004). Neste contexto, a fim de que os objetivos possam ser atingidos e que novos rumos sejam traçados pelas organizações, destaca-se a IC como uma importante ferramenta para apoiar a estratégia da organização, devendo esta, portanto, estar totalmente integrada com a mesma (TRZECIAK, 2009).

A IC pode ser definida também como uma estratégia organizacional para descobrir o que ocorre no ambiente de negócios. O conhecimento produzido oferece auxílio aos executivos para tomar decisões em relação às vantagens sobre seus concorrentes (MILLER, 2000). Trata-se de um processo sistemático informacional proativo que conduz à melhor tomada de decisão estratégica ou operacional, o qual visa descobrir as forças que regem os negócios, reduzir os riscos e conduzir o tomador de decisão a agir antecipadamente, bem como proteger o conhecimento gerado (ABRAIC, 2002).

Observando os aspectos que envolvem a IC é possível destacar que o seu uso está intimamente ligado aos dados que determinada organização detém e como ela pode trabalhar estes para produzir informação, a fim de que ela possa ser administrada para garantir o diferencial competitivo da organização perante os demais. O uso da informação estratégica pode ser entendido como a peça-chave que interliga uma empresa a seu provável sucesso corporativo. Isso pode se tornar possível através da adoção de ferramentas e o uso destas pelos gestores ou tomadores de decisão para a resolução de problemas.

A inteligência competitiva pode ter mais de uma abordagem, dependendo da sua necessidade de uso, utilizando seus conhecimentos de forma estratégica ou através de um uso operacional, conforme o contexto em que ela for trabalhada.

3.2.1. Etapas do Sistema de Inteligência Competitiva

As etapas que compõem o Sistema de Inteligência Competitiva vão desde a identificação de necessidades, coleta de informações, análise, contextualização, até a disseminação de informações e por último a avaliação dos resultados obtidos. As etapas podem ser conferidas em sua totalidade na figura 2 logo após a descrição de cada uma das etapas abaixo.

A primeira etapa é denominada identificação das necessidades de inteligência. Seu objetivo é identificar quais são e quais serão decisões críticas que a organização está tomando ou precisa tomar tendo em vista o ambiente externo (macroambiente e microambiente). Importante avaliar questões como: o que pode impactar o negócio ou fazer alterações, quais oportunidades podem aparecer ou as ameaças que irão surgir ou quais decisões que a IC tomar podem ajudar a empresa de modo contínuo. Analisar essas questões e organizá-las em tópicos relevantes, com o intuito de elaborar uma lista de quais problemas de inteligência podem ser resolvidos ou questões relevantes e registrar tudo em uma árvore ou uma matriz de IC.

Herring e Francis (1999) sugeriram esse processo mais formalizado de levantamento das necessidades de informação, conhecido como *Key Intelligence Topics* (KIT), de modo que deveria ser o ponto de partida para a área de IC. O KIT abrange três aspectos:

- a) suporte a ações e decisões estratégicas;
- b) identificação de mudança de rumo dos principais atores do ambiente, tais como competidores, governo, fornecedores de tecnologia, dentre outros;
- c) descrição dos principais atores do ambiente competitivo.

De uma maneira geral, após determinar o problema de inteligência a ser resolvido (KITs), a definição das *Key Intelligence Questions* (KIQ) ou questões relevantes chaves é essencial para poder se definir quais fontes de informação e coleta e quais técnicas de análise devem ser exploradas. Na etapa 2 que é definida como identificação das necessidades de informação o objetivo está em identificar e registrar quais informações deverão ser coletadas para ajudar as respostas dos KIQs.

Na terceira etapa é realizada a coleta e tratamento dos dados. Aqui, busca-se identificar quais são as fontes de informação que deverão ser registradas para obter as informações definidas no item anterior e preparar um plano de coleta de tais informações. Além disso, é preciso estabelecer os papéis dos coletores, os pontos de coleta, a frequência de coleta, o uso das redes de coletas externas e internas à organização. Também é necessário elaborar mapas de fonte de informação e a lista de produtos de IC.

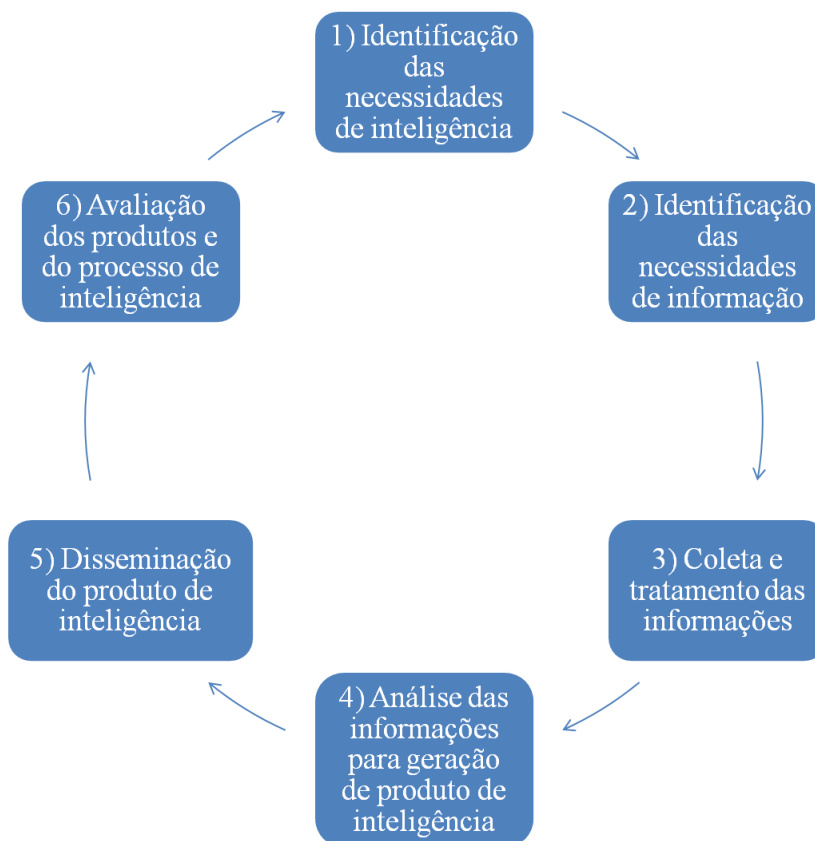
Na etapa 4 do processo de inteligência é executada a fase de análise das informações para gerar produtos de inteligência. O objetivo é gerar análises ou produtos de IC. Uma vez coletados e analisados, os dados precisam ser transformados em produtos de inteligência e disseminados pela instituição.

Por meio da quinta etapa busca-se identificar qual é o canal mais adequado para entregar o produto de IC ao cliente em um formato coerente, claro e que faça sentido, além de

ser objetivo e coerente. Deve-se levar em conta também os formatos de cada produto, linguagem, profundidade de análise, plano de comunicação.

Através da sexta e última etapa tem-se a fase de avaliação dos produtos e do processo de inteligência. Essa fase busca estabelecer uma avaliação dos produtos e processo de IC quanto à sua eficiência e a sua eficácia além das suas utilidades para as ações do cliente de IC. Importante definir quais são os indicadores de avaliação para essa etapa, as atividades incluem refletir sobre as recomendações entregues, se atentar quanto à questão da efetividade da tomada de decisões e como isso influencia na geração de resultados além de observar a operacionalização do processo.

Figura 2 - Etapas do Sistema de Inteligência Competitiva



Fonte: Adaptado do Ciclo de Inteligência Competitiva (Herring)

3.2.2. Metodologias de análise de IC

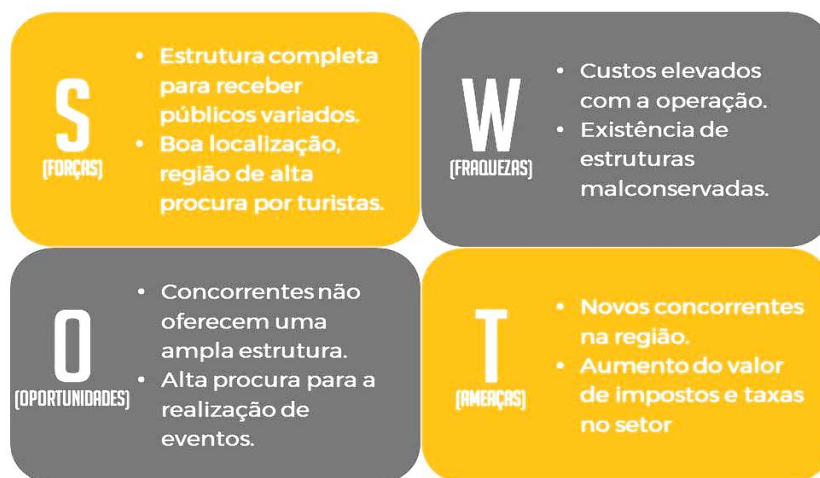
Durante a fase de análise de dados, várias metodologias podem ser utilizadas pelos gestores de inteligência para interpretar as informações coletadas. Essas ferramentas podem auxiliar o gestor dependendo do tipo de produto de IC que irá ser gerado. Gomes e Braga (2004) destacam algumas dessas metodologias: Modelo das cinco forças de Porter, fatores críticos de sucesso, benchmarking, análise SWOT, cadeia de valor, análise de cenários, perfil do concorrente, análise do setor, além da análise dos Stakeholders e outras ferramentas. Alguns exemplos serão definidos a seguir.

3.2.2.1. Análise SWOT

Segundo a definição de Tarapanoff (2001), a análise SWOT está relacionada ao campo de análise de ambientes (internos e externos). Muito empregada em processos que necessitam de planejamento estratégico para avaliar o posicionamento da organização. O objetivo principal é estabelecer estratégias para manter os pontos fortes (Strengths), diminuir os pontos fracos (Weakness) de modo a aproveitar as oportunidades (Opportunities) que a empresa recebe e evitando que ameaças (Threats) atuem nela. Uma Análise SWOT aplicada a uma pousada pode ser observada na figura 3 abaixo:

Figura 3 - Exemplo de uma análise SWOT

Como seria a SWOT de uma **Pousada**?



Fonte: Grupo Voitto (2020)

A SWOT auxilia no que se refere ao posicionamento da empresa em ambientes turbulentos. Este tipo de análise ajuda em movimentações que englobam fusões, aquisições de empresas menores ou mesmo conquista de mercado. Ao ser utilizada junto a Tecnologia da Informação (TI), esta ferramenta pode identificar mudanças de tal forma a diminuir o tempo de resposta que a organização tem para lidar com os prováveis desafios que são impostos a ela. Davenport e Prusak (1998) defendem que a TI pode não ser um elemento central na atividade de inteligência, mas é um elemento integrador e impulsionador do uso da informação da organização. Sendo assim, a TI pode apoiar todas as etapas das análises de IC, desde a fase de identificação das necessidades de inteligência até a avaliação de um produto de inteligência.

3.2.2.2. Benchmarking

Possui como objetivo permitir comparações e busca por melhores práticas dentre as organizações. Chiavenato & Sapiro (2003) definiram essa técnica de IC como: um processo capaz de medir e comparar as melhores estratégias e operações em suas atividades, dentro ou fora de seu setor. O objetivo é identificar as melhores práticas de outrem que podem ser adotadas. Uma ferramenta de uso tradicional no âmbito do planejamento estratégico e da gestão de qualidade. O foco é orientar as organizações a buscar além das próprias operações, fatores-chaves que sejam responsáveis por influenciar na produtividade e resultados. *Benchmarking* ou *benchmark* são os melhores resultados ou as melhores práticas entre as organizações que são objetos de estudos, é buscar ir além da simples análise da concorrência.

Segundo Porter (1995), empresas concorrentes podem de fato representar uma ameaça, mas concorrentes bons que se destacam, no entanto, podem proporcionar parâmetros para melhorias da empresa e o próprio mercado. Ao analisarmos algo ou alguma situação estando posicionados sob uma perspectiva diferente têm-se maior capacidade de percepção do que quando se está inserido (a) em um processo. Através desse modelo fica mais fácil analisar quais ações podem ser consideradas mais eficazes e quais podem representar certo atraso para a organização.

3.2.2.3. Modelo das 5 forças de Porter

Estratégia é a combinação dos objetivos que a empresa persegue e os meios pelos quais busca atingi-los (Porter, 1980). Assim como as demais ferramentas utilizadas em IC, o

modelo das 5 forças de Porter tem o potencial de oferecer informações que podem reforçar ou reposicionar a estratégia de uma empresa. As organizações que utilizam a informação como um recurso para garantir sucesso em um ambiente de alta concorrência estão cientes de que ela precisa ser precisa e oportuna, ou seja, informação correta sendo utilizada na hora certa garante um destaque e se torna essencial nesse ambiente competitivo. As 5 forças de Porter (1980) podem ser enumeradas como: barreira à novos entrantes, poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos compradores, ameaças de produtos substitutos e rivalidade entre os concorrentes. Elas podem ser definidas da seguinte forma:

- Os novos entrantes representam aquelas empresas iniciantes que buscam conseguir a sua parcela de mercado por meio de suas competências e através de objetivos bem definidos, mas que ainda não são conhecidas pelos consumidores de forma significativa.
- Fornecedores apresentam um poder de barganha muito grande, pois eles podem interferir tanto de maneira positiva ou negativa na estrutura de uma empresa. Estabelecer parcerias entre si representam um ponto positivo, agregando valor e garantindo uma qualidade e uma sequência na cadeia produtiva.
- Os compradores também estão relacionados a esse aspecto de barganha podendo contribuir tanto para a queda dos preços de determinados produtos quanto interferir na qualidade ao exigir um melhor controle, ou melhor produção destes.
- A ameaça de produtos ou serviços substitutos existe quando empresas de uma mesma indústria podem ser facilmente substitutos entre si representando assim um problema e fazendo com que as empresas se esforcem mais para conquistar clientes.
- Rivalidades entre os concorrentes são disputas entre firmas do mesmo segmento de indústria ou de um mesmo setor, disputas estas que podem estar presentes nos preços, entre a qualidade do produto, espaço no mercado ou por conquistar o consumidor.

Através da análise das cinco forças uma organização poderá definir de maneira mais consciente quais as estratégias direcionadas para conseguir se manter ou alcançar seus

objetivos de mercado. Por exemplo, uma empresa responsável por produzir um produto pode baixar o preço até sua mínima margem de lucro, para impedir as suas concorrentes de competir diretamente com o preço, essa estratégia pode ser utilizada com novos entrantes que buscam assegurar seu lucro, mas acabam sofrendo com a barreira imposta pelo preço. Também podem estar entre suas estratégias fidelizar os clientes por meio de uma associação da marca com o seu público alvo ou investir em uma estratégia de marketing específica por meio de campanhas inovadoras e chamativas.

A seguir é apresentada a figura 4 que contém importantes aspectos das cinco forças, bem como atributos que podem compor cada uma das forças em particular.

Figura 4 - Exemplo de uma análise de cinco forças de Porter



Fonte: Porter (1989)

3.2.2.4. Fatores Críticos de Sucesso

O conceito de “Fatores de sucesso” foi inicialmente proposto por D. Ronald Daniel em 1961 e o artigo produzido alertava sobre a crise no gerenciamento da informação. O processo foi refinado por John F. Rockart entre 1979 e 1981 e apresentado como: Fatores Críticos de Sucesso (FCS), além de se consagrar como um modelo a ser utilizado amplamente. Em 1995, James A. Johnson e Michael Friesen aplicaram o modelo em vários setores incluindo na

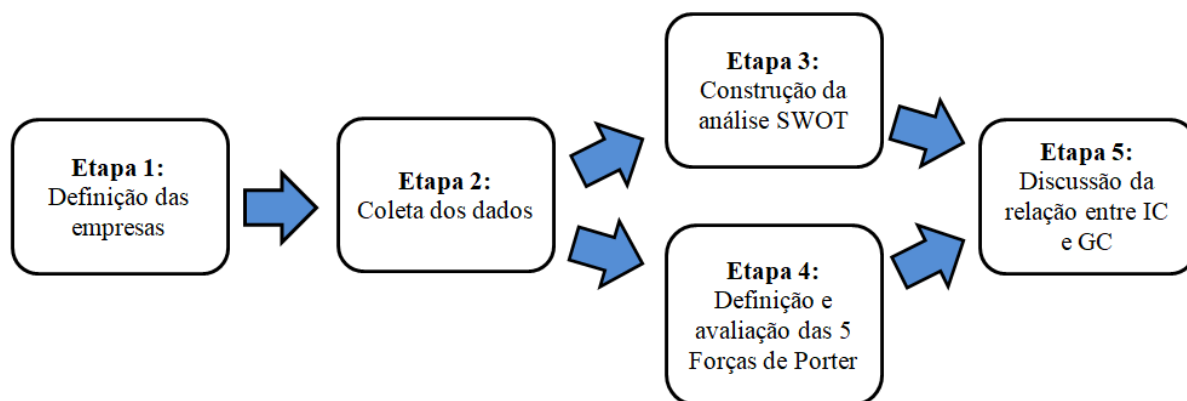
saúde. FCS representam fatores que contribuem mais do que fatores comuns para o sucesso da organização. Sendo através da mensuração desses fatores que o gestor pode avaliar desempenhos, coletando informações que serão muito úteis na seleção de estratégias.

Trata-se de um método bastante utilizado na área de planejamento estratégico e sistemas de informação. Um FCS para um projeto de TI seria o envolvimento do usuário nesse projeto, por exemplo. A sua aplicação auxilia na focalização de estratégias organizacionais e também é responsável por monitorar, de forma sistemática, as tendências e os sinais de mudança do ambiente em que está inserido. Dentre suas aplicações estão: ajudar gerentes individuais para agirem de forma coletiva na utilização das informações que estão disponíveis, auxiliar na organização do processo de planejamento estratégico em longo prazo e ajudar na organização dos processos de planejamento de sistemas de informação.

4. METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste trabalho tem como base os processos de Inteligência Competitiva anteriormente expostos. Para tal, foram escolhidos os modelos de análise SWOT e o modelo de 5 Forças de Porter como instrumentos para apoio à análise de IC das cervejarias brasileiras. A escolha por estes dois métodos se dá pelo apreço pessoal do pesquisador, somado a todo potencial de geração de informação sobre os concorrentes que estas duas ferramentas carregam em si. Para tal, a figura 5 sintetiza as etapas da metodologia adotada.

Figura 5 - Etapas da metodologia adotada



Fonte: Elaboração própria

Como observado, tem-se o desenvolvimento do trabalho em cinco etapas. A primeira delas refere-se à pesquisa e definição das cervejarias que serão analisadas. A Associação Brasileira da Indústria da Cerveja (CervBrasil), apontou que três grupos juntos (Ambev, Grupo Petrópolis e Heineken Brasil) que agora reúne as três maiores empresas do mercado cervejeiro brasileiro corresponderam a 95% de toda a produção industrial brasileira de cerveja em 2017. Assim, foram selecionadas as empresas Ambev, Cervejaria Petrópolis e Heineken Brasil por representarem as maiores cervejarias nacionais, tanto em volume de produção, rentabilidade, participação no mercado e conhecimento de marca.

A etapa 2 remete à coleta dos dados das empresas. Os dados de cada empresa estão abertos para o público, sendo fornecidos em seus respectivos sites, bem como em artigos (publicações e sites especializados). Utilizando desses meios, foi possível reunir os dados para essa pesquisa e para os estudos de casos.

A terceira etapa consiste na construção e na análise SWOT. Por meio da análise de cada uma das empresas, suas parcerias firmadas, fusões, aquisições de outras empresas, os relatórios anuais presentes nos sites, artigos acadêmicos e revistas especializadas foi possível elencar de várias características de cada uma delas, destacando-se para análise nessa etapa: forças, oportunidades, fraquezas e ameaças das empresas.

A etapa 4 está relacionada com a definição e avaliação das 5 Forças de Porter das quais foi possível identificar e avaliar os cinco componentes dessa ferramenta de IC necessários para caracterizar a natureza de cada organização: poder de barganha dos fornecedores, barreira à novos entrantes, poder de barganha dos compradores, ameaças de produtos substitutos e rivalidade entre os concorrentes.

A quinta e última etapa da metodologia adotada consiste em realizar uma reflexão sobre a relação entre IC e GC por meio de uma interpretação da Inteligência Competitiva utilizada por cada cervejaria sob a ótica da Gestão do Conhecimento e produzir uma conclusão a respeito dos resultados obtidos.

5. RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados os resultados que trarão respostas aos objetivos específicos propostos neste estudo.

5.1. Descrição dos perfis das cervejarias brasileiras

A descrição dos perfis das cervejarias brasileiras feito a seguir permite uma caracterização das empresas de tal forma a dar conhecimento geral sobre cada uma delas.

5.1.1. AmBev

A cervejaria é uma empresa de capital aberto e é dedicada a produção de bebidas, dentre as quais se destacam as cervejas, mas que também constam em seu portfólio refrigerantes, energéticos, sucos e chás. A Ambev (Companhia de Bebidas das Américas) nasceu, em 1999 quando ocorreu a fusão oficial entre as duas maiores cervejarias brasileiras: Companhia Antarctica Paulista (Antártica) e a Manufatura de Cerveja Brahma & Villeger & Companhia (Brahma). Segundo Ferrari (2008), essa fusão das duas empresas foi uma iniciativa com a intenção de racionalizar o uso da capacidade produtiva já instalada.

Em março de 2004 a Ambev, se funde com a Interbrew, a fabricante da cerveja Stella Artois. Após a conclusão do acordo ela se torna a maior cervejaria do mundo por volume de produção e a segunda maior em volume de vendas. Possuindo 65% de parcela de mercado nacional, lidera na América Latina com operações na Argentina (77% de mercado), Uruguai (99%), Bolívia (99%) e Paraguai (94%) segundo dados de William Reed Business Media Ltd do Beverage Daily. A estratégia de internacionalização se intensifica em 2008 quando a aquisição por U\$ 52 bilhões de dólares da cervejaria norte-americana Anheuser-Busch detentora da Budweiser se firma, nascendo assim a Anheuser-Busch InBev (AB InBev), tornando-se assim o maior conglomerado de cervejas do mundo.

Em 2012, segundo dados da consultoria Economatica, a Ambev era a maior empresa da América Latina, possuindo um valor de mercado de U\$ 120 bilhões de dólares, superando empresas como Ecopetrol e Petrobras. Dados do site oficial da empresa mostram que a Ambev atua em 19 países, dentre eles podem-se destacar: Brasil, Canadá, Argentina, Uruguai etc.

5.1.2. Grupo Petrópolis

Uma das cervejarias que ganharam força no Brasil é a Petrópolis, diferentemente de outras empresas seu capital está integralmente no Brasil. Ela foi criada no ano de 1994, na cidade de Petrópolis, estado do Rio de Janeiro.

A cervejaria Brassaria Ampolis surgiu no mercado nacional em 2013, criada por Sandro Gomes (filho do humorista Mussum) e por seu sócio, o publicitário Diogo Mello. No ano de 2017 o Grupo Petrópolis incorporou os produtos da Ampolis com a intenção de aumentar suas opções de venda de produtos no mercado *premium* (cervejas especiais) ao observar o potencial crescimento da empresa (FREITAS, 2019).

O Grupo Petrópolis além de diversificação de produtos também conta com parcerias como a que fez com o grupo anglo-sul-africano SABMILLER e contou com uma autorização do grupo para produzir e comercializar aqui no Brasil algumas marcas de cervejas da empresa. A cervejaria fechou uma parceria em 2010 com a cervejaria alemã Weltenburger para a produção de cerveja de mesmo nome no território nacional, as matérias-primas e as receitas utilizadas são as mesmas do mosteiro da Weltenburger na região da Baviera.

5.1.3. Heineken Brasil

A cervejaria holandesa Heineken foi criada pelo empreendedor Gerard Adriaan Heineken em 1864 ao adquirir uma pequena cervejaria em Amsterdã segundo dados do site oficial da empresa. Em 1869 ele resolveu mudar o processo de produção da cerveja, adotou o método alemão de baixa fermentação, produzindo assim um líquido de altíssima qualidade, apreciado por todo o mundo depois de um século, desde então. A cerveja utiliza cevada maltada, água, lúpulo e uma levedura do tipo A, responsável pela fermentação em barris horizontais. Leveduras podem ser definidas como um tipo de fungo que se tornam fundamentais para o processo de fermentação alcoólica da cerveja, elas também podem fornecer um amargor característico à bebida.

Depois do período da lei seca a Heineken tornou-se a primeira cerveja a ser importada para os EUA segundo a Heineken *International*. A expansão da empresa começa no século passado e hoje ela opera com 170 cervejarias e atua em mais de 70 países. São 15 fábricas que estão presentes em todas as cinco principais regiões do Brasil.

Em 2010 a empresa comprou a Femsa, incorporando a Kaiser ao seu portfólio. No ano de 2011, a gigante japonesa Kirin Holdings Company adquiriu o controle da antiga cervejaria Schincariol pela compra de 50,45% das ações por R\$3,95 bilhões de reais, já no final do mesmo ano a compra de 100% da empresa se oficializa pelo valor de R\$ 7,3 bilhões de reais segundo dados da revista Veja, adotando o nome de Brasil Kirin depois do acordo. Em fevereiro do ano de 2017 a cervejaria Heineken anunciou um acordo com a Kirin Holdings Company para adquirir a subsidiária brasileira Brasil Kirin pelo valor de 664 milhões de euros (equivalente a R\$ 2,2 bilhões de reais)

5.2. Análise SWOT das cervejarias

No tópico a seguir, serão analisados para as três maiores cervejarias brasileiras, os elementos que compõem a análise SWOT de cada uma das empresas: forças, oportunidades, fraquezas e ameaças.

5.2.1. Análise SWOT da AmBev

Apesar de criar certos desafios para as empresas, a pandemia do covid-19 está moldando uma nova configuração dos negócios em 2020 e acelerando processos que ainda iriam se tornar comuns no mercado em um futuro próximo. Através de um centro de tecnologia e inovação, a Ambev apresenta um ponto forte ao reduzir o tempo que seus produtos chegam ao mercado. Tudo isso através de especialistas responsáveis por analisar e entender tendências e as necessidades do consumidor, ouvindo suas preferências e atendendo as demandas do mercado de maneira eficaz e eficiente. No Brasil, houve uma melhora do faturamento da empresa ao longo do segundo trimestre de 2020, impulsionada pelo sucesso de estratégia de inovação da empresa, pela confiabilidade da cadeia de suprimentos e relacionamento com os clientes e pelo fortalecimento do seu sistema de distribuição. Assim, os resultados desse novo formato de negócios começam a ser observados imediatamente.

As Forças (Pontos Fortes) – Referente às forças, a empresa apresenta produtos que atende a todos os públicos tanto no mercado nacional quanto no exterior como: Antártica, Brahma, Stella Artois, Budweiser, Colorado, Beck's, Skol, Bohemia, Corona, e Quilmes. Várias delas apresentam ainda variações dos produtos, incluindo versões pilsen, cerveja preta e puro malte, esse último sendo um investimento das grandes empresas do setor devido a

demanda do consumidor por produtos de maior qualidade. O segmento *premium* é um dos que mais tem se destacado nos últimos anos.

Dentre as marcas que ajudaram o crescimento da Ambev, aumentando a força e a presença das cervejas no cotidiano do lar dos brasileiros durante o período vivenciado pela pandemia de covid-19 e consequente isolamento social, estão a Bohemia e a Stella Artois. A empresa criou campanhas e forneceu apoio financeiro a restaurantes e bares, tendo movimentado R\$ 10 milhões até o momento. A cerveja Bohemia manteve grande destaque, tendo crescido dígitos duplos ou triplos de faturamento desde o terceiro trimestre de 2017, estando agora está ainda mais forte com a nova identidade visual de marca. A Ambev desempenhou na sua força um papel importante liderando os esforços para ajudar os pequenos bares durante o período de isolamento social durante a pandemia. A Stella Artois conseguiu liderar a campanha Ajude um Restaurante que incentiva consumidores com doações em dinheiro com o objetivo de manter a renda do estabelecimento e garantir desse modo um voucher que dará direito a um consumo futuro naquele local, a empresa já conseguiu arrecadar mais de R\$ 6 milhões de fundos. A Bohemia seguiu o mesmo movimento com a campanha Ajude um Boteco com a venda de vouchers que garantiram a gelada na volta dos clientes depois de encerrado o período de isolamento social. O total de vouchers vendidos foi de 42.695, arrecadando R\$ 4.123.500,00 reais que já foi doado para os botecos.

A Skol fez parceria com o grupo de comédia Porta dos Fundos, o canal de comédia brasileiro mais visto no YouTube, trazendo um conteúdo semanal. Também foram feitas diferentes campanhas com Wesley Safadão e Xand Avião, dois famosos cantores brasileiros que possuem grande destaque e influência na mídia. A Skol Puro Malte cresceu dois dígitos fortes em seu faturamento no trimestre sobre uma base significativa. A expansão da Beck's foi focada na região sudeste e teve um crescimento substancial nesse trimestre, marcado por sua primeira aparição em uma transmissão ao vivo em parceria com o DJ Vintage Culture, quando atingiu mais de 2,2 milhões de visualizações no YouTube. Outro produto em destaque é a Budweiser que utilizou a campanha One Team Live, com a proposta de arrecadar investimentos para fortalecer o Médico sem Fronteiras através da doação de kits de proteção para os profissionais de saúde que ajudam o combate do covid-19. Por último, a Brahma liderou as *lives* com o Circuito Brahma, firmando várias parcerias com diversas personalidades do mundo sertanejo, com uma agenda intensa de transmissões durante o período de isolamento social. O Especial de Dia das Mães foi um dos destaques com mais de 6 milhões de visualizações. Através do lançamento bem-sucedido da Brahma Duplo Malte, a

Ambev continua a ganhar presença no segmento core plus. Observa-se assim que a empresa busca uma forte movimentação e influência no mercado com seus diferentes produtos, buscando manter-se presente na mente e no paladar dos seus consumidores mesmo durante o período de isolamento social e fortalecer suas principais marcas através do marketing.

As Fraquezas (Pontos Fracos) – Dentre as fraquezas destacam-se as propagandas publicitárias irregulares da empresa. Segundo o jornal Meio & Mensagem (2020) em colaboração para o UOL, a empresa foi a que mais recebeu punições no Brasil pela Conar (Conselho de Autorregulamentação Publicitária). O órgão creditou como irregulares 10 ações publicitárias da multinacional, sendo 8 campanhas publicitárias de Skol, uma de Brahma e outra da marca Stella Artois. Por meio da pesquisa, grande parte dos processos julgados são de ações comerciais feitas em redes sociais por influenciadores.

Também relevante aos aspectos que podem enfraquecer a empresa está o fato da Ambev deixar de patrocinar as transmissões de futebol da Globo em 2021 após mais de 20 anos de parceria firmada, diminuindo o marketing expressivo construído em parceria com a rede televisiva segundo a redação da Istoé Dinheiro (2020).

As Oportunidades – A empresa tem se destacado recentemente no que diz respeito ao crescimento do aplicativo de vendas de bebidas online Zé Delivery, um grande nome que vem surgindo no *e-commerce* e se destacando desde 2019, tem recebido uma série de investimentos que impulsionou suas vendas no contexto do isolamento social em função da pandemia, aumentando seu faturamento que vem crescendo em números expressivos. O sistema que atendia apenas seis estados está atuando agora em dezessete locais facilitando o consumo em casa. O desenvolvimento desse tipo de *delivery* no Brasil faz parte da análise da organização de como será o mercado de vendas por aplicativos nos próximos anos, por conta de mudanças nos hábitos de consumo dos brasileiros, antecipando assim um formato que poderá se tornar padrão com o crescimento das vendas online de bebidas, afirma Carlos Felipe Freitas (2020). A plataforma, de modo geral, conecta revendedores e consumidores através de uma tecnologia que mescla geolocalização e inteligência artificial em conjunto com a rede de bares e restaurantes como se fossem centros de distribuição pessoais da empresa. “O *e-commerce* vai ter uma participação cada vez mais relevante e a empresa que não estiver preparada vai perder mercado. E isso vai acontecer também em outros segmentos de consumo”, afirmou o vice-presidente de marketing da Ambev, Ricardo Dias para publicação do Valor Econômico.

O desempenho das marcas *premium* foi afetado de modo significativo no segundo

trimestre, haja visto que as vendas *on trade* que acontece quando o cliente consome a bebida no estabelecimento (bares, restaurantes etc) se tornaram mais frequentes que vendas *off trade* que são canais de distribuição que comercializam o produto (mercearias, supermercados, atacadistas). No entanto, a empresa visualiza que o investimento no segmento *premium* é uma oportunidade para a construção de um portfólio mais expressivo que irá trazer resultados nos próximos anos. O lançamento da Brahma Duplo Malte, por exemplo, vem se mostrando um grande exemplo de oportunidade que vem sendo construída para expansão do negócio no segmento *premium*, ela veio para atender as exigências de qualidade do cliente além de aumentar o portfólio da organização. A equipe responsável pelo marketing também está garantindo ótimos resultados por meio das constantes transmissões ao vivo apresentadas durante o período de isolamento social devido à pandemia de covid-19. Até 30 de julho de 2020, foram apresentadas 398 *lives*, totalizando 676 milhões de visualizações com a participação de várias marcas do portfólio da empresa e contando com mais de 2,5 milhões de menções em mídias sociais, segundo relatório divulgado pela Ambev. Os resultados ainda apontam que as transmissões tiveram 57% mais visualizações do que a final da Copa do Mundo de 2018 aqui no Brasil.

As Ameaças – No que se refere à situações que podem prejudicar a empresa, o mercado nacional o volume *premium* caiu dois dígitos de faturamento, impactado por marcas como a Original e o Chopp Brahma. O crescente investimento feito pelas suas principais concorrentes como a inauguração da nova fábrica do Grupo Petrópolis em Uberaba (MG) e o investimento da Heineken Brasil em marcas *premium* como Eisenbahn, Amstel e Heineken que vem acompanhado de subidas contínuas nas vendas também incomoda, o advento das cervejarias artesanais como competidores importantes no mercado vem ganhando força por conta dos consumidores considerarem marcas como Skol e Brahma muito tradicionais e buscarem por produtos inovadores.

A cervejaria se mostrou bastante estratégica na busca por meios de contornar a crise sanitária causada pela covid-19, contribuindo para a divulgação tanto da marca quanto dos seus novos produtos por meio das *lives* em parcerias com cantores consagrados durante o período em que o brasileiro conviveu com o isolamento social. Entretanto, conforme observado na tabela 1 sobre a divulgação das informações financeiras da empresa, o período dos 6 primeiros meses de 2020 teve o lucro mais diluído se for levado em conta o mesmo período em 2019. O volume de produção por hectolitro se configura menor em 2020 do que o ano anterior, bem como o lucro bruto e o lucro líquido que caíram de R\$ 14,716 bilhões de

reais e R\$ 5,365 bilhões de reais nos primeiros 6 meses de 2019 respectivamente para R\$ 12,772 bilhões de reais e R\$ 2,482 bilhões de reais nos primeiros 6 meses de 2020 respectivamente, também foi constatado um aumento no custo dos produtos vendidos e as despesas com vendas gerais e administrativas, reforçando o aumento de gastos e a diminuição dos lucros, caracterizando assim uma dificuldade para a empresa.

Tabela 1 - AmBev - Informações financeiras segmentadas

Resultado orgânico	AmBev - Dados Consolidados				
	12M17	12M18	12M19	6M19	6M20
Volume (000 hl)	162.829,4	158.716,9	163.243,0	78.161,6	72.477,1
R\$ milhões					
Receita líquida	47.899,3	50.231,3	52.599,7	24.785,3	24.217,9
CPV	18.041,8	19.249,4	21.678,2	10.069,0	11.445,1
Lucro bruto	29.857,5	30.981,9	30.921,6	14.716,3	12.772,9
SG&A	14.539,3	14.692,0	15.327,5	7.482,0	7.904,5
EBIT ajustado	16.535,5	17.237,3	16.472,1	7.656,2	5.104,5
EBITDA ajustado	20.147,6	21.685,7	21.147,1	9.811,9	7.580,8
Lucro líquido	7.850,5	11.347,7	12.188,3	5.365,0	2.482,6
Lucro líquido ajustado	12.199,7	11.561,6	12.549,9	5.474,5	2.600,4

Fonte: AmBev (2020)

Legenda: CPV = Custos dos produtos vendidos; EBIT = Lucros antes de juros e impostos; EBITDA = Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização; SG&A = Despesas com vendas, gerais e administrativas.

5.2.2. Análise SWOT do Grupo Petrópolis

As Forças (Pontos Fortes) – Referente aos aspectos que consolidam a força da empresa, o Grupo mantém-se investindo constantemente em seus produtos. No ano de 2019 o Grupo firmou um investimento de R\$ 15 milhões em marketing na Ampolis, que produz as cervejas Cacildis, ganhando espaço de mercado desde sua aquisição pela empresa. A cerveja vem numa expansão constante, presente atualmente em dez estados, nas regiões Nordeste, Centro-Oeste, Sudeste e Sul conforme aponta Freitas (2019).

Ainda sobre pontos fortes da empresa o investimento na produção de vodkas, energéticos, refrigerantes, água e sucos para atender todos os públicos se mantém ativo. Na sua lista de produtos destacam-se as bebidas energéticas TNT Energy Drink e Magneto, água Petra, cervejas Black Princess, Crystal, Itaipava, Lokal, Petra e Weltenburger, algumas também são produzidas com opções puro malte para atender o público mais exigente e também conta com as vodkas Blue Spirit Ice e Nordka.

A Petrópolis inaugurou recentemente sua oitava unidade fabril na cidade de Uberaba (MG) no segundo semestre de 2020, o investimento total foi de R\$ 1,2 bilhão de reais e contou com o apoio do prefeito e o governador consolidando assim mais um atributo importante em suas forças. De acordo com Marcelo de Sá, diretor de controladoria da Petrópolis, o objetivo é conquistar o público mineiro que possui uma quantidade expressiva no mercado, a participação do grupo no mercado mineiro é de 9,5% e a fatia de consumo de MG no mercado cervejeiro é de 14% segundo dados da publicação da Veja.

Fraquezas (Pontos Fracos) – A estratégia ousada tem a expectativa de compensar uma fraqueza que a empresa começou a apresentar a partir do final do primeiro trimestre de 2020, que está relacionada em manter o faturamento estável durante esse período de crise sanitária. O prejuízo acumulado durante o período de isolamento social pode ser considerado um problema no que tange à gestão de crises, pois a empresa enfrentou com bastante dificuldade esse período em que parte da receita da empresa se diluiu por conta dos fechamentos de bares e restaurantes. “Em março, tivemos 50% de queda no nosso faturamento da noite para o dia”, afirma Sá. Conforme análise de Marcelo o consumo para o lar cresceu, aumentando a circulação de latas, enquanto as garrafas diminuíram. “Com a reabertura dos bares, o consumo de garrafas voltou a crescer, mas ainda longe dos padrões habituais. Não sabemos ainda quando voltará ao normal.” Desde 2018 a empresa busca recursos para financiar seu crescimento no mercado, recorreu à gestora americana Farallon para um empréstimo de R\$ 1,2 bilhão. O Grupo também negociou uma linha de crédito com o banco alemão LBBW.

Oportunidades – A cervejaria vê a nova fábrica como uma ótima oportunidade de impulsionar a produção do puro malte que tem sido um atrativo maior para o consumidor do que a pilsen, do ano passado para esse a participação do puro malte cresceu e já representa 20% da receita segundo a companhia. A empresa projeta ainda uma produção econômica, atingindo uma meta de 3,3 litros de água para cada litro de cerveja.

A Petrópolis vê ainda como oportunidade de negócio o chamado mercado *e-commerce*

com um sistema de vendas de bebidas geladas a preço de supermercado. O projeto começou em 2016, através de um blog de informações sobre o mercado cervejeiro com o nome Bom de Beer. “Acredito que deveríamos ter entrado antes, mas tudo tem sua hora. Hoje, nós participamos das vendas online com o Bom de Beer, que possui similaridades com a concorrente (se referindo à Zé Delivery da Ambev). Estamos nos preparando para vender mais pela internet, coisa que não fazíamos no passado”, afirma Sá.

Ameaças – No que tange às ameaças da administração da empresa, a gestão da cervejaria Petrópolis passou para a responsabilidade de Giulia Faria, a única herdeira da cervejaria, desde dezembro de 2019. Ela precisou assumir a posição por conta do envolvimento do fundador Walter Faria na Operação Lava Jato. Diversos executivos e membros da família foram acusados de envolvimento em corrupção por lavagem de dinheiro e sonegação de impostos pelo Ministério Público Federal (MPF). A companhia teria destinado, entre 2006 e 2014, R\$ 329 milhões de reais à Odebrecht para que ela repassasse os valores em forma de propina. Walter, tido como um dos 20 brasileiros mais ricos no início de 2019 segundo a revista Forbes teve seus bens, avaliados em R\$ 1,3 bilhão de reais bloqueados, conforme o Estadão. O empresário se entregou à Polícia Federal (PF) em agosto de 2019, está respondendo o processo em liberdade condicional após pagar uma fiança de R\$ 40 milhões de reais segundo a Veja. A empresa apresenta uma dualidade preocupante: de um lado ela atrai interesse de grupos estrangeiros e concorrentes por conta do seu crescimento, por outro lado o cenário incerto da prisão de Faria faz a companhia ser considerada um ativo problemático para prováveis futuros investidores da cervejaria por causa dos problemas judiciais. Dentre eles, as rivais Femsa (engarrafadora da Coca-Cola) e a Heineken segundo o Estadão. Segundo quatro fontes consultadas pelo Estado, os potenciais compradores estarão dispostos a comprar 100% do negócio para não correrem o risco de se envolver com prováveis problemas que uma sociedade com o empresário Walter Faria pode acarretar, comenta Estadão.

Em linhas gerais, a empresa vem crescendo de maneira bastante organizada estruturalmente e com novos investimentos acertados, como a expansão do mercado em MG através da construção de uma nova fábrica e garantindo seu lugar como terceira maior cervejaria do nosso país. Entretanto, os problemas judiciais enfrentados pelos grandes executivos da empresa podem se tornar uma preocupação para futuros investidores que buscam parcerias e incentivar o crescimento da empresa, esse período de incertezas precisa ser contornado ou poderá influenciar em resultados negativos à longo prazo.

5.2.3. Análise SWOT da Heineken Brasil

As Forças (Pontos Fortes) – Referente às forças a empresa é conhecida mundialmente como patrocinadora de inúmeros eventos esportivos, destacando a Fórmula 1, Rock in Rio, camarotes de Carnaval e Liga dos Campeões da UEFA. A empresa acrescentou uma importante quantidade de marcas ao seu portfólio depois de suas estratégias de aquisições direcionadas no território brasileiro que agora conta com cervejas como: Baden Baden, Devassa, Eisenbahn, Kirin Ichiban, Schin, Schin 0,0% álcool, Sol, Kaiser, Bavária, Bavária 0,0% álcool, Amstel, Xingu, No Grau, Glacial e seu carro-chefe a Heineken, esta última com sua versão sem álcool lançada a pouco tempo, além de sucos, refrigerantes e águas minerais tornando-se a partir de então a segunda maior cervejaria do Brasil segundo a revista *Época*.

Em 2019, a Heineken apontou o Brasil como sendo uma de suas forças de crescimento, O país se tornou um dos seus mercados mais lucrativos, depois de consolidar um lucro de 2,16 bilhões de euros, uma alta de 13% no ano passado. O volume de vendas da marca Heineken aumentou 10% no quarto trimestre do ano passado no Brasil, impulsionando o volume das vendas globais em 4,1% nesse mesmo trimestre e com um aumento global de 3,1%, representando assim um avanço orgânico significativo. A companhia cresceu dois dígitos de faturamento em vários mercados, incluindo o Brasil em 2020. Os portfólios *premium* e *mainstream* (categoria associada a eventos e esportes) cresceram dois dígitos no faturamento da receita por conta da presença da marca Heineken e do bom momento da Amstel. Especificamente, a marca Heineken cresceu mais de 50% no país no trimestre. O Brasil é atualmente o maior mercado do seu principal produto, a Heineken, é o que afirma Juliano Passaro (2020) por meio do portal Suno Research.

Fraquezas (Pontos Fracos) – Observando os pontos fracos da empresa a análise aponta que a organização no Brasil apresenta algumas falhas na distribuição de seu produto. Analistas do banco Credit Suisse elaboraram um relatório que aponta que em 115 bairros visitados, as cervejas da Ambev foram encontradas em 97% dos estabelecimentos enquanto as cervejas da Heineken foram encontradas em 85% dos bares (e o percentual de 66% representa bares diretamente atendidos pela Heineken). Segundo aponta o relatório, 19% dos estabelecimentos alvo do estudo apontam que conseguem comprar as cervejas para venda por outros canais que não o da Coca-Cola (um dos distribuidores que a Heineken possui), 39%

possuem problema de distribuição com a própria Heineken aponta Lucas Amorim por meio da revista Exame.

Ainda sobre as fraquezas da empresa, algumas unidades fabris que estavam sucateadas, tiveram que passar por um processo de modernização, capacitação e aprimoramento. No mundo todo, a Heineken, segunda maior cervejaria do mundo, o volume de cerveja vendido caiu 2,1%; em março, mês mais atingido pela pandemia de covid-19, a queda foi de 14%, à medida que bares e restaurantes foram fechados. No primeiro trimestre de 2020, o volume total de cerveja caiu um dígito intermediário, ou cerca de 5%. Seguindo o portfólio *economy* (cervejas mais baratas) pode-se observar uma queda de aproximadamente 25%. Em março, o volume de cerveja total caiu cerca de 25% também. Já o volume de bebidas não-alcólicas declinou em 33%, traz o relatório do final do mês de abril da XP Investimentos assinado por Betina Roxo, analista de alimentos e bebidas e estrategista de ações. Analisando o primeiro semestre a receita líquida da Heineken diminuiu 16,4%, causado por uma decaída de 13,4% no volume total e também houve uma queda de 3,6 na receita por hectolitro segundo balanço divulgado. O crescimento ainda será lento depois do pior momento enfrentado que foi em abril, em decorrência das medidas de isolamento social, afetando as vendas. O portfólio *economy* caiu 17%, apesar disso, há indicações de uma melhora no segundo trimestre conforme explica Betina Roxo, da XP Investimentos.

As Oportunidades – Ao adquirir várias cervejarias como a Femsa e a Brasil Kirin, aumentou a sua participação no mercado brasileiro como observado na figura 6 abaixo e o conseqüente aumento no número das marcas *premium* no portfólio da empresa. A empresa decidiu investir em inúmeras fábricas, trabalhando na otimização de produção com modernização estrutural para melhorar a gestão do seu portfólio e afirma que esse será o segundo maior investimento no país, ficando atrás apenas da aquisição da Brasil Kirin em 2017 por R\$ 2,2 bilhões. O montante de R\$ 985 milhões será dividido entre várias cidades do Brasil estrategicamente para duplicar a capacidade da cervejaria. Em Itu, o objetivo é expandir a Eisenbahn e em Ponta Grossa, R\$ 220 milhões serão usados para a ampliação na produção da Amstel e da Heineken. Na cidade de Alagoinhas, R\$ 215 milhões serão responsáveis pela atuação da Heineken no nordeste e em Araraquara e Jacaréí a empresa irá dobrar a produção da Heineken e Amstel de acordo com informações de Carlos Felipe Freitas. A empresa planeja dar foco ao seu segmento *premium* em que pretende expandir seu mercado pelo seu potencial crescimento nacional, uma medida adotada é reduzir o portfólio da Eisenbahn, deixando de produzir seis variedades e concentrando nas variedades Pale Ale,

IPA, Pilsen, e Weizen de acordo com publicação assinada por Lucas Amorim da Exame (2019).

Figura 6 – Dados da fusão entre Brasil Kirin e Heineken



Fonte: Euromonitor – Revista Istoé

Ameaças – Representando obstáculos na estratégia de distribuição da Heineken no Brasil, a gigante Coca-Cola entrou com uma petição protocolando um pedido de anulação da compra da Brasil Kirin pela Heineken por considerar que a empresa estaria utilizando uma “manobra societária fraudulenta”, segundo dados do Valor Econômico. A Coca-Cola e outros distribuidores de bebidas afirmam que a Heineken estaria evitando obrigações previstas em contrato para a distribuição exclusiva de bebidas alcoólicas por meio do sistema Coca-Cola, distribuindo à sua própria maneira. Essa discussão surgiu em 2017 quando a companhia Heineken comunicou aos distribuidores da Coca-Cola que não iria mais utilizar seus canais de distribuição, encerrando a parceria comercial.

Entre as estratégias de crescimento destacam-se a diversificação dos produtos com a aquisição de várias cervejarias especiais, além de o uso de uma análise aprofundada de mercado, investindo em classes A e B de grandes cidades e ganhando força com as fusões que se sucederam mostrando novamente a tendência dos mercados em aumentar a quantidade de produtos para ganhar fatia de mercados importantes. A empresa, no entanto, apresenta resultados preocupantes como é mostrado na tabela 2 abaixo. O lucro bruto e o lucro líquido caíram de EUR 2,481 bilhões de euros e EUR 936 milhões de euros nos primeiros 6 meses de

2019 respectivamente para EUR 1,560 bilhões de euros e um déficit de EUR -297 milhões euros nos primeiros 6 meses de 2020 respectivamente, sendo então consolidado bem abaixo do esperado durante o primeiro semestre de 2020 em comparação com o ano anterior, as receitas operacionais diluíram de EUR 1.632 bilhões de euros nos primeiros 6 meses em 2019 para EUR 117 milhões de euros nos primeiros 6 meses em 2020. Entretanto períodos de crises não podem ser enfrentados sem um planejamento, uma vez que prejuízos podem afetar à longo prazo quando se têm tantos competidores de alto nível como concorrentes.

Tabela 2 - Heineken - Informações financeiras segmentadas

Resultado orgânico	Heineken - Dados Consolidados				
	12M17	12M18	12M19	6M19	6M20
EUR milhões					
Receita total	21.609,0	22.489,0	23.969,0	11.443,0	9.243,0
Custos de receitas (total)	10.635,0	11.178,0	11.920,0	8.962,0	7.683,0
Lucro bruto	10.974,0	11.311,0	12.049,0	2.481,0	1.560,0
Receitas operacionais	3.344,0	3.096,0	3.617,0	1.632,0	117
Total de despesas operacionais	18.265,0	19.393,0	20.352,0	9.811,0	9.126,0
Lucro líquido	1.935,0	1.913,0	2.166,0	936	-297

Fonte: Investing.com (2020)

5.3. Investiga o baseada nas 5 Foras de Porter

A seguir será apresentado uma análise referente as 5 Foras de Michael Porter (poder de barganha dos fornecedores, barreira   novos entrantes, poder de barganha dos compradores, ameaas de produtos substitutos e rivalidade entre os concorrentes).

5.3.1. Poder de barganha dos fornecedores

As matérias-primas mais importantes para a produo da cerveja são cevada, lúpulo (usado em cervejas puro malte) e leveduras especiais, muito usadas pela Heineken, por exemplo, são importadas e dependem dos preos de commodities internacionais e de taxas de importao, estando sujeitas também às variao es do preo do dólar segundo Moreira (2014). O milho que é um insumo muito utilizado na produo de cervejas pilsen e água, o país possui em grande quantidade, a alta do dólar constitui um problema. Conforme Bj rnstad e Normann (2011), os custos de uma cervejaria grande podem ser divididos em: embalagem (28%), impostos (25%), vendas e marketing (17%), produo (15%), malte (8%), outros ingredientes (6%) e lúpulo (1%).

No setor de embalagens os fornecedores de latas de alumínio estão concentrados nas mãos da Crown, a Latasa, a Latapack-Ball, etc. Os fornecedores de garrafas são de responsabilidade da empresa Verallia e Owen-Illinois. A Ambev conta com um intrigante sistema de leilões eletr nicos em que garante seus insumos a um preo baixo, reduzindo bastante o custo e produz suas próprias garrafas, tampinhas e rótulos conforme explica Moreira (2014).

Os ingredientes comprados no exterior podem representar uma ameaa ao setor por conta de oscilao es no câmbio e nas quedas de produo dos insumos nos países de origem. A cevada é produzida no sul, mas tem que ser levado em conta o clima da região que tende a ser instável muitas vezes. A cervejaria Ambev tem controle de toda sua cadeia de produo, dona de contratos de exclusividade t picos do setor de carnes no Brasil, possuindo fábricas de malte próximas a centros produtores de cevada.

Já o grupo Heineken no Brasil está enfrentando um dilema, anunciando uma elevao nos seus preos no mercado nacional como um reflexo da desvalorizao da moeda nacional frente ao dólar, o reajuste já será feito em setembro de 2020. A ao se torna necessária por conta da dinâmica da companhia no Brasil porque muitos dos insumos são importados, entre

eles, o malte e as embalagens utilizadas, afirma a companhia por meio do Estadão.

A Ambev concluiu recentemente projeto que tem como objetivo a construção de um viveiro para cultivo de lúpulo, ingrediente essencial para produção de cervejas, a empresa visa impulsionar a agricultura familiar bem como fomentar a produção nacional da planta. O viveiro terá uma capacidade de produção de 60 mil mudas por ano, essas serão doadas a agricultores da região. O projeto iniciado no primeiro trimestre de 2020 na Fazenda de Lúpulo Santa Catarina promete incentivar a produção de lúpulo no Brasil para atender nosso mercado cervejeiro e desenvolver a agricultura local, com o compartilhamento de informações entre a comunidade local, a Ambev e os produtores.

A Petrópolis iniciou uma parceria com o Viveiro Ninkasi em 2018. No primeiro ano produziu pouco, porque as plantas ainda estão se adaptando. Na primeira colheita a quantidade de lúpulo seco produzida foi de 800 quilos. A partir do conhecimento de que a planta começa a produzir mais a partir do segundo ano, a expectativa para a segunda colheita é de 1.500 quilos (FREITAS, 2020).

O Grupo Petrópolis ainda possui atributos importantes advindos da instalação da nova fábrica da empresa em Uberaba (MG) como a abundância e qualidade da água do Aquífero Guarani, ótimo fornecimento de energia elétrica de alta tensão. A empresa ainda conta com uma divisão de compra e beneficiamento de grãos, em especial a soja aponta Daniele Madureira através da revista Valor. Por ano a empresa importa cerca de 350 toneladas de lúpulo da Alemanha, República Tcheca, EUA e Austrália. A cervejaria planeja ainda garantir a autossuficiência na produção desse ingrediente diminuindo a dependência de fornecedores. Na intenção de cumprir esse objetivo a empresa mantém parcerias com a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e com a Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ). A empresa já investiu R\$ 2,5 milhões na busca por produtores locais interessados em cultivar a planta afirma ainda Freitas (2020).

No quesito poder de barganha dos fornecedores, a Ambev se mostra mais preparada do que as demais empresas para se adequar aos obstáculos que podem surgir caso a demanda seja alta e os fornecedores não consigam consolidar a entrega de insumos sem atraso na produção. Assim, poderá atender o consumidor com o auxílio da sua ampla cadeia de distribuição e com suas 2 maltarias. A Heineken está buscando contornar problemas com a concorrência, como o desenvolvimento de aplicativos de *e-commerce* de suas duas maiores rivais e também a questão do dólar que irá interferir na aquisição de insumos importantes para a produção da empresa, como malte, leveduras especiais e embalagens que são importadas.

5.3.2. Barreiras a novos entrantes

O investimento para esse segmento englobando pavilhões, ingredientes, receitas e recursos humanos para a produção de 6 a 8 milhões de hectolitros por ano é de, no mínimo, R\$ 600 milhões de reais (CAMAROTTO, 2012). Não se trata de uma barreira definitiva em função dos incentivos fiscais dos estados, conforme aponta Moreira (2014). O diferencial da indústria cervejeira no Brasil está baseado na forma como o produto é distribuído, sua rapidez e seu alcance. Nesse quesito, localização e um bom sistema de logística são fatores essenciais para o aumento da lucratividade, portanto as cervejarias artesanais enfrentam certas dificuldades ao conseguir a distribuição dos produtos, uma vez que os canais de distribuição são dominados pelas três grandes empresas cervejeiras consolidadas no Brasil.

A AB InBev, *holding* mundial da Ambev, possui parte da sua produção verticalizada. Isso significa que ela possui plantações de cereais e lúpulo, porém ela também contrata pequenos produtores para suprir as suas necessidades restantes conforme explica ainda Freitas. Para a produção e distribuição, a Ambev possui 32 cervejarias e 2 maltarias, 100 centros de distribuição direta e 6 de excelência no Brasil conforme dados divulgados pela empresa.

A cervejaria Petrópolis está presente em quase todo o Brasil, possui 8 fábricas (uma recém-inaugurada em 2020 em Uberaba) presentes nas regiões sudeste, centro-oeste e nordeste e conta com vários centros de distribuição. O grupo, a partir da construção da nova fábrica em Uberaba, adquire maior capacidade produtiva. Através de um investimento de mais de R\$ 1 bilhão, a produção será de mais de 9 milhões de hectolitros por ano, segundo projeções. Uma importante questão envolvendo a logística está no barateamento do frete, fiscal e tributária. Isso deixará o produto mais competitivo com as outras empresas, tendo menores taxas de impostos nas rodovias interestaduais e também um melhor escoamento da produção por sua localização estar perto de duas rodovias importantes, características essenciais para auxiliar na produção e distribuição das cervejas em larga escala. Depois da construção de uma nova fábrica, há ainda a possibilidade de produção de refrigerantes em conjunto com cervejas trazendo uma economia de escopo, bastante utilizada no setor cervejeiro, as firmas possuem ainda recursos financeiros substanciais para investimento em marketing, aquisições e demais estratégias para frear a entrada de novos competidores. As barreiras no segmento são elevadas em uma operação de grande porte à nível nacional ou até

nível regional, (MOREIRA, 2014).

A estratégia de entrada no mercado voltada para o nicho é mais fácil. Necessita-se ter uma atitude empreendedora, ter conhecimento dos processos de produção de cerveja e o investimento de um capital que varia de 3 a 5 milhões de reais (ZUINI, 2011), justificando assim o surgimento de várias cervejarias artesanais ao longo dos últimos anos. Por isso, dado um mercado mais restrito, a necessidade de investimentos bem maiores para competir com os grandes nomes do mercado e demais barreiras de entrada construídas pelos grandes competidores para as cervejarias industriais ou artesanais que podem surgir no Brasil, podemos considerar que as barreiras são impostas para evitar que novas cervejarias busquem alcançar os grandes mercados já consolidados e que são bastante competitivos pelas três grandes empresas do setor, restando a elas utilizar o investimento para atingir o mercado de cervejas artesanais.

5.3.3. Poder de barganha dos compradores

O sistema de produção e venda de cervejas consiste na venda de seus produtos para atacadistas, que são responsáveis pelo transporte, armazenamento e vendas para bares, restaurantes, lanchonetes, supermercados. A empresa Ambev possui um incrível sistema de distribuição de seu produto ao consumidor final com uma frota superior a três mil caminhões.

Devido às grandes parcerias e acordos firmados, a Heineken Brasil vem garantindo sua distribuição por meio do Sistema Coca-Cola. Entretanto, a Associação dos Fabricantes Brasileiros de Coca-Cola (AFBCC), o grupo Coca-Cola e 11 engarrafadoras reiniciaram a questão da distribuição em 2020, pedindo por indenização dos prejuízos que sofreram e poderão sofrer (o contrato de exclusividade de distribuição era previsto de 2017 a 2022), reitera Betina Roxo por meio do XP Investimentos e dados do Valor Econômico.

O Brasil possui cerca de 2.500 atacadistas (NIELSEN, 2012) e na maioria dos casos são fidelizados e utilizam uma região específica, focando nela. Observando a concentração de mercado excessiva os atacadistas mostram pouco poder de barganha. No entanto, atacadistas regionais podem controlar o mercado garantindo acesso facilitado às cervejarias para que seus produtos cheguem a bares e supermercados e depois ao cliente. Eles tendem a representar as grandes cervejarias e detendo grande conhecimento pelo processo de distribuição, pela demanda e pela preferência de consumidores.

O poder dos consumidores nesse caso mostra-se alto pelo acesso a grande variedade

de produtos dentro do setor, refletindo o grande poder de escolha e de compra que é concedido pela alta competitividade e variedade de produtos. No entanto, esse poder fica implícito por conta do enorme faturamento que as grandes empresas conseguem adquirir pela alta produção e investimentos.

5.3.4. Ameaças de produtos substitutos

A cerveja representa 80% das bebidas alcoólicas consumidas no Brasil (CAMARGOS; BARBOSA, 2009). Então o restante de bebidas que competem com ela com a paixão nacional do brasileiro são cachaça, vinho, licor, vodka, uísque, etc. Conforme Wolff (2010), 50% dos adeptos de bebidas alcoólicas têm preferência por cerveja, seguido por cachaça e vinho, estes considerados então como produtos substitutos pelo autor Moreira (2014).

As três grandes empresas da indústria cervejeira adquiriram por meio de fusões grandes marcas para auxiliar no processo de absorver os produtos para seu catálogo de bebidas, evitando que possam se manter como produtos substitutos dentro do setor. Alguns exemplos são: Budweiser, Colorado, Stella Artois, Corona e Quilmes que fazem parte da Ambev, a Brassaria Ampolis, Itaipava e Crystal que compõem o Grupo Petrópolis e as cervejas Eisenbahn, Kaiser, Baden Baden, Kirin Schiban e Devassa que pertencem a Heineken.

As empresas visam selecionar cervejas para competirem entre si em determinadas classes, estratégia configurada também como uma competição via preço. A Antártica Sub Zero, Crystal e Kaiser são concorrentes diretas pelo público da classe D, sendo cervejas mais acessíveis. A disputa de cervejas pela classe A, que são consumidas por pessoas de maior poder aquisitivo, é feita através das marcas Budweiser, Stella Artois pertencentes à AB InBev, Eisenbahn e a Heineken. A fidelização dos produtos pelos clientes por meio da identificação por uma marca específica se torna então necessária nessa disputa. O autor Moreira (2014) afirma se tratarem de exemplos de produtos substitutos perfeitos.

Todas as cervejarias podem ser impactadas pelos produtos substitutos. Por isso, a necessidade de ajuste de preços constantes e investimento em marketing para que as cervejarias consigam manter os seus produtos em evidência. O alto nível de competidores tende a reduzir um pouco a lucratividade do setor. Os grandes competidores têm a vantagem de poder comercializar produtos *premium*, como exemplo a Brahma, Petra e Eisenbahn que

possuem suas versões puro malte, elevando assim o nível do mercado tão disputado e ganhando terreno frente às outras marcas substitutas. Ao observar o aumento dos níveis de consumo de bebidas como vinho e destilados, o aumento de impostos sobre cervejas e outros fatores que mudam a escolha de bebidas alcoólicas dos consumidores finais, a ameaça de produtos substitutos pode ser um ponto que tende a ser constantemente vigiado pelas empresas do segmento.

5.3.5. Rivalidade entre os concorrentes

Conforme dados da Consultoria Nielsen (2012) os maiores grupos do segmento controlam 95% do mercado numa média dos últimos 15 anos. Sendo assim o cenário de alta competitividade no setor comprova que as grandes empresas não estão buscando competição via preço, sua estratégia é desenvolver fidelidade à marca por parte do consumidor, garantindo uma identificação com seus produtos por meio de altos investimentos em marketing, patrocínios para alcançar o público desejado, novas identidades visuais de marcas, novos produtos e adaptações culturais. Em 2011 as até o momento quatro grandes empresas cervejeiras do Brasil investiram cerca de R\$ 1,2 bilhão em propaganda, sendo que Ambev e a Cervejaria Petrópolis corresponderam a mais de metade desse valor. A Heineken Brasil terá que lidar ainda com o programa *e-commerce* das suas maiores concorrentes que estão em pleno funcionamento, o Zé Delivery da Ambev, e o Bom de Beer do Grupo Petrópolis.

A Ambev possui uma tabela de preços de seus produtos construída de forma mais consistente, as suas marcas do segmento *premium* Corona e Stella Artois são oferecidas a preços condizentes com o segmento, indicando serem produtos mais bem selecionados nos pontos de venda garantindo assim um diferencial da Ambev. A Heineken oferece seus produtos em posições de todos os segmentos, até o mais popular, sem diferenciação (AMORIM, 2020).

Seguindo a análise do relatório do banco Credit Suisse mediante o preço por litro a cerveja mais cara é a Corona long neck, com uma média de 33,8 reais o litro (11,15 reais a long neck), a Heineken long neck 26 reais o litro e a Stella Artois long neck saindo a 29 reais o litro. No Grupo Petrópolis a Itaipava “litrão” indo numa média de 10 reais o litro, pela Ambev temos Antártica e Brahma “litrão” a 11 reais e por meio da Heineken Brasil a Schin lata saindo a 10,7 reais conforme explica Amorim (2020).

Conforme dados do ano de 2018 da empresa Euromonitor a Ambev lidera ranking das cervejas mais consumidas com Brahma, Skol e Antártica aparecendo nas primeiras três posições e com 55% de fatia de mercado. Em seguida, representando o Grupo Petrópolis, a Itaipava aparece com 9,1% de participação. Representando a Heineken Brasil a Nova Schin vem em seguida com 8,1% de fatia de mercado e R\$ 6,8 bilhões em faturamento, a Kaiser é a sexta cerveja mais consumida e a Bavária a oitava, demonstrando um fato curioso que o carro-chefe da Heineken, o seu produto de mesmo nome, aparece em décimo segundo lugar com R\$ 3,1 bilhões de reais em faturamento chegando a faturar menos que outras marcas que a empresa investiu por meio de suas ações de aquisições de empresas consolidadas. O faturamento das principais marcas da Ambev chega a R\$ 50 bilhões de reais seguida do grupo Heineken que possui um faturamento superior à R\$ 17 bilhões de reais com suas marcas somadas, aponta a análise de Carolina Riveira (2020) por meio da revista Exame.

As empresas Ambev e Petrópolis mostram-se saindo melhor nessa rivalidade entre os concorrentes, por apresentarem melhores investimentos em marketing, na divulgação e participação de mercado com seus produtos sendo mais consumidos além de ampliarem as opções de consumo dos consumidores fidelizados, trazendo uma nova opção de compra, através das opções de *delivery* que as duas empresas se propuseram a investir, ganhando assim mais espaço de mercado que a Heineken Brasil.

5.4. Discussão sobre Inteligência Competitiva sob a ótica da Gestão do Conhecimento

A Inteligência Competitiva se relaciona tanto aos aspectos e atributos do conhecimento explícito envolvendo a Gestão da Informação, quanto aos aspectos e atributos do conhecimento tácito envolvendo a Gestão do Conhecimento, aproveitando a conversão de um conhecimento para outro e /ou entre si e que pode ser utilizada no processo de geração de conhecimento. Assim, como visto anteriormente na revisão de literatura o conhecimento tácito está relacionado ao conhecimento vivenciado, as experiências adquiridas, os aprendizados das pessoas e incorporadas pelas mesmas. No que se refere à GC, destaca-se a aprendizagem organizacional. Por outro lado o conhecimento explícito implica em um armazenamento de informação que pode ser consultado e revisado sempre que possível por indivíduos da organização por meio de mídias impressas ou mídias digitais. A respeito dos conceitos de GI, observa-se a relação com as etapas do sistema de IC com as camadas que compõem a criação do conhecimento descrita na figura 1 e também descritos no quadro 3 como os três modelos de uso da informação organizacional.

O modelo de criação do conhecimento de Choo está diretamente ligado com esse fluxo informacional uma vez que é bastante elucidado como as informações e o seu uso estratégico tem um papel essencial para o modelo. A organização assimila as informações com o intuito de produzir novos conhecimentos através de vivências compartilhadas por meio da atuação dos colaboradores na empresa. As etapas principais do modelo apresentadas na figura 1, criação do conhecimento são parte do processo das empresas objetos do estudo, constatando como a criação do significado, a construção do conhecimento e a tomada de decisão se mostraram complementares nesse fluxo informacional. A IC está voltada para a tomada de decisões quando se refere a modelos de uso da informação organizacional. A gestão do conhecimento que está agregado às empresas assim como a utilização do que é desenvolvido nas inovações da empresa é colocado em prática quando é necessário atingir determinados objetivos no campo que a indústria atua.

Ao entender os aspectos relacionados à criação do significado podemos relacionar essa camada com as etapas identificação das necessidades de inteligência e identificação das necessidades de informação; a construção do conhecimento remete aos processos de coleta e tratamento de informações e a análise das informações para geração de produtos de inteligência e a tomada de decisão se relaciona as últimas etapas do ciclo de inteligência

competitiva, conhecidos como processos de disseminação dos produtos de inteligência e avaliação dos produtos e do processo de inteligência.

As organizações alvo do estudo buscam sempre melhorar processos, serviços, produtos além de garantir um diferencial competitivo em relação aos seus concorrentes. Diante desse cenário, elas buscam alternativas para a maximização de seus lucros e a maior redução dos seus custos. Um exemplo, que pode ser mencionado são as iniciativas, tanto da cervejaria Ambev e do Grupo Petrópolis, em começar a desenvolver aplicativos voltados para o *e-commerce*, vendas online que possam atender os consumidores finais em casa no formato *delivery*. A utilização de aplicativos de entrega tem se tornado destaque nos últimos anos e o processo está se tornando parte dos canais de distribuição das companhias para aumentar cada vez mais o faturamento. A gestão das empresas neste período de isolamento social por conta da pandemia de covid-19 tem se mostrado assertiva ao utilizar o fato das pessoas estarem optando cada vez mais por consumir seus produtos dentro de casa, evitando aglomerações e a propagação da doença para garantir um diferencial competitivo e aumentar a própria rentabilidade durante essa crise.

A visão de negócio mencionada já estava sendo trabalhada a algum tempo, mesmo antes da crise sanitária que está assolando o mundo. Por meio da vivência e experiências adquiridas das empresas, a aprendizagem organizacional citada por Terra (2005) configura-se como um importante aspecto com o uso dos recursos disponíveis da organização para o desenvolvimento dos atributos que ela possui para o seu aperfeiçoamento, atendendo dessa forma as necessidades dos consumidores conforme o ambiente em que estamos inseridos vai se moldando de forma diferente, como acontece agora nesse momento de pandemia.

A partir da consolidação dos dados que os grandes nomes da indústria apresentam através de seus relatórios sobre suas receitas, custos de produção, volume de produção, custos administrativos, impostos e demais demonstrativos financeiros é possível projetar inúmeras comparações, seja entre determinados anos, ou períodos específicos selecionados como exemplificado na seção 5.2 de análises SWOT das cervejarias. Esses dados são agrupados e relacionados com informações já processadas de anos anteriores. Através desses estudos e análises, é possível identificar determinado trimestre, semestre ou ano em que a produção tenha sido consolidada conforme o planejado ou que o retorno do faturamento não tenha sido como o esperado.

6. CONCLUSÃO

No mundo atual dominado pelas facilidades providas pelas tecnologias da informação cuja acessibilidade possibilitou verdadeira transformação na vida das pessoas e das organizações, para o mercado da indústria cervejeira não é diferente. O fluxo e volume de informações de mercados gerados interno e externamente, é um desafio de gestão do conhecimento. Especificamente, as cervejarias brasileiras estão inseridas em um mercado que apesar de tradicional, busca inovações a todo o momento para poder suprir as necessidades dos consumidores. Este mercado altamente competitivo está repleto de dados e informações que podem se transformar em valioso conhecimento de tal forma a subsidiar as empresas em importantes tomadas de decisão.

Através dos processos que ligam a identificação das necessidades da empresa até a tomada de decisão pelo gestor responsável acontece uma série de etapas responsáveis por garantir um formato de negócio que seja o mais lucrativo, reduzindo custos, fidelizando clientes e atraindo novos consumidores para o posicionamento de mercado que sua marca representa. A lista de processos envolvida em toda essa atividade faz parte das etapas do Sistema de Inteligência Competitiva, etapas que os grandes competidores da indústria cervejeira brasileira consideram essenciais para a gestão das informações que são consideradas importantes. Informações que são consideradas insumos importantes para o setor cervejeiro. Por meio de análises dessas informações e da geração de conhecimento aliada as estratégias desenvolvidas pelas empresas se torna possível produzir ações transformadoras para manter sua hegemonia no mercado.

A Gestão do Conhecimento pode ser considerada em muitas organizações como um pilar para a geração obtenção de conhecimento necessário para melhorias próprias. Por se tratar de um mercado de alta competitividade, as maiores cervejarias industriais brasileiras utilizam-se desta para atingir os seus objetivos através da geração de informações importantes para os negócios. No presente trabalho as Análises SWOT e cinco forças de Porter se tornaram essenciais para entender a relação da GC que utiliza metodologias compostas pela IC no estudo de caso das três cervejarias.

A Inteligência Competitiva auxilia esse processo por meio de várias ferramentas citadas nesse trabalho que ajudam a identificar, captar, analisar e transformar dados de estruturação relevantes e convertê-los em informações que possam ser trabalhadas de acordo com as características da organização, cabendo ainda a ela elaborar a melhor forma de utilizá-

las para auxiliar a organização na geração de conhecimento utilizável. As informações obtidas pelas cervejarias se tornam insumos importantes para as organizações citadas, assim como os ingredientes de uma cerveja, essas informações são então incorporadas pelas cervejarias para a criação do conhecimento. O conhecimento gerado pela captura dessas informações externas somadas ao conhecimento tácito gerado pela empresa se tornam matérias-primas importantes no auxílio dos tomadores de decisão das organizações através de ideias, produtos e serviços que sejam essencialmente inovadoras para a empresa em sua busca por garantir um diferencial competitivo e crescimento de mercado em relação à suas concorrentes, gerando dessa forma uma melhor lucratividade à empresa.

Ao aprofundar-se no estudo das cervejarias algumas constatações foram sendo realizadas. Algumas das estratégias mais utilizadas são as aquisições, fusões ou parcerias que são consolidadas entre empresas conforme marcas que se destacam e vão gerando interesse no consumidor. Conseqüentemente, as grandes empresas firmam acordos após determinadas análises de Inteligência Competitiva de mercado indicar determinadas marcas que possuem um grande potencial de crescimento. Práticas de aquisições e fusões tornaram-se tendência entre todas as três empresas citadas, começando primeiramente com a fundação da Ambev, sendo criada por meio da fusão da Antártica e da Brahma. Essa estratégia além de aumentar o portfólio de bebidas disponíveis, absorve o espaço de mercado que era preenchido pelo concorrente. Um exemplo foi o caso da aquisição milionária em que a Heineken Brasil se tornou a segunda maior cervejaria do Brasil em participação de mercado ultrapassando o Grupo Petrópolis quando adquiriu a Brasil Kirin em 2017.

Dentre outras estratégias consolidadas pelas cervejarias pode-se destacar a diversificação horizontal de produtos, no qual todas as grandes empresas do segmento investem na produção não apenas do seu produto primário, a cerveja, mas na produção de águas, chás, energéticos, vodkas e demais bebidas que podem ser produtos substitutos para seus potenciais clientes, porque quanto maior a diversidade de produtos, maior é a área de atuação que a empresa pode atingir e conseqüentemente um possível maior faturamento. Entretanto utilizar todo o seu potencial tecnológico muitas vezes não é o suficiente, como é o caso do Grupo Petrópolis com a inauguração da sua nova fábrica em Minas Gerais para aumentar sua capacidade de produção e da Heineken que precisou investir para dobrar a capacidade de produção para atender toda a demanda dos seus produtos, e evitar perder participações significativas de mercado. Através de tais estratégias de expansão de seus

produtos as empresas podem operar a preços menores, criando barreiras a novos entrantes pela alta competitividade criada, mas também visa fidelizar os clientes.

A análise estratégica dos gestores dessas empresas mostra-se eficiente nesse panorama e pode-se dizer que realmente as empresas estão utilizando a IC de modo bastante competitivo como forma de ganhar mercado e através principalmente da observação dos concorrentes e uso das melhores práticas deles, ou seja, utilizando-se do *Benchmarking*, que aliado à análise dos pontos cruciais de cada empresa e ainda utilizando o conhecimento adquirido da análise das cinco forças de Porter é possível utilizar as ferramentas como uma forma de garantir a vantagem competitiva no mercado cervejeiro brasileiro.

As três grandes empresas atuantes no mercado, Ambev, Grupo Petrópolis, e Heineken Brasil garantiram seu espaço e estão atuando em inovações e buscando atrair novos clientes também. Nos últimos anos, as empresas do segmento têm lançado versões diferenciadas de seus produtos já consagrados, versões *premium* em que as cervejas são feitas com o puro malte da cevada, sem adição de outros cereais para deixar a bebida mais leve, esse tipo de produto visa basicamente atrair o consumidor mais exigente pela sua inovação ou ainda aquele consumidor que é adepto de cervejas artesanais, que nos últimos anos mostra-se um mercado que também vem crescendo e ganhando espaço.

A Ambev e o Grupo Petrópolis estão buscando mais inovações e alcançaram-na através de iniciativas como o mercado *e-commerce*, um tipo de serviço que tem se tornado tendência e está se consolidando como uma nova configuração de negócios, serviços de *delivery* de comida estão em pleno funcionamento e com um ótimo faturamento para as empresas, as duas companhias apostaram então na estratégia de adaptar o negócio para se firmarem na venda de bebidas alcoólicas geladas a preço de supermercado, cada um por meio do seu aplicativo, Zé Delivery (Ambev) e Bom de Beer (Petrópolis) conquistando e agregando os clientes que optam por não sair de casa para consumir suas bebidas alcoólicas favoritas. Esse negócio vem crescendo desde 2019, mas por conta da pandemia de covid-19 em 2020 mostrou-se como uma alternativa para os clientes das empresas que buscam apreciar seus produtos favoritos na segurança do seu lar. A estratégia pode ser aliada ainda com a fidelização dos clientes através do uso de garrafas retornáveis em que no preço de uma nova bebida será cobrado somente o líquido.

Por meio dos estudos de casos sobre as cervejarias foi possível identificar os diferenciais competitivos, bem como os problemas enfrentados pelas empresas ao longo de um período específico. Analisando o período de isolamento social vivenciado pelas pessoas

de todo mundo, assim como no Brasil, podemos destacar como as empresas encararam a situação em questão.

A Ambev apesar de ter sofrido um faturamento bem diluído no primeiro semestre de 2020 segundo resultados dos relatórios consolidados no site da empresa, a organização conseguiu investir bastante no marketing de seus principais produtos através de transmissões ao vivo, ajudando restaurantes e bares por meio de parcerias e fomentando negócios para garantir a sua presença na mídia. Por meio do lançamento das versões Brahma Duplo Malte, Skol Puro Malte (duas das cervejas mais vendidas tradicionalmente) ela busca o público da classe A, além de inovar e garantir diferencial competitivo por meio de novos produtos sem perder a sua identidade.

Apesar de não possuir divulgação dos seus resultados de faturamento e perdas no site da empresa, dificultando a comparação com suas duas maiores rivais, as informações do Grupo Petrópolis podem ser coletadas por meio de revistas, websites e artigos especializados na área, sendo possível constatar a partir desses dados apresentados alguns aspectos interessantes e pontos cruciais da empresa. A Petrópolis ganha força de produção com a nova fábrica de Uberaba, com a aquisição da cervejaria Brassaria Ampolis ganha mais mercado além de aumentar seu portfólio, a empresa investe bastante ainda em sua cerveja principal Petra, uma cerveja *premium* que é voltada para a classe A, também consta em seu portfólio a cerveja Itaipava que vem sendo trabalhada para ser uma cerveja mais acessível, competindo com Skol, Bavária, Antártica, Kaiser que são representantes de suas principais concorrentes.

A Heineken Brasil também não possui divulgação dos resultados consolidados de faturamento e sobre sua gestão em seu site, os dados relativos à empresa podem ser adquiridos em sites de investimentos e artigos e revistas especializadas assim como em websites. O desenvolvimento da empresa vem numa crescente forte, o país é o mercado em que a organização mais cresceu, reforçando a necessidade de investimentos locais. A organização aplicou investimentos de sua receita em diversas cidades para fortalecer suas marcas principais e visando ampliar seu mercado de atuação, contribuindo assim para o aumento do seu faturamento, entretanto nesse ano a empresa apresentou um segundo trimestre bem abaixo do esperado com redução das receitas operacionais e da receita de lucro bruto, consequentemente uma diminuição do lucro líquido.

Analisando as empresas por meio da IC através das análises da área de mercado que atuam, a variedade e quantidade de produtos disponíveis no portfólio das empresas, o faturamento, a rentabilidade consolidada assim como as marcas mais vendidas e o

investimento em marketing, a empresa que apresentou melhores resultados foi a Ambev, liderando na sua participação do mercado brasileiro e também com suas três principais cervejas, que estão entre as mais consumidas pelos brasileiros segundo pesquisa realizada pelo Credit Suisse. O investimento em marketing em 2020 se tornou um diferencial, no entanto faturou menos em comparação com a projeção por conta da pandemia, mas com uma boa gestão e utilizando inovações importantes a empresa soube lidar com a crise de maneira mais estratégica sendo menos afetada que suas concorrentes, a Heineken Brasil que ocupa a segunda colocação desde a aquisição da Brasil Kirin e com o Grupo Petrópolis representando o terceiro lugar.

O trabalho apresentou algumas limitações para a elaboração de resultados mais completos e atualizados, dentre as três empresas apenas uma possui resultados anuais de suas informações financeiras, sendo preciso buscar informações em outras fontes para poder consolidar tabelas e quadros que permitam a comparação de mesmos atributos entre as empresas objetos do estudo. Além de algumas informações não estarem com acesso público na web.

A pandemia e conseqüentemente o isolamento social configurou-se como um obstáculo ao limitar as orientações e aulas presencialmente no sentido de compor maiores discussões a respeito do tema e das melhorias do trabalho, sendo as aulas limitadas a ensino a distância entre o graduando e o orientador.

As recomendações para trabalhos futuros são que somadas ao uso de maiores informações atualizadas a respeito dos maiores competidores nacionais, sejam analisadas em conjunto com as cervejarias artesanais que possuem grande potencial de crescimento dentro do setor e que podem representar uma grande parte do mercado nacional futuramente.

Recomenda-se também que após o período de isolamento social esse tipo de trabalho possa ser aprimorado no futuro por meio de entrevistas com profissionais da área, assim como a opinião de especialistas em ciência da informação de tal maneira possam trazer variáveis adicionais que enriqueçam as análises e sobre como a Inteligência Competitiva pode ser utilizada para auxiliar na Gestão do Conhecimento no ambiente organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAIC. Associação Brasileira Dos Analistas De Inteligência Competitiva. Disponível em: <www.abraic.org.br/>. Acessado em 10 de junho de 2020.

Agência Estadão. **Cerveja mais cara: Heineken vai elevar preços da bebida no Brasil.** <<https://6minutos.uol.com.br/economia/heineken-confirma-reajuste-nos-precos-da-cerveja-diante-da-alta-do-dolar/>>. Acessado em 04 de outubro de 2020.

Agência Estado. **Fusão Ambev/Interbrew é destaque na Europa.** 2004. Disponível em: <<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,fusao-Ambevinterbrew-e-destaque-na-europa,20040303p18266/>>. Acessado em 10 de agosto de 2020.

Agence France-Presse e Agência Estado. **Inbev compra dona da Budweiser por U\$ 52 bilhões.** 2008. Disponível em: <http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,MUL645479-9356,00-INBEV+COMPRA+DONA+DA+BUDWEISER+POR+US+BILHOES.html/>. Acessado em 09 de agosto de 2020.

AMBEV (Org.). **AmBev.** 2020. Disponível em <<http://www.ambev.com.br/>>. Acessado em 10 de agosto de 2020.

AMBEV (Org.). **Divulgação de resultados de 2018, 2019, primeiro trimestre e segundo trimestre de 2020.** Disponível em: <<http://ri.ambev.com.br/relatorios-publicacoes/divulgacao-de-resultados/>>. Acessado em 12 de setembro de 2020.

AMORIM, L. Exame. Negócios. **Pressão na Ambev: Heineken amplia produção e corta variedades da Eisenbahn.** Disponível em <<https://exame.com/negocios/pressao-na-ambev-heineken-amplia-producao-e-corta-variedades-da-eisenbahn/>>. Acessado em 09 de outubro de 2020.

AMORIM, L. Exame. Negócios. **Na batalha das cervejas, Ambev esmaga Heineken nas periferias.** Disponível em: <<https://exame.com/negocios/na-batalha-das-cervejas-ambev-esmaga-heineken-nas-periferias/>>. Acessado em 06 de dezembro de 2020.

BJØRNSTAD, J. Ø.; NORMANN, C. A. **Beer industry global analysis, study of big four companies (ABInbev, SABMiller, Heineken and Carlsberg),** 2011. Slideshare, San Francisco, 9 de Aug. 2011. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/cadeler/beer-industry>>. Acessado em 19 de outubro de 2020.

BÔAS, B. V. **Ambev passa Ecopetrol e vira maior empresa da América Latina.** 2012. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/economia/Ambev-passa-ecopetrol-vira-maior-empresa-da-america-latina-6851455/>>. Acessado em 09 de agosto de 2020.

CAMARGOS, M. A.; BARBOSA, F. V. **Fusões e aquisições de empresas brasileiras: criação de valor e sinergias operacionais.** Revista de Administração de Empresas, v. 49, n. 2, p. 206-220, 2009.

CAMAROTTO, M. **Petrópolis investe R\$ 1,8 bi no Nordeste para desbancar a Schin.** Valor Econômico, São Paulo, 24 ago. 2012. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/empresas/2802790/petropolis-investe-r-18-bi-no-nordeste-para-desbancar-schin/>>. Acessado em 19 de outubro de 2020.

CERVBRASIL, **Associação Brasileira da Indústria de Cerveja.** Mercado Cervejeiro, dados do setor. Disponível em: <http://www.cervbrasil.org.br/novo_site/dados-do-setor/>. Acessado em 26 de julho de 2020.

CERVIERI JÚNIOR, Osmar et al. **O setor de bebidas no Brasil.** 2014.

CHEDE, A. **Valor de mercado: confirma 25 empresas em destaque em 2017.** 2017. Disponível em: <<https://phiinvestimentos.com.br/valor-de-mercado-confirma-25-empresas-em-destaque-em-2017/>>. Acessado em 01 de julho de 2019.

CHIAVENATO, I; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico - fundamentos e aplicações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões.** São Paulo, Brazil: Senac São Paulo, 2003.

CIANCONI, R. B. et al. **Gestão do conhecimento: visão de indivíduos e organizações no Brasil.** 2003.

COSTA, M. D.; KRUCKEN, L.; DE ABREU, A. F. **Gestão da informação ou gestão do conhecimento?** p. 26-41. Revista ACB, v. 5, n. 5, p. 26-41, 2000.

COUTINHO, T. **O que é a Análise SWOT e como usá-la para montar uma boa estratégia para o seu negócio.** <<https://www.voitto.com.br/blog/artigo/analise-swot/>>. Acessado em 23 de agosto de 2020.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o capital intelectual.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVENPORT, T. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação.** São Paulo: Futura, 1998.

DE LONG, D.; DAVENPORT, T.; BEERS, M. **What is a knowledge management project ?** Research note. Disponível em: <<http://www.businessinnovation.ey.com/mko>>. Acesso em fev. 1997.

DRUCKER, P. F.. **Desafios gerenciais para o século XXI.** Cengage Learning Editores, 1999.

Época Negócios. **O que a Heineken ganha ao comprar a Brasil Kirin.** <<https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2017/02/o-que-heineken-ganha-ao-comprar-brasil-kirin.html/>>. Acessado em 30 de agosto de 2020.

Época Negócios com Estadão Conteúdo. **Dono da cerveja Itaipava, Grupo Petrópolis tenta sobreviver sem presidente.**

<<https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2019/12/dono-da-cerveja-itaipava-grupo-petropolis-tenta-sobreviver-sem-o-dono.html/>> Acessado em 10 de outubro de 2020.

Época Negócios Online com Estadão Conteúdo e Agência Reuters. **Heineken compra Kirin e se torna segunda maior cervejaria do Brasil.** 2017. Disponível em:

<<https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2017/02/heineken-compra-kirin-e-se-torna-segunda-maior-cervejaria-do-brasil.html/>>. Acessado em 10 de agosto de 2020.

FERRARI, V. **O mercado de cervejas no Brasil. 2008.** 131. 2008. Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado em Economia) – Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

FREITAS, C. F. **Ambev avança em projeto para cultivo de lúpulo no Brasil.**

<<https://catalisi.com.br/Ambev-projeto-para-cultivo-de-lupulo-no-brasil-santa-catarina/>>. . . Acessado em 10 de outubro de 2020.

FREITAS, C. F. **Brasil se torna maior mercado da Heineken no mundo e empresa irá dobrar sua capacidade.** <<https://catalisi.com.br/heineken-mercado-cerveja-brasil-anuncia-investimento/>>. Acessado em 12 de outubro de 2020.

FREITAS, C. F. **Ambev aproveita o momento para espalhar Zé Delivery pelo Brasil.**

<<https://catalisi.com.br/Ambev-aproveita-o-momento-para-espalhar-ze-delivery-pelo-brasil/>>. Acessado em 11 de outubro de 2020.

FREITAS, C. F. **Grupo Petrópolis investirá R\$ 15 milhões em marketing da Ampolis.**

<<https://catalisi.com.br/grupo-petropolis-investira-r-15-milhoes-em-marketing-da-ampolis/>>. Acessado em 04 de dezembro de 2020.

FREITAS, C. F. **Grupo Petrópolis lança cerveja com lúpulo próprio e planeja autossuficiência do insumo.** <<https://catalisi.com.br/grupo-petropolis-lanca-cerveja-com-lupulo-proprio-e-planeja-autossuficiencia-do-insumo/>>. Acessado em 06 de dezembro de 2020.

FLEURY, M. T. L. **As pessoas na organização.** Editora Gente, 2002.

GOMES, E.; BRAGA, F. **Inteligência competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo.** 2. ed. rev. ampl. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

GRUPO PETRÓPOLIS (Org.). **Grupo Petrópolis.** 2020. Disponível em

<<https://www.grupopetropolis.com.br/>>. Acessado em 09 de agosto de 2020.

HERRING, J; FRANCIS, D. **Key intelligence topics: a window on the corporate intelligence psyche.** Competitive Intelligence Review, v. 10, n. 4, p. 10-19, 1999.

HEINEKEN BRASIL (Org.). **Heineken Brasil.** 2020. Disponível em

<<http://www.heinekenbrasil.com.br/>>. Acessado em 10 de agosto de 2020.

HOFFMANN, W. A. M. **Gestão do conhecimento e da informação em organizações baseados em inteligência competitiva.** Ciência da Informação, v. 45, n. 3, 2016.

ISTOÉ DINHEIRO. **Por que a Heineken precisava da Schin.** Disponível em: <<https://www.istoedinheiro.com.br/por-que-heineken-precisava-da-schin/>>. Acessado em 29 de agosto de 2020.

ISTOÉ DINHEIRO. **Futebol da Globo sofre mais uma baixa e perde patrocínio da Ambev.** Disponível em: <<https://www.istoedinheiro.com.br/futebol-da-globo-sofre-mais-uma-baixa-e-perde-patrocínio-da-ambev/>>.

INVESTING. Disponível em: <<https://br.investing.com/equities/heineken-income-statement/>>. Acessado em 05 de outubro de 2020.

MADUREIRA, D. Valor. **Grupo Petrópolis prevê crescer o dobro do mercado de cervejas.** Disponível em: <<https://www.cervesia.com.br/noticias/noticias-de-mercado-cervejeiro/2862-grupo-petropolis-preve-crescer-o-dobro-do-mercado-de-cervejas.html>>. Acessado em 16 de outubro de 2020.

MARCUSSI, A. A. **Cerveja e mitologia - Parte I: A bebida da imortalidade.** 2012. Disponível em: <<http://ocrueomaltado.blogspot.com.br/2012/01/cerveja-e-mitologia-parte-i-bebida-da.html>>. Acessado em 09 de agosto de 2020.

MEIO & MENSAGEM. **Maiores anunciantes 2011.** São Paulo: Meio e Mensagem, 2011. Disponível em: <<http://www.meioemensagem.com.br/home/indicadores/2012/05/28/Maiores-anunciantes-2011/fileBinary/MM%20Especial%20A&A%20300maiores.pdf>>. Acessado em 10 de agosto de 2020.

MEIO & MENSAGEM. Uol. **Ambev foi o anunciante com mais punições no Conar em 2019, segundo pesquisa.** Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2020/01/20/ambev-lidera-punicoes-no-conar-em-2019-aponta-levantamento.htm>>. Acessado em 20 de novembro de 2020.

MILLER, J. **Millennium intelligence: understanding and conducting competitive intelligence in the digital age.** Medford: Information Today. 2000.

MOREIRA, É. T. **Análise da Competitividade do Segmento de Cerveja do Brasil, 1997–2012.** Informações Econômicas, v. 44, n. 3, p. 11, 2014.

NIELSEN. **Kit para a imprensa e universidades, 2012.** São Paulo: NIELSEN, 2012. Disponível em: <<http://br.nielsen.com/press/index.shtml/>>. Acessado em 19 de outubro de 2020.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa.** Elsevier Brasil, 1997.

OECD (Org.). **The Observatory of Economic Complexity**: Motor de visualização principal do mundo para dados do comércio internacional. 2014. Disponível em: <<http://atlas.media.mit.edu/pt/>>. Acessado em 01 de julho de 2019.

PASSARO, J. Suno Research. **Heineken destaca Brasil em seu balanço; País se tornou maior mercado da holandesa**. Disponível em: <<https://www.sunoresearch.com.br/noticias/heineken-balanco-brasil-maior-mercado-holandesa/>>. Acessado em 18 de outubro de 2020.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva – Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 18ª Edição. São Paulo-SP: Campus, 1980.

REED, W. Business Media Ltd. **Interbrew buys Ambev and becomes number one**. 2004. Disponível em <<https://www.beveragedaily.com/Article/2004/03/03/Interbrew-buys-Ambev-and-becomes-world-number-one/>>. Acessado em 10 de agosto de 2020.

RIVEIRA, C. Exame. Negócios. **Em um bom momento no Brasil, Heineken estreia tour em fábrica de Jacareí**. Disponível em: <<https://exame.com/negocios/em-bom-momento-no-brasil-heineken-estreia-tour-em-fabrica-de-jacarei/>>. Acessado em 02 de dezembro de 2020.

ROXO, B. **Ambev (ABEV3): Coca-Cola estaria tentando anular compra da Brasil Kirin pela Heineken**. Disponível em: <<https://conteudos.xpi.com.br/acoes/relatorios/Ambev-abev3-coca-cola-estaria-tentando-anular-compra-da-brasil-kirin-pela-heineken/>>. Acessado em 18 de outubro de 2020.

ROXO, B. **Ambev (ABEV3): Heineken reporta resultados do 1Q20 e alerta para cenário desafiador**. Disponível em: <<https://conteudos.xpi.com.br/acoes/relatorios/Ambev-abev3-heineken-reporta-resultados-do-1q20-e-alerta-para-cenario-desafiador/>>. Acessado em 03 de outubro de 2020.

ROXO, B. **Bebidas (ABEV3): Heineken divulga resultados preliminares do primeiro semestre de 2020; receita cai 16% devido aos impactos do coronavírus**. Disponível em: <<https://conteudos.xpi.com.br/acoes/relatorios/bebidas-abev3-heineken-divulga-resultados-preliminares-do-primeiro-semester-de-2020-receita-cai-16-devido-aos-impactos-do-coronavirus/>>. Acessado em 04 de outubro de 2020.

SANTANA, N. **A análise estrutural das indústrias: As cinco forças competitivas de Porter (parte 1)**. Disponível em: <<https://empreendedorabela.wordpress.com/2011/04/29/a-analise-estrutural-das-industrias-as-cinco-forcas-competitivas-de-porter-parte-1/>>. Acessado em 23 de agosto de 2020.

SOCIETY OF COMPETITIVE INTELLIGENCE PROFESSIONALS – SCIP. Disponível em: <<http://www.scip.org/>>. Acessado em 10 de julho de 2020.

STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TARAPANOFF, K. **Inteligência Organizacional e Competitiva**. Brasília. Editora UNB, 2001.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial.** 2005.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da inovação-5.** Bookman Editora, 2015.

TRZECIAK, D. S. **Modelo de observatório para arranjos produtivos locais.** 2009. 234 f. 2009. Tese de Doutorado. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

WOLFF, A. J. **Como marca, o comportamento do consumidor e o preço influenciam a participação de mercado: um estudo sobre o mercado de cerveja.** 2010. 2010. Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado), Instituto de Pesquisa e Ensino, São Paulo.

VEJA. **Petrópolis aporta R\$ 1,2 bilhão para inaugurar maior polo cervejeiro do grupo.** Disponível em: <<https://veja.abril.com.br/economia/petropolis-aporta-r-12-bi-para-inaugurar-maior-polo-cervejeiro-do-grupo/>>. Acessado em 09 de outubro de 2020a.

ZUINI, P. **Bamberg: o desafio de ser microcervejeiro no Brasil,** 2011. Exame, Rio de Janeiro, jun. 2011. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/o-desafio-de-ser-microcervejeiro-no-brasil>>. Acessado em 20 de julho de 2020.