



<https://doi.org/10.14211/regepe.v8i3.1546>

DIGA-ME O QUE TU BEBES, QUE TE DIREI QUEM TU ÉS

Recebido: 15/04/2019

Aprovado: 06/08/2019

¹Jailson Lana
²Raul Beal Partyka
³Jeferson Lana

Objetivo: O presente caso foi desenvolvido a fim de proporcionar discussão acerca do posicionamento estratégico de uma empresa que passa por mudanças de cenários.

Método: Caso de ensino proveniente de fatos reais baseados na experiência em gestão e consultorias.

Originalidade/Relevância: O caso retrata as atividades do The Factory Brewpub que com uma proposta diferenciada, a começar pelo local de atendimento, dentro de uma chácara, onde são oferecidas as cada vez mais requisitadas, cervejas artesanais produzidas no local e vendidas com exclusividade no estabelecimento, além de *burgers* e *steaks*.

Resultados: João Paulo, proprietário do local, após quatro anos de atividade, deparou-se com uma situação em que há conflito de escolha: produzir e vender cervejas diferenciadas, estilos especiais e com um preço alto pelo produto, trabalhando para um público mais seletivo, mas com menos movimento no pub? Ou produzir cervejas mais baratas, com foco no custo e preço baixo final, com menos variedades e estilos menos complexos, mas com mais movimento e casa cheia toda semana? Qual estratégia adotar?

Contribuições teóricas/metodológicas: Desenvolver nos alunos a capacidade da leitura de ambiente para a identificação de vantagens competitivas e, sobretudo, estratégias, seja liderança em custos ou diferenciação, que serão mais coerentes para as empresas manterem-se no mercado de forma sustentável e lucrativa.

Palavras-chave: Preço; Diferenciação; *Brewpub*; Estratégia; Caso de Ensino.

¹ Universidade do Vale do Itajaí – Univali, Santa Catarina (Brasil). E-mail: jailson@rovian.com.br
Orcid id: <http://orcid.org/0000-0003-0944-9667>

² Universidade do Vale do Itajaí – Univali, Santa Catarina (Brasil). E-mail: raul@edu.univali.br
Orcid id: <http://orcid.org/0000-0001-7941-2152>

³ Universidade do Vale do Itajaí – Univali, Santa Catarina (Brasil). E-mail: jlana@univali.br
Orcid id: <http://orcid.org/0000-0002-9787-1114>



TELL ME WHAT YOU DRINK, I'LL TELL YOU WHO YOU ARE

ABSTRACT

Objective: The present case was developed in order to provide discussion about the strategic positioning of a company that undergoes scenario changes.

Method: Teaching case coming from real facts based on experience in management and consultancies.

Originality/Relevance: The case portrays the activities of The Factory Brewpub with a differentiated proposal, starting with the place of service, inside a farm, where they are offered the increasingly requested, craft beers produced in the local and sold exclusively on the premises, as well as burgers and steaks.

Results: João Paulo, owner of the site, after four years of activity, faced a situation where there is a conflict of choice: producing and selling differentiated beers, special styles and high prices for the product, still working for a more select audience, but with less movement in the pub? Or produces cheaper beers, focusing on cost and lower end price, with fewer varieties and less complex styles, but with more movement and full house every week? Which strategy to adopt?

Theoretical/methodological contributions: To develop in students the ability to read the environment to identify competitive advantages and above all, strategies, being cost leadership or differentiation, which will be more coherent for companies to stay in the market in a sustainable and profitable way?

Keywords: Price; Differentiation; Brewpub; Strategy; Teaching Case.

DIME LO QUE BEBES, TE DIRÉ QUIÉN ERES

RESUMEN

Objetivo: El presente caso se desarrolló para proporcionar una discusión sobre el posicionamiento estratégico de una empresa que experimenta cambios de escenario.

Método: Caso de enseñanza proveniente de hechos reales basados en la experiencia en gestión y consultoría.

Originalidad / relevancia: el caso describe las actividades de The Factory Brewpub con una propuesta diferenciada, comenzando con el lugar de servicio, dentro de una granja, donde se ofrecen las cervezas artesanales cada vez más solicitadas que se producen en el Local y vendido exclusivamente en las instalaciones, así como hamburguesas y filetes.

Resultados: João Paulo, propietario del sitio, después de cuatro años de actividad, enfrentó una situación en la que existe un conflicto de elección: producir y vender cervezas diferenciadas, estilos especiales y un alto precio para el producto, que aún funciona para una audiencia más selecta, pero con menos movimiento en el pub? ¿O centrarse en producir cervezas más baratas, centrándose en el costo y en el precio final más bajo, con menos variedades y estilos menos complejos, pero con más movimiento y más gente cada semana? ¿Qué estrategia adoptar?

Contribuciones teóricas/metodológicas: Desarrollar en los estudiantes la capacidad de leer el entorno para identificar ventajas competitivas y, sobre todo, estrategias, ya sea por liderazgo o diferenciación, lo que será más coherente para que las empresas permanezcan en el mercado de manera sostenible y rentable.

Palabras clave: Precio; Diferenciación; *Brewpub*; Estrategia; Caso de Enseñanza.



1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Final de expediente, 1h30min da manhã de uma sexta-feira agitada com lotação completa no The Factory Brewpub. Dos 90 lugares disponíveis, todos foram preenchidos. Algumas pessoas ainda ficaram do lado de fora em mesas improvisadas, bebendo e comendo os lanches da casa. Após fazer a cobrança do último cliente, João Paulo sentou em uma das mesas do seu pub e, entre os copos vazios, baixou o som, puxou os comprovantes da máquina de cartão de crédito, contou o dinheiro e, fechando o caixa, comentou com o gerente da casa:

- *Estou preocupado, na verdade não sei bem o que fazer.*

O gerente Matheus respondeu:

- *Sobre esse movimento? Será que teremos que ampliar, colocar mais mesas ou até procurar outro lugar?*

- *Na verdade não é bem isso. Você percebeu qual foi a causa do aumento do movimento nessas últimas três semanas?* – Ponderou João Paulo.

O gerente ainda comentou:

- *Notei este aumento considerável, parece anos atrás quando começamos. Naquela época lotava a casa assim. Eu não sei o porquê, acho que é normal, um ciclo.*

E João Paulo respondeu:

- *Na verdade, não acredito em ciclo, esse movimento começou depois que fizemos a promoção no preço das cervejas. Olhe para o consumo, disparou. Fizemos a promoção de cervejas e isso atraiu muita gente, as reservas fecharam rapidinho, muitos antigos clientes me disseram que voltaram por causa do preço da cerveja.*

- *Mas e isso não é bom?* – Questionou o gerente.

- *Então, é exatamente isso que me preocupa...* – Finalizou João Paulo.

2 A CASA

O The Factory está localizado em Brusque/SC, uma cidade com cultura germânica, fruto de sua colonização e atualmente faz parte da Rota das Cervejas, o roteiro cervejeiro do estado de Santa Catarina,



Mas o The Factory é um *brewpub* com uma proposta diferenciada. Localizado dentro de uma chácara, distante 5km do centro da cidade e com a particularidade de que as cervejas servidas são produzidas no próprio local, ao estilo dos *brewpubs* americanos. João Paulo, ao montar e registrar a cervejaria preferiu comercializar e distribuir suas cervejas especiais somente para consumo no próprio pub ao invés de comercializar suas cervejas no mercado. Essa decisão fez com que a empresa pudesse manter uma produção pequena e com uma equipe de colaboradores enxuta, com custos baixos se comparados com cervejarias maiores. Além disso, essa produção limitada faz com que as cervejas oferecidas pelo pub adquiram um caráter de produto exclusivo, o que é bastante valorizado pelos frequentadores do pub.

Em relação a ambientação, toda a decoração do pub remete ao universo cervejeiro. Várias garrafas com rótulos de cervejas do mundo inteiro decoram prateleiras aéreas posicionadas próximo ao teto e tampas de garrafas são expostas em quadros. As paredes do pub são forradas de placas com frases criativas e bem-humoradas sobre cervejas, além de painéis e quadros emoldurados com imagens de cerveja, muitos deles também trazidos de viagens e que carregam alguma informação ou lembrança. Outros acessórios decorativos demonstram o processo de fabricação da cerveja, para informar os frequentadores como se dá o processo de produção das cervejas.

João Paulo sempre se preocupou muito em ter bons parâmetros para comparar os aspectos sensoriais de suas cervejas e por isso já visitou várias partes do mundo em suas viagens de pesquisa. Isso está demonstrado também na decoração do pub: souvenirs que remetem a aspectos cervejeiros trazidos de vários lugares que passou estão espalhados em diversos lugares das paredes ao teto, abridores de garrafa de cervejarias famosas estão em expositores e ainda outros objetos das cervejarias visitadas estão expostos pelo pub.

Uma situação que vem ocorrendo recentemente e que colabora com a ambientação exclusiva do pub é que os próprios clientes, ao fazerem suas viagens, acabam trazendo algum souvenir ou elemento que remete ao universo cervejeiro e que é exposto no local junto às peças decorativas do espaço, todos esses elementos somados geram um ar de exclusividade ao pub. João Paulo assim define o pub:



- *O objetivo é que o cliente se sinta em uma legítima taverna americana, ou um brewpub de cervejaria, onde o cliente possa se relacionar com a cerveja. Grande parte das cervejarias americanas tem isso e as pessoas fazem turismo para conhecer, conversar com o mestre cervejeiro, serem orientados por um sommelier. É experiência, somos mais do que apenas um bar ou uma hamburgueria. Temos alma, temos história pra contar.*

Em relação aos produtos oferecidos pelo pub, as cervejas são um capítulo à parte. Há doze torneiras conectadas, armazenadas dentro de uma câmara fria e prontas para encher os copos. Toda semana novos estilos são plugados nas torneiras e podem ser degustados pelos frequentadores, em um movimento de constantes novidades em relação aos produtos oferecidos. Pilsen, Weiss, Stouts, Porters, APAs, IPAs são alguns dos vários estilos de cervejas produzidos pela cervejaria do pub. Escolas cervejeiras belgas, inglesas, alemãs, americanas são bem exploradas e ultimamente vêm ganhando companhia de cervejas experimentais com novos estilos e subestilos, como as Juicy IPA e Imperial Stouts, além de cervejas com adição de frutas, essências e envelhecidas em barris de madeira, que são disponibilizadas para experimentação e consumo.

Outra particularidade que faz parte da ambientação do pub é que as torneiras são fixadas em uma das paredes do pub e o próprio cliente, no momento que desejar, segue até as torneiras e ele próprio serve-se, tirando ele mesmo as cervejas das torneiras e enchendo seu copo. Não existe no The Factory a figura do garçom que pressiona o consumo. Ainda, é importante ressaltar que para cada estilo de cerveja há um tipo de copo específico e especial para preservar as particularidades e aromas do estilo. Isso é informado na ficha que fica ao lado da torneira específica com informações sobre o estilo disponível.

Um ponto muito comentado pelos clientes e por todos que conhecem o pub é que ao lado do espaço das torneiras existe um quadro, onde o próprio cliente anota o seu nome e ele mesmo vai anotando a quantidade e o estilo das cervejas consumidas, ou seja, o cliente mesmo escolhe sua cerveja, enche seu copo e marca o que consumiu. Cada estilo tem um custo, logo, um preço específico, assim o cliente enche seu copo, verifica o valor referente à cerveja escolhida no painel de preços e anota no quadro seu consumo ao lado de seu nome. No momento do fechamento da conta, o cliente dirige-se ao caixa que fica próximo ao quadro, então



soma-se os valores das cervejas consumidas anotadas pelo cliente, soma-se aos valores dos lanches ou pratos degustados e fecha-se a conta. Essa é mais uma proposta diferente, exclusiva do pub na região, levando o consumidor a uma relação, segundo João Paulo, de confiança e compromisso do cliente com o pub. Essa proposta é elogiadíssima pelos clientes por proporcionar-lhes, segundo relatos, liberdade e sentirem uma sensação de confiança.

Ao ser questionado, sobre possíveis fraudes, ou mesmo clientes que não anotam seu consumo, João Paulo acredita que possa existir alguns casos aleatórios, mas minimiza o problema, por considerar que são casos isolados e que os próprios clientes sentem-se responsáveis por fiscalizar e monitorar o processo para que essa forma de trabalho seja mantida pelo pub. Outro ponto levantado por João Paulo remete aos custos, uma vez que se mudasse o procedimento e contratasse garçons para servir as bebidas, precisaria contar com dois ou três novos funcionários onerando o processo. João Paulo, sempre que perguntado, responde de forma quase que automática:

- Hoje, esse sistema de o próprio cliente se servir e ele mesmo anotar o que consome, já faz parte da casa, não teria como modificar isso agora, além de compensar em custos. Trata-se de mais um diferencial da casa.

Na visão do proprietário, essa relação do cliente com a cerveja por meio das informações disponibilizadas e da quantidade de estilos sempre disponíveis para degustação vai educando o cliente acerca da cerveja, seus aromas e sabores. Isso são particularidades de uma nova estética de consumo. Segundo João Paulo:

- Não é só beber, é degustar, sentir, formar opinião, construir gosto, aí que está a beleza do negócio. É um romance iniciando. – Resumia João Paulo sempre muito empolgado com o negócio.

Acompanhando as cervejas, o pub serve também comida, principalmente *burgers* e *steaks*, que são os pratos indicados para o acompanhamento com cervejas. Tanto os *steaks* quanto os *burgers* são feitos em churrasqueira com chama aberta, preservando a inspiração americana. A cada semana uma opção de *steak* ou *burger* é oferecida. Essa forma de trabalho é necessária, pois uma parte dos clientes frequenta o pub toda semana e essa variação no cardápio garante que os clientes sempre tenham um novo sabor a cada semana. A variação é feita nos *steaks* com um corte de carne ou o acompanhamento diferente. Nos *burgers* há novas



combinações de insumos, que incluem as saladas, os queijos, molhos ou ainda os *blends* de carnes (misturas de carnes que formam o hambúrguer).

A preocupação maior do pub é a perfeita harmonização dos ingredientes utilizados com a carta de cervejas da semana. Dessa forma, o cliente sempre tem novidades para degustar. A cozinha segue os padrões atuais do negócio de gastronomia com vidros, o cliente observa todo o processo de preparação dos pratos, já fazendo parte do ambiente, em uma proposta até certo ponto nova para a cidade que estava acostumada a tradicionais restaurantes.

João Paulo participa ativamente do processo, com mais três ajudantes. Ora ajudava na churrasqueira, ora na montagem do prato, preocupando-se em dar um toque exclusivo. Os lanches acabaram se transformando em uma atração. João Paulo percebeu um ponto interessante e que lhe incomodava: o fato de que mais recentemente uma parte dos novos clientes passou a frequentar o pub mais pela comida do que pelas próprias cervejas ou pelo ambiente. Na percepção de João Paulo, movimento nunca é ruim, mas o frequentador que vem ao pub somente pelas comidas, apresenta um ticket médio (R\$ 29,80/mês) menor em relação àqueles que buscam a experiência e as cervejas (R\$ 68,20/mês). Além disso, esse cliente que busca somente os lanches quer muito mais agilidade no atendimento, o que, com a estrutura atual (física e pessoas), não é possível de ser trabalhada, e essa estrutura na atual localização é impossível de ser ampliada.

- Estamos buscando vender entretenimento e ambiente. Queremos o cliente aqui por várias horas, num clima gostoso com amigos e regado a boa cerveja e gostosos pratos, e principalmente dando atenção especial à carta de cervejas. Não somos e não queremos ser somente uma hamburgueria, vendemos mais do que apenas lanches. Lanchonetes e hamburguerias já existem aos montes na cidade e por ser um setor com baixa barreira de entrada, qualquer um a qualquer momento pode abrir outro empreendimento. Por isso, temos que explorar o que temos de diferente, nosso ambiente, nossas cervejas, enfim, a experiência do local, que é complementada por deliciosos lanches, isso sim é um diferencial competitivo sustentável.

O The Factory também se diferencia em relação ao atendimento ao público. Abre somente quintas-feiras à noite para o público masculino, sextas-feiras à noite e sábados para todos os públicos. O pub trabalha no sistema de reserva, ou seja, para



frequentar o pub, somente é possível com reserva prévia. A cada segunda-feira, João Paulo envia aos contatos o convite por meio eletrônico com o menu da semana para cada um dos dias que abre, além da carta de cervejas. Dessa forma, o cliente reserva o número de lugares e escolhe o prato desejado. O intuito do proprietário é evitar desperdícios e montar pratos exclusivos e frescos com um toque artesanal.

Para o atendimento, João Paulo empenha-se pessoalmente. Está na casa todos os dias, recepcionando os clientes, participando do processo de elaboração dos pratos. Em algumas oportunidades, ele mesmo serve os pratos e ao final procura um tempo para sentar e conversar com os clientes. João Paulo acredita que a possibilidade de clientes terem a oportunidade de conversar com o mestre-cervejeiro, conhecer a história de cada cerveja, as combinações, processos de fabricação e inspirações de sabor, gerem um encantamento a mais na experiência. Além do próprio trabalho, o proprietário conta com mais duas pessoas fixas para auxiliá-lo na cozinha e preparações. Nos dias de movimento acima do normal conta com a ajuda de familiares, comportando a demanda da casa.

3 COMO TUDO COMEÇOU

João Paulo era consultor de empresas e professor universitário. Como hobby, nas poucas horas vagas, adentrava o mundo da gastronomia, cozinhando para a família e amigos. Em 2008, com 27 anos, ao frequentar seu restaurante favorito, pela primeira vez experimentou uma cerveja de um estilo diferente, uma Weiss. Ao ver no cardápio pediu desconfiado, mas ao tomar o primeiro gole, encantou-se. Ao sair do restaurante foi para a internet pesquisar sobre cervejas artesanais, mas havia pouquíssima informação sobre o tema no Brasil, fazendo com que João Paulo precisasse recorrer a *sites* internacionais. Achar um rótulo para comprar nas prateleiras dos mercados era difícil.

Mais um ano passou e conversando sobre o assunto em fóruns na internet, João Paulo descobriu um curso que aconteceria em São Paulo. Ele se inscreveu e viajou para fazer o curso. Foram dois dias intensivos, mas João Paulo aprendeu o essencial para iniciar a fazer a sonhada cerveja. Chegando em Brusque, iniciou a montagem de seu equipamento e em três semanas já estava inaugurando, fazendo sua primeira brassagem. O equipamento era bem artesanal, até improvisado, mas



serviu para ele produzir suas primeiras cervejas. O lugar escolhido, foi a chácara dos pais de João Paulo, por contar com água de qualidade de um poço artesiano além do espaço necessário para acomodar todos os equipamentos.

Dali em diante toda semana novas cervejas eram produzidas, experimentando e testando maltes, lúpulos e fermentos para conhecer os sabores e aprimorar suas produções. Após quase um ano produzindo cervejas, a notícia se espalhou pela cidade e por curiosidade, muitas pessoas, principalmente os amigos, queriam experimentar as cervejas produzidas na “fábrica” de João Paulo. Foi desse termo, popularmente chamado pelos amigos, que mais tarde surgiu o nome do pub.

João Paulo, em uma de suas noites de folga, convidou os amigos e criou uma confraria, onde, a cada semana, algum deles apresentava um prato que era harmonizado com as cervejas. Além disso, ele promoveu degustações guiadas para apresentar os novos sabores aos amigos. Mas o que era em primeiro momento uma reunião de poucos amigos começou a crescer e logo o modelo de confraria já não era mais apropriado. Nesse momento, João Paulo aproveitou o movimento crescente e decidiu apostar em um novo negócio iniciando pelos processos de registros da cervejaria e do pub.

Praticamente dois anos após dar a entrada nos processos de registro devido aos trâmites burocráticos, João Paulo estava com todos os documentos e liberações necessárias para iniciar os trabalhos. Iniciou, então, a reforma do espaço: uma antiga área de festas da chácara transformou-se em um espaço planejado para receber os clientes. Em maio de 2012, o The Factory abriu ao público, em um pequeno espaço para acomodar 60 pessoas.

Não foram necessários grandes investimentos em propaganda, uma vez que que o lugar já era frequentado, o produto já era conhecido e o boca a boca já estava acontecendo. Na primeira semana, abrindo ainda somente às quintas-feiras e para o público masculino, a casa praticamente lotou. Eram apenas sessenta lugares, mas a cada quinta feira havia reservas esgotadas.

Em 2014 mais uma ampliação, e desta vez a casa passou a contar com 90 lugares e a atender no formato atual, quintas-feiras ao público masculino, sextas-feiras e sábados, todos os públicos. Com a ampliação, quase que naturalmente, os lugares colocados a mais eram preenchidos. As quintas-feiras continuaram com lotação frequente e nas sextas-feiras e sábados, o movimento não era diferente. Foi



assim ao longo de todo o ano de 2014 e 2015. Neste último ano, mesmo com mais lugares e novos dias de atendimento, o investimento em divulgação e propaganda continuou baixo, limitando-se a um trabalho nas redes sociais.

Ainda em 2015, após as reformas, João Paulo começou a perceber que um novo público passou a frequentar o pub e esse novo cliente já tinha algum tipo de conhecimento sobre cervejas, diferente do público inicial. Ao sentar e conversar com alguns dos novos frequentadores, João Paulo percebia na conversa sobre cervejas um sólido conhecimento, com algumas pessoas citando particularidades de sabores, cervejas degustadas em viagens e comparações das cervejas do The Factory com outros rótulos.

Isso começou a lhe a preocupar por melhorar o portfólio de cervejas, e assim o pub passou a desenvolver cervejas ainda mais elaboradas e complexas em sabor e ingredientes utilizados. Além das cervejas *standard*, passou-se a produzir a Imperial IPA, Baltic Porter, Russian Imperial Stout, Sessions, Single Hop, Dry Hop, combinações com frutas, maturação em barril e com chips de carvalho, todas as mostradas na Figura 1. Outros estilos e novas combinações passaram a ser o novo vocabulário utilizado dentro do pub e da cervejaria. A busca por novos sabores e novos estilos de cervejas era o novo desafio. Para João Paulo, esse era o auge do processo.

STANDARD	MAIS ELABORADAS		MAIS ELABORADAS PREMIUM	
<ul style="list-style-type: none">• American Light Lager• Pilsen• Standard American Lager• Blond Ale• Kolsh• Weiss• Pale Ale	<ul style="list-style-type: none">• American IPA• Vienna• American Pale Ale• Belgian blond• Heller bock• Porter• Stout• Witbier	<ul style="list-style-type: none">• Session IPA• Munich Helles• Strong Bitter• Weizenbock• Irish Red Ale• Belgian Pale Ale• Dunkel• Marzen	<ul style="list-style-type: none">• New England IPA• Imperial IPA• Iperial Stout• Dubbel• Trippel• Quadrupel	<ul style="list-style-type: none">• White IPA• Catarina Sour• Wood Age Beer• Barleywine• Rauchbier• Belgian Strong Golden Ale

Figura 1: Carta de cervejas produzidas e comercializadas no The Factory
Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

- Estou feliz, os clientes estão entendendo a nossa proposta. Vendemos experiência, um tipo de entretenimento vinculado à cerveja. A vinda ao The Factory é uma viagem de sabores e descobertas.

João Paulo ouvia muitos elogios dos novos frequentadores e o pub tornava-se cada vez mais um ponto de referência dos aficionados de cervejas. O proprietário



começou a perceber também que o ticket médio de consumo dos clientes subia. No início, as pessoas frequentavam o pub e gastavam em média 40 reais por noite, com bebida e comida, depois, com as cervejas mais elaboradas, o ticket médio passou para 65 reais. Ou seja, as pessoas estavam bebendo menos e gastando mais.

Naquele momento, João Paulo tinha a percepção de que o posicionamento que havia definido e trabalhado para o pub tinha se consolidado. Ele pensava uma série de diferenciais para o pub, capturados dos anseios do mercado, algo que até então os clientes não haviam experimentado na cidade. Resultado: eles percebiam e valorizavam a proposta.

4 CONSEQUÊNCIAS DAS MUDANÇAS E MOVIMENTAÇÕES DO MERCADO

Assim como todas as mudanças, algumas consequências são inerentes. Com o desenvolvimento de produtos diferenciados, a empresa teve que agregar custos mais altos na produção das cervejas. Anteriormente eram vendidas por 5 reais o caneco de 400ml, até meados de 2015, mas tiveram seus valores elevados para preços que variavam de 8 a 12 reais com algumas opções de torneiras com cervejas de 13, 15 e até 18 reais. Eram preços justos, considerando os estilos especiais e a complexidade dos processos de produção que levava insumos mais caros. Ainda assim, era um aumento considerável, do ponto de vista de preço. A Tabela 1 a seguir mostra, em síntese, o custo de produção para 100 litros dos três tipos de cerveja produzidos por João Paulo (ver Apêndice, tabela completa).

Tabela 1: Síntese do custo de produção de 100 litros das cervejas do The Factory

STANDARD		CERVEJAS MAIS ELABORADAS		CERVEJAS MAIS ELABORADAS PREMIUM	
CERVEJAS A 5 REAIS		CERVEJAS DE 8 A 12 REAIS		CERVEJAS DE 13 A 18 REAIS	
INSUMOS E LEVEDURA		INSUMOS E LEVEDURA		INSUMOS E LEVEDURA	
Subtotal (a)	398,40	Subtotal (a)	723,00	Subtotal (a)	1252,50
CUSTOS VARIÁVEIS		CUSTOS VARIÁVEIS		CUSTOS VARIÁVEIS	
Subtotal (b)	187,00	Subtotal (b)	267,00	Subtotal (b)	270,00
IMPOSTOS		IMPOSTOS		IMPOSTOS	
Subtotal (c)	409,78	Subtotal (c)	693,00	Subtotal (c)	1065,75
TOTAL (a+b+c)	995,18	TOTAL (a+b+c)	1683,00	TOTAL (a+b+c)	2588,25

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

E foi exatamente por essa época, final de 2015, que começaram a surgir no mercado, outros estabelecimentos que passaram a concorrer com o The Factory na



cidade (Tabela 2). Além disso, com o crescimento do número de cervejarias pelo país, houve uma profusão de distribuidores que passaram a convencer os proprietários de outras casas a comercializar suas cervejas. Esses estabelecimentos começaram a incluir cervejas artesanais em seus cardápios, seja em garrafas ou mesmo na forma de chopp. Outro ponto é que cervejeiros artesanais difundiram-se muito na região, seguindo uma tendência nacional de produção caseira da própria cerveja e esses mesmo cervejeiros passaram a convidar amigos e organizar confrarias, disponibilizando suas cervejas para consumo.

Aquela exclusividade de ponto de venda e consumo de cervejas artesanais que outrora era do The Factory passou a ser de menor intensidade. Em um mercado sem grandes dificuldades para instalação de novos estabelecimentos, o movimento de concorrência emergia rapidamente.

Na Tabela 2, observa-se que mesmo em um mercado em que o Índice de Potencial de Consumo não avançou, pelo contrário, retraiu, o número de concorrentes diretos e indiretos saltou durante os anos de funcionamento do pub.

Tabela 2: Distribuição atual da concorrência na cidade de Brusque

2010		2015	
Índice potencial de consumo	2,16426*	Índice potencial de consumo	2,10623*
*Para UF=100. Obs.: A variação ocorrida foi de R\$ 621.755.399.			
TIPO	QTD.	TIPO	QTD.
PUB's	2	PUB's	6
Bares temáticos e botecos	2	Bares temáticos e botecos	12
Hamburguerias	1	Hamburguerias	10
Bares e similares	25	Bares e similares	29
<i>Steak Houses</i>	0	<i>Steak Houses</i>	3
Casas especializadas em cervejas	0	Casas especializadas em cervejas	4

Fonte: Elaborado pelos autores com base em dados primários e IPC Maps (2015).

Além disso, pode se destacar o Índice Potencial de Consumo (IPC) (IPC Maps, 2015) das cidades próximas à Brusque, tal como Gaspar, Blumenau e Itajaí. Com exceção de Gaspar que teve crescimento do IPC, no período 2010-2015 (0,85464 para 0,99260), Blumenau, a segunda maior no IPC no estado (em 2015) e Itajaí a quinta maior, tiveram queda no IPC no mesmo período (6,18474 para 6,04330, e 2,97338 para 2,97013, respectivamente).

5 NOVOS TEMPOS: ORA BOM, ORA NEM TÃO BOM



O tempo passou, o ano já era 2016 e lotação da casa que antes era corriqueira, tornou-se menos frequente. Dos 90 lugares que lotavam o ambiente, passou a registrar uma média de 50 reservas por noite, as vezes um pouco menos. Acompanhando semanalmente os dados e levantando os números que dispunha, João Paulo começou a ficar preocupado, pois não sabia bem o motivo da queda do movimento. Comentando com a esposa, que às vezes o auxiliava em dias de maior movimento, questionava:

- Será que é muita concorrência? Será que essa recessão no país afetou o poder de compra das pessoas e o primeiro corte de orçamento está sendo no lazer? Será que nossas cervejas não estão agradando, apesar dos elogios? Será que é culpa do menu ou do atendimento? Ou será que a culpa é da cerveja, será que precisamos de estilos ainda mais exclusivos e propostas de sabores mais criativos? Precisamos reverter esse quadro, mas não sei por onde começar.

A Tabela 3 expressa os dados dos meses em que o The Factory ofereceu a carta de cervejas mais elaboradas.

Tabela 3: Dados mensais do The Factory

MESES COM CARTA DE CERVEJAS MAIS ELABORADAS	FEVEREIRO 2016	MARÇO 2016	ABRIL 2016	MAIO 2016
Custo médio (copo 400ml)	R\$ 6,73	R\$ 6,73	R\$ 6,73	R\$ 6,73
Valor médio (copo 400ml)	R\$ 9,80	R\$ 9,80	R\$ 9,80	R\$ 9,80
Margem de contribuição (média)	R\$ 3,07	R\$ 3,07	R\$ 3,07	R\$ 3,07
Margem de contribuição por semana (com cervejas)	R\$ 957,84	R\$ 767,50	R\$ 859,60	R\$ 902,58
Média consumo por cliente (em copos de 400ml)	6	5	5	6
Lotação da casa	52	50	56	49
Ticket médio	R\$ 68,80	R\$ 66,20	R\$ 63,90	R\$ 64,90

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

A esposa sugeriu fazer uma reunião com a equipe e colocar em pauta a situação para que os envolvidos no processo pudessem ajudá-lo a entender a situação e quem sabe apontar melhorias. E assim João Paulo o fez. Durante a conversa, ele frisou para a equipe:

- O que precisamos melhorar? – Questionava e perguntava a sua equipe, João Paulo.

Os funcionários sugeriram também aumentar a equipe de atendimento e investir mais em propaganda para atrair mais clientes, pontos que João Paulo ficou de analisar também. Ele acreditava que a recuperação do movimento aconteceria



por melhorias internas, de produtos e serviços, lanches mais saborosos, sobremesas incluídas no menu, melhorias no atendimento e principalmente mais cervejas especiais.

Era uma manhã de sábado do início de agosto de 2016 e ainda buscando colocar em prática as melhorias nas cervejas com a produção de novos estilos, João Paulo foi avaliar os estoques para contabilizar a litragem que dispunha. Com a diminuição no movimento do pub, o estoque estava lotado. Todo o equipamento de armazenagem estava sendo usado, mas João Paulo precisava liberar espaço, tanto na refrigeração quanto dos barris de Chopp para o envase das novas cervejas.

O mês de agosto, historicamente era um mês de menor movimento no The Factory. Sempre se registrava uma pequena queda. Então João Paulo pensou em algumas alternativas para diminuir estoque e comentou com Jorge, seu ajudante:

- Estou pensando em fazer uma promoção para tentar diminuir estoques. Primeiro por que nosso produto é perecível e também por que preciso liberar os barris para armazenamento de cervejas.

Jorge respondeu:

- Promoção? Nunca vi uma promoção de cervejas, mas se você acha que pode dar certo, podemos tentar.

João Paulo separou os barris estocados que estavam há mais tempo à espera de serem utilizados, que eram os de estilos de cerveja standard. Essa cerveja faz parte de um grupo de poucos estilos que são fabricados com ingredientes básicos e processos de produção mais simples, por isso chamados de *standard*. Ele destinou para a promoção um total de 2 mil litros e fixou o preço em 5 reais. Na segunda-feira seguinte, ao fazer o convite junto com o menu da semana e a carta de cervejas, informou:

- Durante o mês de agosto, para comemorar 4 anos de nossa reforma, teremos três torneiras com estilos de cerveja a 5 reais.

Era a primeira segunda-feira de agosto, o convite foi postado 9h30 e para surpresa de João Paulo, as 20h, ao somar os pedidos, precisou encerrar reservas, pois já havia atingido a lotação da casa, para os 3 dias da semana.

Naquela mesma semana, o consumo de cervejas disparou, mas somente naquelas torneiras promocionais. Os clientes chegavam a formar fila para se servir, precisando que fossem desconectadas as cervejas mais caras para plugar mais



torneiras com cervejas de promoção. Só na primeira semana, 400 litros foram consumidos durante os 3 dias. O mesmo cenário repetiu-se nas 2 semanas seguintes. Reservas esgotadas já no dia da divulgação e recorde de consumo durante o atendimento.

Importante salientar que a capacidade instalada de produção de cervejas do The Factory é de 3 mil litros por mês. Na Tabela 4 está demonstrado os recebimentos do The Factory nas semanas que realizou promoção das cervejas *standard*.

Tabela 4: Dados do The Factory em semanas, no mês da promoção das cervejas

SEMANAS COM CARTA DE CERVEJAS DE PROMOÇÃO (STANDARD)	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4
Custo médio (copo 400ml)	R\$ 3,98	R\$ 3,98	R\$ 3,98	R\$ 3,98
Valor médio (copo 400ml)	R\$ 5,00	R\$ 5,00	R\$ 5,00	R\$ 5,00
Margem de contribuição (média)	R\$ 1,02	R\$ 1,02	R\$ 1,02	R\$ 1,02
Margem de contribuição por semana (com cervejas)	R\$ 844,56	R\$ 881,28	R\$ 899,64	R\$ 856,8
Média consumo noite (em copos de 400ml)	9	9	9	8
Lotação da casa	92	96	98	105
Ticket médio	R\$ 62,80	R\$ 65,20	R\$ 64,10	R\$ 61,75

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

A primeira remessa de cervejas que havia sido separada para a promoção esgotou-se na segunda semana. Outras cervejas do estoque tiveram que ser separadas, para assegurar a promoção ao longo do mês conforme prometido aos clientes. Nessas semanas de promoção, o público novamente mudou, era composto por aqueles antigos clientes do pub e por novos clientes que tomaram conhecimento da promoção por meio de amigos, mas que não entendiam muito de cervejas e queriam apenas beber em quantidade e ao preço promocional. Já aqueles clientes que vinham frequentando o pub, procurando por cervejas mais elaboradas e que pagavam mais caro por elas, nesse período de promoções, simplesmente sumiram.

6 O DILEMA

Com o valor de 5 reais seria impossível que João Paulo conseguisse produzir estilos de cervejas diferenciados, e também não conseguiria juntar os dois perfis de público na casa, atendendo satisfatoriamente os dois, pois a capacidade produtiva do pub não comportaria produzir uma quantidade significativa de cervejas



standard ao mesmo tempo em que produz uma variedade de estilos mais elaborados, seja pelo valor de investimento e também por limitações burocráticas referentes ao limite de litragem para produção artesanal aceitas para pubs e estabelecimentos similares. João Paulo precisaria decidir: ou um ou outro. Era um difícil dilema que definiria o futuro do The Factory.

Conversando com Matheus, seu gerente, mostrou sua angústia:

- *Temos que pensar no futuro do pub, na sustentabilidade do negócio.*

- *Vejo que são dois caminhos bem definidos, chefe. –* Auxiliou no entendimento o jovem Matheus.

- *Exato. Em valores, atualmente, as duas propostas se equivalem, mas o que é melhor: focar em diferenciação ou em preço? Sim, e ela precisa ser analisada no sentido de qual será a melhor opção para o futuro do pub. Qual das duas propostas vão fazer com que sobrevivamos no mercado? Focar no preço e chamar a atenção dos clientes por termos as cervejas artesanais mais baratas de Brusque ou focamos em diferenciação e valor agregado e nos colocamos como tendo uma proposta diferente do que já existe no mercado? Não sei o que fazer. Mas o que eu sei é que as consequências são que: Ou continuamos a produzir e vender cervejas diferenciadas, estilos especiais e cobrando mais caro pelo produto, trabalhando para um público mais seletivo, mas com menos movimento no pub; ou focamos em produzir cervejas mais baratas, com foco no preço final, com menos variedades e estilos menos complexos, mas com mais movimento e casa cheia toda semana? Realmente não sei!*



APÊNDICE - Custo de produção de 100 litros das cervejas do The Factory

<i>STANDARD</i>				CERVEJAS MAIS ELABORADAS				CERVEJAS MAIS ELABORADAS PREMIUM			
CERVEJAS A 5 REAIS				CERVEJAS DE 8 A 12 REAIS				CERVEJAS DE 13 A 18 REAIS			
INSUMOS				INSUMOS				INSUMOS			
MALTE	kg	R\$	CUSTO (R\$)	MALTE	kg	R\$	CUSTO (R\$)	MALTE	kg	R\$	CUSTO (R\$)
Pilsen	16	5,00	80,00	Pilsen	18	5,00	90,00	Pilsen	21	5,00	105,00
Cara 20	1	9,00	9,00	Munich	1	8,00	8,00	Munich	1	8,00	8,00
Munich	1	8,00	8,00	Melano	1	8,00	8,00	Melano	1	8,00	8,00
				Cara50	1	8,00	8,00	Cara50	1	8,00	8,00
				SpecialB	1	9,00	9,00	SpecialB	1	9,00	9,00
				Biscuit	1	9,00	9,00	Biscuit	1	9,00	9,00
								Caramunich	1	9,00	9,00
LÚPULO	g	R\$	CUSTO (R\$)	LÚPULO	g	R\$	CUSTO (R\$)	LÚPULO	g	R\$	CUSTO (R\$)
Magnum	40	0,16	6,40	Magnum	300	0,16	48	Magnum	500	0,16	80,00
Saaz	50	0,30	15,00	Citra	200	0,50	100	Citra	300	0,50	150,00
				Amarillo	200	0,52	104	Amarillo	200	0,52	104,00
				Cascade	200	0,25	50	Cascade	300	0,25	75,00
				Simcoe	200	0,55	110	Simcoe	200	0,55	110,00
				Equanot	100	0,50	50	Equanot	300	0,50	150,00
								Mosaic	200	0,60	120,00
								Centennial	200	0,50	100,00
LEVEDURA (fermentação)		R\$	CUSTO (R\$)	LEVEDURA (fermentação)		R\$	CUSTO (R\$)	LEVEDURA (fermentação)		R\$	CUSTO (R\$)
Diamond (un)	10	25,00	250	Us05 (un)	5	19,80	99	Wyeast 1056 (un)	5	35,50	177,50
Água (l)	150	0,20	30	Água (l)	150	0,20	30	Água (l)	150	0,20	30
Subtotal (a)	398,40			Subtotal	723,00			Subtotal	1252,50		
CUSTOS VARIÁVEIS				CUSTOS VARIÁVEIS				CUSTOS VARIÁVEIS			
ITEM	Qty	R\$	CUSTO (R\$)	ITEM	Qty	R\$	CUSTO (R\$)	ITEM	Qty	R\$	CUSTO (R\$)
Gás (botijão un.)	1	30	30	Gás (botijão un.)	1	60	60	Gás (botijão un.)	1	60	60
Mão de obra (1 func.)	1	137	137	Mão de obra (1 func.)	1	187	187	Mão de obra (1 func.)	1	190	190
Energia Elétrica			20	Energia Elétrica			20	Energia Elétrica			20
Subtotal (b)	187,00			Subtotal	267,00			Subtotal	270,00		
Impostos (c)	409,78			Impostos (c)	693,00			Impostos (c)	1065,75		
TOTAL (a+b+c)	995,18			TOTAL (a+b+c)	1683,00			TOTAL (a+b+c)	2588,25		



7 NOTAS DE ENSINO

As notas de ensino foram preparadas para o acesso exclusivo dos docentes. Este é um documento que contém a característica de um “guia-de-aula” com considerações de como conduzir uma aula com este caso de ensino.

7.1 Fonte de Dados

As informações para elaboração deste caso de ensino foram baseadas na experiência dos autores em gestão e consultorias efetuadas durante suas carreiras acadêmica e profissional. A empresa referida no caso é fictícia e não possui registro. Os personagens foram criados para formar enredo para o caso. O roteiro e acontecimentos são situações reais vivenciadas pelos autores. As informações e dados das tabelas também são verdadeiras, quando transcritas foram adaptadas de maneira a formar enredo para atingir a metodologia de um caso de ensino. O caso foi testado em um grupo de pesquisa de nível *stricto sensu*, sendo participantes deste, professores doutores, mestrandos e doutorandos. Após o teste, o caso foi aprimorado com base nos comentários e sugestões recebidos.

7.2 Objetivos Didáticos

O caso apresentado é indicado para alunos de graduação e de pós-graduação, de cursos de Administração e Gestão. Poderá ser aplicado nas disciplinas de Estratégia e outras correlacionadas. Caso utilize-o para alunos de graduação, sugere-se a leitura na íntegra das referências utilizadas na construção do caso.

O presente caso foi desenvolvido com os seguintes objetivos, visando embasar a discussão teórica do caso e proporcionar, por meio da discussão, o aprendizado acerca de:

- Proporcionar uma discussão acerca do posicionamento estratégico de uma empresa que passa por mudanças de cenários, fruto de contextos mercadológico;



- Demonstrar aos alunos a necessidade do entendimento do conceito de diferenciação em relação aos vários elementos mercadológicos como produtos, atendimento, ambiente e o conceito de valor agregado para que a proposta da empresa se torne mais atraente do que os de seus concorrentes;
- Desenvolver nos alunos a capacidade da leitura de ambiente para a identificação de vantagens competitivas que podem ser exploradas em face a concorrência, segundo a teoria das forças competitivas de Porter (1985);
- Avaliar, com base nas informações propostas no caso, quais das estratégias (liderança em custos ou diferenciação) serão mais coerentes para a empresa conseguir manter-se no mercado de forma sustentável e lucrativa.

7.3 Questões sugeridas para discussão

Eixo Posicionamento

- 1) Do ponto de vista do posicionamento estratégico de Porter (1996), estratégia é exercer atividades de modo diferente ou exercer atividades diferentes das dos rivais. Em que pontos do caso o The Factory se aproveitou desse entendimento?
- 2) Porter (1996) definiu três formas de posicionamento: variedade, necessidade, acesso. Qual delas foi utilizada por João Paulo no The Factory? Por quê? Seria possível combinar as três?
- 3) Qual principal motivador do dilema de João Paulo e qual estratégia usar com as cervejas (preço ou diferenciação)? Quais os pontos positivos e negativos na adoção da estratégia de diferenciação? E da estratégia de preço?

Eixo Estratégia

- 1) Por que, no caso do The Factory, para cada uma das estratégias (preço ou diferenciação) os públicos eram diferentes?
- 2) Com base no Relógio Estratégico de Faulkner e Bowman, responda: a) Em qual quadrante estava o *brewpub* quando iniciou as atividades? b) Quando iniciou o período de promoções? e c) Em qual quadrante do relógio estratégico João Paulo deveria posicionar o seu negócio para manter o negócio duradouro?

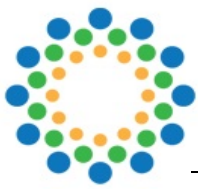


3) Usando as estratégias genéricas de Porter ou o Relógio Estratégico, identifique exemplos de organizações seguindo estratégias de diferenciação, baixo custo ou baixo preço, e no meio ou híbridos. Quão bem-sucedidas são essas estratégias?

7.4 Sugestão para Plano de Aula

Como apoio ao professor, na aplicação do caso em sala de aula, apresenta-se duas sugestões para aplicação do caso. Primeiramente, sugere-se o roteiro a seguir, que está separado por seção do caso. É importante garantir que os estudantes leiam com atenção o caso antes da aula. Se isso não for possível, pode-se reservar um tempo de 20 minutos no início da sessão, para que os alunos façam a leitura em sala. O plano de aula sugerido (Figura 2), está baseado em perguntas que podem ser utilizadas pelo professor em cada momento das principais seções do caso.

QUESTÕES	SEÇÃO
Apresentação geral do caso, detalhando seus objetivos e o dilema.	Resumo
Para situar a criticidade das decisões tomadas adiante, é importante abordar o contexto. 1. O que estava acontecendo de diferente no cenário? 2. Havia melhores ou piores perspectivas? 3. Já é possível identificar qual a decisão que João Paulo teria que tomar?	Contextualização
Conceituando o negócio, a casa, o <i>brewpub</i> . 1. A estratégia de diferenciação é percebida por meio da descrição dos elementos de caracterização da casa? 2. De acordo com o texto, as propostas de diferenciação cumprem seu papel objetivando diferenciar o The Factory no mercado? 3. O proprietário montou uma proposta de ambientação coerente com o público que deseja atingir?	A Casa
Antecedentes históricos são trazidos para o conhecimento da classe 1. João Paulo pode ser considerado um empreendedor? 2. Com a reforma, aumentou-se o número de lugares no pub. Existe algum número ideal de lotação, de acordo com o posicionamento da casa? 2. Foi correta a decisão da mudança no perfil dos produtos com a percepção de que um novo público passou a frequentar o pub? 3. Qual era a estratégia neste momento? Preço ou diferenciação?	Como tudo começou
O mercado é o principal motivador para a decisão estratégica do The Factory. 1. O que era mais importante no momento, a decisão do posicionamento ou se preocupar com a concorrência? 2. Havia ainda, alguma característica que pertencia apenas ao The Factory?	Consequências das mudanças e movimentações do mercado
Nesta seção, passa-se a conhecer uma diminuição nos resultados fruto de mudanças nas estratégias de produtos combinadas com a intensificação da concorrência. 1. João Paulo estava preocupado com razão? 2. Qual decisão você tomaria sabendo dos acontecimentos atuais? 3. Por que, em tão pouco tempo, houve um aumento tão grande no tamanho da concorrência?	Novos tempos: Ora bom, ora nem tão bom



<p>4. Qual estratégia João Paulo adotou para tentar encher a casa novamente? 5. Então todos os clientes só querem saber de preço? 6. Poderia João Paulo trabalhar apenas com cervejas de baixo custo com o objetivo de encher a casa?</p>	
<p>Finalmente, apresenta-se claramente o dilema por meio da história. 1. Qual era o objetivo de João Paulo a longo prazo? 2. Ficou claro se o proprietário ganharia mais enchendo a casa do que oferecendo diferenciação? 3. Qual a estratégia mais adequada para a perpetuidade do negócio?</p>	O dilema

Figura 2. Plano de aula por seção

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Como segunda sugestão, apresentamos um plano alternativo de aula, que pode promover a discussão do caso de uma forma mais abrangente, levando em consideração o perfil da turma, a quantidade de alunos, entre outras características.

TEMPO ESTIMADO	ATIVIDADE	CONCEITOS MOBILIZADOS
10-20 min	Apresentação geral do caso, detalhando seus temas e embates principais.	Objetivos
30-40min	Discussão sobre as decisões tomadas.	Contexto do ocorrido desde a abertura do The Factory até a o conflito de escolha.
60-90min	Sugestão 1: Formação de minigrupos. Distribuição das perguntas aos grupos. Pede-se que se posicionem contrária ou favoravelmente às decisões da empresa, ao responderem as questões. Sugestão 2: Criação de grupos, múltiplos de dois, perguntas selecionadas e distribuídas pelo professor. Metade da classe fica responsável por responder favorável a estratégia de preço e a outra parte responde favoravelmente a estratégia de diferenciação. Ao final, procura-se um desfecho predominante, no qual o professor pode inserir a estratégia híbrida como alternativa inovadora.	Posicionamento Estratégico Diferenciação custo/Preço Liderança em baixo
20-30min	Fechamento da aula com reflexão das ações executadas, outras possíveis soluções e outras hipóteses sugeridas pela turma.	Decisões do <i>brewpub</i> , com base no objetivo de manutenção do negócio a longo prazo.

Figura 3. Plano de aula alternativo

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

7.5 Análise do Caso com o Direcionamento de Respostas para Perguntas Sugeridas

Eixo Posicionamento

1) *Do ponto de vista do conceito de posicionamento estratégico de Porter (1996), a essência da estratégia está em exercer atividades de modo diferente ou exercer*



atividades diferentes das dos rivais. Em que pontos pode-se apontar, no caso, em que o The Factory se aproveitou desse entendimento.

Aproveitou-se a busca das pessoas por lugares mais exclusivos, começando pelo estabelecimento possuir um conceito de natureza, um ambiente que remetesse descontração. Foram trazidas garrafas com rótulos do mundo inteiro para decorar prateleiras, como forma de mostrar o acompanhamento do mercado de cervejas. O cliente procurava maior liberdade, e assim foi criado o sistema em que o próprio cliente se serve, tirando ele mesmo as cervejas das chopeiras e enchendo seus os copos.

2) Porter (1996) definiu três formas de posicionamento: variedade, necessidade, acesso. Qual delas foi utilizada por João Paulo no The Factory? Por que? Seria possível combinar as três?

A necessidade estava na demanda que as pessoas procuravam, algo até então difícil encontrar na cidade. João Paulo elaborou um mix das três formas de posicionamento de Porter (1996), como pode se comprovar pelo quadro abaixo, o qual também traz a aplicação de cada uma das formas no negócio do The Factory.

FORMA	SIGNIFICADO	APLICAÇÃO
Variedade	Basear-se na produção de um vasto conjunto de produtos ou serviços de uma indústria.	Pelos seus vários estilos de cervejas, combinado com os <i>burgers</i> e <i>steaks</i> da casa.
Necessidades	Servir a maioria ou a totalidade das necessidades de um segmento específico de consumidores.	No segmento preço, ganhava-se os consumidores que bebiam por quantidade, e em diferenciação, aqueles que prezavam por cervejas mais elaboradas além do know-how de fabricação.
Acesso	Segmentar clientes que são acessíveis de maneiras diferentes.	São dois os segmentos criados: (i) cervejas a preço baixo; e (ii) cervejas mais elaboradas com diferentes estilos, sabores e aromas.

Figura 4. Formas de posicionamento

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Porter (1996).

3) Qual principal motivador do dilema de João Paulo e qual estratégia usar com as cervejas (preço ou diferenciação)? Quais os pontos positivos e negativos na adoção da estratégia de diferenciação? E da estratégia de preço?



O mercado começou a ter pessoas que primavam pelas cervejas mais elaboradas. Com um preço maior, havia um movimento menor. Essa queda do movimento provocou um “estalo” no pensamento de João Paulo, para a preocupação de haver menos pessoas, e o quanto isso seria sustentável para a longevidade do negócio.

Eixo Estratégia

1) *Por que no caso do The Factory, para cada uma das estratégias (preço ou diferenciação) os públicos eram diferentes?*

As pessoas que consumiam por preço, não se importavam com novos sabores e estilo. Frequentavam apenas pelo preço do copo. O que queriam era beber em quantidade. No entanto, os clientes que se mantiveram ou mesmo aqueles que começaram a frequentar a casa quando havia carta das cervejas mais elaboradas e as *premium*, esses valorizavam o prazer de uma cerveja artesanal especial, desfrutando de sabores, aromas e estilos.

Porter (1985) argumenta que existem dois meios fundamentais para alcançar a vantagem competitiva. Uma organização pode ter custos estruturalmente mais baixos do que seus concorrentes, ou pode ter produtos ou serviços que são diferenciados dos produtos ou serviços dos concorrentes de forma tão valorizada pelos clientes que pode cobrar preços mais altos que cobrem os custos adicionais da diferenciação. Para uma empresa ultrapassar os rivais deve preservar uma característica única: terá de proporcionar maior valor aos consumidores, ou seja, diferenciação, ou criar valor a custos mais baixos. O fato de proporcionar maior valor permite-lhe cobrar preços mais elevados. Uma maior eficiência significa custos unitários mais baixos. Estava assim criado um *trade-off* (Porter, 1996).

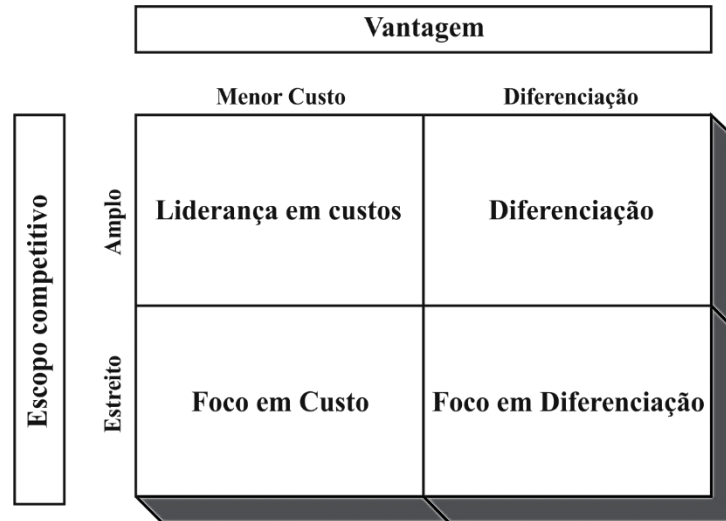


Figura 5. Estratégias competitivas genéricas
Fonte: Porter (1986).

Os *trade-offs* surgem por três motivos. O primeiro é a inconsistência em imagem ou reputação. O segundo é a exigência de diferentes configurações de produtos, equipamento diferente, comportamento diferente de funcionários, habilidades diferentes e sistemas gerenciais diferentes. Em terceiro, os *trade-offs* surgem dos limites sobre a coordenação e o controle internos. Escolhendo claramente competir de uma forma e não de outra, a adequação mais valiosa é específica à estratégia porque otimiza a singularidade da posição e amplia os *trade-offs* (Porter, 1996).

2) Com base no Relógio Estratégico de Faulkner e Bowman, responda: a) Em qual quadrante estava o *brewpub* quando iniciou as atividades? b) Quando iniciou o período de promoções? e c) Qual quadrante mais adequado do relógio estratégico João Paulo deveria posicionar o seu negócio para manter o negócio duradouro?

Quando do nascimento da empresa, o foco estratégico era em diferenciação. Com o período de promoções, o direcionamento passou a focar em preço baixo das cervejas. Quanto ao quadrante mais adequado, o professor recebe nestas notas o relógio, o qual sugere que, conforme plano de aula, seja inserido após a discussão de diferenciação ou preço, por meio de um posicionamento mais inovador para a empresa, em meio a este dilema.

A abordagem do Relógio Estratégico de Faulkner e Bowman (1995) traduz que, o foco no preço, e não unicamente no custo, e seu alcance para ajustes



incrementais na estratégia, fornecem uma visão mais dinâmica sobre a estratégia do que as estratégias genéricas de Porter. Em vez de as organizações serem razoavelmente fixadas em termos de estratégia de custo ou de diferenciação, elas podem se movimentar o tempo todo.

Ainda segundo Porter (2007), há uma evidência considerável de que muitas empresas conscientemente operam uma estratégia híbrida, combinando baixo custo com produtos diferenciados ou serviços e, ao invés de ficarem presas no meio, são altamente bem-sucedidas. Nesse sentido, o Relógio Estratégico fornece outra maneira de abordar as estratégias genéricas (conforme ilustrado na Figura 6), dá mais margem para estratégias híbridas.

Há dois recursos. O primeiro está focado em preços para os clientes, em vez de custos para a organização, porque os preços são mais visíveis do que os custos, assim, o Relógio Estratégico pode ser mais fácil de usar na comparação de concorrentes. Em segundo lugar, o design circular do relógio permite opções mais contínuas do que o contraste nítido de Michael Porter entre a liderança de custos e a diferenciação. Há uma gama completa de ajustes incrementais que podem ser feitos entre a posição de 7 horas na parte inferior do baixo-estratégia de preços e na posição de 2 horas no final da estratégia de diferenciação. As organizações, conforme ajustam seus preços e diferenciações, podem peregrinar 24 horas por dia (Johnson et al. 2016).

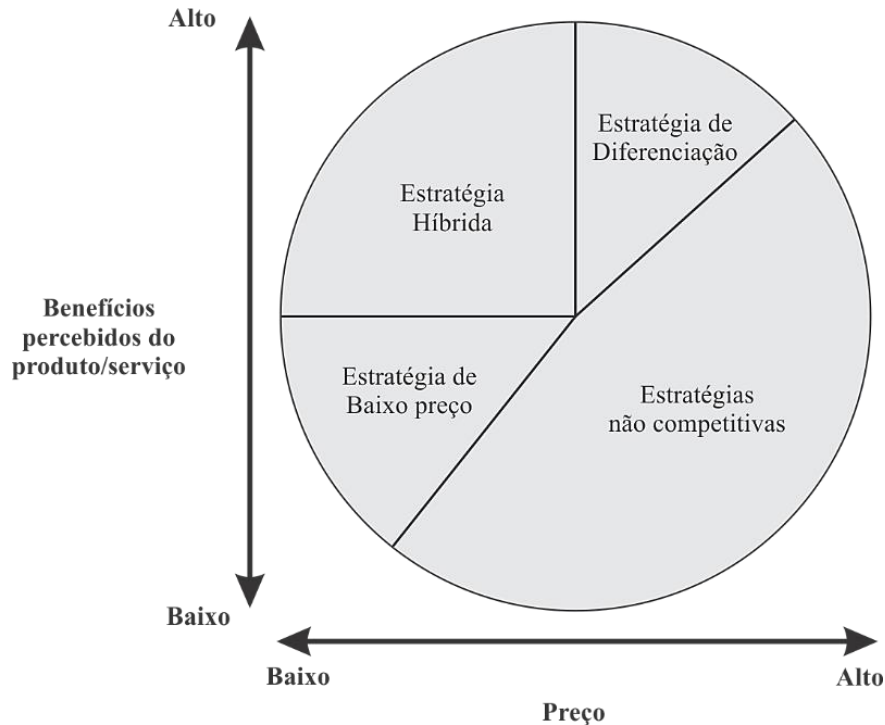


Figura 6: Relógio estratégico
Fonte: Adaptado de Faulkner e Bowman (1995).

Por exemplo, uma organização pode começar com uma estratégia de baixo preço para ganhar participação de mercado, mais tarde, mudar para uma diferenciação com preços mais elevados com a estratégia premium, a fim de colher lucros, e depois voltar a uma estratégia híbrida para se defender de novos participantes. No entanto, as estratégias genéricas de Porter lembram aos gerentes que os custos são críticos. A menos que uma organização tenha alguma vantagem de custo seguro (como economias de escala), é improvável que uma estratégia híbrida de benefícios altamente percebidos e preços baixos seja sustentável por muito tempo (Johnson et al., 2016).

3) Usando as estratégias genéricas de Porter ou o Relógio Estratégico, identifique exemplos de organizações seguindo estratégias de diferenciação, baixo custo ou baixo preço, e no meio ou híbridos. Quão bem-sucedidas são essas estratégias?

Trazemos para essa questão, dois exemplos de grandes companhias. Apple (é uma empresa multinacional norte-americana que projeta e comercializa produtos eletrônicos de consumo) está posicionada para estratégia de diferenciação, enquanto a Ryanair (maior companhia aérea da Europa no setor *low cost*) está posicionada para a estratégia de liderança em custo/baixo preço.



Liderança em custo é sobre como minimizar o custo para a organização da entrega de produtos e serviços. Envolve ser líder em termos de custo em seu mercado. Estar entre os produtores de menor custo não é bom o suficiente, pois você se deixa aberto para ser atacado por outros produtores de baixo custo que podem prejudicar seus preços e, portanto, bloquear suas tentativas de aumentar a participação no mercado. Por outro lado, diferenciação envolve tornar seus produtos ou serviços diferentes e mais atraentes do que os de seus concorrentes. Como você faz isso, depende da natureza exata da sua indústria e dos produtos e serviços, mas geralmente envolve recursos, funcionalidades, durabilidade, suporte e também imagem de marca que seus clientes valorizam. As organizações precisam permanecer ágeis com seus novos processos de desenvolvimento de produtos (Porter, 1986).

7.6 Sugestões para Fechamento do Caso

Como fechamento do caso, o professor poderá deparar-se com algumas estratégias alternativas para João Paulo, que não a de escolher entre estratégia de custo ou a de diferenciação. Entretanto, o docente deve atentar para o capítulo 6 em especial, que traz diversas informações que inviabilizam diretamente a possibilidade de lucros por economia de escala ou ainda por recorrer a instituições financeiras para investimentos.

O professor poderá discutir o tema da precificação, a fim de levar a discussão mais para o lado de adicionar valor ao copo, e não apenas na discussão custo *versus* markup. Esse eixo de discussão aproveitaria dos variados segmentos de clientes, tais como aqueles: a) vindo mais pela comida do que pela cerveja; b) parte dos clientes tem um conhecimento mais elaborado de cervejas especiais; e c) clientes que gostam do clima de liberdade que o sistema do The Factory proporciona, uma vez que estão todos inseridos como estratégia do Pub em um mercado de produtos originalmente diferenciados. Para tanto, recomenda-se as três obras abaixo.

Bernardi, L. A. (2017). *Formação de Preços - Estratégias, Custos e Resultados*, 5ª Ed., Atlas.



Smith, T. J. (2012). *Pricing Strategy: Setting Price Levels, Managing Price Discounts, & Establishing Price Structures*, Cengage Learning.

Zale, J., Hogan, J., & Nagle, T. (2016). *The Strategy and Tactics of Pricing*, 5th Edition, Routledge.

8 REFERÊNCIAS

IPC Maps. *IPC Maps Interior Brasil Release* (2015). Disponível em: <http://www.ipcbr.com/downpress/IPC_Interior_Brasil_Release.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2019.

Faulkner, D., & Bowman, C. (1995). *The Essence of Competitive Strategy*, Prentice Hall.

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regner, P. (2016). *Exploring strategy: Text & cases*, 11th edition, Pearson.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Exploring Corporate Strategy*, 7th edition, Prentice Hall.

Porter, M. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, November-December, pp. 61-78.

Porter, M. (1986). *Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Tradução de Elisabeth Maria de Pinho Braga, Editora Campus, 7^a. Ed.

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance*, ed. 1998, The Free Press.