

ESTRATÉGIA DE DISTRIBUIÇÃO E GESTÃO DA LOGÍSTICA DE CERVEJARIAS: ESTUDO DE CASO COMPARATIVO DE MICROCERVEJARIAS EM SANTA CATARINA

Felipe Eugenio Kich Gontijo Dr.(ESAG-UDESC) gontijo@udesc.br

Edna Gessner (ESAG-UDESC) edna.gessner@gmail.com

Nicole Buitone.(ESAG-UDESC) juyohfei@gmail.com

Resumo

Com o ressurgimento das cervejas *premium* as microcervejarias vêm ganhando espaço de mercado, o que não é necessariamente uma disputa com as grandes fábricas, pois os dois produtos, a cerveja popular e a *premium*, não se caracterizam necessariamente como concorrentes. Existe a criação e expansão de um novo mercado, no qual os consumidores buscam produtos diferenciados. Dado o crescimento do consumo de cerveja no Brasil, é proposto um estudo sobre a cadeia de suprimentos, os canais de distribuição e as respectivas estratégias adotadas. Para a realização dessa pesquisa foram estudadas uma grande cervejaria e duas microcervejarias em Santa Catarina. Ao final do trabalho foi possível constatar que as microcervejarias dependem muito do alinhamento das estratégias do negócio com a escolha dos canais de distribuição.

Palavras Chaves

Logística de distribuição, microcervejarias, gerenciamento de cadeias de suprimentos.

1. Introdução

Existem duas principais frentes de produção de cerveja no Brasil: as grandes empresas, líderes de mercado e que produzem principalmente cervejas populares, visando grandes volumes e atuando em todo o território nacional; e as pequenas e médias empresas que procuram atender consumidores que buscam produtos de maior qualidade, variedade de estilos, com atuação regional, denominando-se o produto como cervejas *premium*. Essas são conhecidas como microcervejarias, e por possuírem características peculiares precisam ser desdobradas para a elaboração de estratégias de modo que o negócio possa tornar-se sustentável e competitivo.

O mercado de cerveja *premium* cresceu 20% no Brasil em 2014, mas ainda assim ocupa apenas 1,5% do total de vendas de cerveja no país (RIBAS e PARAÍZO, 2015). Há margem

para o crescimento das microcervejarias, o mercado ainda é jovem no país e tem capacidade de absorver a produção. Autores como Morado (2009) e Gattorna (2009) enfatizam a necessidade de entender os canais de distribuição das fábricas de cerveja, de modo a planejar estratégias adequadas. Morado (2009) comenta que nas microcervejarias houve um deslocamento da mão de obra da fabricação para os setores de serviço associados ao consumidor, tais como a distribuição, a comercialização e o atendimento ao cliente final. Gattorna (2009) complementa afirmando que o fabricante precisa encontrar meios para alinhar os recursos disponíveis com as exigências do mercado.

Um dos problemas enfrentados é a logística, seja de abastecimento de insumos ou da distribuição do produto. A falta de escala e a complexidade dos sistemas logísticos envolvidos nos processos das empresas são bem relevantes, fato que instiga a uma melhor investigação sobre o tema.

2. Revisão Bibliográfica

De acordo com dados do SEBRAE (2014), o Brasil é hoje o 6º no ranking de países que mais consomem cerveja *per capita*, conforme é mostrado na figura 1:

Figura 1- Consumo *per capita* no mundo.

Consumo per capita - em Litros		
Ranking		Consumo
1º	República Tcheca	144
2º	Alemanha	108
3º	Áustria	108
4º	Estados Unidos	75
5º	Rússia	74
6º	Brasil	62
7º	China	26

Fonte: SEBRAE (2014).

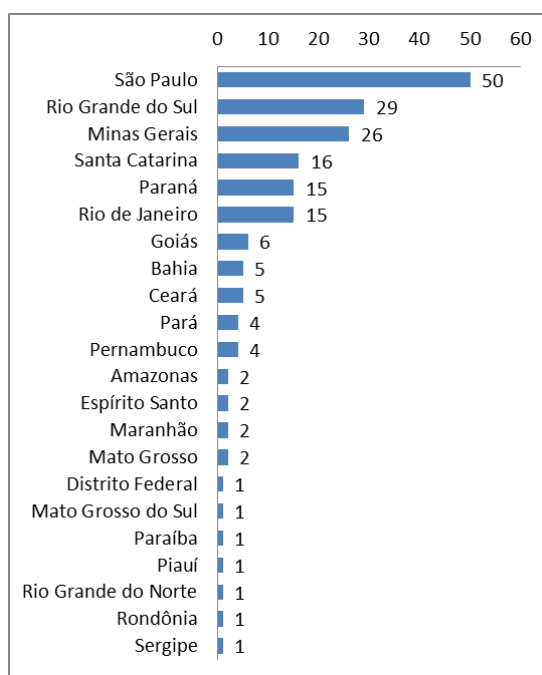
Beck (2014) apresenta dados do relatório *Barth-Haas*, com as 10 maiores cervejarias do mundo. Estas concentram 65,5% da produção mundial da bebida. O grupo AB-Inbev lidera o ranking, com 20,2% do mercado global, seguido pela inglesa SAB-MILLER, com 9,5% do mercado global e a holandesa Heineken, com 9%.

No Brasil, as principais cervejarias são a AmBev, Schincariol e a Molson. A AmBev é líder no mercado brasileiro de cerveja, detentora do maior portfólio do setor de bebidas no país que

tem em seu portfólio as principais marcas no segmento cervejeiro, como a Skol, Brahma e Antarctica.

De acordo com o SEBRAE (2014), o maior número de cervejarias encontra-se no estado de São Paulo, totalizando 50; em segundo lugar o Rio Grande do Sul, com 29; Minas Gerais com 26 e Santa Catarina em quarto lugar no ranking, com 16 cervejarias. A figura 2 a seguir ilustra o ranking:

Figura 2 - Cervejarias por Estado



Fonte: SEBRAE (2014).

O Portal Cervesia (2011) aponta que o setor *premium* no Brasil possui 4,5% do mercado e seu crescimento é de 15% ao ano. Este crescimento do setor tem sido impulsionado pelos consumidores e pequenos produtores atraídos pelas maiores margens.

2.1. A Indústria de Cerveja

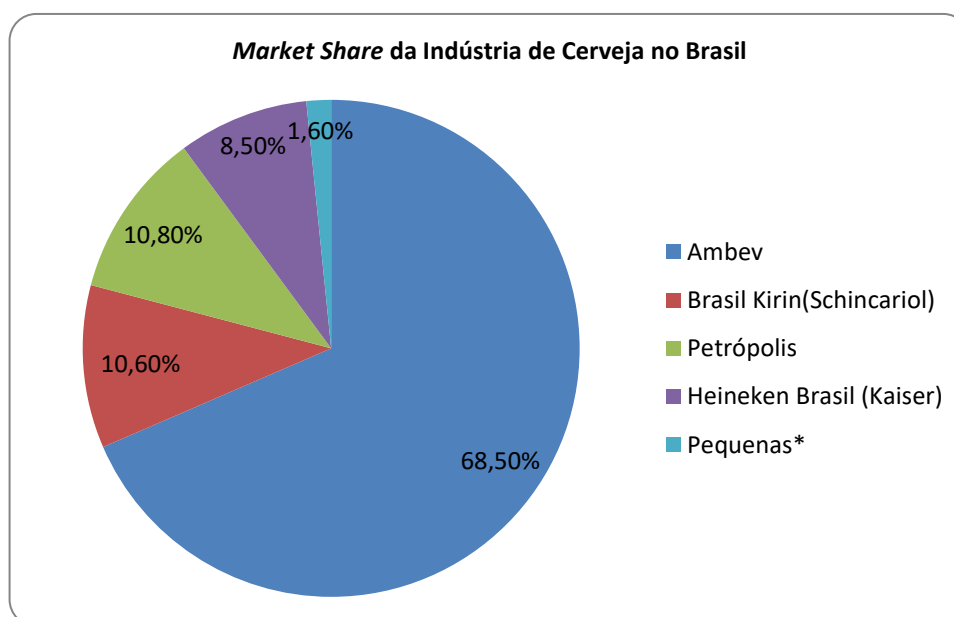
Segundo Matos (2011) em relação à indústria da cerveja existem duas principais frentes de produção de cerveja: as cervejarias de grande escala de produção e as cervejarias de menor produção.

Segundo o autor, as primeiras apresentam grande capacidade de produção e vendas, pois atuam grandes mercados com de cervejas populares, em particular a cerveja tipo *pilsen*. Produzem em larga escala e a margem de lucro é pequena, o que acaba blindando o mercado à

entrada de outras concorrentes. Como o volume e o giro são grandes a competição nesse mercado é intensa. Para manter o custo baixo, usam-se matérias-primas mais baratas do que a cevada maltada, tais como arroz, milho e outros. Também há na fórmula o uso de antioxidantes e estabilizantes, para evitar as perdas por perecibilidade. Os processos produtivos e de distribuição apresentam alto índice de qualidade, para evitar desperdício e alcançar-se a padronização do produto.

Já as cervejarias de menor produção são empresas que tem como objetivo atingir mercados específicos, através do reconhecimento de nichos de mercados e da produção diversificada de tipos de cerveja. Produzem e vendem em menor quantidade produtos de melhor qualidade e que em geral mantêm a pureza da cerveja. Muitas vezes são denominadas de forma generalizada como microcervejarias, apesar de que, segundo Kalnin (1999), existem definições mais específicas, tais como minicervejaria, cervejaria regional e as fabricações próprias de bares e restaurantes ou *brewpub*.

Figura 3 – *Market Share* da Indústria de Cerveja no Brasil.



Fonte: Gondin (2011)

O mercado para as cervejarias de pequena produção corresponde a uma fatia de 1,6% do total, conforme pode visto na figura 4. Apesar de ser uma fatia de mercado pequena, esta é bem protegida, pois esse segmento não sofre com a concorrência das grandes produtoras. São produtos diferentes que não se comportam como concorrentes, apesar de terem alguma similaridade.

Além disso, segundo a Folha.com (2011) o segmento apresentou um crescimento médio de 14% ao ano, enquanto o mercado das grandes cervejarias crescia a 7%. Ainda segundo a Folha.com (2011), esse mercado movimentou quase R\$ 2 bilhões, contra R\$ 30 bilhões do mercado das grandes empresas.

2.2. Microcervejarias

Microcervejarias são fábricas de cerveja com grande parte dos processos de fabricação automatizados e que produzem a bebida em pequenos lotes. Pelo alto grau de automatização, as microempresas têm poucos funcionários, mantendo a presença fundamental do mestre cervejeiro, responsável por selecionar a matéria prima, definir as fórmulas e composições dos tipos de cerveja e acompanhar o processo de fabricação, sendo responsável pelo controle de qualidade do produto.

As microcervejarias se diferem das grandes marcas de produção em larga escala, que em geral trabalham com a variedade *pilsen*, por terem uma amplitude maior de sabores e estilos, além de uma qualidade superior. Também são diferentes das cervejarias artesanais, que tem produção caseira ou sem automatização, além de muitas vezes sem padronização do produto.

Segundo Kalnin (1999), as microcervejarias visam oferecer um produto e serviço diferenciado, com um produto de alta qualidade, não encontrada nas cervejas padronizadas disponíveis no mercado. Segundo o autor, este segmento é chamado de *Craft-Brewing* nos EUA e incluem microcervejarias, cervejarias para gastronomia entre outras.

Outro fator de influência foi um movimento iniciado nos EUA denominado *The Craft Beer Renaissance* que teve início no final da década de setenta. Esse movimento foi um resgate da tradição e cultura da produção de cerveja artesanal, mantendo-se os critérios de pureza, que teve como consequência o restabelecimento de valores da cultura cervejeira e de toda uma cadeia de suprimentos de materiais e ingredientes.

Já no ressurgimento no Brasil não está limitado à influencia americana, pois no país já havia uma tradição de produção artesanal e até mesmo industrial em menor escala, trazidas pela colonização alemã, entre outras. O movimento americano é muito influenciado pela tradição belga, que difere da tradição alemã. Ou seja, existe no Brasil uma antiga tradição alemã e uma nova tendência influenciada pela tradição belgo-americana.

Hoje as microcervejarias compõem a cultura local, além de viabilizar ou colaborar com os setores de entretenimento, gastronomia, hotelaria e turismo local.

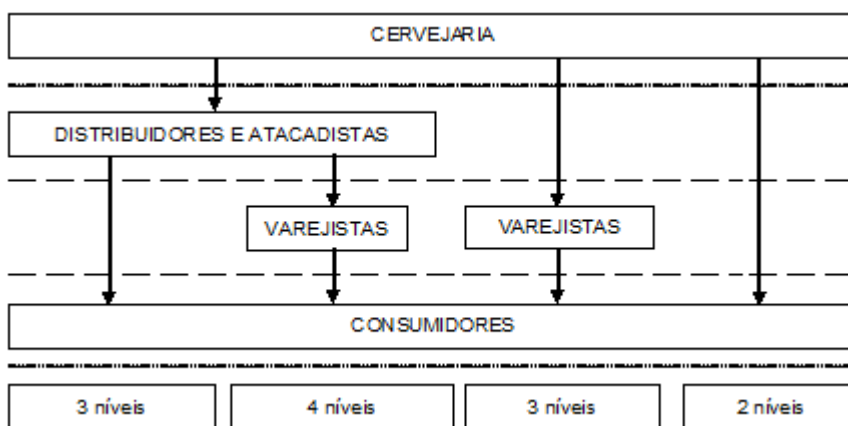
2.3. Canais de Distribuição da cerveja

Para compor uma estratégia de negócio é preciso avaliar a estrutura de distribuição, que segundo Rosenbloom (2002) é definida pelos canais de distribuição e pela gestão de logística. Sobre a escolha dos canais de distribuição, Rodrigues e Colmenero (2009) afirmam que, a partir do entendimento das características do negócio, do produto e da estratégia de mercado adotada, pode-se desenvolver a configuração e operacionalização da distribuição da empresa.

Para definir uma estrutura de canal de distribuição, que vá de encontro as demandas e possibilidades do negócio, deve-se avaliar os níveis dos canais, e as funções da distribuição, bem como as alternativas de canais, os potenciais membros do canal e as demais variáveis que forem consideradas relevantes.

Uma vez definidos os canais de distribuição, passa-se a planejar a gestão logística, que tem como foco o processo de disponibilização do produto no mercado no tempo e local adequado, através nos canais de distribuição escolhidos. A figura 4 ilustra os níveis de quatro canais de distribuição da indústria cervejeira.

Figura 4: Níveis da estrutura de Distribuição da cerveja.



Fonte: adaptado de Rosenbloom (2002) e Rodrigues e Colmenero (2009).

A primeira configuração de canal de distribuição apresenta três níveis. A cervejaria entrega diretamente para o distribuidor ou ao atacadista que atendem o consumidor final em suas lojas de auto-serviço. Nestas lojas as mercadorias são vendidas em pequenas quantidades, embalagens fechadas ou fracionadas.

A segunda configuração apresenta quatro níveis. A cervejaria fornece para os distribuidores próprios e/ou autorizados, ou então para os atacadistas. Nesse caso a fábrica dispõe ou

contrata o transporte e entrega diretamente ao distribuidor ou atacadista. Posteriormente o varejista retira o produto e revende a bebida em suas lojas diretamente para o consumidor.

A terceira configuração também apresenta três níveis. A fábrica entrega diretamente para o varejista que disponibilizam o produto para os consumidores em supermercados, hipermercados, lojas de conveniência, bares e mercearias.

Por fim, a quarta configuração apresenta dois níveis, que representa um caso particular das microcervejarias que produzem para atender diretamente os clientes através de *delivery*, encomendas, ou em estabelecimentos gastronômicos.

3. Procedimentos metodológicos

Com o objetivo de discorrer sobre as estratégias competitivas e configuração da logística de distribuição de microcervejarias, comparando-a com a de uma grande cervejaria, foi realizada essa pesquisa no ano de 2014. Para isso foi proposto um estudo de caso, envolvendo duas microcervejarias e uma cervejaria de larga escala de produção. A opção pela modalidade de pesquisa escolhida deu-se pelo caráter dedutivo da pesquisa e por que o caso apresentado tem características próprias e limitadas ao escopo das empresas estudadas.

Por uma questão de simplificação na análise do cenário, considera-se que as cervejarias de produção em larga escala limitam-se a produzir cervejas populares. De fato isso não é verdadeiro, uma vez que as grandes companhias já possuem linhas de produtos diferenciados, que concorrem com as microcervejarias. No entanto, a linha de produção para esses produtos ocorre em separado da produção em massa, com características semelhantes ao processo produtivo e ao produto das microcervejarias, e essa semelhança não se estende para a cadeia de distribuição.

A pesquisa desenvolvida se baseou na visita, observação e entrevistas com gestores de duas microcervejaria, além da Ambev, principal cervejaria de produção em larga escala do país, que atende toda a Região Sul, com uma fábrica no Rio Grande do Sul e outra em Santa Catarina e com três centros de distribuição próprios na região estudada.

As microcervejarias analisadas são uma de Pomerode SC e outra de Águas Mornas SC. A escolha dessas deu-se pelo fato de que a primeira é da região do Vale do Itajaí, de colonização germânica onde já existia uma tradição antiga na produção de cerveja, e a segunda, da região da Grande Florianópolis, que apresenta tendências mais atuais na fabricação.

O levantamento das informações das empresas teve uma abordagem qualitativa. A coleta de dados para o estudo de caso foi feita através de uma visita às empresas estudadas, quando foram observados seus processos produtivos, e também realizadas entrevistas abertas com gestores da área comercial ou de logística. As informações foram utilizadas para realizar uma descrição analítica dos processos e fatos envolvidos. Posteriormente foi feita uma interpretação buscando-se descrever não somente o que foi declarado, mas o entendimento dos pesquisadores sobre a empresa e seus processos.

4. Resultados

A seguir é feita uma descrição e análise de cada empresa, relacionando a estratégia adotada.

4.1. Estratégias adotadas pela cervejaria de grande escala

As cervejarias de produção em grande escala adotam uma estratégia de liderança em custo, tendo seu foco em mínimo custo e maximização dos lucros, deixando, portanto, a preocupação em ofertar um produto com qualidade em segundo plano. Para uma empresa praticar a estratégia de liderança em custo, deve-se possuir uma linha de produção bem enxuta, automatizada, com produção de grandes lotes.

O foco da estratégia de liderança de custo é a produção em larga escala, com baixo custo e grande volume de vendas. Para alcançar baixos custos de produção, adotam-se práticas tais como a padronização e automação do processo, utilização de materiais de menor custo, publicidade intensa e uma distribuição intensiva com uma forte pressão nos canais de atacado e varejo.

Para obter custos menores dos materiais fornecidos, pode-se optar pela estratégia de verticalização, que conforme Vasconcellos (2002) ocorre quando a empresa começa a realizar atividades do processo produtivo que antes eram elaboradas por seus fornecedores. Como exemplo da prática de verticalização da cervejaria tem-se a produção de matérias-primas, maltearias próprias, produção de fermentos, propriedade de fontes de água, entre outros insumos utilizados.

A verticalização também está relacionada a uma tendência ao monopólio. Uma cervejaria que for capaz de produzir o seu próprio malte, que é o insumo principal para a produção de cervejas, pode reduzir o custo do que é produzido.

No que diz respeito ao baixo custo de produção, outro aspecto significativo na minimização dos custos de produção está relacionado com a utilização de cereais não maltados em suas receitas de cerveja, como por exemplo, a adição de milho e arroz, descritos nos próprios rótulos das cervejas. No entanto, essa prática de adicionar esses insumos corrompe a qualidade do produto.

Uma característica muito marcante das grandes fábricas é esforço gerencial e operacional da logística de distribuição, sendo que o *core bussines* de uma grande cervejaria está mais relacionado com a distribuição do que com a fabricação em si. Nesse negócio a distribuição tem uma importância fundamental, pois o foco é no domínio de mercado, que precisa de reabastecimento constante para evitar falta e insatisfação do cliente.

Segundo Rodrigues e Colmenero (2008) as cervejarias de produção em grande escala adotam tanto a estratégia de puxar quanto a de empurrar os estoques. A produção automatizada e a logística operacional eficiente permitem uma resposta rápida e alta flexibilidade, o que permite a empresa ajustar os fluxos de produção e distribuição do produto de acordo com a demanda. Isso é uma vantagem competitiva, mesmo por que deve-se considerar a perecibilidade do produto. Por outro lado, existe também uma forte pressão em relação aos atacadistas, distribuidores e varejistas para que esses formem estoques, oferecendo-se descontos, vantagens de prazo e atendimento, campanhas publicitárias, entre outros. Esse binômio existe, pois além de atender as demandas, as campanhas publicitárias pretendem gerar mais demandas.

Apesar de configurar uma atividade crítica, as operações logísticas entre centro de distribuição e cliente final é terceirizada. Mas o seu controle é rígido, sendo que as prestadoras de serviço relacionadas ao transporte e distribuição devem seguir as políticas de trabalho definidas pela cervejaria, de forma a abastecer e pressionar constantemente os canais de venda.

Além de operacionalizar a distribuição, a gestão da logística permite a formação de um canal de comunicação e de informação com os varejistas. Dessa forma a área comercial consegue realizar o planejamento e operação de práticas de vendas, tais como o condicionamento de cotas de venda, incentivo a formação de estoque, aceitação de novos produtos, provimento de publicidade no vendedor final, entre outras.

4.2. Estratégia adotada pelas microcervejarias

Com o objetivo de fabricar uma cerveja de melhor qualidade e atender um público diferenciado surgiram as microcervejarias com um apelo mais tradicional. O reaparecimento das cervejas com foco na qualidade, ou modalidades *premium*, pode estar associado ao resultado da estratégia de redução de custo das grandes cervejarias, que corromperam a lei de pureza e fez com que a bebida perdesse qualidade.

Assim a estratégia adotada pelas microcervejarias é a de diferenciação, uma vez que o foco está em ofertar produtos de qualidade, os quais devem possuir um diferencial característico que torne o produto único. Nesse caso, o *core bussines* é o processo produtivo e a qualidade do produto. Isso dá exclusividade ao produto, já que essa qualidade é resultado do conhecimento do mestre-ervejeiro, responsável pela manutenção da cultura da fabricação de cerveja, da escolha dos ingredientes e do processo de fabricação

Entre as estratégias voltadas à diferenciação dos produtos está a utilização de ingredientes que mantenham a pureza da cerveja e a busca de prêmios e participações em concursos e festivais de cervejas diferenciadas/especiais, utilizar outros tipos de maltes e lúpulos, entre outras estratégias que modificam e agregam valor ao produto final.

As microcervejarias não possuem muitas opções dentro do mercado nacional para adquirirem seus insumos e matérias-primas e isso representa um gargalo para o segmento. Existem poucos fornecedores de malte para a grande maioria das cervejarias do Brasil. Há os importadores de insumos que oferecem outras variedades de materiais, mas as taxas e impostos relacionados a importação oneram muito o custo final.

Sobre as estratégias de distribuição, no caso da microcervejaria de Águas Mornas, os canais de distribuição adotados são o de três níveis, fábrica-varejo-consumidor, e o de dois níveis, fábrica-consumidor, ilustrado na figura 4. No do canal de distribuição de três níveis, os varejistas são bares de *shoppings* e casas de entreterimento. Essa estratégia limita os pontos de vendas e dão um caráter de exclusividade ao produto, que não é encontrado em supermercados ou lojas de conveniências.

A outra forma de distribuição, em dois níveis, é mais intensa e rentável. A comercialização dos produtos ocorre no estabelecimento, pois a fábrica possui bar e restaurante anexo à fábrica. Assim, existe a prática de *brewpub*, mas não de forma regular, pois só ocorre em determinadas épocas do ano, como o inverno por exemplo, que atrai turistas para a região de serra. Mas o negócio mais lucrativo da empresa é o aluguel do ambiente junto com a

comercialização da cerveja. Esse ambiente é usado como salão de festas, tendo uma arquitetura e decoração diferenciada, simulando um castelo medieval, e é freqüente que ocorra o aluguel para realização de festas particulares, casamentos, festas de empresas, congregações de famílias entre outros. Uma terceira forma de comercialização é a encomenda de cervejas especiais, quando o cliente pode combinar com o mestre cervejeiro a composição da cerveja. E a última forma é a entrega à domicílio, realizada pela própria empresa.

Já a microcervejaria originária de Pomerode SC explora principalmente a identidade cultural germânica em seus produtos, e para isso a empresa mantém como sede um prédio típico da colonização alemã.

Na sua estratégia de distribuição são usados o canal de três níveis, fábrica-distribuidor-consumidor e o canal de dois níveis fábrica-consumidor. O canal de três níveis representa o maior fluxo de negócio da empresa. Não existe um distribuidor próprio, os distribuidores são empresas particulares que tem a exclusividade de fornecer os produtos, e estão localizados em Santa Catarina e São Paulo.

Em relação ao canal de dois níveis, existe um bar anexo à fábrica, o que caracteriza um *brewpub*, onde o consumidor pode experimentar os diversos tipos de cerveja especial, além do *chopp*. Desta maneira os consumidores podem visitar o processo de fabricação da cerveja, criando-se assim oportunidade de entretenimento e turismo, além da fidelização à empresa e a valorização da cultura da cerveja *premium*.

5. Conclusão

O negócio da cerveja *premium* apresenta algumas fragilidades em relação à logística. Em primeiro, a relação com o fornecedor é problemática, já que não há escala para negociar descontos ou variedades dos insumos. Esse problema é em parte solucionado uma vez que o número de microcervejarias vem crescendo, e alguns fornecedores já perceberam o potencial desse mercado. No que diz respeito a distribuição, existe uma forte dependência de terceiros para realizar a distribuição, uma necessidade de fidelizar e blindar pontos de vendas, e um alto custo de importação de materiais especiais e de impostos, já que é uma bebida alcoólica.

O diferencial nos canais de distribuição das microcervejarias está na forma de negociação do seu produto. Justificando o fato de a cerveja *premium* possuir um preço mais elevado, a aquisição do produto está condicionada a qualidade do produto ofertado, a fidelização, bem como aos serviços intrínsecos das negociações e do produto.

Dada as dificuldades apresentadas é imprescindível que haja um planejamento do fornecimento de insumos e do canal de vendas e distribuição, pois esses devem ter as características de diferenciação, acompanhando o perfil do produto.

Não adianta produzir um produto de qualidade sem definir onde e para quem esse será vendido e como será feita essa movimentação. Dessa forma, surge uma competição entre as microcervejarias, baseada na alta qualidade e disponibilidade, não tendo mais sentido pensar em concorrência com os grandes fabricantes. Os produtos são diferentes, com públicos, estratégias, focos e problemas diferentes. Portanto não se configuram necessariamente como concorrentes, o que é um ponto favorável à consolidação e crescimento das microcervejarias.

REFERÊNCIAS

BECK, Marcio. As dez maiores cervejarias do mundo. Portal O Globo: 08 de ago de 2008. Disponível em: < <http://oglobo.globo.com/blogs/doisdedosdecolarinho/posts/2014/08/08/as-10-maiores-cervejarias-do-mundo-545073.asp>>. Acesso em: 05 de abril de 2015.

CERVESIA, Portal Cervesia <<http://www.cervesia.com.br/dados-estatisticos/578-cerveja-um-mercado-potencial.html>> Acesso em 04 de abril de 2015.

FOLHA.COM. Microcervejarias ampliam fatia de mercado e movimentam R\$2BI. Folha de São Paulo. São Paulo, 01/Nov/2011. Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2011/07/938946-microcervejarias-ampliam-fatia-de-mercado-e-movimentam-r-2-bi.shtml>. Acesso em 18 de abril de 2015.

GATTORNA, John. Living SupplyChains: Alinhamento dinâmico de cadeias de valor. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

HIGUTHI, Michelle R.: Case Ambev – Antecedentes da fusão. Central de Cases ESPM: 2012. Disponível em: < <http://www.espm.br/Publicacoes/CentralDeCases/Documents/AMBEV.pdf>>.

KALNIN, J. R. Avaliação estratégica para implantação de pequenas cervejarias.1999. Dissertação - Faculdade de Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

LOPES, Gisele Conceição. Cervejas Especiais do Sul e Sudeste do Brasil: Um estudo dos perfis dos consumidores baseado no processo de decisão de compra. 2014– Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2014.

MALHOTRA, Naresh. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. e Alfredo Alves de Faria. 3. ed.Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATOS, R.A.G. Produção de Cervejas Artesanai, Avaliação de Aceitação e Preferencia e Panorama do Mercado. Dissertação, Mestrado em Agronomia – UFSC. Florianópolis SC, 2011.

MORADO, Ronaldo. Larousse da Cerveja. São Paulo: Larousse do Brasil, 2009.

PREVIDELLI, Amanda de. Os estados que aumentaram o consumo de vinho e cerveja. Portal Revista EXAME: 26 de jun de 2013. Disponível em: <
<http://exame.abril.com.br/brasil/noticias/os-estados-que-aumentaram-seu-consumo-de-vinho-e-cerveja>>>. Acesso em: 05 de abril de 2015.

RIBAS, Fernanda; PARAÍZO, Lucas. Mercado das cervejas artesanais cresce com oportunidades de negócio para quem quer fazer sua própria bebida. ClicRBS, Jornal de Santa Catarina: 14 de mar de 2015. Disponível em:
<http://jornaldesantacatarina.clicrbs.com.br/sc/geral/noticia/2015/03/mercado-das-cervejas-artesanais-cresce-com-oportunidades-de-negocio-para-quem-quer-fazer-sua-propria-bebida-4717882.html>. Acesso em: 05 de abril de 2015.

RODRIGUES, I.M.; COLMENERO, J.C. – Diagnóstico da Estrutura de Distribuição da Indústria Cervejeira. Anais do XXIX ENEGEP, Salvador Bahia, 2009.

SANTOS, S. P., Os Primórdios da Cerveja no Brasil. Ateliê Editorial, 2004.

SEBRAE. Potencial de Consumo de Cerveja no Brasil 2004. Disponível em: <
http://www.sebrae2014.com.br/Sebrae/Sebrae%202014/Estudos%20e%20Pesquisas/2014_07_08_RT_Agroneg%C3%B3cio_Potencial_de_consumo_de_cervejas_no_Brasil.pdf>. Acesso em 05 de abril de 2015.

SILVA, E. N. A. Centralização da distribuição e custos de transportes: estudo de caso Ambev. 2006. 94 Folhas. Dissertação (Mestrado em Ciências em Engenharia de Transportes). Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2006.

SINDISERV, Sindicato Nacional da Indústria da Cerveja.
<<http://www.sindicerv.com.br/mercado.php>> Acesso em 04 de abril de 2015.

VASCONCELLOS, A.S. Fundamentos de Economia. São Paulo: Ed. Saraiva 2002.